

**La Fédération Française de
Cardiologie**

- Rapport définitif -

Rapport présenté par Christian GAL et Daniel LEJEUNE

(avec le concours du docteur Aquilino MORELLE)

Membres de l'Inspection générale des affaires sociales

**La Fédération Française de
Cardiologie**

- Rapport définitif -

Rapport présenté par l'Inspection générale des affaires sociales

Rapport n° 2003-071
Juillet 2004

PRESENTATION GENERALE DU RAPPORT

Rapport IGAS n°2003 071 d'octobre 2003

Résumé

Sommaire

Corps du rapport

Annexes du rapport

Réponse de l'organisme en date du 23 décembre 2003

Résumé présenté par l'inspection générale des affaires sociales

La mission de contrôle de la Fédération Française de Cardiologie porte sur la conformité aux objectifs poursuivis par les appels à la générosité publique figurant au compte d'emploi mentionné à l'article 4 de la loi n° 91-772 du 7 août 1991. Elle s'est appliquée aux exercices 1997 à 2002 inclus.

Le contrôle effectué par la mission a eu pour objet de s'assurer de la sincérité et de la fiabilité des données figurant au compte d'emploi des ressources (CER) issues de la générosité du public et du respect des règles applicables à son élaboration et à sa publication, du respect des règles relatives à l'information des donateurs et à la gestion transparente et économe des fonds recueillis, de la conformité des actions conduites et des dépenses engagées par la FFC aux intentions des donateurs.

Outre les principaux responsables élus de la FFC et l'ensemble des salariés permanents de la fédération, la mission a entendu un certain nombre de personnes, parmi lesquelles le précédent délégué national et des salariés dont le départ a fait l'objet d'une transaction.

La mission s'est fait communiquer tous les documents existants, comptables ou non, qu'elle a estimé nécessaires à ses investigations et en a fait élaborer certains pour répondre à des besoins spécifiques d'éclairage de la gestion de la fédération et de ses associations régionales.

Parmi les 27 associations régionales, celles du Rhône, du Nord-Pas-de-Calais, d'Ile-de-France et du Centre -Val de Loire ont été contrôlées par la mission.

I/ Le contrôle a montré la nécessité de poursuivre dans la voie d'une profonde réforme de la fédération, en particulier d'une maîtrise des coûts et d'une augmentation rapide de la part des missions sociales.

- 1. La mission a constaté que, si les articles des statuts relatifs à l'organisation des instances sont formellement respectés, le fonctionnement démocratique réel de celles-ci doit être renforcé. D'autres dispositions statutaires, notamment s'agissant du financement de la FFC, ne sont pas respectées et une mise à jour des statuts est indispensable.**

La FFC s'est donné pour mission fondamentale la prévention des maladies cardio-vasculaires. Elle a été fondée le 13 août 1964 et reconnue d'utilité publique le 22 décembre 1977.

La mission s'interroge sur certains aspects de l'organisation de ses instances, notamment sur le bureau, composé uniquement de médecins, alors que la présence de non médecins ne pourrait qu'enrichir et équilibrer les débats. Cette possible modification devrait s'ajouter à celle portant sur un élargissement de la composition de l'assemblée générale afin de créer les conditions d'une participation effective des bénévoles à ses travaux.

Elle considère, par ailleurs, que le bureau, pour exercer effectivement et collectivement son rôle exécutif, actuellement exercé essentiellement par le président, devrait être réuni plus souvent, par exemple une fois par mois. En outre, il ne paraîtrait pas inutile que la commission scientifique qui complète l'action du bureau, et dont le rôle est important mais n'apparaît pas clairement, soit mentionnée dans les statuts.

La mission constate que les dispositions statutaires relatives aux rapports financiers entre la fédération et ses associations régionales sont obsolètes et doivent être mises à jour.

Elle souligne la nécessité d'établir un règlement intérieur statutaire en conformité avec de nouveaux statuts qui seront adaptés à l'évolution du fonctionnement de la FFC et approuvés d'ici à la fin du premier semestre 2004.

2. Les moyens mis en œuvre pour conduire les activités de la FFC relevant de ses missions sociales sont d'une efficacité inégale et appellent des améliorations.

La FFC apporte une attention particulière aux actions de prévention des maladies cardio-vasculaires. Cependant, le contenu préventif des publipostages et actions de "télémons" est inégal et globalement assez faible. La mission juge nécessaire une plus grande régularité de l'insertion de messages de prévention dans les publipostages et une évolution du contenu des appels aux legs et aux abonnements, dans la mesure où la FFC veut continuer à se prévaloir de ce contenu pour imputer une partie des frais de collecte sur la prévention.

Les actions de communication sont en constant développement et se diversifient. La FFC accroît sensiblement les actions de communication visant à renforcer sa notoriété.

Initialement temps fort de la collecte de la FFC à travers la vente de la "Carte du cœur" par les clubs "Cœur et santé" sur la voie publique, la "Semaine du cœur", n'a quasiment plus de motivation financière. Par contre, la "Semaine du cœur" reste un temps fort pour les campagnes de la FFC, sous forme de période de mobilisation sur un thème précis, avec un appui média indispensable.

La coordination des associations régionales consiste notamment en un soutien financier et technique de la FFC, qui complète les échanges d'expériences et le soutien logistique des opérations telles que le parcours du cœur ou l'assurance des actions de réadaptation de phase III.

Les partenariats, dont certains ont été fructueux, restent relativement modestes et ponctuels. La FFC s'oriente actuellement vers un élargissement des relais de diffusion de ses documents de prévention.

3. Le compte d'emplois et ressources (CER), dont la présentation a varié au cours des années, donne par certains éléments une image majorée des ressources consacrées aux missions sociales de la FFC. Il doit reposer sur des clés de répartition mieux justifiées et plus transparentes.

La mission souhaite qu'une stabilisation, tenant compte des observations qu'elle formule par ailleurs sur le contenu du CER et de ses rubriques, intervienne à partir du prochain exercice. En cas d'évolution importante de la présentation du CER, deux tableaux devraient être présentés aux donateurs afin de leur permettre de mesurer les incidences de la nouvelle présentation par rapport à l'ancienne.

Outre les interrogations qu'appellent les frais de collecte comptabilisés comme frais de prévention, la mission souligne l'instabilité des modes d'élaboration du CER au cours des années 1997 à 2001, qui rend très difficile la comparaison d'une année à l'autre et, s'agissant du donateur qui ne dispose que des informations figurant au CER, lui donne une vision imparfaite de la réalité, faute de repères stables.

S'agissant des frais de coordination des associations, la mission estime que seule la partie de la dotation accordée par la FFC à certaines associations régionales effectivement consacrée à des actions locales correspondant aux missions sociales de la FFC peut être prise en considération. Tout ce qui concerne le suivi de la comptabilité ou de l'organisation des assemblées générales, le traitement des legs dédiés aux associations régionales ou la partie de la dotation versée par la FFC à certaines associations et consacrée à des dépenses de fonctionnement de ces associations, relève des coûts de fonctionnement de la FFC. La mission a, par ailleurs reconnu comme relevant de la mission sociale,

les frais d'aide à la recherche, les frais de réadaptation et de réinsertion, les frais liés à la campagne "gestes qui sauvent".

Les ressources correspondantes à l'activité commerciale de la FFC (revue "Cœur et Santé" et produits dérivés) revêtent un caractère commercial, comme les dépenses. Il convient donc de ne prendre en considération que l'actuel déficit et de le considérer comme un emploi du CER, financé par les ressources de la FFC issues de la générosité du public (ou par les réserves et les produits financiers qui résultent eux-mêmes d'une capitalisation de cette générosité).

La mission a procédé à une ventilation des emplois permettant de porter une appréciation réaliste sur l'utilisation des produits de la générosité du public, elle a distingué les frais de collecte imputés sur les frais de collecte, les frais de collecte imputés sur la prévention, les frais de prévention stricto sensu.

Cette ventilation met en évidence la nécessité d'accroître la part des emplois susceptibles d'être imputés aux missions sociales et de réduire le poids actuellement prépondérant des frais réels de collecte et les autres frais de structure.

4. La gestion financière, améliorée, doit aboutir à brève échéance à un fonctionnement plus transparent des instances et conduire à une meilleure information des donateurs.

La mission s'est intéressée aux résultats de l'audit KPMG qui a abouti à une première vague de réformes de la gestion de la FFC et sert de principale référence à la nouvelle organisation mise progressivement en place par l'actuel délégué national. Elle considère que les préconisations sont dans leur ensemble pertinentes et le plus souvent fondées sur des constats qui rejoignent ceux établis par la mission. Elle critique cependant les préconisations relatives à la mise en œuvre concrète du principe d'imputation de 50% de l'ensemble des frais de collecte sur la prévention. Elle s'étonne que la nécessaire mise à jour des statuts de la FFC n'ait pas constitué une préconisation majeure du cabinet KPMG.

La mission constate que les résultats obtenus à ce jour, par l'installation d'un outil informatique intégré, correspondent à un progrès nécessaire et significatif, mais elle tient à souligner la nécessité de poursuivre les efforts de transparence dans la transmission des documents relatifs au compte d'emplois et de ressources en direction des instances élues et des donateurs, ces derniers devant être en état de comparer dans la durée, les emplois et les ressources et, d'apprécier les emplois réels avant et après imputation éventuelle d'une partie des frais de collecte sur les dépenses affichées de prévention.

La mission, qui s'est attachée à l'appréhension des différents circuits financiers mis en place, considère que les circuits financiers internes sont administrativement satisfaisants mais n'impliquent pas suffisamment les instances statutaires. Elle a pris acte des procédures nouvelles qui présentent des garanties sérieuses de traitement des différentes sources de dons reçus et commencent à être appliquées efficacement. Cependant, si les instances élues sont normalement saisies des décisions budgétaires dans le cadre statutaire, elles ne contrôlent pas suffisamment leur mise en œuvre.

La mission relève qu'au-delà du traitement administratif et de la décision d'acceptation ou non des legs, fondée sur les principes prudentiels classiques, aucune réflexion n'est conduite sur les principes d'utilisation de ces legs. Elle considère que, s'agissant des legs très importants (dont l'importance doit être jugée par rapport aux ressources de l'organisme destinataire : fédération, association régionale plus ou moins susceptible de bénéficier de ressources régulières), le principe d'orthodoxie budgétaire visant à affecter des ressources courantes aux dépenses courantes et des ressources exceptionnelles aux dépenses exceptionnelles ou aux réserves devrait être respecté.

Si les procédures qui lui ont été présentées en ce qui concerne les circuits de recettes et de dépenses sont apparues satisfaisantes, la mission observe que le contrôle de leur mise en œuvre n'est

pas formalisé au-delà des contrôles automatiques mis en place et du contrôle exercé par le délégué national. Ce dernier contrôle n'est pas critiquable dans son principe, mais se heurte nécessairement à une limite liée au fait que le délégué national effectue lui-même des actes de gestion. Il est par ailleurs le seul à rendre compte des actes de gestion de la fédération.

La mission a constaté au cours de ses investigations que la FFC passait peu de contrats. Les contrats représentent moins de 10 % de l'ensemble des opérations et ne sont, en fait, liés qu'à des opérations qui s'inscrivent dans la durée ou nécessitent une sécurisation : informatique, bureautique, téléphonie. La passation des engagements avec les fournisseurs ne repose que sur des devis. La mission a également relevé avec l'absence de contrats et de procédure de renouvellement par appel d'offres, celle de procédure de contrôle de la qualité des prestations.

La mission préconise donc, sous une forme adaptée à la taille de la fédération, la mise en place d'une fonction de contrôle interne de gestion directement rattachée au Président.

5. Le contrôle des ressources montre que la diminution des dons en 2002 fragilise le financement de la FFC.

Il s'agit là d'un élément de fragilité qui, outre les efforts conduits pour développer les appels aux legs, appelle une réflexion sur la stratégie de collecte, notamment au regard des cibles visées, du contenu des messages et de leur continuité, de la place de la prospection et de l'utilisation de fichiers extérieurs.

La stratégie de financement définie en 1999 ne mobilise pas toutes les ressources envisageables. Au cours du déroulement de la mission, les inspecteurs ont eu l'occasion de souligner le fréquent décalage entre les statuts qui n'ont pas été adaptés et les évolutions du fonctionnement de la FFC. C'est ainsi, que l'article III ne correspond plus au rôle des associations adhérentes, lesquelles ne contribuent plus au fonctionnement de la fédération ou rarement pour des apports très modestes. Désormais, c'est la fédération qui contribue au financement des associations par le versement de subventions annuelles.

Par ailleurs, la mission souligne que la location de fichiers commerciaux par la FFC appelle un contrôle permanent et renforcé de son coût et de son efficacité. Elle estime qu'il serait dangereux qu'un prestataire monopolise pratiquement ce marché et critique le fait que ces opérations fassent uniquement l'objet de bons de commande, sans qu'aucun contrat annuel garantissant les droits de la FFC vis à vis de ce prestataire n'ait pu lui être présenté. Elle considère comme indispensable un suivi spécifique de la rentabilité à moyen terme des prospections ainsi réalisées, propriétaire d'origine par propriétaire d'origine des fichiers exploités.

Il apparaît vraisemblable à la mission que l'instabilité de la mobilisation des ressources pour la mise en œuvre de la stratégie d'appel à la générosité définie par la FFC n'est pas étrangère à l'instabilité du produit de cette générosité, qui constitue un élément préoccupant de fragilité des ressources de la FFC. Une réflexion devient nécessaire sur la performance des différentes actions d'appel à la générosité.

6. Le contrôle des emplois montre que la part des missions sociales dans les emplois de la FFC doit progresser de manière importante.

Les frais de structure pèsent lourdement sur les emplois, qui sont par ailleurs marqués par une thésaurisation excessive en 2000.

La nouvelle comptabilité analytique, plus claire, rend encore insuffisamment compte des emplois. La mission observe que, si le résultat analytique est généralement raisonnable et relève d'une politique prudente de constitution de réserves visant à faire face aux aléas de la collecte, l'année 2000 s'est caractérisée par un résultat analytique de 26%, qui lui apparaît excessif.

S'agissant de la revue « Cœur et Santé », si les efforts de recherche de l'équilibre doivent impérativement se poursuivre pour mettre fin au financement discutable d'un déficit commercial par la générosité du public, son contenu répond aux missions sociales de la fédération et son déficit ne pèse pas massivement sur les dépenses de la FFC.

La mission a relevé que l'évolution rapide de la masse salariale appelle une vigilance des instances statutaires, s'agissant des salaires les plus élevés. Elle constate encore que les questions relatives à la politique de recrutement et de rémunération sont peu débattues par les responsables élus de la fédération.

La mission a contrôlé des charges importantes, pesant sur les emplois de la FFC, dont elle estime que certaines auraient pu être évitées. Des conflits individuels du travail se terminant par des transactions coûteuses, et pour partie discutables, ou par des instances judiciaires également coûteuses, faisant suite à des licenciements, confirment la nécessité d'une implication plus collective des instances statutaires dans la gestion des ressources humaines.

La mission, qui a contrôlé les frais de déplacement pris en charge en 2001 et examiné certaines dépenses importantes en 1999 et 2000, a relevé des anomalies dans ce domaine. Elle considère que les réflexions que la FFC poursuit en matière d'éthique viennent à propos pour rompre avec des habitudes de remboursement qui peuvent être considérées comme exagérées et estime indispensable que des règles précises soient établies en la matière (ce qui a été fait dans les derniers jours de son contrôle).

Les dépenses engagées pour cinq opérations importantes qui ont fait l'objet d'un examen particulier par la mission, n'appellent pas de critiques au regard de leurs effets :

- La mission ne porte pas un jugement négatif sur les différentes campagnes lancées à partir de 1999, qui se sont développées les années suivantes et dont certaines comme « les gestes qui sauvent » se poursuivent encore. Les résultats sont relativement modestes, mais il est incontestable que les effets ne sont pas tous mesurables immédiatement et que ces actions s'inscrivent dans le long terme.
- L'envoi de cartes de téléphone mobile rechargeables aux donateurs les plus fidèles n'appelle pas de critiques à l'encontre de la FFC sur son utilisation, dans cette affaire, du produit de la générosité du public.
- La mission n'est pas amenée à formuler de critiques sur les campagnes menées avec le Figaro qui correspondent aux objectifs de la FFC et se poursuivent, sous une forme différente, avec le *"Figaro Magazine"*. Cependant, la FFC devrait envisager de renouveler les supports média auxquels elle fait appel, notamment en relation avec une réflexion sur un élargissement de son "cœur de cible", au-delà des "seniors" de catégorie socioprofessionnelle supérieure pour la collecte et des jeunes pour les campagnes de prévention.
- L'intervention d'un cabinet conseil a fourni les outils d'un management efficace. La mission a constaté que dans l'ensemble, un travail effectif et sérieux avait été effectué. Des formations ont été offertes et suivies par les personnels en fonction de leurs besoins et des nouvelles missions qui leur étaient confiées. Elle relève que le budget sur les deux années concernées par la collaboration avec ce cabinet ne paraît pas disproportionné par rapport aux résultats obtenus. De réelles améliorations proviennent des préconisations de ce cabinet, elles ont le plus souvent été appliquées méthodiquement et progressivement.
- Les travaux d'imprimerie et d'édition ont été gérés avec l'objectif d'en limiter le coût. La mission a examiné la liste des sociétés d'édition et/ou d'imprimerie prestataires de la FFC en 1999 à 2002 et le montant total de leurs factures. Elle constate que, s'agissant de l'échantillon qu'elle a examiné, les choix de la FFC ont permis une diminution des coûts d'impression.

7. Les associations de cardiologie régionales relaient diversement les orientations de la FFC sur le terrain.

Les associations régionales respectent inégalement leurs obligations statutaires et certaines disposent d'une trésorerie excessive. Elles sont inégalement actives et tiennent inégalement leur assemblée générale. Les associations communiquent généralement leurs comptes à la FFC, mais la trésorerie de certaines d'entre-elles apparaît excessive. Les dépenses cumulées des associations sont inférieures à leurs recettes et dégagent un résultat globalement supérieur à la dotation dont elles bénéficient de la FFC.

Les contrôles effectués dans quatre associations de cardiologie régionales confirment, à leur niveau, les observations de la mission sur le fonctionnement démocratique de la fédération et la nécessité de conforter la rigueur de sa gestion.

II/ Les préconisations de la mission visent à accroître la part des missions sociales dans ses emplois, à améliorer le fonctionnement démocratique et la transparence de la fédération.

Le contrôle a montré la nécessité de poursuivre dans la voie, engagée à la suite d'un audit interne, d'une profonde réforme de la fédération.

En tout premier lieu, le contrôle des emplois montre que la part des missions sociales dans les emplois de la FFC est nettement insuffisante et doit progresser de manière importante. Elle n'était en fait que de l'ordre de 30% des ressources collectées durant les exercices étudiés, ce qui constitue le minimum constaté parmi les associations contrôlées par l'IGAS au titre de leur usage de la générosité publique.

Les préconisations de la mission reposent sur quatre grandes orientations :

1. Maîtriser les coûts et porter la part des missions sociales à un niveau supérieur, dans des délais rapides.
2. Assurer plus de transparence auprès des donateurs.
3. Mettre les statuts en conformité avec la réalité du fonctionnement financier de la FFC et en renforcer le fonctionnement démocratique en assurant une réelle participation des membres concernés à toutes les instances.
4. Impliquer beaucoup plus fortement le bureau dans le contrôle de la gestion de la fédération.

Il importe principalement pour mettre en œuvre ces 4 orientations :

1. De réduire les coûts de fonctionnement et d'inverser la situation actuelle qui ne réserve en moyenne que 30 % des emplois aux missions sociales, hors imputation d'une partie des frais de collecte sur la prévention. La prévention étant l'activité principale de la FFC, la mission admet le principe de l'imputation d'une partie des frais de collecte sur la prévention, dès lors que les appels aux dons et legs constituent une opportunité de diffusion de messages de prévention. La clef de répartition doit donc être justifiée et correspondre à la part réelle de la prévention dans les appels à la générosité publique. La mission attend donc que les missions sociales de la FFC, ainsi rigoureusement calculées, atteignent – au plus tard en 2005 - 50 % des emplois, pour être ensuite portées - à une échéance proche fixée par la FFC - à un taux de 70%.

2. De stabiliser les méthodes de calcul du CER, qui doivent mieux prendre en compte notamment les frais réels de fonctionnement et reposer sur des clefs de répartition mieux justifiées. La mission confirme à cet égard ses exigences de transparence qui visent, dès le compte d'emploi et de ressources 2003, à la communication à tous les donateurs de comptes stabilisés et explicitant, de manière simple mais exhaustive, les modalités de calcul des différentes rubriques.

D'établir un CER par association régionale, d'insérer une information précise sur les legs destinés aux associations régionales en annexe du CER et de publier au niveau de la fédération un tableau simplifié agréant les emplois et ressources des associations régionales.

3. De mettre à jour les statuts de la FFC pour tenir compte du fonctionnement et du financement réels de la fédération et pour améliorer la participation des bénévoles (notamment des responsables des clubs « Cœur et santé ») aux assemblées générales. Une assemblée générale extraordinaire doit être organisée rapidement à ce sujet, débouchant sur l'adoption de nouveaux statuts de la fédération d'ici à la fin du premier semestre 2004.
4. De réunir plus fréquemment le bureau sur des ordres du jour précis visant à orienter et contrôler la gestion de la fédération et de mettre en place un contrôle de gestion directement rattaché au Président.

La maîtrise des coûts et la mise en œuvre d'un fonctionnement interne plus démocratique et rigoureux, avec une association effective des instances élues à la définition des orientations stratégiques et aux décisions importantes de gestion, constituent les bases des réformes qu'appelle le développement nécessaire des missions sociales de la FFC.

RÉSUMÉ

INTRODUCTION 1

PREMIÈRE PARTIE : LA FÉDÉRATION2

CHAPITRE 1 : LA FÉDÉRATION FRANÇAISE DE CARDIOLOGIE (FFC) DOIT REVOIR SES STATUTS 2

1.1 . La FFC s'est donné pour mission fondamentale la prévention des maladies cardio-vasculaires2

1.1.1 La FFC a été fondée le 13 août 1964 et reconnue d'utilité publique le 22 décembre 1977.....2

1.1.2 Les articles I et II des statuts de la FFC définissent ses missions et moyens2

1.2 . Les articles relatifs à l'organisation des instances statutaires de la FFC sont formellement respectés, mais le fonctionnement démocratique réel de celles-ci est à renforcer.....3

1.2.1 L'article V, qui définit la composition du conseil d'administration et du bureau, est respecté3

1.2.2 Les articles VI et VII, qui traitent du conseil d'administration, sont respectés mais des précisions indispensables doivent être apportées aux dispositions de l'article VII et le rôle du bureau doit être renforcé.....4

1.2.3 L'article VIII, qui traite de l'assemblée générale de la FFC, est respecté bien qu'il puisse évoluer en vue d'un élargissement de la participation à l'assemblée générale.....4

1.2.4 L'article XXIII, qui traite du règlement intérieur, n'est pas respecté.....5

CHAPITRE 2 : LES MOYENS MIS EN ŒUVRE POUR CONDUIRE LES ACTIVITÉS DE LA FFC RELEVANT DE SES MISSIONS SOCIALES SONT D'UNE EFFICACITÉ INÉGALE ET APPELLENT DES AMÉLIORATIONS7

2.1 . La FFC apporte une attention particulière aux actions de prévention des maladies cardio-vasculaires7

2.1.1 La diffusion gratuite de documents, hors publipostages, est de l'ordre de 3 millions de documents par an..... 7

2.1.2 Les "Parcours du cœur" rassemblent environ 200 000 participants par an pour une incitation à une activité physique régulière et adaptée8

2.1.3 La campagne "Jamais la première cigarette" cible les jeunes de 10 à 15 ans.....8

2.1.4 Le concours biennal de dessins vise à prévenir les enfants des méfaits du tabac.....8

2.2 . La portée des activités rattachables à la prévention est inégale9

2.2.1 Le contenu préventif des publipostages et actions de "télémons", inégal et globalement assez faible, doit être renforcé.....9

2.2.2 La revue "Cœur et Santé" correspond aux objectifs de prévention et d'aide à la réadaptation..... 11

2.2.3 Les "entretiens de santé", qui s'adressent aux parlementaires, visent à les sensibiliser aux objectifs de prévention de la FFC..... 12

2.3 . Les actions de communication sont en constant développement et se diversifient 12

2.3.1 Le site INTERNET de la FFC couvre l'ensemble des missions de la FFC et comporte un accès destiné à l'information des professionnels de santé, mais il induit une présentation discutable de l'aide à la recherche..... 12

2.3.2 Les "produits dérivés" contribuent au financement de la revue "Cœur et Santé" 13

2.3.3 Les "congrès FFC", qui visent à contribuer à la notoriété de la FFC et à la diffusion de son message de prévention, sont largement bénéficiaires 13

2.3.4 La FFC accroît sensiblement les actions de communication visant à renforcer sa notoriété 13

2.4 . Les autres activités s'inscrivent bien dans les missions sociales de la FFC 14

2.4.1	<i>L'aide à la réadaptation et à la réinsertion des cardiaques bénéficie à plus de 5000 personnes....</i>	14
2.4.2	<i>L'aide à la recherche fait l'objet de décisions collectives et d'une procédure de suivi</i>	14
2.4.3	<i>La "semaine du cœur" sera en 2003 un temps fort de l'information sur "les gestes qui sauvent" ...</i>	15
2.4.4	<i>La coordination des associations régionales consiste notamment en un soutien financier et technique de la FFC, qui complète les échanges d'expériences et le soutien logistique des opérations telles que le parcours du cœur ou l'assurance des actions de réadaptation de phase III</i>	16
2.5.	Les partenariats, dont certains ont été fructueux, restent cependant relativement modestes et la FFC devrait mieux évaluer l'ensemble de ses actions	17
2.5.1	<i>La principale action de partenariat de la fédération est concrétisée par la campagne sur les "gestes qui sauvent"</i>	17
2.5.2	<i>Une ouverture à travers l'exposition "Clop'1, Clop'ans" organisée avec la CNAM et l'INPES et une insertion dans certains programmes régionaux de santé.....</i>	17
2.5.3	<i>En dehors du partenariat avec "European Heart Network", les autres actions de partenariat restent ponctuelles.....</i>	18
2.5.4	<i>La FFC devrait mieux évaluer l'efficacité et la complémentarité de ses actions.....</i>	18
DEUXIÈME PARTIE : LES COMPTES DE LA FÉDÉRATION		19
CHAPITRE 3 : LE COMPTE D'EMPLOIS ET RESSOURCES (CER) DE LA FFC DOIT REPOSER SUR DES CLEFS DE RÉPARTITION MIEUX JUSTIFIÉES ET PLUS TRANSPARENTES.....		19
3.1.	Un CER à géométrie variable.....	19
3.1.1	<i>La présentation du CER a varié au cours des années.....</i>	19
3.1.2	<i>Les postes budgétaires imputés à chaque rubrique ont varié au cours des années</i>	21
3.2.	Certains éléments du CER donnent une image majorée des ressources consacrées aux missions sociales de la FFC22	
3.2.1	<i>Le CER renforce la part des frais de prévention en leur imputant une proportion importante des frais de collecte</i>	23
3.2.2	<i>La faible rentabilité des publipostages rend difficile le développement des actions sociales de la FFC.....</i>	23
3.2.3	<i>La mission a procédé, pour son contrôle, à une ventilation des emplois lui permettant de porter une appréciation réaliste sur l'utilisation des produits de la générosité du public.....</i>	23
3.2.4	<i>Cette ventilation met en évidence la nécessité d'accroître la part des emplois susceptibles d'être imputés aux missions sociales et de réduire le poids actuellement prépondérant des frais réels de collecte.....</i>	24
3.2.5	<i>L'année 1998 suscite des critiques spécifiques importantes.....</i>	26
3.2.6	<i>Le compte d'emploi et de ressources 2003 devra répondre aux exigences de transparence formulées par la mission</i>	26
CHAPITRE 4 : BIEN QU'AMÉLIORÉE, LA GESTION FINANCIÈRE DE LA FFC APPELLE UN CONTRÔLE PLUS RIGOREUX DE LA PART DE SES INSTANCES ÉLUES.....		28
4.1.	Des audits d'une valeur inégale ont été effectués, mais ont donné lieu à des suites utiles.....	28
4.1.1	<i>L'audit KPMG a abouti à une première vague de réformes de la gestion de la FFC.....</i>	28
4.1.2	<i>L'audit et les prestations de la société en charge de l'internalisation des travaux liés à l'appel aux dons et legs, et au traitement informatique de ceux-ci, appellent un suivi rigoureux et une procédure d'appel d'offres</i>	30
4.1.3	<i>Il a été mis fin en 1999 à une pratique susceptible de faire encourir à la FFC le reproche d'être "comptable de fait"</i>	31
4.2.	L'audit comptable réalisé à la FFC a permis d'améliorer la fiabilité des données analytiques	31

4.2.1	<i>Une cohérence satisfaisante entre le résultat analytique issu de la balance analytique et le résultat comptable figurant au compte de résultats</i>	31
4.2.2	<i>Sauf en 1998, où les ressources ont été minimisées par le CER, les calculs de la mission rejoignent ceux de la FFC.....</i>	32
4.3	Les circuits financiers internes sont administrativement satisfaisants mais n'impliquent pas suffisamment les instances statutaires	33
4.3.1	<i>Le circuit des recettes est correctement défini.....</i>	34
4.3.2	<i>Le circuit des dépenses est administrativement correct</i>	35
4.3.3	<i>Mais le contrôle des instances démocratiques sur les actes de gestion financière est insuffisant... ..</i>	36
4.3.4	<i>Le traitement des legs destinés à la fédération est purement administratif.....</i>	37
4.3.5	<i>L'article IX des statuts, qui traite des pouvoirs propres du Président, est respecté dans les limites résultant de l'absence de règlement intérieur.....</i>	38
4.3.6	<i>Les articles X et XI, qui traitent des décisions d'acquisition ou d'aliénation de biens, sont inégalement respectés</i>	38
4.3.7	<i>Les articles XIII et XIV, qui définissent les modalités de dotation financière de la FFC et les règles de capitalisation, sont respectés</i>	39
4.3.8	<i>Les traitements des données nominatives concernant les donateurs répondent aux exigences de la Commission Nationale Informatique et Libertés (CNIL) jusqu'en 1998, mais appellent quelques mises à jour</i>	39
4.4	Les relations de la FFC avec ses sous-traitants doivent être mieux encadrées	40
4.4.1	<i>Il est exceptionnel que les relations avec les sous-traitants soient régies par un contrat</i>	40
4.4.2	<i>La passation des engagements avec les fournisseurs repose sur des devis</i>	40
4.4.3	<i>La FFC pratique le principe de subsidiarité dans un souci d'efficacité.....</i>	40
4.5	Un contrôle de gestion directement rattaché au Président est nécessaire.....	40
	CHAPITRE 5 : LE CONTRÔLE DES RESSOURCES MONTRE QUE LA DIMINUTION DES DONS EN 2002 FRAGILISE LE FINANCEMENT DE LA FFC	42
5.1	Si l'on excepte l'année 2000, qui se distingue par la réalisation d'un legs exceptionnel, et l'année 2002 où les legs progressent tandis que les dons régressent, la FFC dépend des dons qui lui sont adressés pour au moins les 3/4 de ses ressources.....	42
5.2	La stratégie de financement ne mobilise pas toutes les ressources envisageables.....	46
5.2.1	<i>L'article III des statuts, qui traite des cotisations, n'est pas respecté</i>	46
5.2.2	<i>Le financement est fondé sur les seuls dons et legs.....</i>	46
5.2.3	<i>Il existe une stratégie de collecte</i>	46
5.2.4	<i>Mais les ressources budgétaires de sa mise en œuvre n'apparaissent pas mobilisées de manière suffisamment cohérente avec la stratégie de collecte définie</i>	50
5.2.5	<i>Une réflexion est nécessaire sur la performance des différentes actions d'appel à la générosité ...</i>	51
5.2.6	<i>La location de fichiers commerciaux appelle un contrôle permanent et renforcé de son coût et de son efficacité.....</i>	54
5.2.7	<i>Le produit de la générosité est variable dans le temps</i>	55
5.2.8	<i>Sauf en 2000, le résultat global de l'appel à la générosité, dont le coût est de l'ordre de 50% du produit, est mitigé et handicape la FFC dans sa volonté de développer ses campagnes de prévention</i>	56
5.2.9	<i>Un rééquilibrage entre la part des emplois imputables aux frais de collecte et aux dépenses de fonctionnement et la part imputable aux missions sociales est nécessaire.....</i>	57
	CHAPITRE 6 : LE CONTRÔLE DES EMPLOIS MONTRE QUE LA PART DES MISSIONS SOCIALES DANS LES EMPLOIS DE LA FFC DOIT PROGRESSER.....	59
6.1	Les frais de structure pèsent lourdement sur les emplois, qui sont par ailleurs marqués par une thésaurisation excessive en 2000.....	59

6.1.1	<i>La nouvelle comptabilité analytique, plus claire, rend encore insuffisamment compte des emplois</i>	59
6.1.2	<i>Les principaux postes budgétaires d'emploi des ressources sont constitués par les frais de collecte et de fonctionnement, les frais de prévention, et en 2000 les réserves</i>	59
6.1.3	<i>L'exemple de l'année 2002 montre que la part des missions sociales dans les emplois de la FFC doit progresser de manière importante</i>	63
6.1.4	<i>L'évolution de la masse salariale appelle une vigilance des instances statutaires, s'agissant des salaires les plus élevés</i>	63
6.2.	<i>La mission a contrôlé des charges importantes, pesant sur les emplois de la FFC, dont elle estime que certaines auraient pu être évitées</i>	65
6.2.1	<i>Des conflits individuels du travail se terminant par des transactions coûteuses, et pour partie discutables, ou par des instances judiciaires également coûteuses, faisant suite à des licenciements, confirment la nécessité d'une implication plus collective des instances statutaires dans la gestion des ressources humaines</i>	65
6.2.2	<i>La mission, qui a contrôlé les frais de déplacement et de mission pris en charge en 2001 et examiné certaines dépenses importantes en 1999 et 2000, a relevé des anomalies dans ce domaine</i>	66
6.2.3	<i>Les actions de formation du personnel et leur coût sont justifiés</i>	68
6.3.	<i>Les dépenses engagées pour cinq opérations importantes, qui ont fait l'objet d'un examen particulier par la mission, n'appellent pas de critiques au regard de leurs effets</i>	70
6.3.1	<i>L'intervention d'un prestataire, notamment pour la campagne « Urgence cardiaque », devrait cependant faire l'objet d'une évaluation de son efficacité et de l'opportunité de sa poursuite</i>	70
6.3.2	<i>L'envoi de cartes de téléphone mobile rechargeables aux donateurs les plus fidèles n'appelle pas de critiques à l'encontre de la FFC</i>	71
6.3.3	<i>Les campagnes « Médias » avec le groupe de presse du « Figaro » correspondent aux objectifs de la FFC</i>	73
6.3.4	<i>L'intervention d'un cabinet conseil a fourni les outils d'un management efficace</i>	74
6.3.5	<i>Les travaux d'imprimerie et d'édition ont été gérés avec l'objectif d'en limiter le coût</i>	75
6.4.	<i>Des mesures sont nécessaires pour maîtriser les coûts et augmenter de manière importante la part des missions sociales dans les emplois de la FFC</i>	78
TROISIÈME PARTIE : LES ASSOCIATIONS DE CARDIOLOGIE RÉGIONALES		80
CHAPITRE 7 : LES ASSOCIATIONS DE CARDIOLOGIE RÉGIONALES RELAIENT DIVERSEMMENT LES ORIENTATIONS DE LA FFC SUR LE TERRAIN		80
7.1.	<i>L'appui de la fédération a un caractère financier et technique</i>	80
7.1.1	<i>Les subventions de la FFC aux associations régionales sont calculées selon des critères de plus en plus précis et une procédure d'examen par le bureau de la FFC</i>	80
7.1.2	<i>Le traitement des legs destinés aux associations et l'importance des ressources propres des associations appellent l'établissement d'un C.E.R par chaque association et l'inscription des legs dédiés aux associations en annexe du CER de la fédération</i>	81
7.1.3	<i>L'expérience de l'affectation d'une coordinatrice chargée d'appuyer trois associations régionales du sud de la France, devra sans doute évoluer dans les années à venir</i>	82
7.2.	<i>Les associations régionales respectent inégalement leurs obligations statutaires et certaines disposent d'une trésorerie excessive</i>	83

7.2.1	<i>Les associations régionales sont inégalement actives.....</i>	83
7.2.2	<i>Les associations régionales tiennent inégalement leur assemblée générale</i>	85
7.2.3	<i>Les associations communiquent généralement leurs comptes à la FFC.....</i>	86
7.2.4	<i>La trésorerie de certaines associations régionales apparaît excessive, les dépenses cumulées des associations sont inférieures à leurs recettes et dégagent un résultat globalement supérieur à la dotation dont elles bénéficient de la FFC</i>	87
7.2.5	<i>Les dépenses de fonctionnement des associations régionales - qui apparaissent élevées, mais sont majorées par l'absence de clef de répartition entre les missions sociales - confirment la nécessité de l'établissement et de la publication d'un CER par association.....</i>	87
7.3.	Les contrôles effectués dans quatre associations de cardiologie régionales confirment, à leur niveau, les observations de la mission sur le fonctionnement démocratique de la fédération et la nécessité de conforter sa rigueur de gestion	88
	RECOMMANDATIONS ET CONCLUSIONS DE L'IGAS.....	90
	ANNEXES	
	REPONSES DE L'ORGANISME (en date du 23 décembre 2003) AU RAPPORT DEFINITIF	

Tableau 1 : Proportion des publipostages comportant un message de prévention (Tableau communiqué par la FFC et adapté par la mission)	9
Tableau 2 : Prospection et accroissement des commandes de documents de prévention (Tableau communiqué par la FFC).....	10
Tableau 3 : L'aide de la FFC à la recherche en 2002 (Source : FFC).....	14
Tableau 4 : Les rubriques de présentation des CER de 1997 à 2001	20
Tableau 5 : Les imputations des frais de collecte sur les frais de collecte et de prévention et les imputations sur les frais de communication.....	22
Tableau 6 : Les ratios d'emplois par rapport aux ressources de la FFC.....	25
Tableau 7 : Test de cohérence entre le résultat analytique et le bénéfice ou la perte figurant au compte de résultats des années 1997 à 2001	32
Tableau 8 : Emplois et ressources calculés par la mission, de 1997 à 2002.....	33
Tableau 9 : Étude de rentabilité de la prospection (Tableau communiqué par la FFC)	51
Tableau 10 : Évolution du coût et du produit de l'appel à la générosité, de 1997 à 2002	57
Tableau 11 : Évolution de la masse salariale de la FFC entre 2000 et 2002, des effectifs et des heures travaillées.....	63
Tableau 12 : Coût des formations organisées en 2001 et 2002	69
Tableau 13 : Évolution du taux de financement de la formation en 2001 et 2002.....	70
Tableau 14 : Commandes d'exemplaires du Figaro, comportant un message d'appel aux dons et un article de fond	73
Tableau 15 : Les imprimeurs et éditeurs fournisseurs de la FFC	76
Tableau 16 : Les subventions de la FFC aux associations régionales (en F)	80
Tableau 17 : Les "Parcours du cœur (nombre de manifestations et nombre de participants par association régionale)	83
Tableau 18 : Les assemblées générales des associations régionales.....	85
Tableau 19 : Les comptes des associations régionales	86
Figure 1 : Évolution du nombre de documents commandés à la FFC depuis 1993 (Graphique fourni par la FFC)	7
Figure 2: Part des différentes composantes dans les ressources de la FFC de 1997 à 2002	43
Figure 3 : Évolution de la taille du fichier des donateurs de la FFC (Graphique communiqué par la FFC).....	47
Figure 4 : Évolution des legs réalisés depuis 1997 (Graphique communiqué par la FFC.)	47
Figure 5 : Dons collectés par la FFC de 1998 à 2002 à la suite de publipostages relatifs aux legs (Graphique communiqué par la FFC. Sommes exprimées en Francs)	48
Figure 6 : Évolution du don moyen depuis 1990, en euros (Graphique communiqué par la FFC).....	49
Figure 7 : Évolution des montants collectés en € depuis 1990 (Graphique communiqué par la FFC ; sommes en légende de bas de figure, exprimées en k€ ; sommes en ordonnée exprimées en €)	49
Figure 8 : Part respective des diverses cibles et méthodes d'appel à la générosité du public, de 1997 à 2002	50
Figure 9 : Évolution des masses de coûts d'appel à la générosité et du produit de la générosité, de 1997 à 2001	51
Figure 10 : Évolution du coût et du produit de l'appel à la générosité (dons et legs) de 1997 à 2002.....	52
Figure 11 : Exemples d'évolution comparée du coût et du produit d'actions d'appel à la générosité, de 1997 à 2001 ou 2002.....	53

Figure 12: Évolution des composantes de la générosité du public, de 1997 à 2002.....	56
Figure 13 : Part des différentes composantes dans les emplois de la FFC de 1997 à 2002	60
Figure 14 : Évolution des salaires les plus élevés	64
Figure 15 : La part des entreprises françaises et étrangères dans les prestations réalisées pour la FFC par des imprimeurs et éditeurs	77
Figure 16 : Évolution du nombre de documents commandés depuis 1998	78
Figure 17 : Évolution du nombre de participants aux parcours du cœur (hors Nord-Pas-de- Calais) depuis 1998.....	84

Introduction

Des membres de l'inspection générale des affaires sociales ont été désignés pour effectuer une mission de contrôle de la Fédération Française de Cardiologie, conformément à la lettre du ministre de la santé, de la famille et des personnes handicapées, du 21 janvier 2003.

Cette mission portait sur la conformité aux objectifs poursuivis par les appels à la générosité publique des dépenses figurant au compte d'emploi mentionné à l'article 4 de la loi n° 91-772 du 7 août 1991. Le contrôle effectué par la mission a eu pour objet de s'assurer, au titre du compte d'emploi des ressources collectées auprès du public et dans les conditions définies par l'article 42-II de la loi du 28 mai 1996 et par le décret du 23 septembre 1997 :

- De la sincérité et de la fiabilité des données figurant au compte d'emploi des ressources (CER) issues de la générosité du public, présenté par la FFC, et du respect des règles applicables à son élaboration et à sa publication.
- Du respect des règles applicables à l'organisation de campagnes de collecte, à l'information des donateurs et à la gestion transparente et économe des fonds recueillis.
- De la conformité des actions conduites et des dépenses engagées par la FFC aux intentions des donateurs.

Il s'est appliqué aux exercices 1997 à 2002 et a également porté sur quatre associations régionales. Le contrôle s'est déroulé de février à mai 2003.

S'agissant de l'exercice 1997, et dans une moindre mesure de l'exercice 1998, une partie des données n'est pas disponible en raison de l'incendie de l'entrepôt dans lequel étaient stockées les archives de la FFC. Cet incendie, qui a affecté une société extérieure à la FFC et a touché les archives d'autres clients de l'entrepôt concerné, fait l'objet d'une enquête judiciaire à la demande de cette société¹ et de son assurance.

Outre les principaux responsables élus de la FFC et l'ensemble des salariés permanents de la fédération, la mission a entendu un certain nombre de personnes, parmi lesquelles le précédent délégué national et des salariés dont le départ a fait l'objet d'une transaction (la liste des personnes rencontrées figure en annexe I du présent rapport).

Les associations régionales contrôlées sont celles du Rhône, du Nord-Pas-de-Calais, d'Ile-de-France et du Centre – Val de Loire. Deux ont été choisies par la mission sur proposition de la FFC et les deux autres, discrétionnairement par la mission. L'annexe II rend compte des enseignements de ces contrôles.

La mission s'est fait communiquer tous les documents existants, comptables ou non, qu'elle a estimé nécessaires à ses investigations et en a fait élaborer certains pour répondre à des besoins spécifiques d'éclairage de la gestion de la fédération et de ses associations régionales.

Le contrôle a montré la nécessité de poursuivre dans la voie d'une profonde réforme de la fédération. Les préconisations de la mission visent à accroître la part des missions sociales dans les emplois de la fédération, à améliorer à la fois son fonctionnement démocratique et sa transparence.

¹ Activité : Entreposage non frigorifique. Code APE : 631E. Siège social dans les Yvelines. Forme juridique : S.A à conseil d'administration. Capital social : 305.000 €. Nationalité : France. Chiffre d'affaires de l'ordre de 6 M€.

Première partie : La fédération

**Chapitre 1 : La Fédération Française de Cardiologie (FFC)
doit revoir ses statuts****1.1 La FFC s'est donné pour mission fondamentale la prévention des maladies cardio-vasculaires****1.1.1 La FFC a été fondée le 13 août 1964 et reconnue d'utilité publique le 22 décembre 1977**

Elle compte 27 Associations de Cardiologie régionales qui gèrent 171 Clubs « Cœur et santé » sur tout le territoire.

Ses statuts lui assignent cinq buts :

1. Informer et éduquer le public pour la prévention.
2. Apporter une aide à la réadaptation et à la réinsertion des cardiaques.
3. Promouvoir et favoriser les recherches médicales.
4. Coordonner les actions des associations de cardiologie adhérentes.
5. Informer le public sur les gestes qui sauvent.

La FFC est administrée par un conseil d'administration (C.A) de 35 membres au plus composé:

- Des présidents d'associations de cardiologie régionales.
- De 2 membres fondateurs élus par l'assemblée générale.
- Des membres élus pour 4 ans par l'assemblée générale.

Le C.A élit pour 4 ans un bureau de 9 membres.

Les emplois et les ressources de la FFC ont évolué dans une fourchette de 44,5 MF en 1997 à 58,5 MF en 2001 et 58,8 MF en 2002.

1.1.2 Les articles I et II des statuts de la FFC définissent ses missions et moyens

Les statuts de la FFC actuellement en vigueur sont antérieurs à la déclaration d'utilité publique du 22 décembre 1977. Du fait de cette ancienneté, la question de la cohérence entre les statuts de la FFC - adoptés à une période où l'essentiel des ressources de la fédération provenait de la vente de la « carte du cœur » et de la rétrocession à la fédération d'une fraction du produit de cette vente, par les associations régionales, alors qu'actuellement ces ressources proviennent des dons et legs collectés par la fédération, qui en rétrocède une partie sous forme de dotation à ses associations régionales - se pose avec acuité.

Ces statuts définissent ainsi les missions et moyens de la FFC :

Article I : "La Fédération Française des Associations Régionales de Cardiologie, qui prend le titre de Fédération Française de Cardiologie, a été fondée le 13 août 1964. Elle groupe les Associations régies par la loi de 1901, ayant un but identique au sien et défini ci-après : d'informer et d'éduquer le public en vue de la prévention des maladies cardiovasculaires ; d'apporter une aide à la réadaptation et la réinsertion des cardiaques ; de promouvoir et favoriser les recherches médicales ; de coordonner, dans le cadre statuaire, les actions des diverses associations adhérentes ; d'assurer la représentation de l'ensemble auprès des diverses instances nationales et internationales."

Article II : "Les moyens d'action de la Fédération sont, notamment, les études et recherches, les secours, les prix et les récompenses, les publications, les cours et conférences, les expositions, et en général tous les moyens de propagande écrite ou parlée, avec le concours des organismes de presse, de télévision et de radio, ainsi que l'organisation de comités locaux destinés à démultiplier les activités de la Fédération."

1.2 Les articles relatifs à l'organisation des instances statutaires de la FFC sont formellement respectés, mais le fonctionnement démocratique réel de celles-ci est à renforcer

1.2.1 L'article V, qui définit la composition du conseil d'administration et du bureau, est respecté

Il dispose que : *"La Fédération est administrée par un Conseil d'Administration composé de 35 membres au plus.*

Ce conseil comprend :

- *les Présidents d'Associations Régionales de Cardiologie ;*
- *2 membres fondateurs, au plus, élus par l'Assemblée Générale ;*
- *des membres élus au scrutin secret par l'Assemblée Générale, pour quatre ans et rééligibles au terme de leur mandat, médecins et non-médecins.*

En cas de vacances, il est pourvu le plus rapidement possible à une nouvelle désignation ; les pouvoirs des membres ainsi élus ou choisis prennent fin à l'époque où devait normalement expirer le mandat des membres remplacés.

Peuvent assister aux réunions du Conseil d'Administration et du Bureau, avec voix consultative, les Présidents d'Honneur.

Le Conseil élit au scrutin secret pour quatre ans parmi ses membres un Bureau composé de :

- *1 Président, non rééligible,*
- *1 Président sortant, non rééligible,*
- *1 Premier Vice-Président, Président au terme de son mandat,*
- *3 Vice-Présidents élus, rééligibles une fois,*
- *1 Secrétaire Général, rééligible une fois,*
- *1 Secrétaire Général adjoint, rééligible une fois,*
- *1 Trésorier, rééligible une fois,*

Sur les 9 membres du bureau, le nombre des non-médecins ne peut excéder la proportion d'un tiers".

La mission n'a pas d'observations à faire sur la conformité de la composition des instances élues, conseil d'administration, bureau à cet article. Elle prend note de la suite qu'il est envisagé de donner, conformément à la jurisprudence du Conseil d'Etat, à sa recommandation de réduire le nombre d'administrateurs.

Il est à noter que le bureau n'est composé que de médecins. La mission estime qu'une ouverture à d'autres compétences (notamment juridiques et de gestion financière et comptable), sur la base des statuts en vigueur et en s'inspirant de ce qui se fait dans certaines associations régionales (par

exemple l'Ile-de-France), contribuerait à une meilleure gestion de la fédération et à un élargissement de son approche et apprécie positivement la suite que la FFC envisage d'y donner.

1.2.2 Les articles VI et VII, qui traitent du conseil d'administration, sont respectés mais des précisions indispensables doivent être apportées aux dispositions de l'article VII et le rôle du bureau doit être renforcé

L'article VI dispose notamment que : *"Le Conseil d'Administration se réunit deux fois par an, et chaque fois qu'il est convoqué par son Président ou sur la demande du quart des ses membres. La présence du tiers au moins des membres du Conseil d'Administration est nécessaire pour la vitalité des délibérations. Il est tenu procès-verbal des séances"*.

La mission a constaté que cet article est respecté.

Il peut être précisé que le bureau se réunit trois fois par an, dont deux le même jour que le conseil d'administration, une quatrième réunion de bureau est spécifique à l'aide à la recherche pour les diplômes d'études approfondies. La mission relève que le rythme de réunion du bureau n'est défini par aucun texte statutaire. Elle estime qu'il serait souhaitable qu'il y soit remédié. Par ailleurs, elle observe que le rythme de 4 réunions de bureau par an contribue à une situation dans laquelle le bureau fonctionne plutôt comme un conseil d'administration et où le conseil d'administration et l'assemblée générale tendent à se confondre de facto.

La mission considère donc que le bureau, pour exercer effectivement et collectivement son rôle exécutif, actuellement exercé essentiellement par le président dans un dialogue singulier avec le délégué national, et de contrôle des actes de la délégation nationale (actuellement assumé, plus en termes d'information que de contrôle, par le seul président) devrait être réuni beaucoup plus souvent, par exemple une fois par mois.

Il ne paraîtrait pas inutile à la mission que par ailleurs, la commission scientifique qui complète l'action du bureau et dont le rôle est important mais n'apparaît pas, soit désormais mentionnée dans les nouveaux statuts.

L'article VII précise que : *"Les membres du Conseil d'Administration ne peuvent recevoir aucune rétribution à raison des fonctions qui leur sont confiées. Des remboursements de frais sont seuls possibles. Ils doivent faire l'objet d'une décision expresse du Conseil d'Administration, statuant hors de la présence des intéressés ; des justifications doivent être produites qui font l'objet de vérification"*.

La mission n'a pas relevé d'infraction à cet article en ce qui concerne l'absence de rétribution. Par contre, comme elle le développe plus loin dans l'examen des remboursements de frais, elle ne peut que souligner la nécessité d'établir, dans un souci déontologique, des règles plus précises de remboursements de frais, d'autant plus qu'ils ne font pas l'objet, (même s'ils sont accompagnés de justifications et d'un contrôle), d'une décision expresse du conseil d'administration.

1.2.3 L'article VIII, qui traite de l'assemblée générale de la FFC, est respecté bien qu'il puisse évoluer en vue d'un élargissement de la participation à l'assemblée générale

Il dispose notamment que : *"L'Assemblée Générale de la Fédération comprend les représentants des Associations Régionales adhérentes qui sont les Présidents es qualité des Associations, ainsi qu'un délégué pour chacun des départements inclus dans la Région et les membres actifs à titre individuel."*

L'Assemblée Générale se réunit une fois par an et chaque fois qu'elle est convoquée par le Conseil d'Administration ou sur la demande du quart au moins de ses membres représentant au moins

le quart des voix. Son ordre du jour est réglé par le Conseil d'Administration. Elle choisit son Bureau qui peut être celui du Conseil d'Administration. Elle entend les rapports sur la gestion du conseil d'Administration, sur la situation financière et morale de la Fédération. Elle approuve les comptes de l'exercice clos, vote le budget de l'exercice suivant, délibère sur les questions mises à l'ordre du Jour et pourvoit, s'il y a lieu, au renouvellement des membres du Conseil d'Administration. Le rapport annuel et les comptes sont adressés chaque année à tous les membres de la Fédération.

Chaque membre présent peut détenir cinq pouvoirs en plus du sien. Il est tenu procès-verbal des séances. Ils sont établis sans blancs ni ratures sur des feuillets numérotés, signés du Président et conservés au siège de la Fédération".

Le respect formel de cet article relatif à l'assemblée générale ne soulève pas de critique particulière.

Cependant, il apparaît à la mission que la représentation des présidents, surtout celle des délégués départementaux, est relativement faible. C'est ainsi que lors des assemblées générales ordinaires des années 1999 à 2002, la participation était la suivante : Assemblée générale ordinaire (AGO) du 7 mai 1999, 53 présents ou représentés sur 128 convoqués; AGO du 19 mai 2000, 63 présents ou représentés sur 128; AGO du 10 mars 2001, 56 présents ou représentés sur 133; AGO du 3 mai 2002, 67 présents ou représentés sur 137.

En outre, la mission a relevé que pour les trois dernières assemblées générales, il n'y avait respectivement que 19, 18 et 16 présents pour 44, 38 et 51 représentés (une même personne peut en représenter plusieurs). Sur ce point également, il serait souhaitable que le nombre de 5 mandats de représentation possibles par personne, fixé par l'article VIII des statuts, qui permet de tenir des assemblées générales valides avec peu de participants effectifs, soit abaissé (limité à deux ou trois mandats par exemple).

Enfin, la participation des délégués départementaux est la plus réduite lors de chaque assemblée générale. Aussi, conviendrait-il, si dans les nouveaux statuts il est décidé de maintenir leur présence, de préciser leur implication.

Il est probable que le fait de ne pas avoir institué de quorum favorise une certaine forme d'absentéisme. La mission préconise que lors de la rédaction des nouveaux statuts, ou tout au moins dans le règlement intérieur, un quorum nécessaire pour ouvrir les travaux de l'assemblée générale soit dorénavant mentionné. Il y a régulièrement moins de la moitié de présents ou représentés par rapport aux membres convoqués.

Une réflexion devrait par ailleurs s'engager, sans nécessairement remettre en cause le rôle prépondérant (mais statutairement non exclusif, contrairement à la pratique actuelle) des médecins cardiologues, sur un élargissement de la composition de l'assemblée générale permettant une participation effective des bénévoles (notamment des délégués régionaux, et - sous une forme à déterminer - de représentants des clubs "Cœur et santé") à ses travaux.

1.2.4 L'article XXIII, qui traite du règlement intérieur, n'est pas respecté

Il dispose que *"le règlement intérieur préparé par le conseil d'administration et adopté par l'assemblée générale est adressé à la préfecture du département. Il ne peut entrer en vigueur qu'après approbation du ministre de l'intérieur"*.

Un règlement intérieur "code du travail" a été élaboré pour le fonctionnement de la délégation nationale à l'instigation d'un audit.

Un projet de "registre des procédures", destiné à mieux organiser l'exercice des responsabilités au sein de la FFC, notamment les délégations de pouvoir ou de signature, est en cours d'élaboration.

Au-delà de cet exercice utile, la mission souligne la nécessité d'établir un règlement intérieur statutaire qui sera en conformité avec les nouveaux statuts.

*

**

L'ensemble de ces réformes devra être terminé, ainsi que la FFC s'y est engagée, d'ici la fin du premier semestre 2004.

Chapitre 2 : Les moyens mis en œuvre pour conduire les activités de la FFC relevant de ses missions sociales sont d'une efficacité inégale et appellent des améliorations

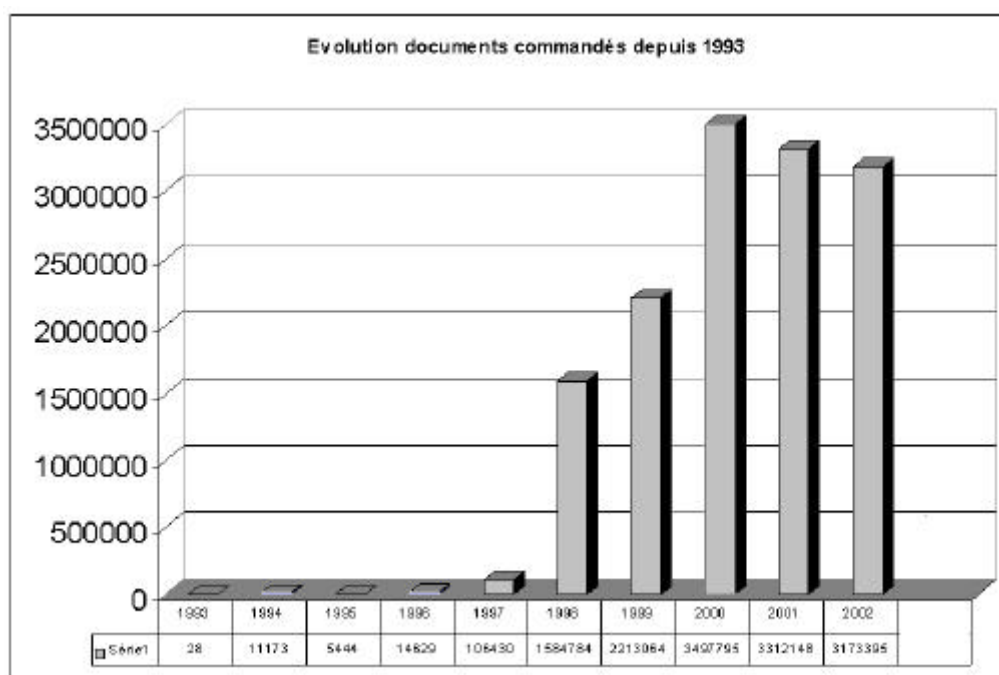
2.1 La FFC apporte une attention particulière aux actions de prévention des maladies cardio-vasculaires

2.1.1 La diffusion gratuite de documents, hors publipostages, est de l'ordre de 3 millions de documents par an

En 2002, la FFC a enregistré 82 910 commandes de documents gratuits et 27 370 commandes de documents payants, pour l'envoi de 3 124 865 documents gratuits et 48 535 payants. La figure 1 rend compte de l'évolution du nombre de documents commandés depuis 1993.

Ces documents sont des brochures ou des dépliants qui abordent des thèmes de prévention des maladies cardio-vasculaires (par exemple : le tabac, le cholestérol, le diabète, l'hypertension, la sédentarité et leurs risques, l'alimentation équilibrée, la prévention des maladies cardio-vasculaires en médecine du travail, le cœur et le stress), l'attitude à la suite d'un accident cardio-vasculaire (par exemple : comment bien repartir après l'infarctus, après l'attaque cérébrale, l'urgence cardiaque, comment reconnaître l'infarctus, carnet de surveillance de l'hypertension, le traitement anticoagulant), des informations médicales (par exemple : la coronarographie, les malformations cardiaques, les troubles du rythme cardiaque, l'artérite des membres inférieurs).

Figure 1 : Évolution du nombre de documents commandés à la FFC depuis 1993 (Graphique fourni par la FFC)



2.1.2 Les "Parcours du cœur" rassemblent environ 200 000 participants par an pour une incitation à une activité physique régulière et adaptée

Initiés en 1972 dans le Nord - Pas de Calais, sous le nom de "cross du cœur", les "parcours du cœur" sont organisés chaque année dans environ un millier de villes de France.

Leur objectif est de sensibiliser le public à la nécessité d'une pratique régulière et adaptée de l'activité physique, d'une alimentation équilibrée et de l'arrêt du tabagisme.

Il s'agit d'une manifestation conviviale, comportant généralement un parcours pédestre ou cycliste accessible à tous et d'autres activités sportives en dehors de tout esprit compétitif, la diffusion d'informations au public sur le thème de la prévention des maladies cardio-vasculaires et de l'hygiène de vie, des animations destinées au public, notamment aux handicapés et aux jeunes enfants.

Les parcours du cœur, dont l'organisation générale est coordonnée par la FFC au niveau national, mobilisent au niveau local les associations de cardiologie régionales et les clubs "Cœur et santé", des municipalités, des associations sportives ou autres, des directions départementales de la jeunesse et des sports.

Ils rassemblent 180 000 à 200 000 participants, dont environ la moitié dans le Nord - Pas de Calais qui reste le leader national de cette manifestation. La FFC a comptabilisé 1248 retombées "médias" en 2003 sur les parcours du cœur, contre 494 en 2002.

2.1.3 La campagne "Jamais la première cigarette" cible les jeunes de 10 à 15 ans

La campagne "Jamais la première cigarette" s'adresse aux jeunes de 10 à 15 ans. Elle leur propose, essentiellement à travers la mobilisation du milieu scolaire, d'écrire le scénario d'un "clip" sur ce thème.

La campagne 2003 (la sixième : 1997, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003) mobilise environ 800 organismes. La FFC estime que la campagne 2002 a sensibilisé, directement ou indirectement via notamment la diffusion du clip gagnant, 200 000 à 300 000 jeunes de 10 à 15 ans. Elle a donné lieu à la réalisation de 1000 scénarii ("story boards").

La FFC fournit un appui pédagogique à travers des affiches, des dépliants et une cassette vidéo (avec le clip vainqueur de l'année précédente) gratuits et une mini exposition "Jamais la première cigarette" payante. Un site internet est ouvert pour la campagne.

Par ailleurs, un questionnaire d'enquête sur l'initiation au tabagisme est soumis aux jeunes participants et un échantillon représentatif des questionnaires est analysé scientifiquement.

2.1.4 Le concours biennal de dessins vise à prévenir les enfants des méfaits du tabac

Un concours de dessins, sur le thème des méfaits du tabac sur le cœur, vus par les enfants de 8 à 12 ans, est organisé tous les deux ans. Il s'adresse aux élèves de CM1 et CM2 et aux enfants de 8 à 12 ans membres d'associations de jeunesse ou d'éducation populaire.

Réalisé sous le contrôle de l'instituteur ou de l'animateur, il s'accompagne d'une action de prévention, à laquelle participent le cas échéant un cardiologue, un médecin ou infirmier scolaire, et/ou un membre d'un club "Cœur et santé".

Environ 600 classes ou associations regroupant 17 578 enfants ont participé au concours 2002.

2.2 La portée des activités rattachables à la prévention est inégale

2.2.1 Le contenu préventif des publipostages et actions de "télé dons", inégal et globalement assez faible, doit être renforcé

La FFC met en avant le contenu préventif de ses publipostages d'appel aux dons.

Selon le tableau n° 1 ci-dessous, elle indique que 79 % des envois comportent un message de prévention.

Ce tableau doit cependant être interprété en tenant compte de la perception des destinataires. Il est en effet vraisemblable qu'une partie des plis, identifiés comme des appels aux dons, ne sont pas ouverts par les destinataires. Leur finalité reste bien la collecte de fonds, même s'ils sont mis à profit pour faire passer un message de prévention. Sans rejeter l'idée d'une imputation d'une part du coût des publipostages sur la prévention, la mission récuse donc totalement l'hypothèse de 79 % des publipostages « dédiés » à la prévention que sous-entend le tableau n° 1 et l'application mécanique qui viserait à imputer une part correspondante des frais de collecte sur la prévention, d'autant plus que l'échantillon d'envois qu'elle a examiné ne confirme pas le chiffre de 79% de publipostages comportant un message de prévention.

Tableau 1 : Proportion des publipostages comportant un message de prévention (Tableau communiqué par la FFC et adapté par la mission)

COUT DES PUBLIPOSTAGES ET PART REPRESENTEE PAR LES PUBLIPOSTAGES AVEC MESSAGE DE PREVENTION					
	1998	1999	2000	2001	MOYENNE
Nombre total de publipostages expédiés	4 282 919	4 496 168	2 920 370	3 992 500	3 922 989
Dont nombre total comportant un message de prévention	3 592 873	3 027 754	2 540 395	3 093 520	3 063 636
% des publipostages dédiés prévention	83,89%	67,34%	86,99%	77,48%	79%
Cout total des publipostages (dont affranchissements départ des messages et retour des enveloppes "T" de dons)	22 255 001 F	21 409 997 F	15 093 997 F	23 260 921 F	20 504 979
Coût unitaire des publipostages	5,20 F	4,76 F	5,17 F	5,83 F	5,24 F
Cout affranchissement départ message (1,71F)	7 323 791 F	7 688 447 F	4 993 833 F	6 827 175 F	
Nombre de retours d'enveloppes "T" de dons	230 602	194 411	181 239	195 328	
Coûts d'affranchissement liés aux dons (retour enveloppes "T", envoi reçus fiscaux: 2 x 2,70 F)	1 245 251 F	1 049 819 F	978 691 F	1 054 771 F	-
Total TVA sur coût hors affranchissements	2 242 849 F	2 076 638 F	1 494 823 F	2 520 300 F	
Total affranchissement publipostages	8 569 042 F	8 738 267 F	5 972 523 F	7 881 946 F	
Total incompressible coûts d'affranchissement des publipostages et TVA	10 811 892 F	10 814 905 F	7 467 347 F	10 402 246 F	
% coûts incompressibles	48,58%	50,51%	49,47%	44,72%	

S'agissant des coûts, le tableau n° 1 met en évidence le poids des affranchissements et de la TVA. La FFC souhaite obtenir, pour diminuer les coûts d'affranchissement, le bénéfice des tarifs applicables aux publications ayant un numéro de commission paritaire.

Un autre tableau (n° 2), fourni par la FFC, établit une corrélation entre l'investissement en prospection et l'accroissement des commandes de documents de prévention.

Tableau 2 : Prospection et accroissement des commandes de documents de prévention (Tableau communiqué par la FFC)

CORRELATION ENTRE L'INVESTISSEMENT EN PROSPECTION ET LA DIFFUSION DES DOCUMENTS DE SENSIBILISATION						
	1998	1999	2000	2001	2002	TOTAL
NOMBRE D'ADRESSES ACHETÉES OU ECHANGÉES	2 500 000	1 800 000	2 100 000	2 600 000	3 700 000	12 700 000
NBRE DE DOCUMENTS COMMANDES	1 600 000	2 200 000	3 500 000	3 300 000	3 200 000	13 800 000
RATIO DOCUMENTS / ADRESSES	0,64	1,22	1,67	1,27	0,86	1,09

La mission s'est fait présenter les publipostages réalisés depuis 1998.

S'agissant de l'année 1998, la mission a relevé 12 types d'appels aux dons ou aux legs et 6 modèles d'appel à l'abonnement à la revue "Cœur et Santé", dont elle estime qu'ils ne comportent pas de message de prévention ayant un minimum de consistance. Par contre, 7 envois comportent un tel message effectivement développé (ils abordent les risques liés au cholestérol, la réadaptation des victimes d'accidents cardiaques, les signes annonciateurs de l'infarctus du myocarde, les gestes à accomplir en cas d'urgence cardiaque, les dangers de l'hypertension, la situation des femmes face aux maladies cardio-vasculaires).

S'agissant de l'année 1999, les 2 envois présentés concernant la revue "Cœur et Santé", les 3 envois d'appel aux legs, le bilan de l'action de la FFC et celui de 30 ans de recherche ne sont pas apparus à la mission comme porteurs d'un message de prévention. A l'inverse, 6 envois étaient accompagnés de la carte des signes annonciateurs de l'infarctus, 3 de la carte « urgence cardiaque », 2 envois traitaient des dangers de l'hypertension et de l'hypercholestérolémie et un des « 4 bourreaux du cœur » constitués par ces deux risques, le tabac et la sédentarité ; enfin, 3 envois présentaient les « gestes qui sauvent ».

S'agissant de l'année 2000, le contenu en matière de prévention est apparu plus faible, avec seulement 7 envois traitant de l'urgence cardiaque et 1 envoi comportant le « mini guide du bon mangeur », tandis que le contenu en prévention des 8 autres envois présentés et des 6 appels aux legs est apparu extrêmement réduit.

S'agissant de l'année 2001, 4 envois sur les 15 présentés comportaient un message de prévention (dangers de l'hypertension, urgence cardiaque, « bourreaux du cœur »).

S'agissant de l'année 2002, la mission a relevé un effort conséquent sur le thème de l'alimentation (4 envois sur ce thème) et 3 autres envois concernant les signes annonciateurs de l'infarctus ou l'urgence cardiaque, contre 12 envois dont le contenu de prévention n'est pas apparu conséquent.

La publication « Cardio Info », présentée comme le « magazine de liaison des amis de la FFC » constitue le support des appels aux legs et de l'information sur le financement et l'activité de la FFC. Sur 7 numéros examinés par la mission (publiés entre le 2^{ème} trimestre 2001 et le 4^{ème} trimestre 2002, dont un « hors série »), seul l'exemplaire du 2^{ème} trimestre 2002 comportait 1 page (sur 8) consacrée à la prévention (« infarctus : le temps c'est de la vie »).

S'agissant des campagnes de marketing téléphonique, dites "Télémons", la mission a examiné le bilan du test réalisé en février et mars 1999 par une société de conseil en publicité² et le bilan de la campagne 2002 conduite par une société d'exploitation de centres d'appel³.

Le bilan du test réalisé en 1999 rend compte du pourcentage de dons par rapport aux appels téléphoniques utiles et du montant effectivement collecté. S'agissant du contenu de prévention des entretiens de rappel des personnes n'ayant pas concrétisé leur promesse de don, la mission relève qu'il se résume :

- A exprimer que *"les maladies cardio-vasculaires restent la 1^{ère} cause de mortalité en France"*;
- A demander si la documentation envoyée par courrier a répondu aux questions de l'interlocuteur et, si non, à lui proposer de répondre à ses questions.

Il apparaît donc à la mission que ces entretiens sont vraisemblablement perçus (et sont de fait, pour l'essentiel) comme des rappels financiers et ne peuvent pas être comptabilisés comme des actions de prévention.

Cette impression est fortement corrélée par l'analyse du bilan de la campagne 2002. S'agissant du contenu de prévention, la mission relève que l'analyse qualitative de ce bilan n'évoque qu'indirectement cette question, et de manière significative de la quasi-exclusivité des préoccupations financières dans les opérations de télémons : *"Notons également que certains demandeurs de documentation sont des mineurs, certainement issus de la campagne Non à la première cigarette. Ne pouvant leur demander une quelconque somme d'argent, nous ne les avons pas argumenté"*.

Il résulte donc de l'examen auquel a procédé la mission, que le contenu en prévention des publipostages est inégal, avec un très faible contenu pour ce qui concerne en particulier les télémons, les appels aux legs et, paradoxalement, les appels à l'abonnement à la revue *"Cœur et Santé"*.

Si l'exercice est sans doute difficile à améliorer pour les télémons (qui posent par ailleurs un problème de rentabilité), la mission juge nécessaire une plus grande régularité de l'insertion de messages de prévention dans les publipostages et une évolution du contenu des appels aux legs et aux abonnements, si la FFC veut continuer à se prévaloir de ce contenu pour imputer une partie des frais de collecte sur la prévention.

2.2.2 La revue *"Cœur et Santé"* correspond aux objectifs de prévention et d'aide à la réadaptation

La revue *"Cœur et Santé"*, créée en 1974, a été reprise en avril 1993 par la FFC, à la suite de la dissolution de la société *"Edicardio"*, qui gère cette revue depuis 1980. Fin 2002, la revue diffusait mensuellement 30 000 exemplaires par abonnement payant.

A titre d'exemple, le numéro de juillet/août 2002 aborde des thèmes de prévention (les boissons alcooliques et leurs effets, l'état des lieux de la prévention secondaire en France, les maladies cardio-vasculaires vues par les collégiens, et un dossier sur le tabac), des aspects cliniques et thérapeutiques (la transplantation cardiaque, les palpitations, les défibrillateurs), de réadaptation ou de traitement à long terme (la rééducation des accidents vasculaires cérébraux, bien suivre son traitement anticoagulant), des questions pratiques (les cardiaques et l'assurance, le thé et la santé du cœur, les confitures).

² Code APE : 744B. Siège : Paris 10^{ème}. Forme juridique : Société par actions simplifiée. Capital social : 160.000 €. Nationalité : France.

³ Code APE : 748H. Siège : Clichy. Forme juridique : Société par actions simplifiée. Capital social : 75.000 €. Nationalité : France.

Il apparaît donc que, si la revue "*Cœur et Santé*" doit être appréhendée comme une activité commerciale de la FFC, son contenu correspond effectivement aux deux principaux objectifs de la fédération (prévention et aide à la réadaptation).

2.2.3 Les "entretiens de santé", qui s'adressent aux parlementaires, visent à les sensibiliser aux objectifs de prévention de la FFC

Les "entretiens de santé" ont été initiés en 2000, à l'Assemblée nationale, selon un modèle inspiré des entretiens conduits par l'association européenne "European Heart Network" auprès des parlementaires européens.

Ils consistent en un bilan de santé cardiologique et/ou un entretien proposés aux parlementaires, à leurs assistants et aux fonctionnaires des assemblées.

Ces examens et entretiens sont conduits par des cardiologues de la FFC (en particulier des professeurs membres de ses instances de direction).

182 personnes (dont 81 sénateurs) ont bénéficié d'un examen et d'un entretien entre le 22 janvier et le 7 février 2002 au Sénat, 248 (dont 162 députés) du 25 février au 20 mars 2003 à l'Assemblée Nationale.

L'objectif est de souligner l'importance des maladies cardio-vasculaires en France et de sensibiliser les décideurs à la prévention des risques dans ce domaine. En 2003, les entretiens ont plus particulièrement porté sur la nécessité d'enseigner les gestes qui sauvent dès l'école. La campagne conduite par la FFC n'est sans doute pas étrangère au choix de cette mesure par le "Parlement des enfants" du 17 mai 2003, qui devrait aboutir au vote d'une proposition de loi en ce sens⁴.

Par ailleurs, la FFC édite semestriellement une lettre d'information, "*Au cœur de l'hémicycle*", diffusée aux parlementaires et destinée à maintenir les liens tissés lors des entretiens de santé et à relayer les actions et orientations de la fédération.

2.3 Les actions de communication sont en constant développement et se diversifient

2.3.1 Le site INTERNET de la FFC couvre l'ensemble des missions de la FFC et comporte un accès destiné à l'information des professionnels de santé, mais il induit une présentation discutable de l'aide à la recherche

Créé en 1999, le site INTERNET "www.fedecardio.com" a été renouvelé en 2002.

Il comporte, outre la page d'accueil, 8 rubriques traitant respectivement de la FFC, de ses campagnes, de l'anatomie et de la physiologie du cœur, de la revue "*Cœur et Santé*" ainsi que des documents diffusés par la fédération, des associations de cardiologie régionales et des clubs "Cœur et santé", des dons et legs et de l'aide à la recherche, de la prévention, du traitement des maladies cardio-vasculaires et de la réadaptation, un espace "presse" destiné aux médias, des tests permettant de mesurer ses facteurs de risques et un accès spécifiquement destiné aux professionnels de santé. Il permet d'accéder à un moteur de recherche par mot clef.

⁴ Par 318 voix, le 10ème Parlement des enfants a voté en faveur de la proposition de loi n° 6 de l'école primaire publique « Saint-Pierre les Eglises », 86400 CHAUVIGNY, visant à initier les élèves des écoles élémentaires, des collèges et des lycées aux gestes de premiers secours.

La mission observe que l'association des dons et legs avec l'aide à la recherche est discutable, car elle peut laisser entendre que l'appel à la générosité publique vise principalement à aider la recherche, ce qui n'est pas exact.

Le site internet a bénéficié de 93 125 connexions en 2002.

2.3.2 Les "produits dérivés" contribuent au financement de la revue "Cœur et Santé"

Quatre publications : *"Atlas du cœur"*, *"Agenda du cœur"*, *"Livre du bon mangeur"*, *"Guide du bon mangeur"*, contribuent à la diffusion du message de prévention de la FFC et au financement de la revue *"Cœur et Santé"* à travers les recettes de publicité et de vente qu'elles génèrent.

Les tee-shirts, actuellement distribués lors des *"parcours du cœur"* pourraient être cédés à un prix proche du prix coûtant aux associations de cardiologie régionales et aux clubs *"Cœur et santé"* pour leur permettre de les vendre et d'améliorer ainsi leur financement, notamment comme support de la *"Semaine du cœur"*.

2.3.3 Les "congrès FFC", qui visent à contribuer à la notoriété de la FFC et à la diffusion de son message de prévention, sont largement bénéficiaires

Le 5^{ème} congrès *"Epidémiologie et prévention des maladies cardio-vasculaires"* s'est tenu à Lille les 10 et 11 octobre 2002. Le premier de ces congrès, organisés tous les 2 ans, s'est tenu en 1990.

Destinés aux cardiologues, médecins généralistes et cadres hospitaliers, ils visent à contribuer à la notoriété de la FFC et à la diffusion de son message de prévention. Financés par le sponsoring de laboratoires pharmaceutiques et les droits d'inscription, ils sont largement bénéficiaires.

Le congrès 2002 comportait des sessions scientifiques concernant notamment la surcharge pondérale, les lipides, le diabète, le tabac, la mort subite, la prévention de l'insuffisance cardiaque et des ateliers paramédicaux concernant la formation aux gestes qui sauvent, l'hygiène de vie et le suivi des diabétiques et des insuffisants cardiaques, l'aide au sevrage et la prévention du tabagisme.

2.3.4 La FFC accroît sensiblement les actions de communication visant à renforcer sa notoriété

La mission observe que les actions de notoriété, telles que celles identifiées dans la comptabilité analytique sous les appellations « Salons et promotion », « Promotion presse », « Relations publiques et presse », « Développement image de la FFC », connaissent un développement important depuis 2000 : Ces dépenses qui s'élevaient respectivement à 391 kF, 334 kF et 466 kF de 1997 à 1999, ont plus que doublé pour atteindre respectivement 855 kF, 1702 kF et 1003 kF de 2000 à 2002.

2.4 Les autres activités s'inscrivent bien dans les missions sociales de la FFC

2.4.1 L'aide à la réadaptation et à la réinsertion des cardiaques bénéficie à plus de 5000 personnes

Le financement de l'aide à la réadaptation ne représente qu'une part très modeste, inférieure à 1% de 1997 à 2000, de 2% en 2001 et 1% en 2002, des emplois de la FFC⁵.

Le fonctionnement de cette aide est assuré par les clubs "Cœur et santé" et la participation aux frais des bénéficiaires.

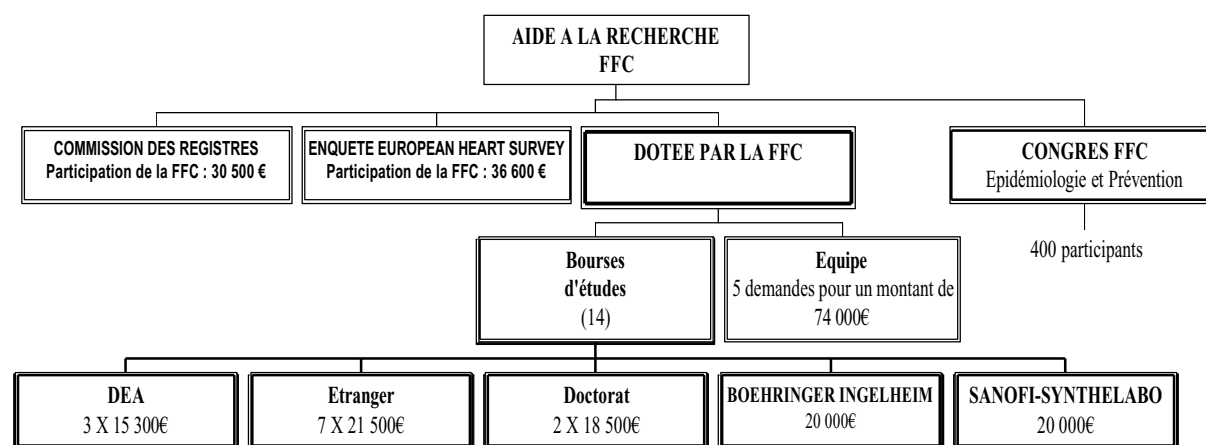
Les activités dites "de phase III"⁶ (réadaptation des personnes victimes d'un accident cardiaque, succédant à la phase médicalisée de leur prise en charge au titre de la réadaptation) sont organisées par 124 des 171 clubs "Cœur et santé", avec l'intervention de kinésithérapeutes ou de moniteurs d'éducation physique et le parrainage obligatoire d'un cardiologue, au bénéfice de 5568 personnes au 31 décembre 2002.

2.4.2 L'aide à la recherche fait l'objet de décisions collectives et d'une procédure de suivi

Elle représente, selon les années, de 3 à 6% des emplois de la FFC.

Le tableau n° 3, fourni par la FFC, reprend la ventilation des 414 500 € d'aide à la recherche attribués directement ou indirectement par la FFC.

Tableau 3 : L'aide de la FFC à la recherche en 2002 (Source : FFC)



Les décisions concernant l'attribution d'aides à la recherche sont prises depuis 2002 :

- Par le bureau de la FFC, s'agissant des bourses de diplôme d'études approfondies (DEA).

⁵ Sans doute faudrait-il procéder à un calcul plus fin, tenant compte d'une partie de l'aide de la fédération aux associations de cardiologie régionales.

⁶ Il s'agit d'activités (de type marche, gymnastique, piscine...) non médicalisées, visant à permettre un retour à une vie familiale et sociale normale en développant les capacités cardio-vasculaire, notamment l'endurance.

- Par la commission scientifique de la FFC, composée de membres du bureau de la FFC et de personnalités extérieures (dont le président et le trésorier de la Société Française de Cardiologie - SFC), s'agissant des aides à la recherche par équipe, des bourses de doctorat, des bourses d'étude à l'étranger et des bourses « épidémiologie – prévention ».

Les décisions relatives à l'attribution des bourses sont prises après présentation d'un rapport par un membre de l'instance compétente, sur la base d'une grille de notation.

S'agissant des bourses dotées par l'industrie pharmaceutique, elles sont sollicitées auprès de l'industrie par une démarche commune de la FFC et de la SFC, attribuées sur avis d'un jury présidé par une personnalité scientifique choisie d'un commun accord par la FFC et la SFC et par le laboratoire et composé de cardiologues tirés au sort par le bureau de la FFC. La gestion financière de ces bourses est effectuée par une société extérieure à la FFC, par qui ne transite aucune somme d'argent dans ce cas.

Les bénéficiaires des bourses de la FFC s'engagent à communiquer à la fédération les publications réalisées sur le sujet traité grâce à la bourse et à faire, dans la mesure du possible, état de l'appui de la FFC.

La mission a examiné les dossiers de suivi des 4 aides attribuées en 2001 par la FFC, en ce qui concerne l'exemple des bourses de DEA.

Elle a relevé qu'une première tranche de 50 000 F avait été versée à chacun des bénéficiaires le 15 octobre 2001. La deuxième tranche de 7 622,45 € a été versée, selon le cas le 20 avril ou le 20 mai 2002, à trois des bénéficiaires, sur présentation de leur rapport intermédiaire. Deux de ces bénéficiaires ont transmis, en mai 2003, leur mémoire final. La troisième bénéficiaire, victime d'un problème de santé, s'est réinscrite en DEA pour l'année universitaire 2002/2003, pour soutenance en septembre 2003, et s'est engagée à transmettre son mémoire final dès son achèvement. Le contrôle de la mission a permis de découvrir que, si la quatrième bénéficiaire n'avait transmis ni rapport intermédiaire, ni mémoire final, et n'avait donc pas perçu la deuxième tranche de sa bourse, ces manquements ne semblaient pas lui être imputables mais résultaient d'une défaillance de son responsable de mémoire qui ne lui avait pas fourni les attestations nécessaires. De ce fait, la bénéficiaire de la bourse avait renoncé à faire valoir ses droits et avait financé la deuxième période de son DEA sur ses deniers. Il appartiendra donc à la commission scientifique de la FFC de décider, après réception des documents attendus, si la deuxième tranche de la bourse peut être payée.

Le processus est le même pour les autres bourses.

S'agissant des aides à la recherche par équipe⁷, l'intervention de la FFC permet l'acquisition de matériel.

Par ailleurs, la FFC contribue financièrement à l'observation du syndrome de l'insuffisance coronaire aiguë (« Commission des registres ») et à l'enquête épidémiologique « European Heart Survey ».

2.4.3 La "semaine du cœur" sera en 2003 un temps fort de l'information sur "les gestes qui sauvent"

Initialement temps fort de la collecte de la FFC à travers la vente de la "Carte du cœur" par les clubs "Cœur et santé" sur la voie publique, la "Semaine du cœur", toujours fixée par arrêté ministériel avec autorisation de quête sur la voie publique, n'a quasiment plus de motivation financière. Tout au

⁷ Le conseil d'administration du 17 mars 2000 a décidé de supprimer les aides à la recherches nominatives, dont le budget abonde désormais d'autres aides à la recherche, en particulier les aides à la recherche par équipe.

plus, quelques clubs utilisent-ils les boîtes à pièces mises à leur disposition et la vente de tee-shirts est-elle envisagée.

Par contre, la "Semaine du cœur" est désormais un temps fort pour les campagnes de la FFC, sous forme de période de mobilisation sur un thème précis, avec un appui média (en 2003, un numéro spécial du *"Figaro magazine"* est prévu).

C'est ainsi que la "Semaine du cœur" 2003, fixée du 22 au 28 septembre 2003, aura pour thème central "les gestes qui sauvent". Les structures locales seront invitées à organiser des formations gratuites aux gestes qui sauvent, avec notamment l'objectif d'honorer les promesses de la campagne lancée initialement en 2000.

A l'été 2000, un collectif « apprendre les gestes qui sauvent » a été constitué, avec la participation notamment de la Croix Rouge, avec pour objectif d'offrir 50 000 formations gratuites de 3 heures et de parvenir à terme à former 15% de la population. Ce partenariat était prévu sur 3 ans, mais a connu assez rapidement des défections.

Comme il a été indiqué infra, le résultat global peut paraître modeste et assez loin des objectifs annoncés et si incontestablement un bilan⁸ a été produit dressant des statistiques au 29 avril 2003 sur l'ensemble de l'opération, il n'en reste pas moins qu'aucun enregistrement n'est susceptible de matérialiser la probabilité des formations dites « *spontanées* ».

Il apparaît dans ce bilan que 19 037 personnes ont été déclarées comme ayant été formées. Une estimation suppose que le nombre de formations « *spontanées* » est du même ordre. Par ailleurs, près de 1,5 million de documents gratuits ont été diffusés sous la forme d'affiches, de dépliants, d'autocollants, de cartes de l'urgence cardiaque.

Actuellement, la FFC poursuit seule les actions visant à honorer 5 000 demandes enregistrées et non satisfaites.

2.4.4 La coordination des associations régionales consiste notamment en un soutien financier et technique de la FFC, qui complète les échanges d'expériences et le soutien logistique des opérations telles que le parcours du cœur ou l'assurance des actions de réadaptation de phase III

Les dépenses dites de "coordination des associations de cardiologie régionales" représentent, selon les années, de 3 à 5% des emplois de la FFC.

Le bimestriel *"Contact FFC"* est un outil de diffusion, d'une part des informations de la fédération à ses associations régionales et clubs, d'autre part des expériences locales à travers la présentation d'une association et la rubrique *"le tour de France des régions"*. Il est complété par un site INTRANET.

Les *"Journées de la FFC"* rassemblent chaque année 100 à 150 représentants des structures locales de la fédération pour une séance plénière comportant une présentation des orientations et actions de la fédération et des restitutions d'expériences de terrain et des travaux en atelier (par exemple, en 2003 des ateliers sur les campagnes de la FFC et la réadaptation de phase III).

La fédération apporte son appui logistique et de communication pour l'organisation d'actions telles que les "parcours du cœur". Elle centralise les assurances dont bénéficient les participants aux actions de réadaptation de phase III.

⁸ Ce bilan établit par département depuis septembre 2000 le total des places offertes (28 680), des formations demandées (29 999), des formations effectuées (19 037).

L'appui individualisé de la fédération à ses associations régionales et aux clubs "Cœur et santé" est traité au chapitre 7 du présent rapport. Il consiste notamment en un soutien financier et technique de la FFC, qui complète les échanges d'expériences et le soutien logistique des opérations telles que le parcours du cœur ou l'assurance des actions de réadaptation de phase III évoqués ci-dessus.

La mission observe que le concept de coordination des associations de cardiologie régionales évoque des dépenses de fonctionnement, alors qu'il s'agit pour une large part d'appuyer la mise en œuvre des actions conduites par les associations régionales. Cette notion d'appui est, par exemple, plus appropriée s'agissant de l'organisation des parcours du cœur. Elle correspond également à la partie de la dotation versée par la FFC à certaines associations qui n'est pas consacrée à des dépenses de fonctionnement.

Par contre, tout ce qui concerne le suivi de la comptabilité ou de l'organisation des assemblées générales, le traitement des legs dédiés aux associations régionales ou la partie de la dotation versée par la FFC à certaines associations et consacrée à des dépenses de fonctionnement de ces associations, relève des coûts de fonctionnement de la FFC.

2.5 Les partenariats, dont certains ont été fructueux, restent cependant relativement modestes et la FFC devrait mieux évaluer l'ensemble de ses actions

2.5.1 La principale action de partenariat de la fédération est concrétisée par la campagne sur les "gestes qui sauvent"

Malgré les difficultés évoquées ci-dessus, la campagne sur les "gestes qui sauvent" a reposé sur un partenariat qui se poursuit sous des formes diverses au niveau local, comme la mission a pu le constater lors de ses contrôles d'associations de cardiologie régionales.

Cette campagne a sans doute contribué à l'adoption, par le "Parlement des enfants" du 17 mai 2003, de la proposition évoquée supra.

2.5.2 Une ouverture à travers l'exposition "Clop'1, Clop'ans" organisée avec la CNAM et l'INPES et une insertion dans certains programmes régionaux de santé

En 2002, la FFC a mis en place, avec le concours financier de la Caisse nationale d'assurance maladie (CNAM) et de l'Institut national de prévention et d'éducation pour la santé (INPES), une exposition itinérante intitulée "Clop'1, Clop'ans"⁹, destinée à informer le grand public, et en particulier les jeunes, sur les risques liés au tabagisme et les possibilités de réussite du sevrage tabagique.

Les structures locales des trois organismes sont invitées à rechercher d'autres partenaires (hôpitaux, caisses régionales ou primaires d'assurance maladies et autres organismes de sécurité sociale, collectivités territoriales, mutuelles) pour assurer l'accueil et le financement de ces expositions, dont l'accès doit être gratuit.

Enfin, des associations régionales participent aux programmes régionaux de santé, notamment dans le Nord - Pas de Calais et en Picardie.

⁹ Cette exposition comporte 4 modules : Pourquoi cette exposition ? Que se passe-t-il quand on fume ? Jamais la première cigarette ! C'est décidé, je ne fume plus.

2.5.3 *En dehors du partenariat avec "European Heart Network", les autres actions de partenariat restent ponctuelles*

Il s'agit, au niveau de l'action internationale de la fédération, du partenariat avec l'association européenne des organisations mobilisées pour la prévention des maladies cardio-vasculaires "European Heart Network", à laquelle la FFC appartient depuis 1998.

Ce partenariat a permis à la FFC de bénéficier d'une aide financière de l'Union européenne dans le cadre du projet "European Heart Health Initiative" de prévention en direction des jeunes, qui se termine en 2003. Il a également inspiré, et cofinancé, les entretiens de santé avec les parlementaires en 2000.

Cette action internationale se concrétise également par des contacts avec d'autres organisations nationales, telles que l'American Heart Association et la British Heart Foundation.

Des partenariats avec des laboratoires pharmaceutiques ont contribué au financement de la campagne "30 ans de progrès en cardiologie" et du "carnet de suivi du traitement anticoagulant".

La FFC s'oriente actuellement vers un élargissement des relais de diffusion de ses documents de prévention et se tourne à cet effet vers les mutuelles, l'assurance maladie (essentiellement la Mutualité Sociale Agricole) et les pharmaciens, cardiologues, laboratoires d'analyse médicale et centres de prévention.

Enfin, la FFC participe à "*L'alliance pour la santé, coalition contre le tabac*" qui permet une mise en commun des informations des participants (notamment la Ligue contre le cancer) et, le cas échéant, des interventions ponctuelles communes.

2.5.4 *La FFC devrait mieux évaluer l'efficacité et la complémentarité de ses actions*

En dehors des données chiffrées sur la participation aux différentes actions conduites par la FFC, la mission invite la fédération à conduire une réflexion plus approfondie sur leur portée concrète, notamment sur l'évolution induite des comportements, et sur leur insertion et leur plus value spécifique par rapport à l'ensemble des campagnes des pouvoirs publics et d'autres associations.

Deuxième partie : Les comptes de la fédération**Chapitre 3 : Le compte d'emplois et ressources (CER) de la FFC doit reposer sur des clefs de répartition mieux justifiées et plus transparentes****3.1 Un CER à géométrie variable**

La mission a examiné les comptes d'emplois et ressources des années 1997 à 2001.

Elle a effectué ses investigations à partir des données analytiques, du bilan et du compte de résultats de chaque année¹⁰, sauf pour l'année 1997 dont la comptabilité analytique n'est pas disponible. Pour cette année 1997, elle n'a pu utiliser que le tableau préparatoire au budget 1998.

Bien qu'elle les considère discutables, la mission a utilisé, pour ses calculs, les ventilations analytiques et le ratio d'imputation des frais de collecte proposés par le cabinet d'audit KPMG, dans un souci de comparabilité avec les éléments fournis par la FFC.

3.1.1 La présentation du CER a varié au cours des années

Le tableau n° 4 ci-après présente de manière synthétique les rubriques selon lesquelles s'organisent les CER respectivement communiqués chaque année aux donateurs, pour les années 1997 à 2001.

Il montre que la présentation du compte d'emplois et de ressources a évolué au cours des années.

La mission observe que ces tâtonnements, expliqués par la FFC comme résultant du manque de précision des textes officiels et de la volonté de progresser vers plus de transparence, en se fondant à partir de 2000 sur les recommandations du cabinet d'audit KPMG, ne sont pas de nature à permettre aux donateurs de comparer, dans la durée, les emplois et les ressources.

La mission souhaite qu'une stabilisation, tenant compte des observations qu'elle formule par ailleurs sur le contenu du CER et de ses rubriques, intervienne à partir du prochain exercice. En cas d'évolution importante de la présentation du CER, deux tableaux devraient être présentés aux donateurs afin de leur permettre de mesurer les incidences de la nouvelle présentation par rapport à l'ancienne.

¹⁰ Les données comptables et analytiques de base et les calculs effectués par la mission (sur lesquels se fondent ses analyses, dont elle assume seule la responsabilité), utilisés dans les chapitres 3 et 4 du présent rapport, ont été présentés au commissaire au compte de la FFC et n'ont pas appelé d'observations de sa part. Ces mêmes données ont été présentées au délégué national de la FFC qui a indiqué que les différences relevées par rapport aux chiffres de la mission ne concernaient pas des montants suffisamment importants pour être à l'origine de divergences profondes de lecture.

Tableau 4 : Les rubriques de présentation des CER de 1997 à 2001

	1997	1998	1999	2000	2001
Emplois					
Prévention	X	X	X	X	X
Recherche médicale	X	X	X	X	X
Aide à la réadaptation et réinsertion	X	X	X	X	X
Information pour les gestes d'urgence	X	X			
Coordination des associations			X	X	X
Congrès			X		
Revue			X	X	X
Produits			X		
Communication			X	X	X
Frais de collecte			X	X	X
Frais de collecte et de communication	X	X			
Frais de fonctionnement	X	X	X	X	X
Autres emplois			X		
Ressources restant à affecter (résultat de l'exercice)			X	X	X

	1997	1998	1999	2000	2001
Ressources			X	X	X
Subventions					
Congrès			X	X	X
Legs			X	X	X
Dons			X	X	X
Collecte de fonds (Hors revue et produits dérivés)	X	X			
Revue	X	X	X		
Vente de produits			X		
Revue et produits dérivés				X	X
Autres ressources	X	X	X		
Prélèvement sur les réserves	X				

3.1.2 Les postes budgétaires imputés à chaque rubrique ont varié au cours des années

Le tableau n° 5 ci-après met en évidence la variation des postes budgétaires respectivement imputés aux frais de collecte, aux frais de collecte comptabilisés au titre de la prévention, à la communication.

C'est ainsi qu'en 1997 et 1998, les frais de communication et les frais de collecte sont groupés en un seul chapitre, d'un montant respectif de 7 922 et 8 755 kF. Ces mêmes années, le choix des rubriques « frais de collecte » imputées à la prévention est différent, sans que la logique qui le sous-tend apparaisse évidente. En outre, en 1998, 65% des frais de collecte sont imputés à la prévention. En 1999 et 2001, le choix est plus homogène, puisqu'il se traduit par l'imputation de 50% de l'ensemble des frais de collecte sur la prévention, mais le contenu réel est différent dans la mesure où la comptabilité analytique 1999 ne permettait pas de déterminer la part des salaires à incorporer dans les frais de collecte. Enfin, en 2001, une partie des rubriques « frais de collecte » n'est pas imputée à 50% sur la prévention.

Outre les interrogations qu'appellent les frais de collecte comptabilisés comme frais de prévention, ce tableau confirme l'instabilité des modes d'élaboration du CER au cours des années 1997 à 2001, qui rend très difficile la comparaison d'une année à l'autre et, s'agissant du donateur qui ne dispose que des informations figurant au CER, lui donne une vision imparfaite de la réalité, faute de repères stables.

Tableau 5 : Les imputations des frais de collecte sur les frais de collecte et de prévention et les imputations sur les frais de communication

Nature dépense	1997			1998			1999			2000			2001		
	Imputé frais collecte	Imputé prévention	Imputé communication	Imputé frais collecte	Imputé prévention	Imputé communication	Imputé frais collecte	Imputé prévention	Imputé communication	Imputé frais collecte	Imputé prévention	Imputé communication	Imputé frais collecte	Imputé prévention	Imputé communication
Développement legs / CIME		243		1 494			935,5	935,5		162,0	162,0		177,5	177,5	
Prospects / CIME	4237				0 432		1 939,0	1 939,0		1 034,5	1 034,5		1 130,0	1 130,0	
Inserts / CIME		6 295			862		0,0	0,0		0,0	0,0		0,0	0,0	
Anniversaires / CIME		0		553			332,5	332,5		197,0	197,0		264,5	264,5	
Activité relais / CIME		410			4 242		1 934,5	1 934,5		285,5	285,5		1 734,5	1 734,5	
Finances pub. postage / CIME	532				569		300,5	300,5		77,5	77,5		61,5	61,5	
Recherch. dans / CIME + SOPRES		125		1			91,5	91,5		209,0	209,0		36,0	36,0	
Casse d'articles	323			57			165,5	165,5		84,5	84,5		254,5	254,5	
Affranchissement + Fabricat. franc.	1959			2 832			3 410,0	3 410,0		2 456,5	2 456,5		4 360,5	4 360,5	
Téléphones / CIME (97) EXCB, (98)		683			404		515,0	515,0		1 174,0	1 174,0		1 843,5	1 843,5	
Salaires collecte (charges et taxes en 1999)							454,5	454,5		513,5	513,5		719,5	719,5	
Charges sur salaires collecte							0,0	0,0		241,5	241,5		256,0	256,0	
Taxe sur salaires collecte							0,0	0,0		44,0	44,0		50,5	50,5	
Mailing legs				1 090			374,5	374,5		129,0	129,0		217,5	217,5	
Location échange fictifs		0		495			247,5	247,5		901,0	901,0		1 154,5	1 154,5	
Internistes collecte (en 97 - code 40115 imputé)	0			449			435,5	435,5		70,0	70,0		143,5	143,5	
Maintenance		85		67			24,5	24,5		12,0	12,0		74,5	74,5	
Publicité auprès des entités		0		61			30,5	30,5		36,4			245,5	245,5	
Finances relais FFC	140			74			40,0	40,0		117			59,5	59,5	
Enveloppes T		0		290			322,5	322,5		446			108,0	108,0	
Recrutement directeurs presse		0		8			259,5	259,5		171			0,0	0,0	
Equipeur traitement dons		0		503			0,0	0,0		130			5,0	5,0	
Informatique hors C et S		90			684			126,0			306,0		50,0	50,0	
Carte du cœur			54			1			0,0			0,0			0
Journée clubs			6			85			0,0			136,0			210
Info clubs			0			55			127,0			153,0			261
Dépenses cartées imputées à part en 1999			0			0						72,0			1
Relations publiques et presse			0			0			0,0			0,0			575
Participation cartées imputée à part en 1999						0						6,0			3
Salaires communication (charges et taxes en 1999)												939,0			980
Charges sur salaires communication												436,0			374
Taxe sur salaires communication												80,0			71
Salaires et promotions			351			334			406,0			855,0			727
Messages faxés FFC			80			45			37,0			40,0			3
Sites INTERNET FFC			0			145						9,0			3
Europeen local relais			0			0			49,0			305,0			13
Calculations			117			97			142,0			88,0			148
Total imputation frais collecte	7 284			7 980			11 536			9 329			13 001		
Total imputation frais prévention		7 941			15 071			11 737			0 467			13 002	
Total imputation frais communication			638			762			832			3 128			3 871
Total réel frais de collecte (base RPAW)	15 225			23 164			23 275			17 645			26 002		
Frais de collecte (+ com en 50/50) affichés CER	7 922			8 755			11 541			9 377			13 001		
Frais de prévention affichés CER		23 083			27 267			21 680			21 180			27 676	
Frais de communication affichés CER			Avec collecte			Avec collecte			2 825			3 127			2 893
	7 284+638 = 7 922			7 980+762=8 742											

Les parties soulignées gris clair mettent en évidence les rubriques des frais de collecte imputés sur la prévention. Elles montrent que ces rubriques ont varié, même entre 1999 et 2001 où le principe d'imputation de 50 % des frais de collecte a été appliqué. Si, en 1997, 1999, 2000 et 2001, ce principe est, de fait, globalement respecté, l'année 1998 se distingue par une imputation massive, de l'ordre de 95% des frais réels de collecte, sur la prévention. En 1997 et 1998, les frais de communication sont imputés sur les frais de collecte.

3.2 Certains éléments du CER donnent une image majorée des ressources consacrées aux missions sociales de la FFC

3.2.1 Le CER renforce la part des frais de prévention en leur imputant une proportion importante des frais de collecte

Le tableau n° 5 ci-dessus a montré qu'une part importante des frais de collecte est imputée, sur les années 1997 à 2001, aux frais de prévention.

Selon la FFC, ce choix se justifie par le fait que les publipostages d'appel à collecte comportent des messages de prévention.

La mise en œuvre de ce choix, qui a été évoquée supra, appelle notamment les précisions suivantes :

- Les documents présentés aux donateurs indiquent que les frais de prévention comportent une part de frais de publipostage.
- Le principe de l'imputation d'une partie des frais de collecte, dès lors qu'ils comportent effectivement des frais liés à des messages de prévention, n'est pas rejeté a priori par la mission. Encore faut-il que cette imputation soit raisonnable et repose sur des critères objectifs et non variables.
- En particulier, il apparaît très contestable de considérer qu'une part de prévention est incorporée dans certaines dépenses, telles que le coût d'affranchissement des enveloppes « T » de retour des dons ou les honoraires du notaire chargé de la gestion des procédures de legs.

Or, la mission relève que les critères ont varié, ainsi que le montre le tableau n° 5, et qu'en 1998, cette imputation a concerné de l'ordre de 65% des frais de collecte, ce qui outrepassa le taux de principe de 50% défini par la FFC elle-même.

3.2.2 La faible rentabilité des publipostages rend difficile le développement des actions sociales de la FFC

Actuellement, la collecte de la FFC est tributaire à 70 % des publipostages. Cette faible rentabilité entrave le développement des moyens disponibles pour les actions sociales.

La mission relève la volonté exprimée par la FFC de développer les autres formes de dons en recrutant un salarié chargé du développement des legs et en améliorant le ciblage de ses fichiers.

3.2.3 La mission a procédé, pour son contrôle, à une ventilation des emplois lui permettant de porter une appréciation réaliste sur l'utilisation des produits de la générosité du public

La première question concerne naturellement l'imputation des frais de collecte sur les frais de prévention. Afin de disposer d'une ventilation réaliste des emplois, la mission a distingué les frais de collecte imputés sur les frais de collecte, les frais de collecte imputés sur la prévention, les frais de prévention stricto sensu. Elle a par ailleurs reconnu comme relevant de la mission sociale, les frais d'aide à la recherche, les frais de réadaptation et de réinsertion, les frais liés à la campagne "gestes qui sauvent". S'agissant des frais de coordination des associations, la mission estime, sans avoir pu

effectuer le calcul, que seule la partie de la dotation accordée par la FFC à certaines associations régionales effectivement consacrée à des actions locales correspondant aux missions sociales de la FFC devrait être prise en considération. Ce ratio, tel qu'effectivement constaté dans son ressort géographique, devrait être appliqué aux dépenses liées à la prise en charge par la fédération d'une coordinatrice régionale des associations du Languedoc, de Provence et de Côte-d'Azur.

La seconde question concerne l'activité commerciale de la FFC (revue "*Cœur et Santé*" et produits dérivés). La mission a observé que, jusqu'à présent, cette activité était déficitaire. Elle a estimé que les ressources correspondantes revêtaient un caractère commercial, comme les dépenses, et qu'il convenait donc, puisqu'il s'agit actuellement d'un déficit, de ne prendre en considération que ce déficit et de le considérer comme un emploi du CER, financé par les ressources de la FFC issues de la générosité du public (ou par les réserves et les produits financiers qui résultent eux-mêmes d'une capitalisation de cette générosité)¹¹.

Le rapport traite par ailleurs de la revue, dont il ne conteste pas l'intérêt pour la prévention et pour l'information des malades.

3.2.4 Cette ventilation met en évidence la nécessité d'accroître la part des emplois susceptibles d'être imputés aux missions sociales et de réduire le poids actuellement prépondérant des frais réels de collecte

Le tableau n° 6 ci-après montre que, même en imputant une part importante des frais de collecte sur la prévention, les missions sociales ne représentent que de l'ordre de 50 % des emplois (et ne mobilisent que de l'ordre de 55 % des ressources issues de la générosité).

Il montre qu'en n'imputant pas de frais de collecte sur la prévention, le pourcentage consacré aux missions sociales devient généralement inférieur à 30% du total des emplois comme des ressources issues de la générosité. Ce taux constitue le plus faible observé par l'IGAS dans ses contrôles d'organismes faisant appel à la générosité publique.

Ce tableau montre également le déficit commercial de la revue "*Cœur et Santé*" ne pèse pas de manière massive sur les emplois.

S'agissant de la communication institutionnelle, si sa part pouvait être considérée comme raisonnable jusqu'en 2000, le taux de 7% observé en 2001 et 2002 apparaît excessif. Il conviendrait cependant de mieux distinguer à l'intérieur de ces frais ceux qui, visant à asseoir la notoriété de la FFC sont imputables à son fonctionnement, et ceux qui, contribuant uniquement et directement au succès de la participation aux campagnes de prévention de la fédération (par exemple "*Jamais la première cigarette*" ou le "*Parcours du cœur*") peuvent être imputés à la prévention.

¹¹ Si le déficit commercial de la revue pèse comme un emploi du CER, à l'inverse un déficit global correspond, d'un point de vue comptable, à une ressource du CER prélevée sur les réserves.

Tableau 6 : Les ratios d'emplois par rapport aux ressources de la FFC

Ratios	1997		1998		1999		2000		2001	
	g R é a n t é i r o o a s n u t é r é c	r o R e u a s t s e i o m o t u p o r l s t c o u a e i r l s s	g R é a n t é i r o o a s n u t é r é c	r o R e u a s t s e i o m o t u p o r l s t c o u a e i r l s s	g R é a n t é i r o o a s n u t é r é c	r o R e u a s t s e i o m o t u p o r l s t c o u a e i r l s s	g R é a n t é i r o o a s n u t é r é c	r o R e u a s t s e i o m o t u p o r l s t c o u a e i r l s s	g R é a n t é i r o o a s n u t é r é c	r o R e u a s t s e i o m o t u p o r l s t c o u a e i r l s s
Missions sociales stricto sensu	43%	37%	22%	21%	28%	27%	26%	25%	28%	27%
Missions sociales stricto sensu + imputation frais de collecte	67%	57%	55%	54%	53%	51%	40%	39%	54%	52%
Frais réels de collecte	45%	39%	51%	49%	48%	47%	30%	29%	52%	50%
Communication institutionnelle, congrès, déficit commercial (sur revue et produits dérivés)	8%	7%	8%	8%	6%	6%	6%	6%	11%	11%

Pour chaque année, les colonnes de ce tableau distinguent les ratios par rapport à la générosité du public et par rapport au total des ressources. Sont considérées comme "missions sociales stricto sensu" : les frais de prévention, calculés à partir de la balance analytique (hors frais de collecte imputés par FFC, autres emplois et coûts revue et produits dérivés), l'aide à la recherche médicale (balance analytique), l'aide à la réadaptation (balance analytique), les frais de coordination des associations régionales (balance analytique).

Seule l'année 1997, dont les données analytiques ne sont plus disponibles, à la suite d'un incendie, échappe à la critique formulée à la page précédente. Le décalage résultant de l'imputation d'une part importante des frais de collecte sur la prévention, est particulièrement notable en 1998.

Ce tableau met en évidence la faiblesse inquiétante de la part des missions sociales stricto sensu dans les emplois et appelle, au-delà d'une imputation plus rigoureuse de certains frais de collecte sur la prévention, un effort conséquent et durable pour augmenter les dépenses effectivement consacrées aux missions sociales et diminuer les coûts de collecte et – plus généralement – de structure. Il confirme par ailleurs la nécessité, pour assurer une transparence satisfaisante de la gestion, de communiquer clairement et simplement auprès des donateurs sur le coût réel de la collecte et sur les deux modes de calcul des sommes consacrées aux missions sociales.

3.2.5 *L'année 1998 suscite des critiques spécifiques importantes*

L'année 1998 suscite trois critiques importantes qui retiennent l'attention de la mission :

- Le CER diffusé aux donateurs ne les a pas informés du résultat positif de l'exercice. Il ne signale pas l'excédent de 2 458 kF des ressources sur les emplois. Les ressources affichées sont de 49 553 kF, alors qu'elles s'élèvent en réalité (revue et produits dérivés compris) à 51 984 kF.
- Le CER gonfle considérablement les frais de prévention, en leur imputant 15 171 kF de frais de collecte (soit 65% de ces frais), sur un total de frais de prévention affichés en augmentation artificielle de 15% par rapport à 1997 et de 27 267 kF.
- La maîtrise des documents comptables est insuffisante, plusieurs bases analytiques coexistant sans que l'on sache, autrement que par vérification successive de celles-ci, quelle base correspond aux agrégats figurant dans le bilan et le compte de résultats.

3.2.6 *Le compte d'emploi et de ressources 2003 devra répondre aux exigences de transparence formulées par la mission*

Parmi les exigences de transparence qu'il importe de respecter dès la publication du compte d'emploi et de ressources 2003, et dont l'IGAS s'emploiera à suivre le respect, la mission insiste sur la communication à tous les donateurs de comptes stabilisés et explicitant, de manière simple mais exhaustive, les modalités de calcul des différentes rubriques et reposant sur des clefs de répartition justifiées.

En particulier :

- Les frais de fonctionnement doivent prendre en considération les coûts salariaux correspondant à des fonctions de management et de gestion financière et comptable internes.
- Le taux d'imputation d'une partie des frais de collecte sur les missions de prévention doit reposer sur une clef de répartition précise et contrôlable, par exemple au prorata de la surface consacrée, dans les publipostages, aux messages de prévention par rapport à la surface consacrée à d'autres objets (qu'il s'agisse des coûts d'impression, des coûts salariaux ou des coûts d'affranchissement).
- Les dépenses relatives aux enveloppes « T » de retour des dons, à la gestion des legs ou à l'envoi de documents dépourvus de message conséquent de prévention ne doivent en aucun cas être imputées sur la prévention.
- Si les dépenses destinées à renforcer la notoriété de la FFC et de ses messages ne peuvent pas être imputées sur les missions sociales et doivent être diminuées en général, à l'inverse, les dépenses de communication qui visent uniquement à assurer une participation maximum aux campagnes telles que « jamais la première cigarette », le « parcours du cœur » ou le concours de dessin, sont imputables aux missions sociales.

Enfin, le compte d'emploi et de ressources et ses annexes devront assurer la plus grande transparence quant au financement et aux dépenses des associations régionales.

A cet égard, la mission prend note de l'engagement pris par la FFC, s'agissant du CER 2003, de respecter « intégralement les indications de la mission » et, en particulier :

- Une nouvelle clef d'imputation des frais de fonctionnement.
- La justification de la quote-part des frais de publipostage et de communication imputés aux missions sociales (et de tenir compte de la préconisation de la mission en intégrant un message de prévention dans tous les publipostages).
- L'analyse des dotations versées par la fédération à ses associations de cardiologie.

Chapitre 4 : Bien qu'améliorée, la gestion financière de la FFC appelle un contrôle plus rigoureux de la part de ses instances élues

4.1 Des audits d'une valeur inégale ont été effectués, mais ont donné lieu à des suites utiles

4.1.1 L'audit KPMG a abouti à une première vague de réformes de la gestion de la FFC

La mission s'est intéressée aux résultats de cet audit dans la mesure où il sert de principale référence à la nouvelle organisation mise progressivement en place par l'actuel délégué national.

La FFC a demandé le 30 novembre 1999 au cabinet d'expertise comptable KPMG Fiduciaire de France de procéder à une mission d'audit portant à la fois sur :

- le fonctionnement de la vie fédérative,
- l'organisation financière, administrative et comptable,
- l'étude juridique et fiscale.

Le rapport a été rendu le 15 mars 2000. Il dresse des constats, des analyses et formule des propositions. Les questions juridiques et fiscales ont été plus particulièrement traitées par une société d'avocats. La synthèse générale s'articule autour des points suivants :

- L'amélioration du fonctionnement de la vie fédérative par la recherche d'une mise en œuvre démocratique de la qualité de membre adhérent, ce qui entraîne des droits et des devoirs.
- La mise en place de moyens efficaces permettant au donateur de s'assurer du correct emploi des fonds collectés par rapport à l'objectif de la campagne d'appel à la générosité du public.
- L'amélioration de la transparence financière par la mise en œuvre de procédures administratives et financières simples et contrôlables.
- Le déploiement d'outils intégrés de gestion permettant de s'assurer à tout moment de l'équilibre financier de la fédération, dans le respect de la mise en œuvre du projet associatif défini par les élus.
- L'application d'un référentiel comptable et fiscal compatible avec les nouvelles instructions de l'année 1999 applicables aux organismes sans but lucratif.
- La mise à disposition par les auteurs du rapport d'une « boîte à outils » juridique, fiscale, administrative et comptable pour faciliter la gestion au quotidien des structures.

La mission considère que les analyses menées par le cabinet KPMG ont porté sur les aspects essentiels du bon fonctionnement de la FFC et les améliorations à y apporter, que les préconisations de la synthèse générale sont dans leur ensemble très pertinentes et le plus souvent fondées sur des constats qui rejoignent ceux établis par la mission. Elle critique cependant les préconisations relatives à la mise en œuvre concrète (sur la base de codes budgétaires informatiques définis par KPMG) du principe, sujet par ailleurs à discussion, d'imputation de 50% de l'ensemble des frais de collecte sur la

prévention et s'étonne que la nécessaire mise à jour des statuts de la FFC n'ait pas constitué une préconisation majeure du cabinet KPMG.

Les préconisations de KPMG et leurs délais de réalisation ont été présentées devant les présidents des associations de cardiologie régionales le 14 décembre 2000. La mission s'est intéressée à certaines d'entre elles, notamment :

- La définition et la mise en place d'un système complet d'informations financières et de contrôle interne à la délégation nationale afin d'améliorer d'une part, la transparence financière des informations qui sont fournies aux donateurs dans le compte d'emploi des ressources collectées et d'autre part, de renforcer la cohérence interne des informations financières produites à l'aide de la comptabilité générale, analytique et budgétaire, avec comme délais respectifs janvier 2001 et juin 2001.
- La mise en conformité des documents financiers de la délégation nationale et des associations de cardiologie régionales avec les principes du nouveau plan comptable des associations et la réglementation en vigueur.

La mission constate que les résultats obtenus à ce jour, par l'installation d'un outil informatique intégré, correspondent à un progrès nécessaire et significatif. Mais elle tient à souligner la nécessité de poursuivre les efforts de transparence dans la transmission des documents relatifs au compte d'emplois et de ressources en direction des instances élues et des donateurs, ces derniers devant être en état de comparer dans la durée les emplois et les ressources et d'apprécier les emplois réels avant et après imputation éventuelle d'une partie des frais de collecte sur les dépenses affichées de prévention.

Il lui paraît encore indispensable d'affiner la définition et l'usage d'indicateurs regroupés dans un tableau de bord d'exploitation, mis à jour quotidiennement avec la comptabilité.

En ce qui concerne le suivi des préconisations, un bilan a été établi au 1^{er} février 2003. La mission prend acte que des objectifs ont été effectivement atteints en matière d'organisation financière, administrative et comptable notamment, par la mise en place d'un tableau de bord pour le suivi de la gestion. Elle a relevé cependant qu'une meilleure communication financière vers les donateurs devait être atteinte.

Elle souligne en outre, que nombre d'objectifs sont encore en cours de réalisation, ainsi :

- la formalisation d'une convention fixant les relations entre la FFC et les associations régionales ;
- le contrôle des flux financiers entre la FFC et les associations ;
- la mise en place des procédures internes à la délégation nationale, aux fins de contrôle et de détection d'éventuels dysfonctionnements ;
- le règlement intérieur de l'association, prévu par les statuts.

La mission insiste sur ces points importants pour assurer pleinement le fonctionnement démocratique de la FFC.

Parmi les objectifs non atteints :

- La mission juge qu'il serait très judicieux de mettre rapidement au point une évaluation de l'impact de l'action de la FFC sur les publics visés.

- Elle préconise d'établir une procédure de circularisation entre la délégation nationale et les associations régionales relative aux legs en cours de validation par le Conseil d'Etat.
- Elle insiste sur les procédures financières à mettre en place afin de soumettre à la signature d'un élu (président ou trésorier) les actes financiers importants, et à partir d'un certain niveau d'engagement financier d'exiger une double signature.

La mission regrette que la création d'un comité d'éthique au sein de la FFC, qui serait chargé de conseiller et donner un avis sur les activités et sur l'utilisation des fonds collectés - préconisée par le cabinet KPMG - ne soit pas encore réalisée. Elle prend acte que l'adhésion de la FFC au « Comité de la Charte » n'a pas encore abouti, mais que les démarches sont en cours.

4.1.2 L'audit et les prestations de la société en charge de l'internalisation des travaux liés à l'appel aux dons et legs, et au traitement informatique de ceux-ci, appellent un suivi rigoureux et une procédure d'appel d'offres

Un autre audit comptable a été réalisé par un cabinet¹² dont le siège est à Roubaix (Nord).

La mission a également examiné les audits relatifs :

- A la perception de la FFC par les donateurs¹³ (novembre 1996) ;
- A l'analyse du fichier des donateurs¹⁴ (mars 1999) ;

S'agissant de ces trois audits, la mission considère, au vu du contenu des rapports qui lui ont été présentés, que leur valeur ajoutée pour la FFC a été relativement modeste.

Par ailleurs, la FFC a procédé à l'internalisation des actions de collecte avec l'appui d'une société de conseil¹⁵ qui a réalisé un audit de son système d'information et a ensuite accompagné la mise en place, puis le fonctionnement permanent du nouveau système. Cette intervention a été réalisée sur la base d'un cahier des charges en date du 10 juillet 1998, annexé au contrat signé le 30 juillet 1998. L'objectif assigné à la société prestataire par ce contrat était double :

- Réaliser un progiciel destiné à la gestion des activités de la FFC, sur la base du cahier des charges du 10 juillet 1998 ;
- Assurer le développement, la maintenance, la sécurité, la formation et la mise à niveau du progiciel pour une durée de 3 années renouvelables à compter du 1^{er} août 1998.

La FFC estime que cette prestation lui a permis d'atteindre ses objectifs d'internalisation de l'appel à la générosité du public et de la gestion des dons, des abonnements, des commandes de documents par les donateurs et des traitements statistiques correspondants et d'assurer la permanence de ces fonctions.

¹² Activité : Activités comptables. Code APE : 741C. Forme juridique : SA à conseil d'administration. Capital social : 38.112 €. Nationalité : France.

¹³ Réalisé par une société liquidée en novembre 2001. Activité : Conseil pour les affaires et la gestion. Code APE : 741G. Siège social : Paris 15^{ème}. Forme juridique : SA à conseil d'administration. Capital social : 38.112 €. Nationalité : France.

¹⁴ Réalisé par une société liée à un autre fournisseur de la FFC (fournisseur de fichiers d'adresses). Activité : Traitement de données. Code APE : 723Z. Siège social : Lezennes (Nord). Forme juridique : SA à conseil d'administration. Capital social : 600.000 €. Nationalité : France.

¹⁵ Activité : Formation des adultes et formation continue. Code APE : 804C. Siège social : Vincennes. Forme juridique : Société par actions simplifiée. Capital social : 60.000 €. Nationalité : France.

Le coût total des prestations de la société a été de 161,4 k€ en 1999, 208,4 k€ en 2000, 209,8 k€ en 2001 (soit en 2001, un poids relatif de l'ordre de 11 à 12% du chiffre d'affaires de cette société).

Il s'agit de sommes importantes, qui pèsent lourdement sur les emplois des finances de la FFC.

La mission est consciente de la difficulté de changer de prestataire dans la période de mise en place et de consolidation de l'internalisation, mais aussi par voie de conséquence des risques qui résultent d'une telle position de monopole de fait. Un tel monopole risque de reproduire les inconvénients du traitement externe antérieur, auquel a justement entendu remédier l'internalisation. Elle observe par ailleurs que la pratique consistant, pour un auditeur, à devenir ensuite le prestataire en fonctionnement courant d'une entreprise qu'il a auditée et dont il a accompagné l'évolution technologique, est contestable.

Elle invite la FFC à établir, ou faire établir, un cahier des charges strict des justificatifs et comptes rendus d'exécution périodiques qu'elle doit exiger de ce prestataire à l'appui de ses factures, dont la tendance à la hausse depuis 1999 doit être justifiée.

Enfin, elle estime nécessaire d'inscrire cette prestation dans un dispositif normal d'appel d'offres et de contrat périodiquement remis en cause. Elle souhaite donc qu'une telle procédure soit engagée pour les prestations 2004 – elle prend acte de l'engagement pris à ce sujet - et débouche sur un contrat d'un an renouvelable 2 fois avant nouvel appel d'offres, ou plus souvent si nécessaire.

4.1.3 Il a été mis fin en 1999 à une pratique susceptible de faire encourir à la FFC le reproche d'être "comptable de fait"

Il a existé, jusqu'en 1999, un système dit de "sous comptes", intégré dans la comptabilité de la FFC (mais hors budget de la FFC), et par lequel la FFC gérait des sommes destinées à la recherche, provenant de bourses accordées par des laboratoires pharmaceutiques à des chercheurs.

Ces sommes n'appartenaient pas à la FFC, mais celle-ci en assurait la gestion, portait les mouvements dans sa comptabilité et payait du matériel médical, sur demande des chercheurs concernés et dans la limite du crédit qui leur était accordé, sur présentation de factures.

Ce système était critiquable, dans la mesure où la FFC pouvait se voir reprocher d'être comptable de fait de sommes qui ne lui appartenaient pas et d'en tirer profit en termes de produits financiers.

Il y a été mis fin en 1999 à l'initiative de la direction de la FFC, dans le cadre de la mise en conformité aux nouvelles instructions fiscales applicables aux associations. Désormais, la FFC contribue au choix des bénéficiaires, mais les fonds sont gérés par un organisme extérieur.

4.2 L'audit comptable réalisé à la FFC a permis d'améliorer la fiabilité des données analytiques

4.2.1 Une cohérence satisfaisante entre le résultat analytique issu de la balance analytique et le résultat comptable figurant au compte de résultats

La mission a procédé aux vérifications permettant de s'assurer de la fiabilité du passage de la comptabilité analytique au compte de résultats.

Elle observe que cet exercice n'a pas été possible pour l'année 1997, faute de disponibilité de la comptabilité analytique.

Pour 2000 et 2001, la cohérence¹⁶ est réalisée aux arrondis près, tels qu'ils ont été utilisés par la mission.

Pour 1998 et 1999, la cohérence est réalisée à quelques centaines de francs près, qui peuvent résulter d'arrondis et d'erreurs de saisie, mais reflètent plus probablement l'imparfaite fiabilité de la comptabilité analytique alors utilisée. Cependant, la mission considère que ce test de cohérence, dont rend compte le tableau n° 7 ci-après, est globalement satisfaisant.

Tableau 7 : Test de cohérence entre le résultat analytique et le bénéfice ou la perte figurant au compte de résultats des années 1997 à 2001

	1997	1998	1999	2000	2001	2001
	Montant en kF	Montant en F	Montant en F	Montant en F	Montant en F	Montant en €
Résultat analytique	-3 382	2 457 222	2 276 928	16 970 750	1 873 623	285 632
Investissements		1 689 784	1 281 683	1 637 423	1 017 305	155 087
Dotation aux amortissements	977	1 024 409	1 401 549	1 438 972	1 857 388	283 157
Dotations pour risques et charges		89 765	92 560	200 000	129 998	19 818
Dotations pour dépréciation financière		0	0	469 013	872 259	132 975
Créances irrécouvrables		0	0	101 897	9 826	1 498
Ajustement P.F régions		0	0	0	208 201	31 740
Variation des stocks	-990	328 295	-11 301	543 515	-905 509	-138 044
Variation de la dette aux abonnés		1 265 010	116 552	131 502	219 496	33 462
Autres (calcul spécifique)		-390 081	1 075 271	161 788	0	0
Résultat calculé	-5 349	1 829 608	883 981	15 561 486	499 269	76 113
Bénéfice ou perte sur compte de résultat	-4 886	1 829 012	884 277	15 561 490	499 275	76 114
Différence à expliquer	463	-596	296	4	6	1

Ce test confirme que les procédures comptables informatisées, mises en place à la suite de l'audit réalisé à la FFC par le cabinet KPMG, ont constitué un progrès nécessaire et significatif.

4.2.2 Sauf en 1998, où les ressources ont été minimisées par le CER, les calculs de la mission rejoignent ceux de la FFC

Le tableau n° 8 ci-après rend compte des calculs effectués par la mission, à partir des données disponibles de comptabilité analytique. Il confirme que l'année 1998 se distingue par une présentation erronée du CER, aboutissant à minimiser les ressources collectées et à occulter le résultat analytique positif de 2458 kF résultant des ressources supérieures aux emplois.

Sous cette réserve, les emplois et les ressources calculés par la mission, à partir de la comptabilité analytique et en neutralisant la partie équilibrée des charges et des produits liés à l'activité commerciale de la FFC, correspondent aux arrondis près aux emplois et ressources figurant dans le CER de la FFC.

¹⁶ Le test de cohérence visait à vérifier l'égalité entre la somme du résultat analytique et des investissements d'une part, la somme du bénéfice ou de la perte figurant au compte de résultats et des montants des dotations pour risques et charges, dotations pour dépréciation financière, créances irrécouvrables, ajustement financiers avec les associations régionales calculés en 2001, variation des stocks, variation de la dette aux abonnés et d'autres montants divers d'autre part.

Tableau 8 : Emplois et ressources calculés par la mission, de 1997 à 2002

	Montant 1997 en kF	Montant 1998 en kF	Montant 1999 en kF	Montant 2000 en kF	Montant 2001 en kF	Montant 2002 en kF
Frais de collecte imputés sur la prévention	7 941	15 171	11 737	8 467	13 002	15062
Frais de collecte imputés sur les frais de collecte	7 284	7 993	11 538	9 379	13 001	15062
Prévention, calculés sur balance analytique (hors frais de collecte imputés par FFC, autres emplois et coûts revue et produits dérivés) (1)	10 262	6 235	6 863	6 514	8 130	7201
Aide à la recherche médicale (balance analytique) (2)	2 076	1 636	2 462	2 506	3 057	3180
Aide à la réadaptation (balance analytique) (3)	30	14	50	29	871	404
Frais de coordination des A.R (balance analytique) (4)	1 997	2 041	2 171	1 785	1 596	1972
Frais de fonctionnement (balance analytique) (note 1)	6 783	7 606	7 325	7 756	4 342	3187
Congrès épidémiologie (balance analytique)	65	96	18	79	4	14
Frais de communication institutionnelle (balance analytique)	638	761	831	1 606	3 867	3852
Déficit commercial (sur revue Cet S et produits dérivés)	2 094	2 865	2 257	1 985	1 592	2100
Autres emplois (balance) (Gestes d'urgence en 1997 et 1998) (5)	59	37	1 999	4 719	570	
Résultat analytique de l'exercice		2 458	2 277	16 971	1 874	361
Sous total frais réels de collecte	15 225	23 164	23 275	17 846	26 003	30 124
Sous total "missions sociales stricto sensu" (1+2+3+4)	14 424	9 963	13 544	15 553	14 224	12 757
Sous total "missions sociales stricto sensu + imputation frais collecte" sur la prévention	22 365	25 134	25 281	24 020	27 226	27 819
Sous total communication institutionnelle, congrès, déficit commercial (sur revue et produits dérivés)	2 797	3 722	3 106	3 670	5 463	5 966
Total emplois	39 229	46 913	49 527	61 796	51 906	52 395
Rappel dépenses revue et produits dérivés (imputées sur la prévention en 1997 et 1998)	7 511	7 936	6 480	6 791	8 221	8539
Total général emplois (Total emplois + dépenses revue - déficit)	44 646	51 984	53 750	66 602	58 535	58 834
Rappel total emplois affichés par le CER	44 646	49 533	53 747	66 597	58 531	ND
Legs	4 777	4 195	12 724	20 879	10 712	20425
Dons	28 760	41 391	35 351	39 256	39 440	30239
Subventions	288	141	153	23	99	94
Congrès épidémiologie	427	0	266	150	195	110
Autres recettes FFC	1 595	1 186	1 034	1 489	1 460	1528
Bénéfice commercial (sur revue C et S)					0	
Déficit analytique de l'exercice	3 382					
Sous total "générosité reçue dans l'année"	33 537	45 586	48 075	60 135	50 152	50 664
Générosité CER	33 289	42 823	48 073	60 125	50 155	ND
TOTAL RESSOURCES	39 229	46 913	49 528	61 797	51 906	52 396
Rappel ressources revue et produits dérivés	5 417	5 072	4 223	4 806	6 629	6439
Total général ressources (Total ressources + ressources revue)	44 646	51 984	53 751	66 603	58 535	58 835
Rappel total ressources affichées par le CER	44 646	49 533	53 747	66 597	58 531	ND

note 1 : En 1999 et 2000, les frais de salaire imputés sur la prévention et la collecte sont déduits du total analytique des frais de fonctionnement

4.3 Les circuits financiers internes sont administrativement satisfaisants mais n'impliquent pas suffisamment les instances statutaires

La mission s'est attachée à l'appréhension des différents circuits financiers mis en place à l'instigation du cabinet KPMG qui, à l'issue de l'audit effectué avait présenté un ensemble de préconisations, dont certaines se rapportaient à leur traitement.

C'est ainsi que deux séries de procédures ont été élaborées, l'une concernant les recettes, l'autre relative aux dépenses.

4.3.1 Le circuit des recettes est correctement défini

Le service des dons est associé au service comptable pour les premières opérations d'enregistrement et de contrôle.

Il reçoit des fax de la poste avec le nombre d'enveloppes attendu. Le courrier, arrivé en principe le matin, est dépouillé par les membres du service. Les chèques reçus sont séparés en lots de 150 maximum en fonction de leur « famille ». A ce stade, les lots sont pré saisis dans le logiciel des dons par une personne du service, qui opère par numéro de lot et établit un montant total des chèques de chaque lot. Le service comptable entérine par la suite les lots en vérifiant le nombre de chèques par lot, il procède aussi à un rapprochement global entre le nombre total de chèques reçu dans la journée et le nombre d'enveloppes communiqué par La Poste.

Des mesures sont appropriées aux chèques dits « anormaux » ; c'est ainsi que :

- les chèques sans mention d'ordre, sont complétés à la main par les chargés¹⁷ de relations avec les donateurs et qui font la saisie ;
- les chèques vierges ou non signés sont renvoyés au donateur, et le chèque est retiré du lot informatiquement ; la mission pense qu'il serait utile que le service garde trace à la fois de la réception de tels chèques et de la date de leur renvoi ;
- les chèques dont le montant du don paraît excessif par rapport aux dons habituellement envoyés par le donateur conduisent à appeler le donateur pour qu'il puisse ou non confirmer le montant du don qu'il a réellement effectué.

Les chargés de relations préparent les bordereaux de remises de chèques à partir des lots, une fois validée la saisie du lot. Puis, les chèques sont portés à la banque par un membre du service des dons¹⁸. Les bordereaux de remises¹⁹ sont ensuite confiés au service de la comptabilité.

La comptabilisation des dons se fait automatiquement à partir du logiciel de saisie des dons. La manipulation est opérée par le responsable comptable et financier qui peut contrôler la bonne comptabilisation des dons à partir d'un état de suivi. Il traite d'éventuelles anomalies pouvant provenir de la comptabilisation automatique des dons en liaison avec le responsable informatique du service des dons.

Il est à noter que le service comptabilité contrôle la cohérence entre le nombre d'enveloppes dénombré par La Poste et le nombre de chèques répartis par articles (au niveau du service des dons). Par contre, les autres chèques (location de fichiers, legs, cotisations des présidents des associations de cardiologie, cotisations « phase III », sont exclusivement gérés par le service comptabilité, et par conséquent cela souligne l'absence d'un contrôle de cohérence exhaustif de tous les chèques arrivés au service.

Un reçu²⁰ fiscal est émis (dans le délai d'un mois) après la saisie informatique pour vérifier que le chèque remis à la banque n'est pas sans provision.

¹⁷ Les chargés de relations avec les donateurs saisissent les dons reçus dans un logiciel spécifique à partir d'un numéro de lot. Ils vérifient que la pré-saisie du lot est bien faite en pouvant contrôler le total du lot saisi par rapport au total du lot pré-saisi.

¹⁸ Deux personnes sont habilitées à porter les remises de chèques.

¹⁹ La validation des remises de chèques se fait au moment des rapprochements bancaires.

²⁰ Le service informatique (du service des dons) établit un fichier des donateurs pour lesquels il faut émettre un reçu. Une case est cochée informatiquement sur le don pour indiquer que le reçu a été pris en compte dans le fichier. Lors de l'établissement d'un nouveau fichier, le don marqué ne sera pas repris et n'entraînera pas l'émission d'un nouveau reçu fiscal. Le fichier est transmis à un routeur qui imprime et envoie directement les reçus aux donateurs.

En ce qui concerne les virements, ils sont reçus uniquement sur le compte CCP de la FFC. La Poste transmet un relevé détaillé avec les coordonnées des personnes²¹ qui ont émis le virement. Le service de la comptabilité qui le reçoit, l'adresse à une personne dédiée du service des dons qui les saisit dans le logiciel des dons.

S'il s'agit de carte bleue, le numéro est envoyé avec le bon de soutien qui contient le numéro de la carte. Les demandes de prélèvements sont saisies sur Minitel par une personne habilitée du service des dons (si la carte bleue est refusée lors de la saisie sur Minitel, le bon de soutien est renvoyé au donateur).

La FFC reçoit aussi des espèces. Elles sont traitées (comme les chèques) par le service de la comptabilité qui émet un reçu interne pour le montant donné par le service des dons, puis les espèces sont mises dans un coffre.

Si l'assistante de direction qui dépouille le courrier classique trouve des chèques de donateur, elle comptabilise le nombre de chèques sur une feuille et transmet le tout au service des dons. Ils sont ensuite traités de la même manière que les chèques arrivés directement au service des dons.

Il a été précisé à la mission que les informations relatives aux différents flux financiers enregistrés en comptabilité, soit directement par le service comptabilité, soit saisis par le service des dons, sont rapprochées des informations issues de « Telbac » (logiciel de rapprochement bancaire avec liaison par réseau télématique vers les caisses d'épargne).

La mission a pris acte de ces procédures qui présentent des garanties sérieuses de traitement des différentes sources de dons reçus et commencent à être appliquées efficacement.

4.3.2 Le circuit des dépenses est administrativement correct

La responsabilité de chaque chef de service est engagée. Chaque responsable de service gère la production attachée à l'activité de son service. En fonction des travaux à effectuer, il peut soit lancer un appel d'offres, soit avoir recours à une consultation réduite.

Il peut paraître sur ce point excessif que tout chef de service puisse décider de l'action à mener (demande de devis comparatifs ou lancement de l'appel d'offres), sans qu'il n'y ait une plus grande concertation préalable en interne. Il est vrai que ce n'est qu'après avoir pris connaissance des différentes réponses que le responsable du service fait une proposition au délégué national qui accepte ou refuse la demande qui lui est présentée. C'est ce dernier qui signe le devis.

Tout responsable est, par contre, normalement tenu de faire parvenir son aval lors de la réception d'une facture, matérialisé par le « bon à payer ». C'est un membre du service de la comptabilité qui est chargé de rapprocher les trois éléments justifiant une sortie de trésorerie avant d'établir le chèque : le bon de commande, le bon de livraison, la facture. En cas d'erreur avant la signature du délégué national, le chèque est détruit et le numéro du chèque est découpé et collé à la souche correspondante.

Lorsque le chèque est établi, un premier contrôle est réalisé par le responsable comptable, qui vérifie que chaque chèque est accompagné du bon de commande informatique et de la facture. Ces trois éléments sont l'objet d'un contrôle afin de valider le montant, le tiers et la date d'exigibilité du paiement.

²¹ Le donateur envoie un RIB avec une autorisation de prélèvement signée. Sa fiche est saisie dans le logiciel des dons.

Le chèque est ensuite transmis au délégué national pour un dernier contrôle²² et pour signature²³. La procédure est identique pour les virements²⁴.

Lorsque la demande a été saisie sur le logiciel « Créasoft » et validée par le délégué national, un bon de commande est envoyé au fournisseur. L'original du document de commande issu de « Créasoft » est conservé au service de la comptabilité, la copie du document est conservée par le responsable du service. La saisie sur le module « Créasoft » permet d'effectuer le suivi budgétaire. Lorsque le plafond du budget est atteint, le responsable du service ne peut plus saisir de bon de commande sur ce module.

En ce qui concerne le budget, chaque chef de service prépare son budget de l'année N en fonction des réalisations de l'année N-1. Les propositions sont centralisées au niveau du responsable comptable qui les saisit dans un tableau récapitulatif sur Excel et le transmet au délégué national qui arbitre le budget²⁵ à l'occasion d'une concertation avec tous les chefs de service.

A ce stade, le budget est envoyé aux administrateurs avec la convocation au Conseil d'Administration qui l'approuve, avant d'être soumis statutairement à l'approbation de l'Assemblée Générale. Le responsable²⁶ de la comptabilité saisit dans le logiciel de comptabilité le budget définitif approuvé. Par ailleurs, tous les mois, il prépare un état de la situation budgétaire, accompagné d'un commentaire qu'il adresse au délégué national. Cette situation budgétaire est l'objet d'une analyse lors du comité de direction hebdomadaire. Les décisions²⁷ relatives à des dépassements ou à des restrictions sont prises avec les responsables de services et sont matérialisées dans le procès-verbal.

La mission reconnaît un effort de respect de procédures régulièrement appliquées et du contrôle exercé par le délégué national. Les instances élues sont normalement saisies des décisions budgétaires dans le cadre statutaire, mais ne contrôlent pas suffisamment leur mise en œuvre.

4.3.3 Mais le contrôle des instances démocratiques sur les actes de gestion financière est insuffisant

La mission a observé, lors de ses entretiens avec plusieurs membres du bureau de la FFC, qu'en dehors du Président, ceux-ci n'avaient qu'une connaissance limitée des actes importants de gestion de la fédération, ce qui résulte logiquement d'un rythme faible de 4 réunions de bureau par an.

S'agissant plus précisément des actes de gestion financière, la mission relève l'absence de seuil de signature pour des décisions qui engagent la fédération à des niveaux financiers élevés. Le trésorier ne dispose pas de pouvoir spécifique de contrôle et/ou de contreseing en matière financière.

La mission relève notamment deux faiblesses dans le circuit des dépenses :

²² Pour toute commande d'impression (annuaires, affiches...) le fournisseur envoie un exemplaire définitif avant de lancer l'impression. Ce document est vérifié par le responsable du service puis validé par le délégué national. Cette validation est matérialisée par l'envoi d'un bon à tirer signé.

²³ En l'absence du délégué national, le responsable du service marketing direct et informatique peut signer un chèque ou un virement sans limitation. Ce point paraît surprenant à la mission et demande des précisions.

²⁴ Peu nombreux qui ne concernent que des paiements à l'étranger

²⁵ Le budget est saisi par étapes dans un logiciel de comptabilité pour permettre aux responsables de commencer à engager leurs dépenses de l'année. Dans le cas d'une dépense liée à un budget non encore approuvé, une autorisation est accordée par le délégué national sous la forme d'un bon de commande manuel.

²⁶ Il est le seul à pouvoir modifier ou supprimer une ligne budgétaire

²⁷ Les décisions de modifications vues en comité n'entraînent pas de mise à jour automatique du budget dans la comptabilité : ainsi, dans le cas de dépassement, le responsable du service doit passer une commande manuelle visée par le délégué national.

- Les paiements sont effectués sans limite sous la signature du délégué national (voire, ce qui est encore plus discutable, par le responsable du marketing direct et de l'informatique). Il apparaît à la mission qu'au-delà d'un montant à définir, la signature du président ou d'autres élus dûment désignés devrait être exigée. Pour des sommes particulièrement importantes, une double signature devrait être prévue.
- Les états de la situation budgétaire ne sont pas présentés au bureau de la FFC, qui devrait par ailleurs être informé de toutes modifications ou orientations nouvelles suffisamment rapidement pour pouvoir, le cas échéant, les évoquer et, s'il le juge utile, en demander l'annulation ou la révision.

4.3.4 Le traitement des legs destinés à la fédération est purement administratif

La FFC s'efforce de développer la collecte de legs²⁸ à travers une information sur son action auprès des notaires et la diffusion de publipostages comportant une information juridique sur le droit des successions.

Sur ce dernier point, la mission a relevé (voir supra) la faiblesse des messages de prévention contenus dans les publications « Cardio Info » qui servent de support aux publipostages d'appel aux legs, alors même que cette diffusion au contenu informatif juridique important, si elle était mieux identifiée comme telle dès l'enveloppe d'envoi, aurait sans doute plus de chances d'être ouverte et lue qu'un appel classique aux dons.

Le traitement des legs est assuré par un notaire rémunéré à la vacation, dont la mission estime que le coût relève des charges de fonctionnement de la FFC²⁹.

Ce traitement comporte :

- des missions d'analyse de la succession visant à s'assurer que l'actif est supérieur au passif, que les conditions particulières du legs ne font pas courir de risque financier à la FFC et que la volonté du testateur est clairement exprimée;
- des tâches administratives de constitution du dossier, de transmission à la préfecture et de suivi du dossier.

La mission relève qu'au-delà du traitement administratif et de la décision d'acceptation ou non des legs, fondée sur les principes prudentiels classiques, aucune réflexion n'est conduite sur les principes d'utilisation des legs.

Or, la mission considère que, s'agissant des legs très importants (dont l'importance doit être jugée par rapport aux ressources de l'organisme destinataire : fédération, association régionale plus ou moins susceptible de bénéficier de ressources régulières), le principe d'orthodoxie budgétaire visant à n'affecter que des ressources courantes aux dépenses courantes et que des ressources exceptionnelles aux dépenses exceptionnelles ou aux réserves devrait être respecté³⁰.

²⁸ Selon le notaire en charge du traitement des legs à la FFC, la fédération bénéficierait de 50 à 80 legs par an, le plus souvent des sommes d'argent relativement modestes. Le nombre de legs aurait presque doublé en une dizaine d'années.

²⁹ Il s'agit là d'un coût de traitement interne, à ne pas confondre avec les coûts d'actes notariés, dont la Cour des Comptes et l'IGAS ont admis qu'ils n'entraient pas dans les emplois du CER, mais devaient être déduits des ressources de réalisation des legs pour ne comptabiliser en ressources du CER que leur valeur nette de réalisation.

³⁰ S'agissant de l'année 2000, ce principe pouvait justifier l'affectation de sommes plus élevées que d'habitude aux réserves, mais pas au niveau de 26% des ressources.

4.3.5 *L'article IX des statuts, qui traite des pouvoirs propres du Président, est respecté dans les limites résultant de l'absence de règlement intérieur*

Il dispose que : *"Le Président représente la Fédération dans tous les actes de la vie civile. Il ordonnance les dépenses. Il peut donner délégation dans des conditions qui sont fixées par le règlement intérieur. En cas de représentation en justice, le Président ne peut être remplacé que par un mandataire agissant en vertu d'une procuration spéciale. En cas d'éloignement, d'absence ou de vacances, le Président est remplacé par le Premier Vice-Président. Les représentants de la Fédération doivent jouir du plein exercice de leurs droits civils".*

La mission n'a pas d'observation particulière à formuler sur le respect des dispositions de cet article. Le président assume pleinement les responsabilités qui lui sont confiées et les délégations de pouvoirs qu'il effectue ne présentent pas d'anomalies juridiques. Elle relève cependant que les délégations consenties ne peuvent pas être encadrées par le règlement intérieur, en l'absence d'un tel règlement, et sont au profit du délégué national et du trésorier (dont la localisation en province restreint de facto les possibilités d'utilisation de sa délégation).

4.3.6 *Les articles X et XI, qui traitent des décisions d'acquisition ou d'aliénation de biens, sont inégalement respectés*

L'article X dispose que : *"Les délibérations du Conseil d'Administration relatives aux acquisitions, échanges et aliénations des immeubles nécessaires au but poursuivi par la Fédération, constitution d'hypothèque sur les dits immeubles, baux excédants neuf années, aliénations de biens dépendants de la dotation et emprunts, doivent être spécialement soumises à l'Assemblée Générale".*

Il reste que certaines opérations sont décidées entre le président et le délégué national, rarement avec le trésorier, soit parce qu'elles entrent dans le cadre des responsabilités déléguées et que dans ce cas l'information du président et son avis recueilli semblent suffisants, soit parce que la décision doit être prise rapidement. Ainsi, la "moins value sur cessions" de 137 184,29 F inscrite au compte analytique 4321 en 2000 correspond à la cession d'obligations pour souscrire d'autres valeurs jugées plus porteuses par le banquier conseil de la FFC : cette opération n'a pas fait l'objet d'un débat et d'une décision d'une instance délibérante de la FFC.

Il a été avancé comme explication que toutes ces opérations sont mentionnées lors de l'assemblée générale annuelle, et sont l'objet d'un vote après présentation du rapport financier.

Dans un souci de transparence et d'amélioration de la vie démocratique de la FFC, la mission renouvelle son souhait que les nouveaux statuts et leur respect soient plus exigeants en ce qui concerne l'information des instances délibérantes et leur pouvoir de décision. Il est également souhaitable que le trésorier soit associé systématiquement à des opérations importantes dont le seuil reste à définir.

L'article XI dispose que : *"Les délibérations du Conseil d'Administration relatives à l'acceptation des dons et legs ne sont valables qu'après approbation administrative donnée dans les conditions prévues par l'article 910 du code civil, l'article 7 de la loi du 4 février 1901 et le décret N° 66388 du 13 juin 1966, modifié. Les délibérations de l'Assemblée Générale relative aux aliénations de biens mobiliers et immobiliers dépendant de la dotation, à la constitution d'hypothèques et aux emprunts, ne sont valables qu'après approbation administrative".*

La mission n'a pas d'observations particulières à émettre sur ce point. Elle a pu constater que les dispositions de cet article sont respectées : la délégation nationale s'entoure systématiquement dans ce type d'opérations des conseils d'un notaire et les approbations administratives sont régulièrement demandées lors du traitement de chaque dossier, soit avant délibérations du conseil d'administration dans le cas d'acceptation de dons ou legs, soit de l'assemblée générale dans le cas d'aliénation.

4.3.7 Les articles XIII et XIV, qui définissent les modalités de dotation financière de la FFC et les règles de capitalisation, sont respectés

L'article XIII précise que la dotation comprend : "1°) une somme de 20 000 F constituée en valeurs placées conformément aux prescriptions de l'article suivant ; 2°) les immeubles nécessaires au but recherché par la Fédération ainsi que des bois, forêts ou terrains à boiser ; 3°) les capitaux provenant des libéralités, à moins que l'emploi immédiat n'en ait été autorisé ; 4°) le dixième au moins, annuellement capitalisé, du revenu net des biens de la Fédération ; 5°) la partie des excédents de ressources qui n'est pas nécessaire au fonctionnement de la Fédération pour l'exercice suivant".

L'article XIV dispose que : "Tous les capitaux mobiliers, y compris ceux de la dotation, sont placés en titres nominatifs, en titres pour lesquels est établi le bordereau de références nominatives prévu à l'article 55 de la loi N° 87-416 du 17 juin 1987 sur l'épargne ou en valeurs admises par la Banque de France en garantie d'avance".

La mission n'a pas relevé d'anomalies quant au respect de ces dispositions.

4.3.8 Les traitements des données nominatives concernant les donateurs répondent aux exigences de la Commission Nationale Informatique et Libertés (CNIL) jusqu'en 1998, mais appellent quelques mises à jour

Les relations de la FFC avec la CNIL ont été correctement engagées.

La Fédération française de cardiologie a respecté les dispositions de la loi du 6 janvier 1978 relative à l'Informatique, aux fichiers et aux libertés.

En effet, les traitements des informations nominatives doivent avant toute mise en œuvre, faire l'objet d'une déclaration.

C'est ainsi, que les déclarations suivantes ont été faites auprès de la CNIL :

- le 4 juin 1986 déclaration d'un fichier de donateurs,
- le 22 février 1989 déclaration d'un fichier d'abonnés,
- le 30 avril 1992, déclaration d'un traitement automatisé d'informations nominatives,
- le 15 mars 1994, déclaration d'un fichier relatif à l'expédition de dossiers de presse vers les médias,
- le 2 mars 1994 déclaration du traitement informatisé de la paie,
- le 26 octobre 1998, transmission d'un questionnaire anonyme soumis aux donateurs.

Les efforts pour rester en conformité avec la loi sont satisfaisants, mais il apparaît à la mission que depuis 1998 des modifications ont été apportées à la gestion informatisée de différents fichiers et n'ont pas été l'objet de nouvelles déclarations. La demande de la mission relative à la régularisation rapide auprès de la CNIL a été, selon la FFC, suivie d'effet en juin 2003.

4.4 Les relations de la FFC avec ses sous-traitants doivent être mieux encadrées

4.4.1 Il est exceptionnel que les relations avec les sous-traitants soient régies par un contrat

La mission a constaté au cours de ses investigations que la FFC passait très peu de contrats en règle générale. Les contrats représentent moins de 10 % de l'ensemble des opérations et ils sont, en fait, liés à des opérations qui s'inscrivent dans la durée et nécessitent une sécurisation : informatique, bureautique, téléphonie.

4.4.2 La passation des engagements avec les fournisseurs repose sur des devis

La FFC s'engage au vu de devis ou d'appels d'offres simplifiés, c'est à dire d'un ensemble de devis comparatifs demandés par le chef de service auprès de différents prestataires. Le devis détaillé (conditions d'exécution, délais, prix) est étudié par le chef de service qui donne un avis motivé et appose son visa. Le délégué national signe le devis qui a été retenu par le chef de service concerné comme le plus avantageux, compte tenu à la fois de la capacité technique et du coût. Le comptable vérifie que le montant du devis est disponible sur la ligne budgétaire correspondante. Il est ensuite procédé à l'expédition du bon de commande en double exemplaire au prestataire (un exemplaire original va à la comptabilité).

4.4.3 La FFC pratique le principe de subsidiarité dans un souci d'efficacité

La mission a constaté que certains services qui ne peuvent être effectués - à un meilleur prix ou dans de meilleures conditions techniques - directement par la FFC, sont externalisés. Il s'agit notamment :

- du nettoyage : contrats d'entretien des locaux,
- de la maintenance informatique, de la concession et de l'utilisation de données individuelles, de la téléphonie,
- du stockage et du routage des documents gratuits,
- de certains problèmes de communication (commandes d'affiches, dossiers de presse, cassettes vidéo) et des travaux d'imprimerie.

4.5 Un contrôle de gestion directement rattaché au Président est nécessaire

Le contrôle interne ne s'exerce pas dans tous les domaines. Il apparaît notamment à la mission que les instances élues ne sont qu'imparfaitement associées (quant elles le sont en matière de dépenses) à certaines décisions de gestion.

Si les procédures qui lui ont été présentées en ce qui concerne les circuits de recettes et de dépenses sont apparues - sous les réserves exprimées supra - satisfaisantes, la mission observe que le contrôle de leur mise en œuvre n'est pas formalisé au-delà des contrôles automatiques mis en place et du contrôle exercé par le délégué national. Ce dernier contrôle n'est pas critiquable dans son principe, mais se heurte nécessairement à une limite liée au fait que le délégué national effectue lui-même des actes de gestion. Il est par ailleurs le seul à rendre compte des actes de gestion de la fédération.

La mission a également relevé l'absence de contrats et de procédure de renouvellement par appel d'offres, ou de procédure de contrôle de la qualité des prestations, dans certains cas.

Elle préconise donc, sous une forme adaptée à la taille de la fédération³¹, la mise en place d'une fonction de contrôle interne de gestion directement rattachée au Président, qui pourrait comporter notamment des volets de :

- Contrôle par sondage du respect des procédures internes de traitement des recettes et dépenses.
- Contrôle systématique de l'existence et du contenu des contrats de prestations.
- Contrôle de l'effectivité des appels d'offres.
- Evaluation de la qualité des prestations fournies à la FFC.
- Contrôle des associations régionales (budgets, comptabilité, part respective des dépenses de fonctionnement et liées aux missions sociales, fonctionnement statutaire).

La mission relève les décisions du CA du 16 mai 2003 et de l'assemblée générale du 13 juin 2003 «*d'adopter pour le premier semestre 2004 un manuel des procédures de délégation et de contrôle interne, sur les bases du diagnostic émis par le cabinet KPMG*».

³¹ Cette fonction pourrait être dévolue soit à un salarié (à temps partiel ou partagé), soit à un élu ou à un bénévole (ce qui serait la solution la moins onéreuse et ne porterait pas atteinte à l'autorité du délégué national), soit à une société extérieure ou à un travailleur indépendant.

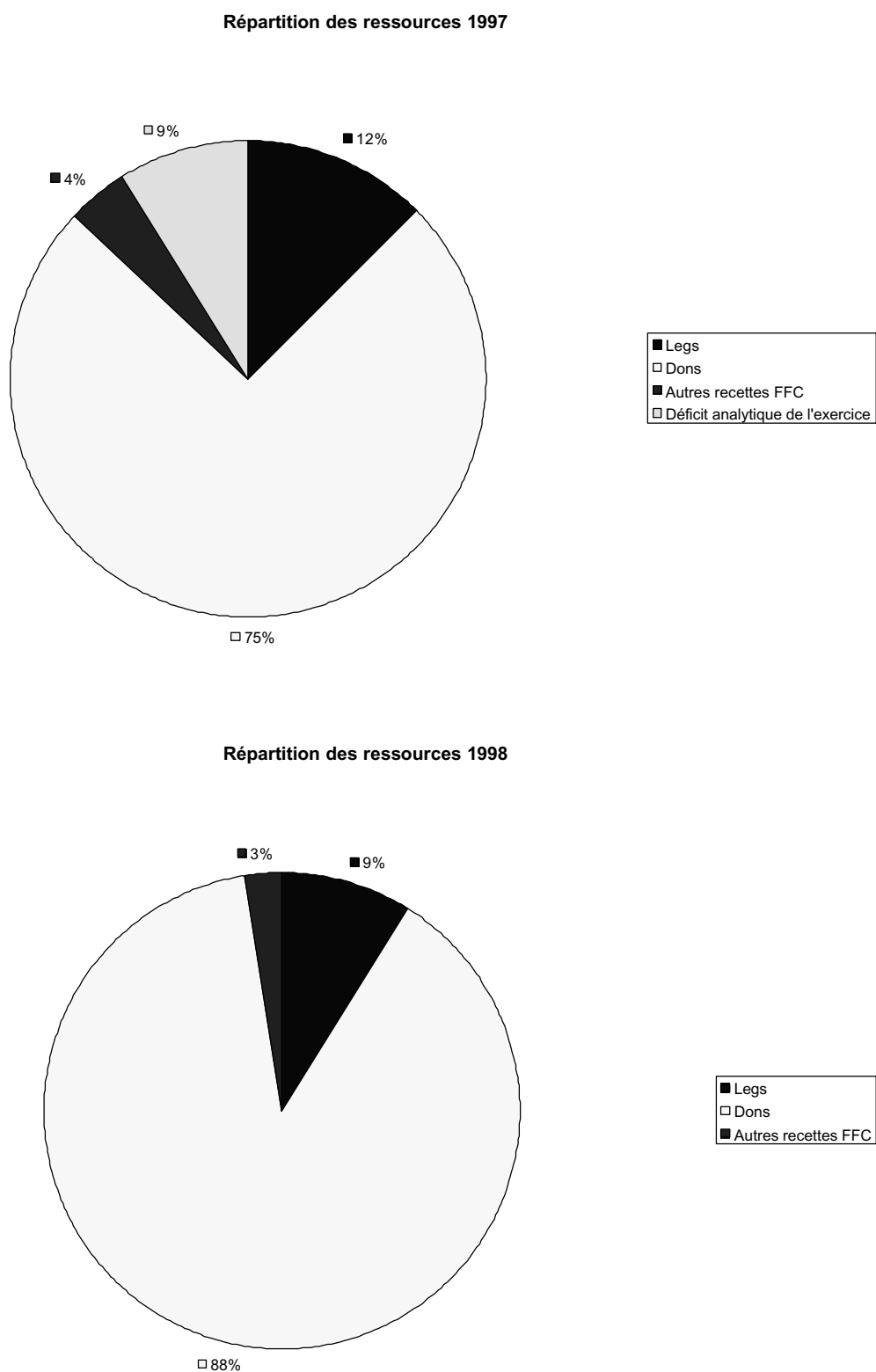
CHAPITRE 5 : Le contrôle des ressources montre que la diminution des dons en 2002 fragilise le financement de la FFC

5.1 Si l'on excepte l'année 2000, qui se distingue par la réalisation d'un legs exceptionnel, et l'année 2002 où les legs progressent tandis que les dons régressent, la FFC dépend des dons qui lui sont adressés pour au moins les 3/4 de ses ressources

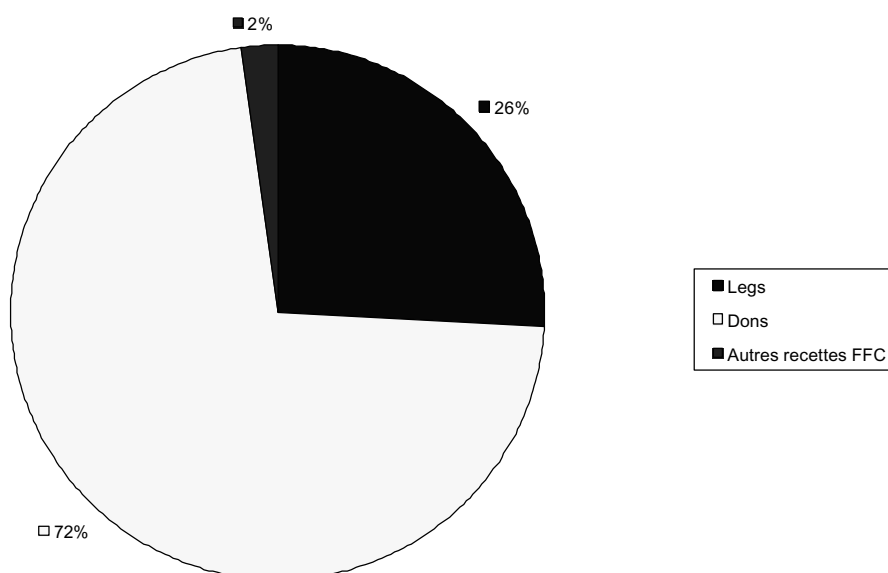
La figure n° 2 ci-après présente les pourcentages des différentes composantes des ressources de la FFC de 1997 à 2002. Elle montre que la part des dons se situe entre 58% en 2002 (64% en 2000) et 88% en 1998. La diminution de la part proportionnelle des dons en 2002 correspond pour partie à l'augmentation du montant des legs réalisés, mais aussi, pour un montant à peu près équivalent à cette augmentation, à une forte réduction du montant des dons collectés.

Il s'agit là d'un élément de fragilité qui, outre les efforts conduits pour développer les appels aux legs, appelle une réflexion sur la stratégie de collecte, notamment au regard des cibles visées, du contenu des messages et de leur continuité, de la place de la prospection et de l'utilisation de fichiers extérieurs.

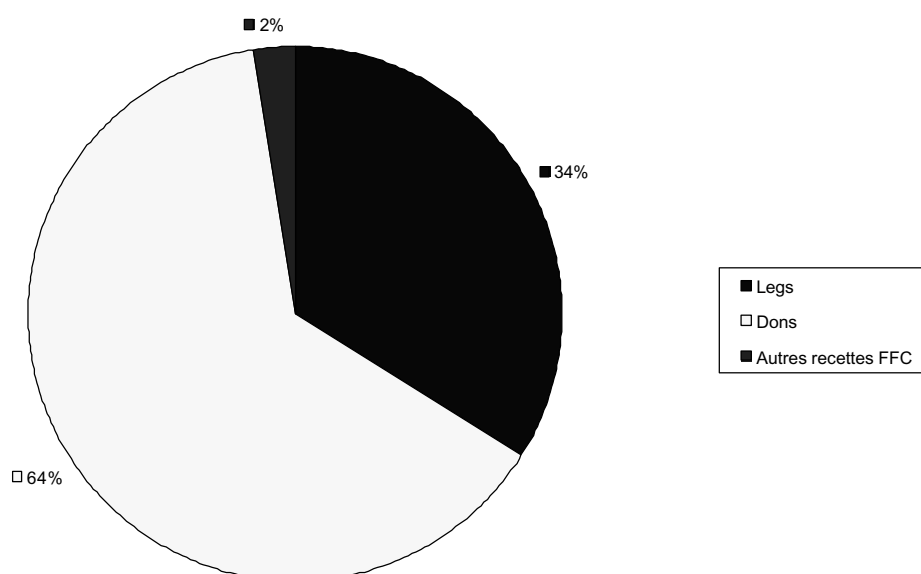
Figure 2: Part des différentes composantes dans les ressources de la FFC de 1997 à 2002



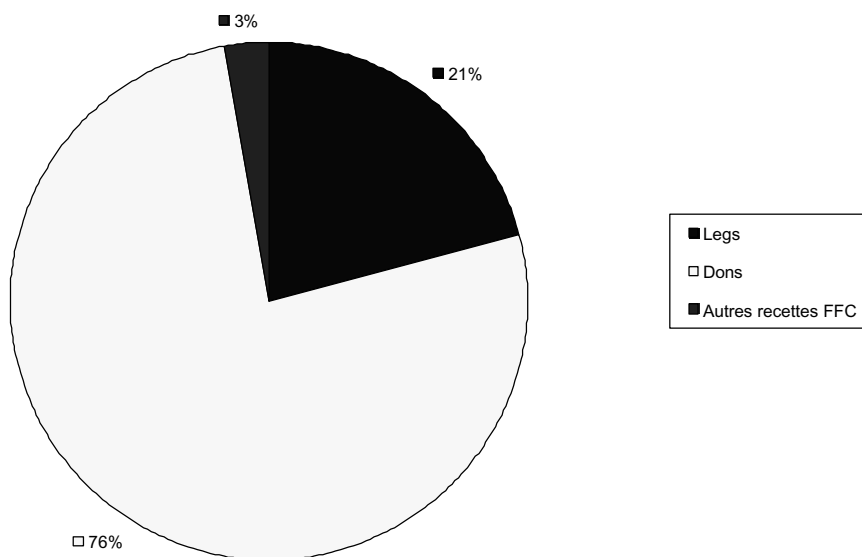
Répartition des ressources 1999



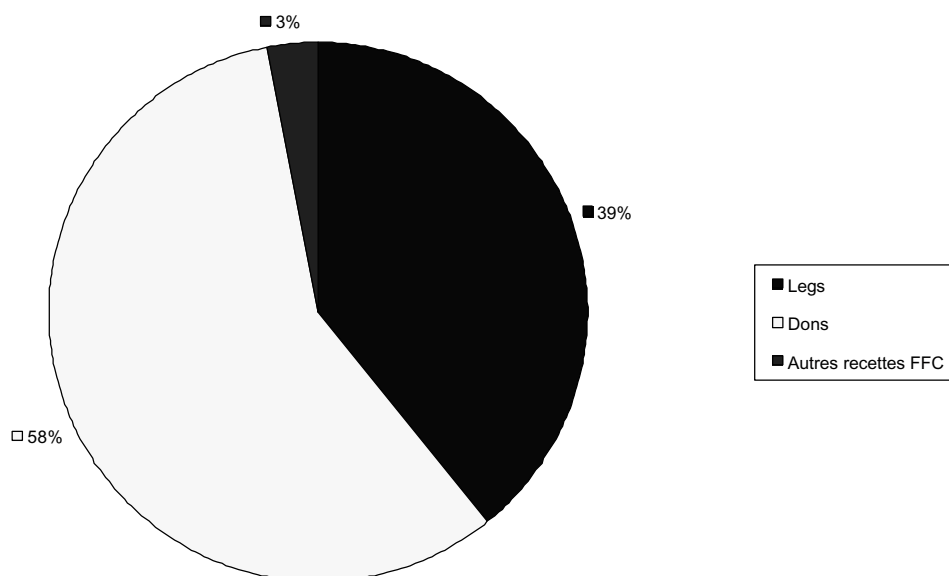
Répartition des ressources 2000



Répartition des ressources 2001



Répartition des ressources en 2002



5.2 La stratégie de financement ne mobilise pas toutes les ressources envisageables

5.2.1 L'article III des statuts, qui traite des cotisations, n'est pas respecté

Il dispose que : *"Les Associations adhérentes contribuent au fonctionnement de la Fédération selon les modalités ci-après : chaque association adhérente verse, chaque année, à la Fédération une part des recettes produites par la vente de la Carte du cœur dans une proportion définie par l'Assemblée Générale. Cette vente a lieu au mois d'octobre, la Fédération ayant la charge de la préparation et de la réalisation de la manifestation nationale qui permet la vente de cette Carte. Pour les membres de la Fédération à titre individuel, la cotisation annuelle minimum de chaque catégorie de membre est fixée par décision de l'Assemblée Générale"*.

Au cours du déroulement de la mission, les inspecteurs ont eu l'occasion de souligner le fréquent décalage entre les statuts qui n'ont pas été adaptés et les évolutions du fonctionnement de la FFC. C'est ainsi, que l'article III ne correspond plus du tout au rôle des associations adhérentes, lesquelles ne contribuent plus au fonctionnement de la fédération ou rarement pour des apports très modestes (dons perçus directement pour la FFC et qui lui sont retournés). Désormais, c'est la fédération qui contribue au financement des associations par le versement de subventions annuelles.

La vente de la carte du cœur est abandonnée depuis le début des années 1990 et seules des collectes peuvent être organisées aujourd'hui, autour d'un événement, par les clubs « Cœur et santé » afin de développer leurs recettes. La fédération y est favorable, mais ne reçoit aucun pourcentage de ces recettes.

Il appartient à la FFC de tenir compte de l'inadaptation totale de cet article, et d'en envisager prochainement la refonte.

5.2.2 Le financement est fondé sur les seuls dons et legs

La mission a déjà exposé ses interrogations sur l'absence quasi totale de recours aux subventions publiques, qu'elles viennent de l'Union européenne, de l'Etat ou des collectivités territoriales. Il lui apparaît que, dans des proportions raisonnables et à titre subsidiaire, des subventions pourraient, sur la base du principe d'additionnalité³², permettre d'abonder les ressources consacrées aux missions sociales de la FFC et de renforcer les actions conduites au niveau régional³³. Elle considère également, que sous des conditions strictes de respect de l'indépendance et de l'éthique de la FFC, le recours au mécénat pourrait être plus important.

5.2.3 Il existe une stratégie de collecte

La FFC a défini depuis 1999 une stratégie d'appel à la générosité du public.

Cette stratégie est organisée autour d'un objectif d'accroissement du volume de la collecte à travers :

³² Défini par l'Union européenne pour l'attribution des subventions du Fonds Social Européen (FSE) notamment, le principe d'additionnalité exige que les aides européennes viennent à l'appui d'actions supplémentaires qui n'auraient pas pu être conduites sans elles et non pour réduire la charge d'actions normalement financées par le bénéficiaire.

³³ La mission a notamment apprécié positivement, au-delà des inquiétudes qu'elle exprime sur les risques de déséquilibre qui menacent à terme l'association du Rhône, la politique d'additionnalité des subventions appelées par cette association. Elle a également marqué son intérêt pour le projet d'appel à subvention auprès de la mairie de Paris, en vue du développement « grand public » de la campagne sur les gestes qui sauvent.

- La diversification des sources de collecte par les "télémons" qui visent à relancer téléphoniquement les donateurs inactifs, afin de les ramener dans la catégorie des donateurs actifs et d'éviter leur "fuite" en les fidélisant.
- La fidélisation des donateurs en leur offrant un service spécifique personnalisé.
- L'accroissement de la taille de la base de données, notamment à travers les actions de prospection et de récupération des adresses des donateurs ayant déménagé (voir figure 3 ci-dessous. Source : FFC).
- Une politique de développement des legs (voir figures 4 et 5 ci-dessous. Source : FFC).

Figure 3 : Évolution de la taille du fichier des donateurs de la FFC (Graphique communiqué par la FFC)

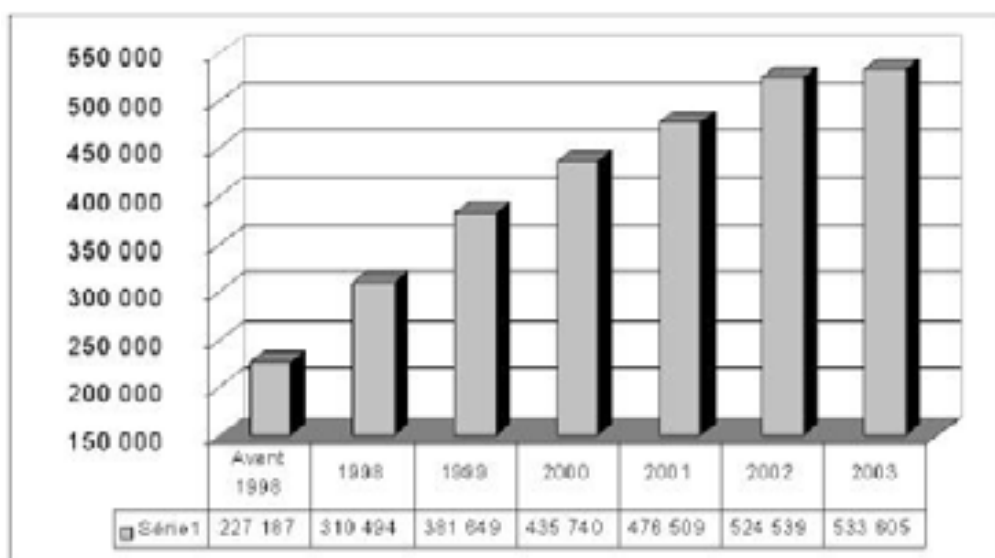
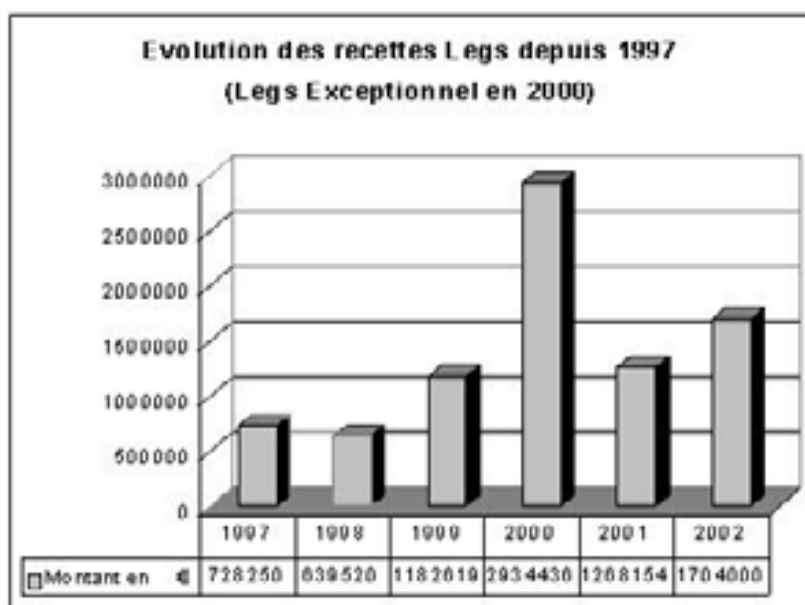
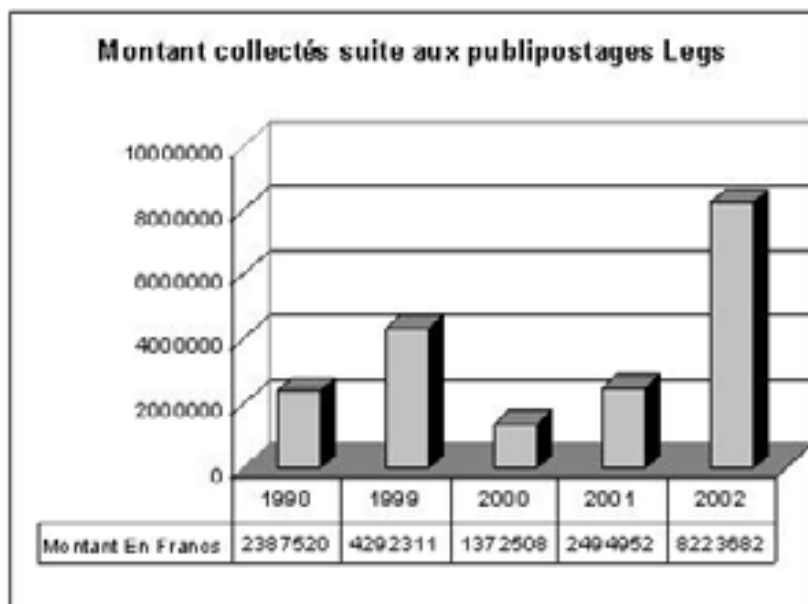


Figure 4 : Évolution des legs réalisés depuis 1997 (Graphique communiqué par la FFC.)



Cette figure n° 4 rend compte des recettes effectivement encaissées par la FFC, à la suite de la réalisation de legs autorisés par la préfecture. Il y a nécessairement un décalage chronologique important entre l'attribution d'un legs et sa réalisation. La figure n° 5 ci-après rend compte de la collecte annuelle de dons par la FFC à la suite des publipostages relatifs aux legs effectués par celle-ci.

Figure 5 : Dons collectés par la FFC de 1998 à 2002 à la suite de publipostages relatifs aux legs (Graphique communiqué par la FFC. Sommes exprimées en Francs)



Pour la mise en œuvre de cette stratégie, la FFC a fait le choix de l'internalisation des fonctions de marketing et de gestion de l'appel à la générosité, avec notamment la volonté de ne pas dépendre d'un prestataire unique extérieur pour son outil informatique et sa base de données, et de réduire les coûts d'appel à la générosité.

La FFC est confrontée à l'évolution défavorable du taux de retour des publipostages :

- En 1998, ce taux était de l'ordre de 3 à 3,5%;
- En 2002, il n'était plus que de l'ordre de 0,6 à 0,8%.

Pour réduire l'impact financier de cette baisse du taux de retour des publipostages, la FFC s'efforce :

- De fidéliser ses donateurs (offre de service, télédons...);
- D'abaisser le coût unitaire (hors affranchissement) des messages en limitant le recours à des prestataires extérieurs en communication et marketing, et en recherchant le meilleur rapport qualité / prix auprès des imprimeurs;
- D'augmenter le montant moyen des dons en prospection, en accroissant le montant proposé pour le don "plancher", ce qui a conduit à un doublement du montant du don moyen entre 1998 [125 F] et 2002 [250 F] (Voir figures 6 et 7 ci-dessous. Source : FFC).

Figure 6 : Évolution du don moyen depuis 1990, en euros (Graphique communiqué par la FFC)

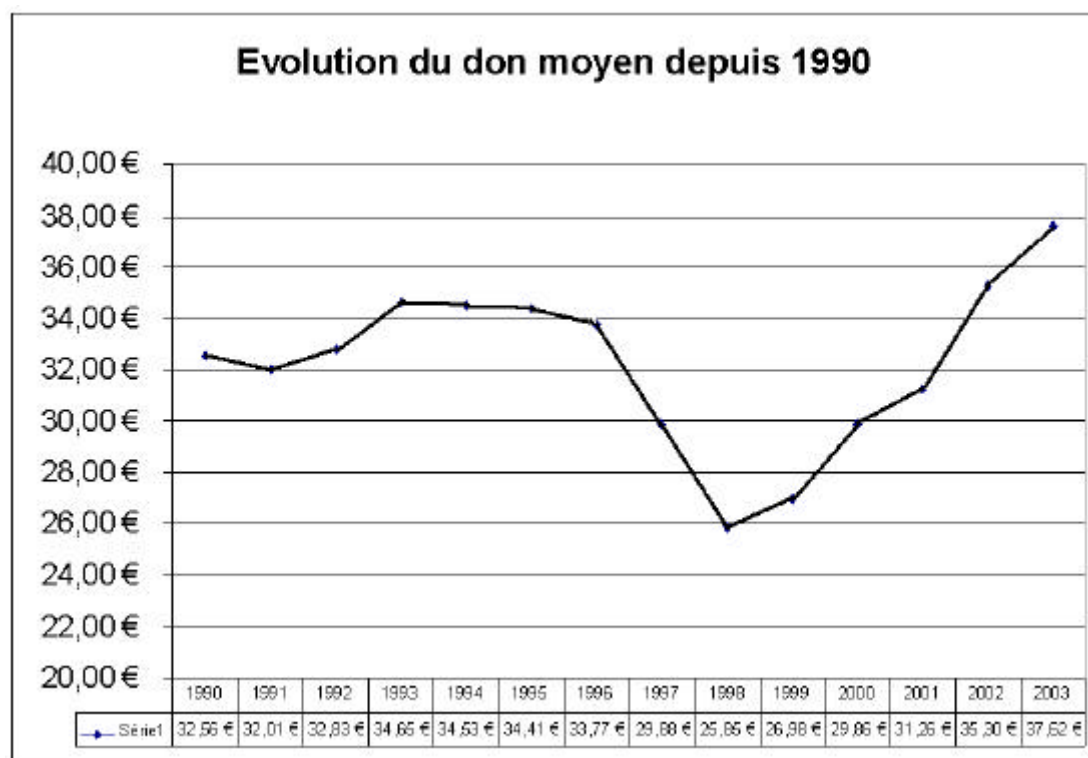
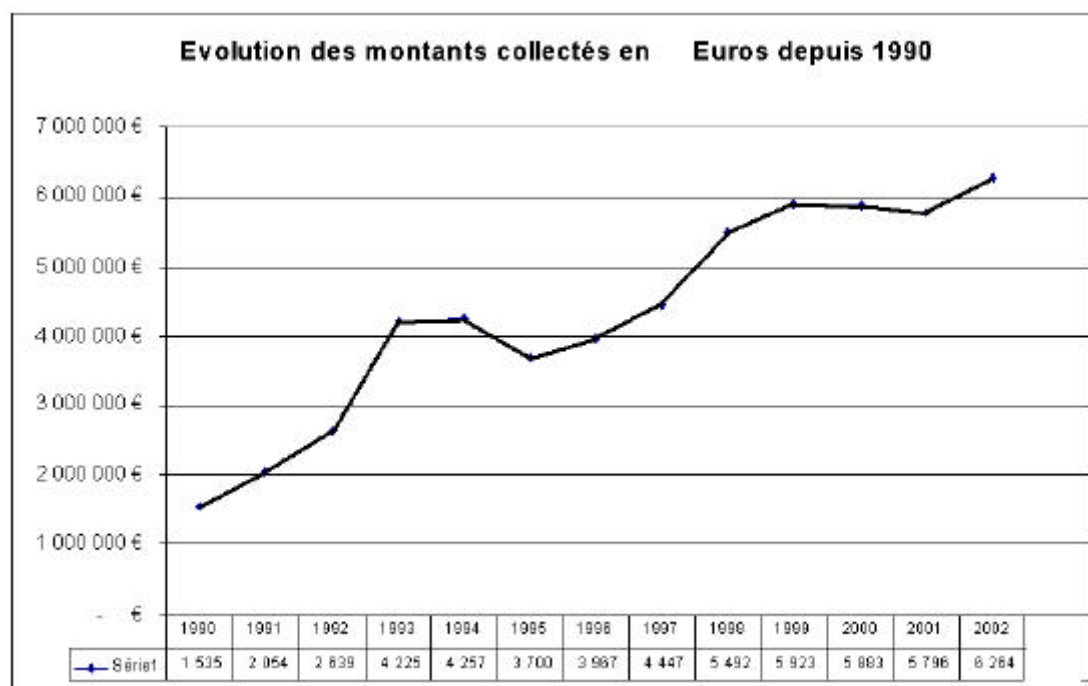


Figure 7 : Évolution des montants collectés en € depuis 1990 (Graphique communiqué par la FFC ; sommes en légende de bas de figure, exprimées en k€ ; sommes en ordonnée exprimées en €)



5.2.4 Mais les ressources budgétaires de sa mise en œuvre n'apparaissent pas mobilisées de manière suffisamment cohérente avec la stratégie de collecte définie

La mission a bien noté la volonté de la FFC de donner plus de place au financement par les legs. Elle constate cependant que l'essentiel reste constitué par des dons.

La mission observe surtout que la mobilisation de fonds pour la collecte des dons est variable d'une année sur l'autre. Sans se prononcer sur le choix de l'internalisation (dont la mission recommande qu'elle fasse l'objet d'un débat périodique sur sa portée réelle, son coût et sa rentabilité par les instances dirigeantes élues), elle relève que les cibles et les méthodes ont considérablement varié entre 1997 et 2001, sans que la cohérence avec la stratégie définie lui apparaisse évidente.

La figure n° 8 ci-après met en évidence, pour certaines cibles et méthodes d'appel aux dons, les variations considérables selon les années de leur part dans le coût de l'appel à la générosité du public.

Figure 8 : Part respective des diverses cibles et méthodes d'appel à la générosité du public, de 1997 à 2002

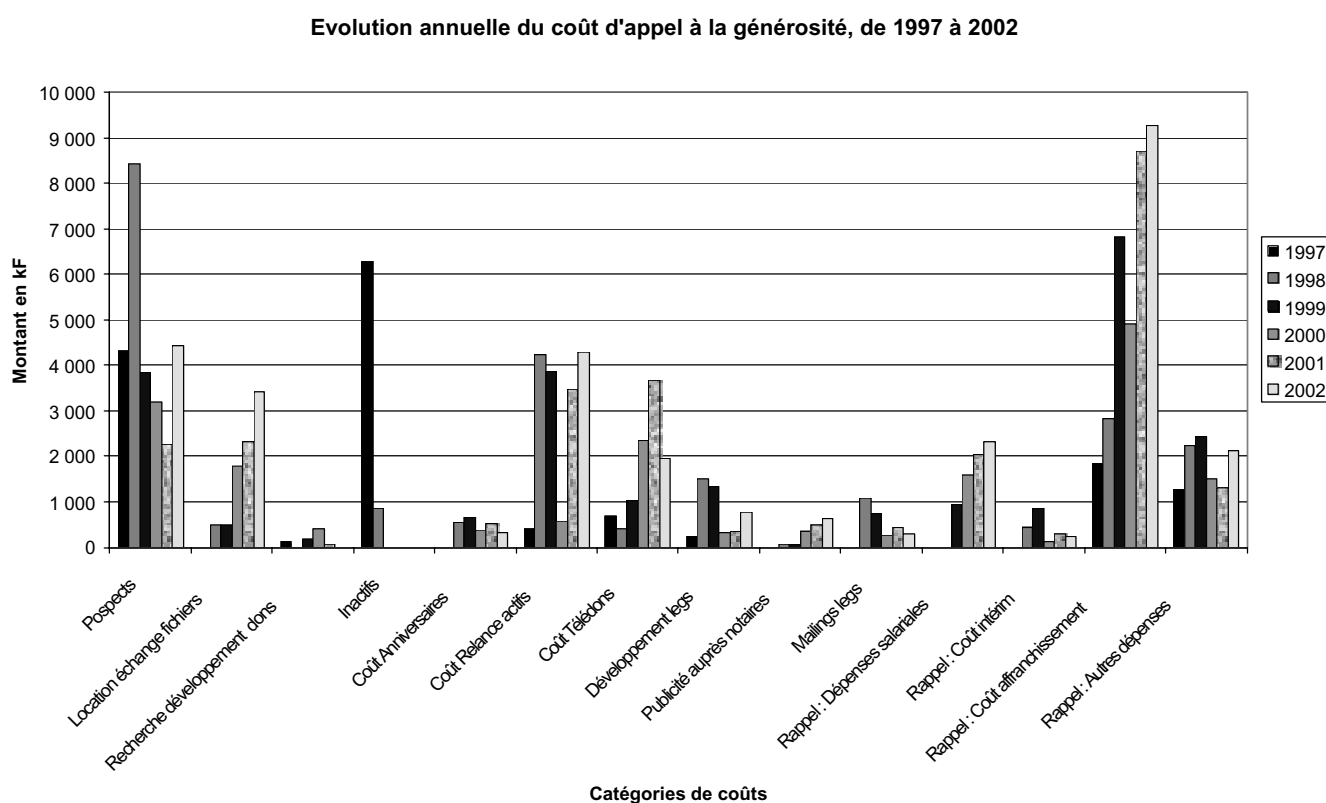
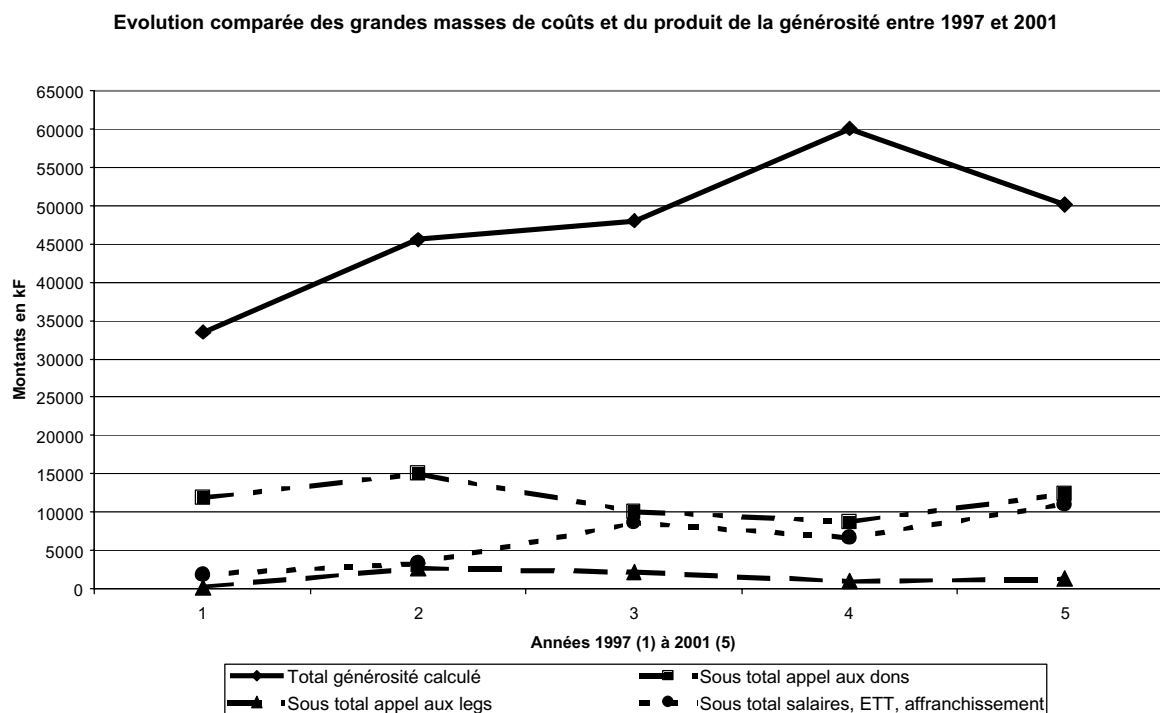


Figure 9 : Évolution des masses de coûts d'appel à la générosité et du produit de la générosité, de 1997 à 2001



La figure n° 9 ci-dessus confirme les variations signalées et suscite une interrogation sur l'effectivité du renforcement de l'appel aux legs, s'agissant des sommes qui y sont consacrées, bien que la mission ait constaté un bon résultat des publipostages 2002 dans ce domaine.

5.2.5 Une réflexion est nécessaire sur la performance des différentes actions d'appel à la générosité

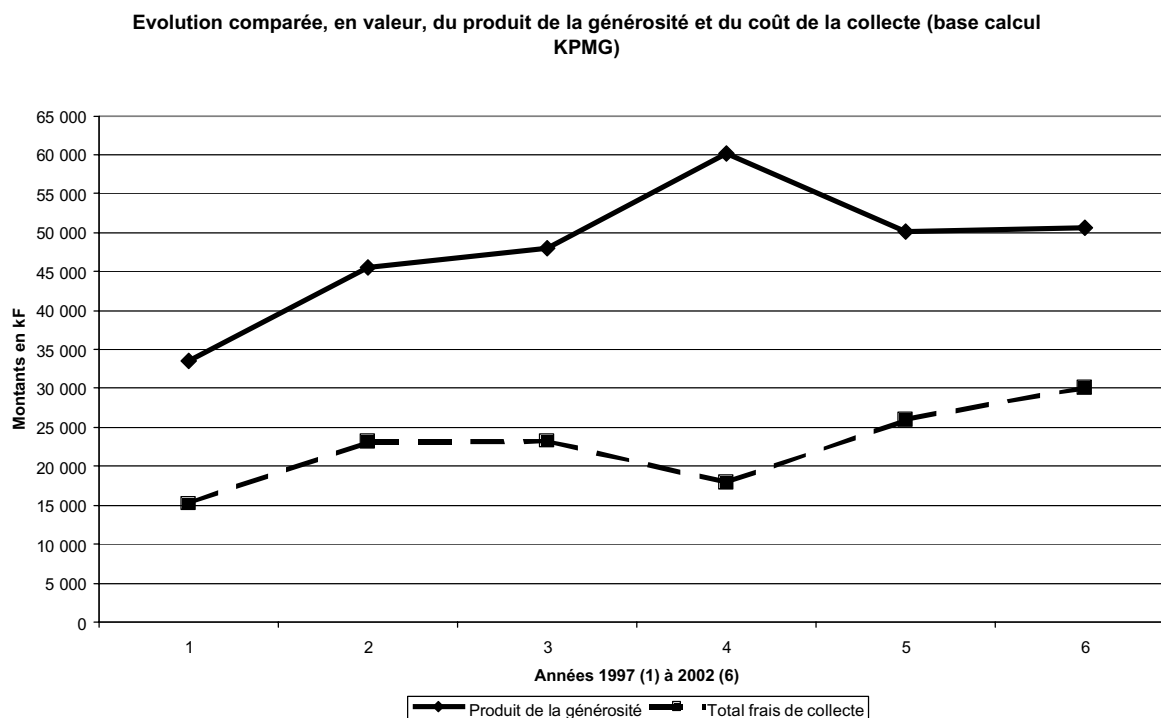
La mission est consciente qu'une analyse fine de la performance de l'appel à la générosité doit s'inscrire dans la durée et prendre en considération chaque composante. Elle relève cependant que le tableau n° 9 ci-après, qui correspond à une étude de rentabilité réalisée par la FFC, n'apporte qu'une vision globale qui appelle des analyses plus fines, par fichier d'origine notamment. Ce tableau indique les recettes générées chaque année par les dons issus des prospections, en les rapprochant des coûts de ces prospections (mais ce tableau ne prend pas en compte le coût de la prospection en 1997, ce qui est susceptible de biaiser favorablement l'interprétation des résultats).

Tableau 9 : Étude de rentabilité de la prospection (Tableau communiqué par la FFC)

Montant	Année								
AnnéeAcq	1998	1999	2000	2001	2002	2003	Total recette	Total Coûts	Marge brute
1997	274 652 €	266 504 €	223 608 €	197 447 €	217 048 €	44 962 €	1 224 219 €		1 224 219 €
1998	1 435 554 €	894 123 €	760 889 €	766 064 €	734 404 €	156 387 €	4 747 422 €	898 658 €	3 848 764 €
1999		1 163 340 €	651 400 €	438 180 €	494 082 €	98 915 €	2 845 916 €	955 284 €	1 890 632 €
2000			981 930 €	594 874 €	586 536 €	120 402 €	2 283 741 €	1 111 405 €	1 172 336 €
2001				960 208 €	503 630 €	112 922 €	1 576 760 €	1 631 369 €	- 54 609 €
Total *	1 712 026 €	2 325 294 €	2 619 705 €	2 958 291 €	3 442 456 €	679 284 €	13 737 056 €	4 596 716 €	8 081 343 €

La mission relève le signe inquiétant que constitue la tendance au rapprochement du coût et du produit de l'appel à la générosité, mise en évidence en 2001 et 2002 par la figure n° 10 ci-après. Elle constate qu'en 2002, le coût d'appel à la générosité représente 57% du produit de la générosité, dépassant les 50% atteints les années précédentes (sauf en 2000, année favorable).

Figure 10 : Évolution du coût et du produit de l'appel à la générosité (dons et legs) de 1997 à 2002

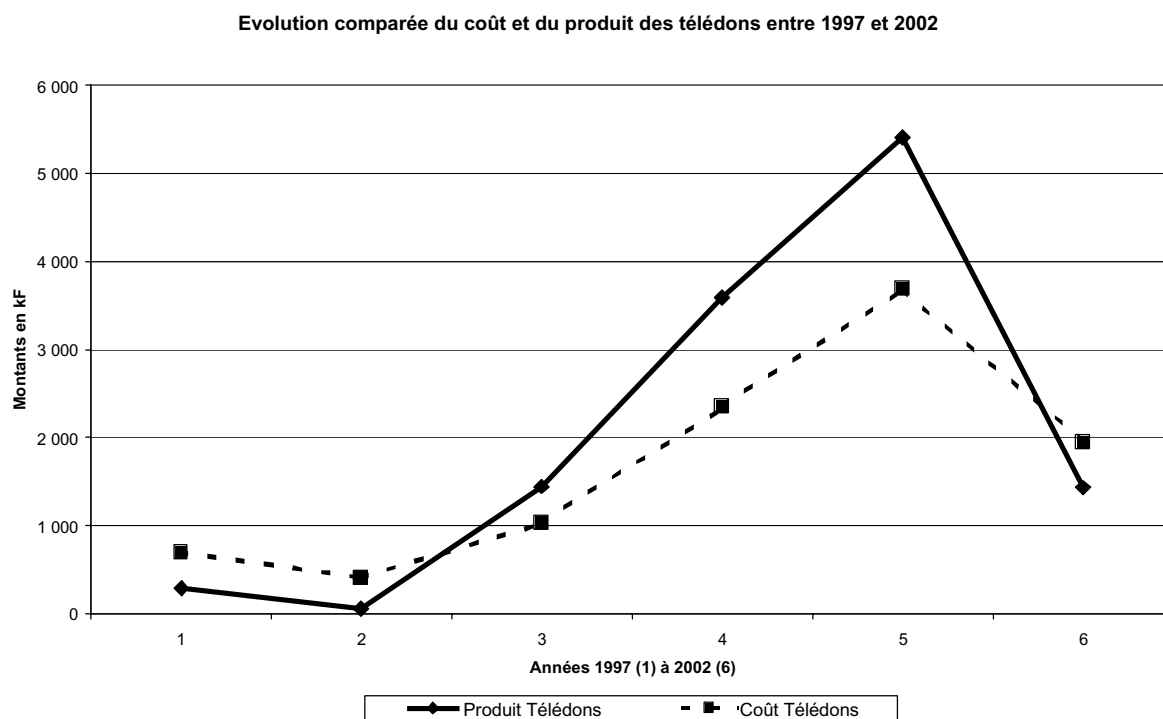
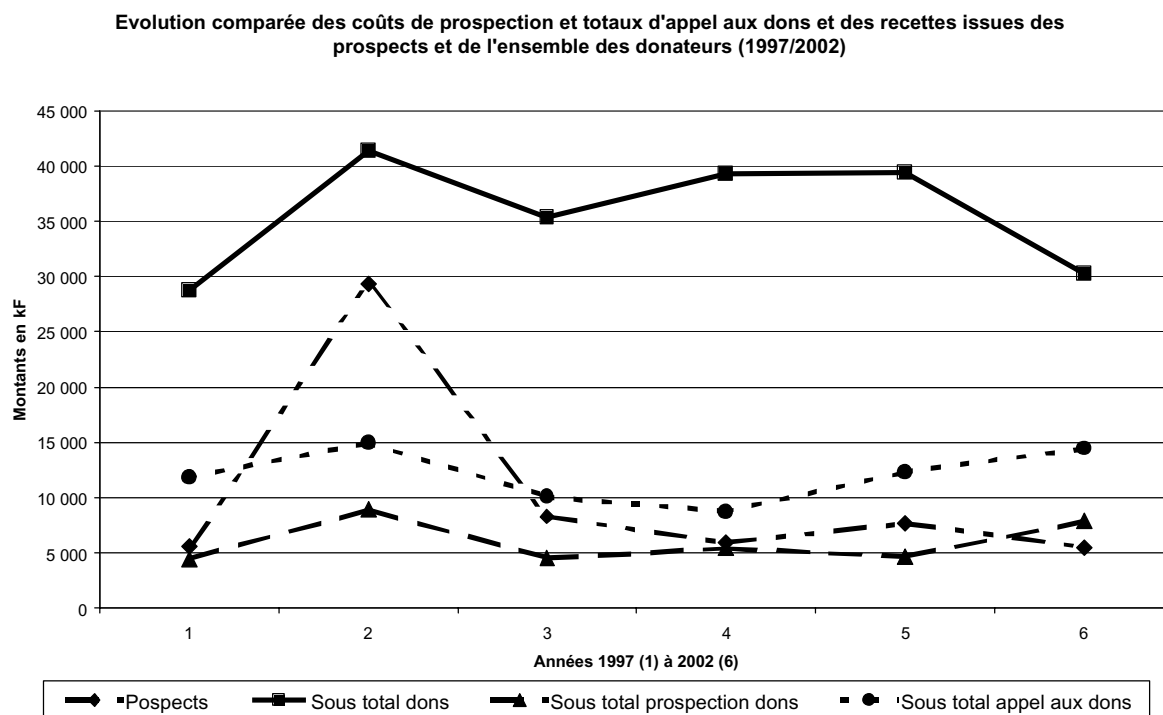


Par ailleurs, les trois graphiques qui constituent la figure n° 11 montrent que la performance des campagnes d'appel aux dons s'essouffle plus ou moins rapidement et que le rapport coût / produit des télé dons – qui tendait à s'améliorer, sans être très favorable – s'est dégradé de manière inquiétante en 2002. On peut en effet craindre que les télé dons aient atteint leur meilleur rythme possible de rentabilité en 2001, d'autant plus que le résultat 2002 apparaît cette fois négatif³⁴.

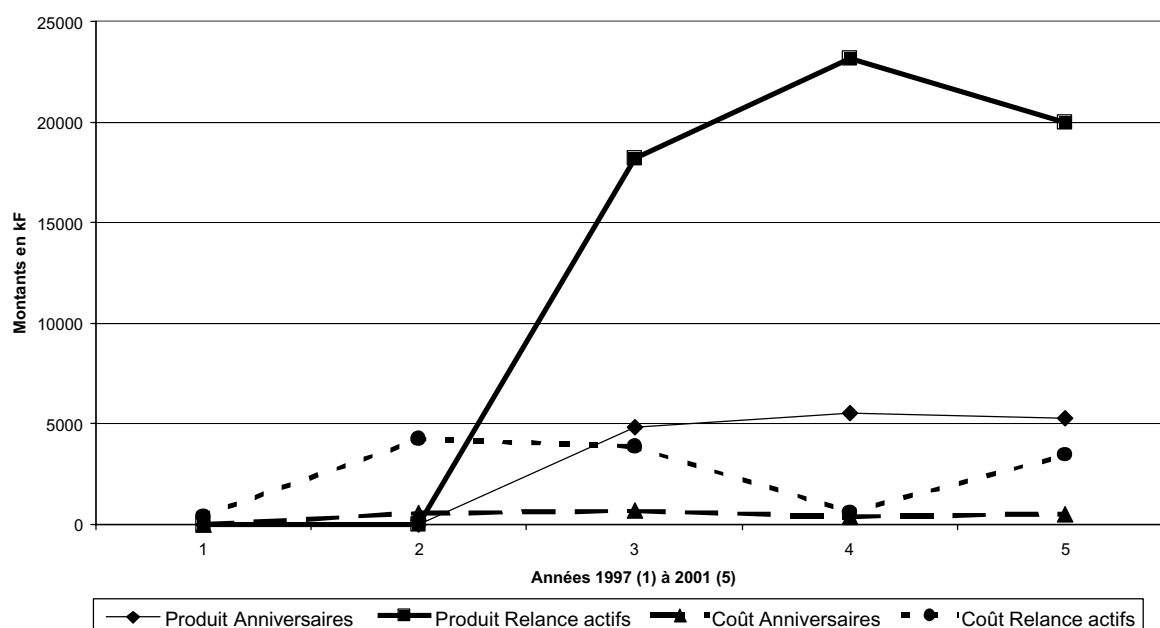
Ces graphiques confirment donc la nécessité d'une analyse de la mise en œuvre de la stratégie définie par la FFC et des infléchissements qu'elle appelle.

³⁴ S'agissant des télé dons, le taux effectif de couverture 2001 de 1,47 F encaissés pour 1 F dépensés rejoint en 2001 le taux de 1,51 réalisé lors du test effectué en 1999 (Le bilan du test réalisé en 1999 par une société de conseil en publicité rend compte d'un pourcentage de dons par rapport aux appels téléphoniques utiles [contact effectif] de 37,63 %, supérieur au prévisionnel [29,93 %], d'un montant effectivement collecté de 493 700 F supérieur au prévisionnel [450 591 F] pour un coût de 327 035 F, soit des recettes nettes de 166 666 F, ce qui correspond à un taux de couverture de 1,51 F encaissés pour 1 F dépensé, malgré un montant de don moyen de 242 F inférieur au prévisionnel [278 F]). En 2002, ce taux est négatif, puisque 1 F dépensé n'a rapporté que 0,735 F, en nette diminution par rapport à l'année 2001 comme au test de 1999.

Figure 11 : Exemples d'évolution comparée du coût et du produit d'actions d'appel à la générosité, de 1997 à 2001 ou 2002



Evolution comparée des coûts et des produits des anniversaires et des relances actifs entre 1997 et 2001



5.2.6 La location de fichiers commerciaux appelle un contrôle permanent et renforcé de son coût et de son efficacité

La FFC procède :

- D'une part, à des échanges de fichiers, ou à des locations à ou auprès d'organismes caritatifs, le cas échéant par l'intermédiaire de prestataires spécialisés.
- D'autre part à des locations de fichiers commerciaux, et parfois à des échanges, par l'intermédiaire d'un prestataire privé.

S'agissant des échanges de fichiers, ou des opérations consistant pour la FFC à céder ses fichiers à d'autres utilisateurs le plus souvent caritatifs, ces prestations apparaissent comme bénéficiaires pour la FFC. Le coût moyen des opérations avec d'autres organismes caritatifs est de l'ordre de 25 à 30 € HT les 1000 adresses.

En 2002, la FFC a reçu dans ce cadre 1 125 000 adresses représentant une charge de 61 402,85 € et en a loué ou échangé 1 020 000 pour un montant de 171 568,74 € venant en ressources.

Par contre, les locations de fichiers commerciaux effectuées par la FFC auprès d'un prestataire privé représentent une charge considérable.

En 2002, le coût de ces locations s'est élevé à 461 938 €, au moins. Ces locations sont effectuées au prix de 130 (exceptionnellement 100) à 180 € HT (exceptionnellement 200) les 1000 adresses, incluant dans certains cas une « remise caritative » accordée par le propriétaire du fichier, auxquels s'ajoutent des frais informatiques.

Un prestataire³⁵ est intervenu de manière importante en 2002 pour ces opérations de location, et exceptionnellement d'échange, de fichiers commerciaux.

Pour une facture d'un peu moins de 200 000 € TTC, la mission relève que ce prestataire a fourni environ 1 million d'adresses au 2^{ème} trimestre 2002, tandis que la seconde facture importante, d'environ 275 000 € TTC, a donné lieu à la fourniture d'environ 1 340 000 adresses en octobre 2002³⁶.

La FFC a informé la mission de sa décision, par prudence face à la conjoncture incertaine en 2003, de réduire ses locations d'adresses à environ 1 100 000 en 2003. La FFC justifie également cette décision par un taux de retour des publipostages de prospection divisé par 10 en 4 ans, ce qui conforte l'analyse de la mission.

La mission :

- Estime qu'il serait dangereux qu'un prestataire monopolise pratiquement ce marché.
- Constate que le chiffre d'affaire d'environ 500 k€ en 2002 de ce prestataire avec la FFC représente une part non négligeable de l'activité de ce prestataire (le C.A 2000 de ce prestataire était de 1 750 k€).
- Juge critiquable le fait que ces opérations fassent uniquement l'objet de bons de commande, sans qu'aucun contrat annuel garantissant les droits de la FFC vis à vis de ce prestataire ait pu lui être présenté.
- Considère comme indispensable un suivi spécifique de la rentabilité à moyen terme des prospections ainsi réalisées, propriétaire d'origine par propriétaire d'origine des fichiers exploités.

Sur ce dernier point, la mission a pris connaissance de deux documents qui vont dans le sens de ce qu'elle souhaite :

- L'analyse du « chiffre d'affaires » des dons issus de l'exploitation des fichiers de ce prestataire. Elle montre que de 2000 à fin 2002, il est d'environ 1 million d'euros.
- L'analyse de la valeur ajoutée des adresses ainsi recueillies par rapport à la base de données de la FFC. Elle montre que le pourcentage global d'adresses exploitables était respectivement de 68,8% en octobre 2000, 65,7% en février 2001, 49,6% en septembre 2001, 69% en février 2002 et 72,8% en octobre 2002.

La mission confirme que cette analyse, utile, devrait être affinée en recherchant, à partir de « codes média » plus discriminants, la rentabilité effective de chaque fichier et sa contribution à l'objectif d'élargissement de la base des donateurs de la FFC au-delà de la cible, visée par beaucoup d'associations, des plus de 65 ans de catégorie socioprofessionnelle supérieure.

5.2.7 Le produit de la générosité est variable dans le temps

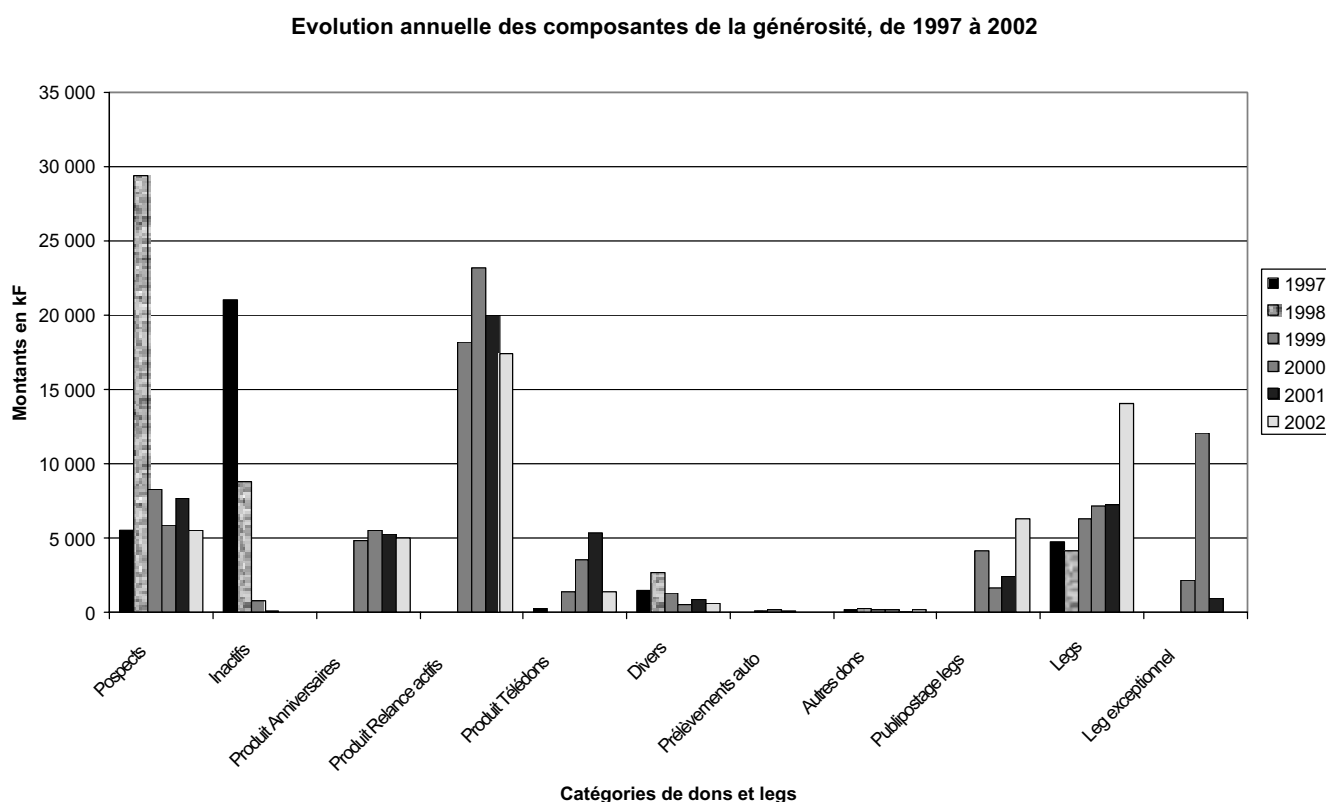
Il apparaît vraisemblable à la mission que l'instabilité de la mobilisation des ressources pour la mise en œuvre de la stratégie d'appel à la générosité définie par la FFC n'est pas étrangère à

³⁵ Activité : Agences, conseil en publicité. Code APE : 744B. Siège social : Tourcoing. Forme juridique : Société à responsabilité limitée. Capital social : 7.622,45 €. Nationalité : France.

³⁶ La différence avec le montant de 461 938,71 € s'explique par le fait que les deux factures en cause comprennent quelques opérations qui ont donné lieu à échange de fichiers et que la mission n'a donc pas comptabilisées avec les locations pures et simples.

l'instabilité du produit de cette générosité, qui constitue un élément préoccupant de fragilité des ressources de la FFC, ainsi que l'illustre la figure n° 12 ci-après.

Figure 12: Évolution des composantes de la générosité du public, de 1997 à 2002



5.2.8 *Sauf en 2000, le résultat global de l'appel à la générosité, dont le coût est de l'ordre de 50% du produit, est mitigé et handicape la FFC dans sa volonté de développer ses campagnes de prévention*

Le tableau n° 10 ci-après montre que le coût de l'appel à la générosité, quelle que soit la conduite de la démarche, reste de l'ordre de 50% du montant recueilli par la FFC, et atteint même 57% en 2002, sauf en 2000 qui a bénéficié de la réalisation d'un legs exceptionnel et ne peut pas non plus être considérée comme une année normale pour la collecte des dons³⁷.

³⁷ On retrouve dans ce tableau la sous-estimation des ressources par le CER 1998.

Tableau 10 : Évolution du coût et du produit de l'appel à la générosité, de 1997 à 2002

Ressources	1 997	1 998	1 999	2 000	2 001	2 002
Pospects	5 550	29 383	8 324	5 915	7 698	5 520
Inactifs	21 067	8 770	813	129	3	1
Produit Anniversaires	0	6	4 827	5 525	5 289	5 047
Produit Relance actifs	0	9	18 220	23 181	20 018	17 448
Produit Télédons	285	57	1 445	3 588	5 413	1 430
Divers	1 530	2 701	1 314	538	886	619
Prélèvements auto	80	146	160	149	61	0
Autres dons	248	319	248	231	72	175
Sous total dons	28 760	41 391	35 351	39 256	39 440	30 239
Publipostage legs	0	0	4 172	1 630	2 430	6 324
Legs	4 772	4 184	6 352	7 150	7 268	14 101
Leg exceptionnel	5	11	2 200	12 099	1 014	0
Sous total legs	4 777	4 195	12 724	20 879	10 712	20 425
Total générosité calculé	33 537	45 586	48 075	60 135	50 152	50 664
Générosité CER	33 289	42 823	48 073	60 125	50 155	ND
Emplois	1 997	1 998	1 999	2 000	2 001	2 002
Pospects	4 326	8 432	3 852	3 209	2 260	4 447
Location échange fichiers	0	495	495	1 802	2 329	3 433
Recherche développement dons	125	1	183	416	70	4
Sous total prospection dons	4 451	8 929	4 530	5 427	4 659	7 884
Inactifs	6 295	852	0	0	0	0
Coût Anniversaires	0	553	665	374	529	325
Coût Relance actifs	410	4 242	3 869	591	3 469	4 303
Coût Télédons	693	406	1 030	2 348	3 687	1 945
Sous total appel aux dons	11 849	14 981	10 094	8 740	12 344	14 457
Développement legs	243	1 494	1 331	324	355	783
Publicité auprès notaires	0	81	61	364	493	627
Sous total prospection legs	243	1 575	1 392	688	848	1 410
Mailings legs	0	1 090	749	258	435	285
Sous total appel aux legs	243	2 665	2 141	946	1 283	1 695
Total rubriques	12 092	17 646	12 235	9 686	13 627	16 152
Rappel : Dépenses salariales	0	0	929	1 598	2 056	2 312
Rappel : Coût intérim	0	449	867	140	287	240
Rappel : Coût affranchissement	1 858	2 832	6 820	4 913	8 721	9 289
Sous total salaires, ETT, affranchissement	1 858	3 281	8 616	6 651	11 064	11 841
Rappel : Autres dépenses	1 275	2 237	2 424	1 508	1 311	2 131
Coût total collecte base KPMG	15 225	23 164	23 275	17 845	26 002	30 124

La mission confirme qu'un tel taux ne permet pas d'assurer une part convenable des emplois correspondant aux missions sociales.

5.2.9 Un rééquilibrage entre la part des emplois imputables aux frais de collecte et aux dépenses de fonctionnement et la part imputable aux missions sociales est nécessaire

La mission estime donc nécessaire que la FFC :

- Poursuive les efforts entrepris pour réduire les coûts, notamment d'affranchissement et d'impression des appels aux dons et legs.
- Renforce ses outils d'analyse de la performance de chaque action d'appel à la générosité du public.
- Améliore le ciblage de ses actions de prospection en poursuivant la diversification de ses fichiers source, sous réserve d'un contrôle de leur performance, et en élargissant ses prospections à de nouvelles cibles pertinentes.

La mission estime que les outils statistiques mis en place par la FFC (notamment les analyses des campagnes de publipostage par « code média ») vont dans ce sens, sous réserve d'être affinés (ce qui impliquerait sans doute des « codes média » plus discriminants selon notamment l'origine des fichiers exploités) et d'être utilisés au moins autant pour interroger la pertinence de la démarche conduite et en débattre avec les instances statutaires, que pour conforter l'équipe de direction de la FFC dans ses certitudes.

Parallèlement à ces mesures d'économie, dont la mission n'ignore pas qu'elles se heurteront aux mêmes limites que celles rencontrées par d'autres associations pour développer l'efficacité de leur collecte et à la difficulté de mobiliser le public sur des thèmes de prévention, le rééquilibrage entre la part des emplois imputables aux frais de collecte et aux dépenses de fonctionnement et la part imputable aux missions sociales, passe notamment par un accroissement significatif des messages de prévention diffusés par la FFC.

CHAPITRE 6 : Le contrôle des emplois montre que la part des missions sociales dans les emplois de la FFC doit progresser

6.1 *Les frais de structure pèsent lourdement sur les emplois, qui sont par ailleurs marqués par une thésaurisation excessive en 2000*

6.1.1 *La nouvelle comptabilité analytique, plus claire, rend encore insuffisamment compte des emplois*

Cette insuffisance résulte notamment de :

- L'imputation de certains frais de collecte sur la prévention.
- La part faible des salaires imputés aux frais de fonctionnement à partir de 2001.

6.1.2 *Les principaux postes budgétaires d'emploi des ressources sont constitués par les frais de collecte et de fonctionnement, les frais de prévention, et en 2000 les réserves*

La mission observe que, si le résultat analytique est généralement raisonnable et relève d'une politique prudente de constitution de réserves visant à faire face aux aléas de la collecte de dons, l'année 2000 s'est caractérisée par un résultat analytique de 26%, qui lui apparaît excessif³⁸.

Le déficit commercial de la revue "Cœur et Santé" et des produits dérivés tend à diminuer. En tout état de cause, il ne représente que de 3 à 6 % des emplois, soit une part comparable à celle des frais de coordination des associations de cardiologie régionales. Si les efforts de recherche de l'équilibre doivent impérativement se poursuivre pour mettre fin au financement discutable d'un déficit commercial par la générosité du public, le contenu de la revue répond aux missions sociales de la fédération et son déficit ne pèse pas massivement sur les dépenses de la FFC.

L'ensemble des frais de fonctionnement et de communication pèse pour 15 à 19% des emplois, alors que le mode d'imputation des dépenses salariales tend à minimiser les frais de fonctionnement. Il est en effet manifeste que les 86 kF correspondant à des salariés permanents, imputés en 2001 sur les frais de fonctionnement, ne peuvent représenter qu'une part négligeable des coûts correspondant à la rémunération du délégué national, de son assistante et du service chargé de la comptabilité et de la paie, qui constituent pour l'essentiel des frais de structure, et ne sont pas les seuls devant être imputés au fonctionnement.

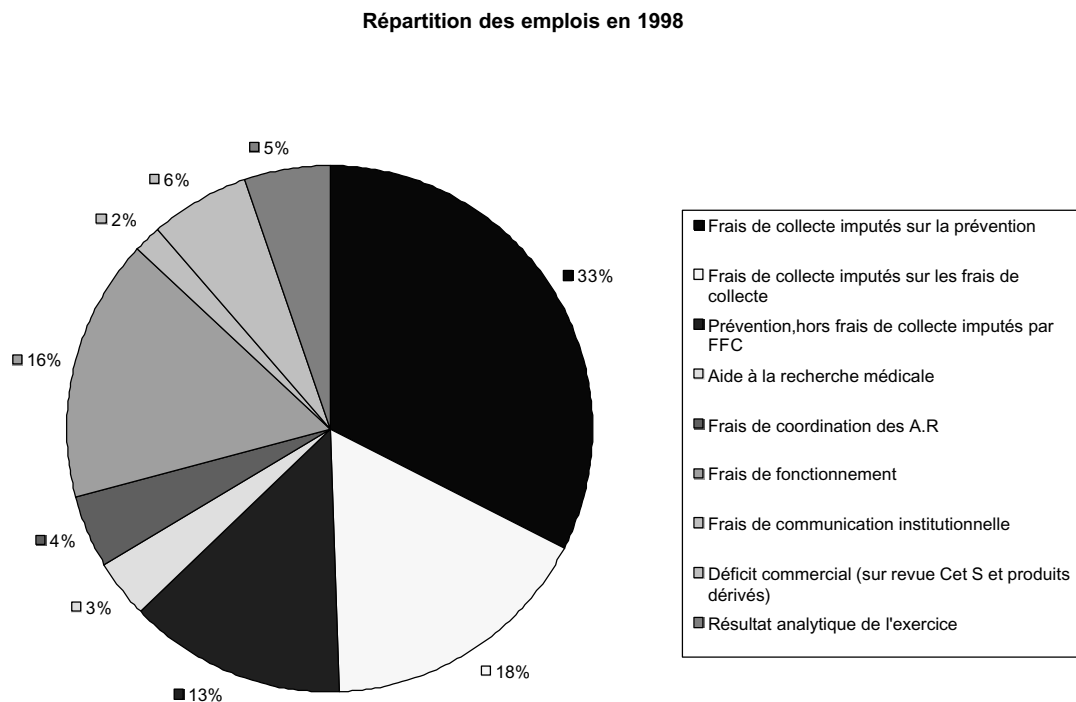
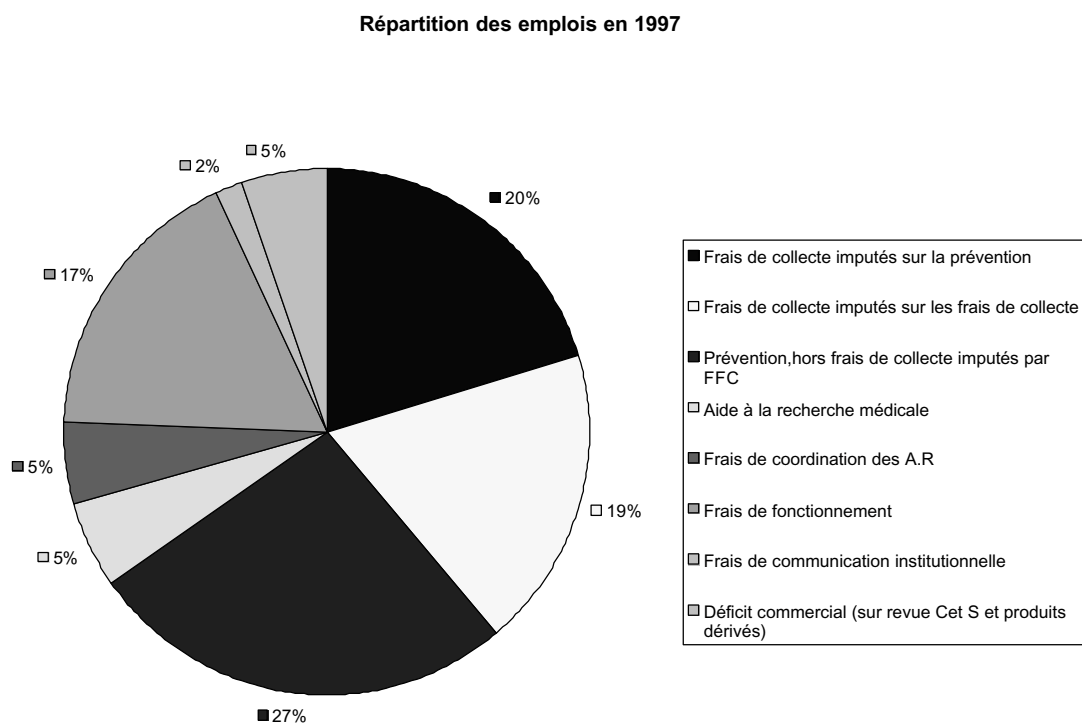
Le principal poste de dépenses, et le plus préoccupant, reste cependant constitué par les frais réels de collecte, qui représentent, sauf en 1997 et 2000, de l'ordre de la moitié des emplois.

La figure n° 13 ci-après présente la part respective des différentes composantes des emplois de 1997 à 2002³⁹.

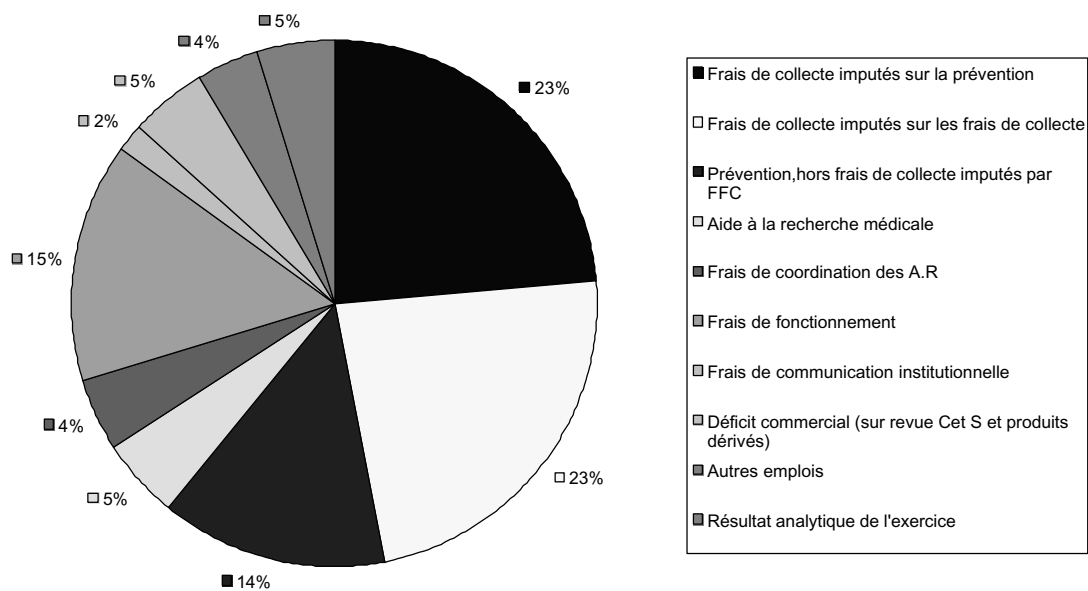
³⁸ Même si l'on conçoit qu'en stricte orthodoxie financière, une partie du legs exceptionnel représentant 18% des ressources ait été thésaurisée.

³⁹ Pour lire cette figure, partir des frais de collecte imputés sur la prévention (fond noir, points blancs : respectivement 20%, 33%, 23%, 14%, 25% et 28% entre 1997 et 2002) et tourner ensuite dans le sens des aiguilles d'une montre.

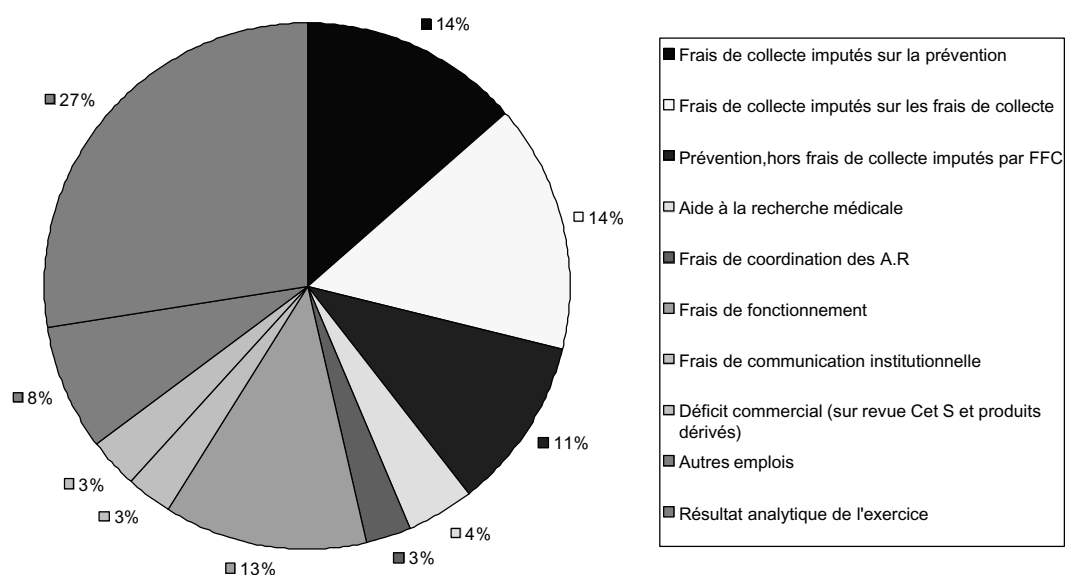
Figure 13 : Part des différentes composantes dans les emplois de la FFC de 1997 à 2002



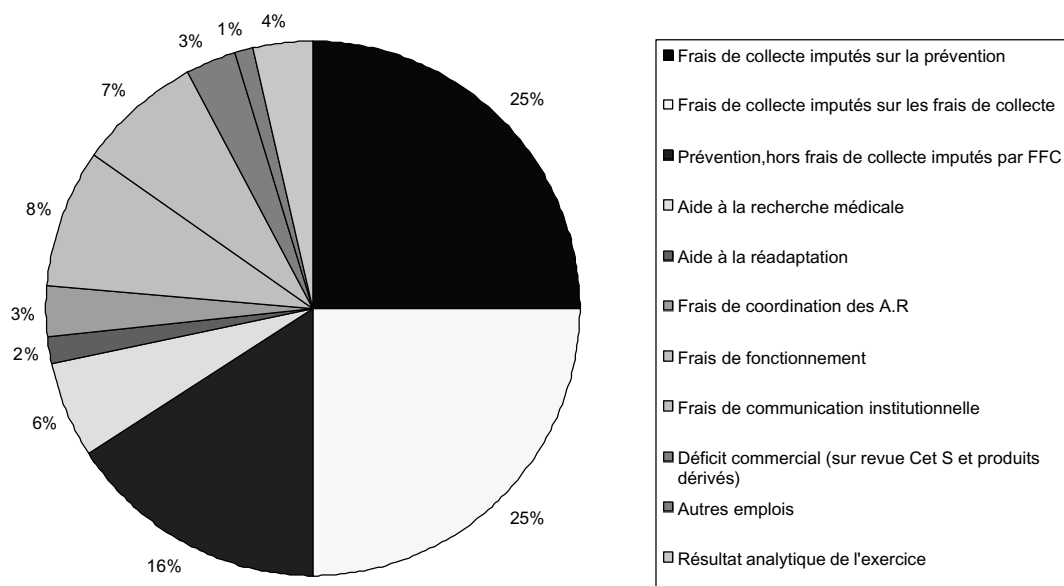
Répartition des emplois en 1999



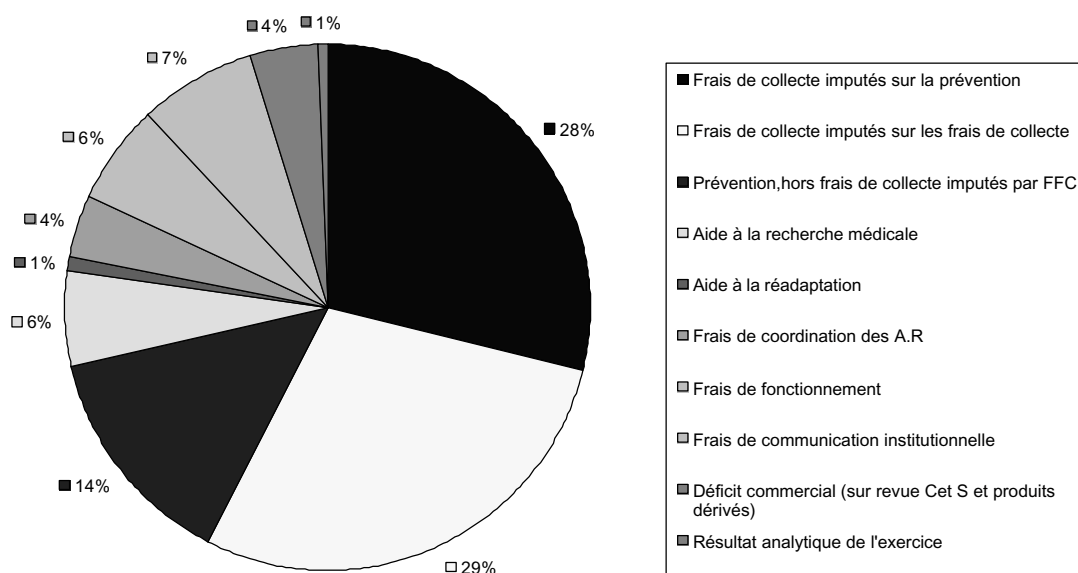
Répartition des emplois en 2000



Répartition des emplois en 2001



Répartition des emplois en 2002



6.1.3 L'exemple de l'année 2002 montre que la part des missions sociales dans les emplois de la FFC doit progresser de manière importante

Pour 2002, la mission a appliqué, par souci de comparabilité, le principe de la FFC imputant 50% des frais de collecte sur la prévention. Cependant, on remarque que le poids des frais réels de collecte tend à devenir de plus en plus lourd, tandis qu'augmentent également les frais de communication institutionnelle. S'agissant des frais de fonctionnement, la comptabilité analytique 2002 ne leur a pas imputé de frais salariaux, ce qui les minore anormalement.

Strictement calculées, les dépenses consacrées aux missions sociales sont limitées à 25% des emplois en 2002, ce qui signifie que, sur 1 euro collecté, seuls 25 centimes sont consacrés aux missions sociales stricto sensu.

Même en imputant 50% des frais de collecte sur la prévention et en ne comptant aucun coût salarial au titre du fonctionnement, ainsi que le suggère la comptabilité analytique de la FFC, un euro collecté ne génère que 53 centimes pour les missions sociales en 2002, malgré un mode de calcul que la mission ne peut cautionner.

La mission estime donc que la part des missions sociales stricto sensu doit progresser de manière importante et que l'imputation d'une partie des frais de collecte sur la prévention doit se faire sur la base d'une clef de répartition justifiée et vérifiable.

6.1.4 L'évolution de la masse salariale appelle une vigilance des instances statutaires, s'agissant des salaires les plus élevés

La masse salariale totale de la FFC (base brute fiscale. Source : DADS) a connu une augmentation non négligeable entre 2000 et 2002, illustrée par le tableau 11 ci-après, qui met en évidence une croissance de 10,6% entre 2000 et 2001, tempérée par une diminution de 4,3% entre 2002 et 2001, laissant finalement apparaître une augmentation de 5,9% sur deux ans entre 2000 et 2002.

Tableau 11 : Évolution de la masse salariale de la FFC entre 2000 et 2002, des effectifs et des heures travaillées

	Masse salariale en €	N/N-1 en %	N/N-2 en %	Effectif total (CDI et CDD)	Heures travaillées	N/N-1 en %	N/N-2 en %
2000	757 465			43	48 362		
2001	837 829	110,6%		38	51 019	105,5%	
2002	801 884	95,7%	105,9%	42	42 136	82,6%	87,1%

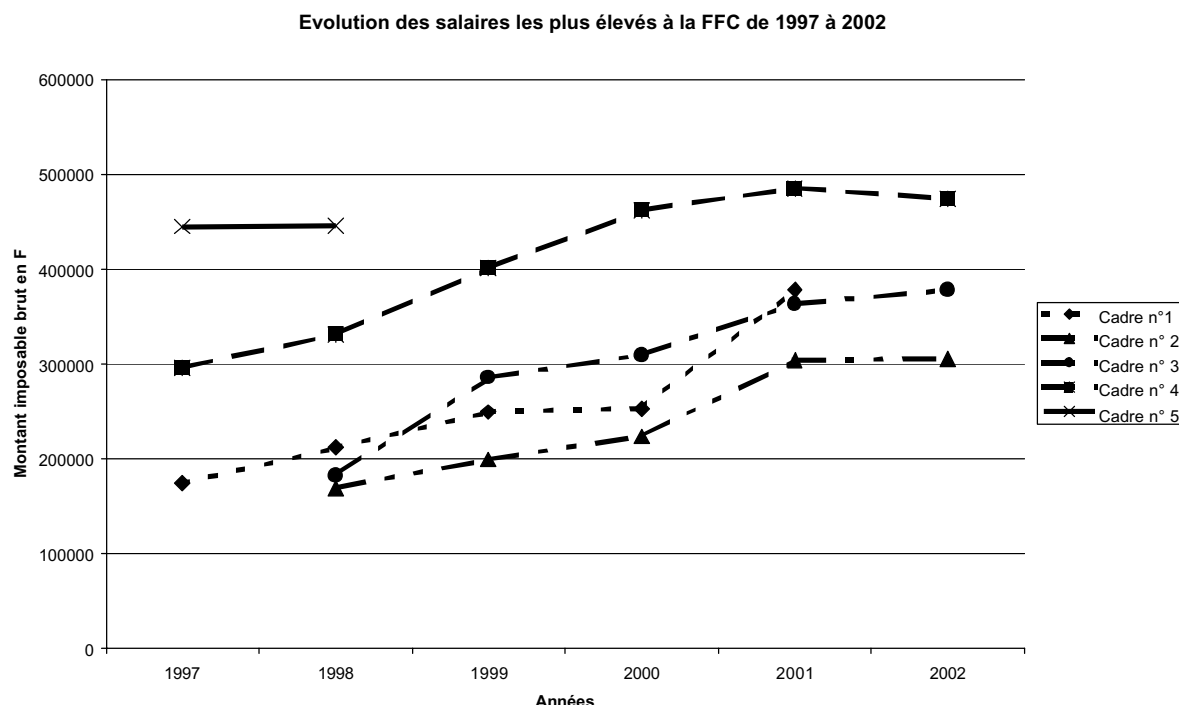
Si une partie de l'augmentation de la masse salariale entre 2000 et 2001 peut s'expliquer par un surcroît de travail en 2001, ayant entraîné une augmentation des heures travaillées, la diminution de ces heures entre 2001 et 2002 et le maintien du même nombre de salariés permanents, conduisent à rechercher un autre facteur d'augmentation.

La mission observe qu'en 2000, la masse salariale des cadres à temps complet représentait un montant de 2 427 727 F, tandis qu'en 2002 elle s'élevait à 2 918 891 F, soit une augmentation de 20,2% pour un même nombre de cadres. Ces augmentations sont présentées comme étant liées à l'évolution des responsabilités de certains agents d'encadrement avec la mise en place du nouvel organigramme. Il apparaît cependant à la mission que cette augmentation appelle une réflexion du bureau de la FFC sur l'évolution du coût de l'encadrement.

Bien que l'explication par l'accroissement des responsabilités soit recevable et s'applique particulièrement aux membres de l'équipe de direction⁴⁰, la figure n° 14 ci-après met en évidence une augmentation sensible des rémunérations annuelles des personnes qui apparaissent comme les cadres dirigeants (actuels ou non) de la FFC entre 1998 et 2001.

La mission estime que cette situation est préoccupante, même si les salaires moyens (calculés sur 12 mois) mensuels bruts des 4 cadres (de direction ou non) les mieux payés se situent dans une fourchette de l'ordre de 3 800 à 6000 €, qui reste acceptable mais devrait connaître une évolution plus raisonnable dans l'avenir (ce qui semble être le cas entre 2001 et 2002). Elle constate par ailleurs que la rémunération du délégué national, et son évolution, n'a été traitée que par le président (en accord avec son prédécesseur), alors que tout ce qui concerne les conditions de recrutement et de rémunération du principal dirigeant constitue la base de la pyramide et doit donc être débattu, au moins par le bureau.

Figure 14 : Évolution des salaires les plus élevés



La mission considère donc comme anormal que les questions de rémunération du délégué national ne fassent pas l'objet d'un débat approfondi au sein du bureau de la FFC. Elle suggère :

- Que les décisions de recrutement, tant sur leur principe que s'agissant du profil recherché et du choix de la personne, soient débattues collectivement par le bureau de la FFC et que la politique des ressources humaines soit régulièrement soumise au conseil d'administration.

⁴⁰ La mission observe cependant qu'une des personnes qu'elle a qualifiée de « membre de l'équipe de direction », eu égard à ses fonctions antérieures, a vu ses responsabilités et son influence réelle se réduire considérablement, à un niveau de cadre subalterne, à partir de 1999, mais sa rémunération mensuelle brute passer de 19 200 F fin 1999 à 23 148 F fin 2001, date de son départ avec une transaction importante.

- Que, sur une base volontaire, la FFC choisisse de calquer sa politique d'augmentation générale des salaires sur celle d'une convention collective nationale (par exemple, la convention de 1951 applicable au secteur médico-social).

6.2 La mission a contrôlé des charges importantes, pesant sur les emplois de la FFC, dont elle estime que certaines auraient pu être évitées

6.2.1 Des conflits individuels du travail se terminant par des transactions coûteuses, et pour partie discutables, ou par des instances judiciaires également coûteuses, faisant suite à des licenciements, confirment la nécessité d'une implication plus collective des instances statutaires dans la gestion des ressources humaines

La mission observe qu'il a été procédé, depuis 1997, à 3 licenciements et 4 ruptures de contrat de travail qualifiées de "départ négocié", hors les 6 départs volontaires qui s'y ajoutent.

Sans se prononcer sur l'analyse qu'il importerait de faire de cet important turnover (qui ne relève pas de la mission), les rapporteurs se sont intéressés aux transactions auxquelles ont donné lieu certaines de ces ruptures de contrat de travail.

Ils ont constaté l'existence de 5 transactions.

Deux transactions concernent des anciens délégués du personnel :

- Hors indemnités légales de licenciement et de préavis (non effectué), la transaction concernant une ancienne déléguée du personnel (collège "employés") comporte une indemnité supplémentaire de 16 779,26 € (soit 110 065 F);
- Hors indemnités légales de licenciement et de préavis (non effectué), la transaction concernant un ancien délégué du personnel (collège "cadres") comporte une indemnité supplémentaire⁴¹ de 439 020,00 F.

Ces deux transactions ont fait suite à une autorisation de licenciement délivrée par l'inspecteur du travail et motivée par :

- L'accord des parties.
- L'absence de lien avec le mandat.

Si la première branche de la motivation de l'inspecteur du travail était juridiquement fragile (et d'ailleurs contestée ultérieurement, l'intéressé(e) menaçant de saisir le conseil des prud'hommes), la seconde était parfaitement conforme à la jurisprudence.

Il subsistait néanmoins un aléa judiciaire. Il n'est pas évident qu'il dépassait le coût de la transaction acceptée par la FFC et financée par les ressources de l'association, donc par la générosité du public.

⁴¹ La mission observe que ce salarié demandait 900 000 F à titre d'indemnité compensatoire de transaction (soit le double de ce qu'il a obtenu), ce qui représentait 56% de la somme consacrée cette année là à l'appui aux associations régionales ou 30% de l'aide à la recherche médicale.

Deux autres transactions ont fait suite à des licenciements relevant de la catégorie des licenciements pour faute, susceptibles d'être considérés ou non comme ayant une cause réelle et sérieuse, mais ne revêtant pas une gravité exceptionnelle.

- La première transaction concerne un cadre âgé de 50 ans, qui a bénéficié d'une indemnité supplémentaire, hors indemnités légales de licenciement et de préavis (non effectué), de 128 050,00 F (correspondant à 6,5 mois de salaire);
- La seconde concerne un cadre âgé de 58 ans, qui a bénéficié d'une indemnité supplémentaire, hors indemnités légales de licenciement et de préavis (non effectué), de 157 363,76 F.

Dans ces deux cas, la mission admet qu'il existait un aléa juridique, mais là encore s'interroge sur le risque réel qu'encourrait la FFC de devoir payer une indemnité supérieure à ce qu'elle a volontairement accordé.

Enfin la dernière transaction concerne un cadre dont la faute, si elle était avérée, revêtirait une gravité telle que l'aléa judiciaire pourrait être considéré comme inexistant. La mission s'étonne donc que, malgré cela, la FFC ait jugé nécessaire de lui accorder une indemnité qualifiée de "forfaitaire et définitive" de 32 776,50 € (soit 215 000 F). Elle donne cependant acte à la FFC des conséquences qui pouvaient, en l'espèce, résulter de l'amnistie faisant suite à l'élection présidentielle.

Dans ce dernier cas, la mission estime que la justice aurait dû être appelée à trancher le litige, s'agissant de l'utilisation de la générosité du public qui risquait d'être indûment sollicitée pour une transaction non fondée, tant par la FFC que par le salarié licencié.

Par ailleurs, une somme de 21 796,41 € (142 975,09 F) a été versée le 7 décembre 2001, à la suite de la condamnation de la FFC le 24 octobre 2001 par la Cour d'Appel de Paris, pour le licenciement sans cause réelle et sérieuse d'une secrétaire, intervenu le 3 novembre 1998.

Actuellement, une instance faisant suite à un licenciement reste pendante devant les Prud'hommes.

La mission estime que la gestion des ressources humaines, si elle semble actuellement apaisée, notamment avec l'élection de délégués du personnel, la signature d'accords d'entreprise sur les conditions de travail le 11 avril 2002 et sur l'aménagement et la réduction du temps de travail les 21 décembre 1999 et 30 décembre 2001, la promulgation du règlement intérieur le 11 avril 2002, doit faire l'objet d'une attention vigilante de la part des instances statutaires, avec le souci d'éviter les instances judiciaires, mais aussi les transactions coûteuses et non indispensables.

6.2.2 La mission, qui a contrôlé les frais de déplacement et de mission pris en charge en 2001 et examiné certaines dépenses importantes en 1999 et 2000, a relevé des anomalies dans ce domaine

La mission a demandé les justificatifs (objet et factures) des frais de déplacements (hors bénévoles) de l'année 2001 enregistrés sous les rubriques 625600/625602/625604, ainsi que de déplacements spécifiques enregistrés au grand livre analytique 1999 ou 2000⁴².

Les contrôles ainsi effectués conduisent la mission à s'inquiéter de dépenses qui lui apparaissent excessives, et d'une productivité discutable dans un cas précis évoqué ci-après (La tournée du plat du jour).

⁴² 1999/625605/090499/CE/1426 ; 1999/625605/190599/HA/4398 ; 2000/625600/301100/HA/11399 ; 2000/625600/311200/HA/11974 ; 2000/625602/300500/HA/8619 ; 2000/625602/160600/HA/8914 ; 000/625600/300300/HA/7708

- a) Certains frais de déplacement sont excessifs par rapport à des conditions normales de logement.

Il ressort de l'examen de ces documents que les remboursements de frais de déplacement sont effectués sur la base des factures présentées, pourvu qu'elles correspondent au déroulement d'une mission précise. Aucun critère ne s'applique pour juger du montant des repas⁴³ ou des nuits d'hôtel⁴⁴. Par contre, il a été vérifié que certaines dépenses dont le remboursement était demandé et dont l'objet n'avait pas de lien avec la mission étaient rejetées. C'est ainsi que le remboursement de places de théâtre, d'appareil photographique, de frais de taxis, de stationnement ont été refusés.

La mission a constaté que dans l'ensemble, hors les observations précédentes, les remboursements font l'objet d'un contrôle correct mais s'inscrivent dans une habitude jusqu'à présent tolérée de ne pas remettre en cause systématiquement le niveau de dépenses importantes, dont certains montants apparaissent somptuaires par rapport au niveau de dépenses que l'on peut attendre d'une association comparable.

C'est pourquoi la mission suggère à la FFC, dans le cadre des réflexions qu'elle poursuit en matière d'éthique, d'être plus rigoureuse sur l'utilisation de telles ressources et de fixer une limite raisonnable au montant acceptable des frais de déplacement en établissant des règles précises en ce qui concerne notamment la catégorie des hôtels et le seuil des notes de restaurants⁴⁵.

- b) Un partenariat coûteux, aux résultats modestes, ne semble pas avoir apporté une notoriété supplémentaire à la FFC, ni fait progresser efficacement la prévention, dans des conditions déontologiques et de rigueur très discutables.

La mission attire l'attention sur une opération menée de juillet 2000 à la fin de l'année 2001. Cette opération a donné lieu à un accord de partenariat entre la FFC représentée par son délégué national et M.B..., dans le cadre de la « *Tournée du plat du jour* ». Lors du congrès annuel 2000 d'EHN, la British Heart Foundation a proposé à la FFC un partenariat afin de promouvoir conjointement la cause de la prévention en France en utilisant un ambassadeur commun : M.B... L'objectif secondaire de cette action était la collecte de fonds. Ce partenariat a pris effet le 7 juillet 2000.

La « *Tournée du plat du jour* » est un voyage en France, effectué par M.B... sur la période du 15 juillet 2000 au 31 décembre 2001. Au cours de ce « mini tour de France », il devait organiser des événements autour de la prévention, en coordination avec les associations de cardiologie et leurs clubs « Cœur et santé ».

La FFC a autorisé ce nouveau partenaire à apposer le logo de la FFC sur le véhicule « *Piaggio* » qu'il utilisait pour cette tournée, et à utiliser du papier à en tête de la FFC. Par ailleurs, M.B... était autorisé à récolter des dons (chèques et espèces) au profit de la FFC. Ces dons devaient être versés directement à la FFC, sur un compte approprié de la Caisse d'Epargne. Il était, en outre, spécifié que sur 1 FF, la FFC reverserait 17% à son partenaire M.B..., soit 17 centimes, et ce à la fin de chaque mois, avec émission d'une facture sur la période considérée. Il était encore précisé, bien que les dispositions d'une convention avec la British Heart Foundation n'apparaissent pas, que cette dernière serait bénéficiaire des dons récoltés en livres sterling, selon le même principe.

Il n'était apparemment pas spécifié dans l'engagement de partenariat à quelle hauteur et selon quel principe M.B... pourrait bénéficier de certains remboursements de frais, d'autant plus qu'il recevait une rémunération, dont le principe semble déjà contestable. Or, au cours de cette mission M.B... a reçu à de nombreuses reprises (au moins 8 fois) des remboursements de frais souvent

⁴³ Pouvant dépasser 300 F, soit 45 euros par personne (facture du 28/09/01).

⁴⁴ Pouvant atteindre 1050 F par personne (factures des 17/21/22/30 mars 2000, 10/03/01).

⁴⁵ La mission relève avec satisfaction que les décisions nécessaires ont été prises en ce sens quelques jours avant la fin de son contrôle, par le CA du 16 mai 2003.

importants, donnant lieu à des fiches de frais de service et à des bons à payer. Il s'agit notamment de réparations de voiture ou de cycle (factures du 13/03/01 pour un montant de 6 048,31 F TTC et du 18/06/01 pour un montant de 4 277,66 F TTC).

En fin de compte, le montant des factures relevées par la mission et remboursées par les soins de la FFC atteint plus de 34 000F. Il avait été décidé dans l'engagement initial que le seuil à ne pas dépasser était de 50 000 F. De ce fait, toute facture pouvait être remboursée, pourvu que le seuil ne soit pas dépassé.

La mission a recueilli du délégué national des explications sur les consignes qui ont pu être données à la personne chargée de vérifier les factures présentées, puis de les rembourser, sur la part du contrôle qu'il a lui-même exercé et qu'il reconnaît insuffisant, enfin sur la réalité des résultats obtenus à l'issue de ce partenariat.

Il n'y avait pas trace selon les dires de la personne responsable⁴⁶ du suivi de l'opération (personne qui a depuis quitté la FFC) - rapportés par le délégué national - que des dons en liquide aient été perçus, ni de preuve que des sommes correspondantes au pourcentage prévu dans l'engagement de partenariat aient été versées. Tout cela reste assez flou et n'empêche pas de supposer que des sommes aient pu être directement perçues par M.B..., puisque aucune demande ne lui a été faite à ce sujet.

Le but de l'opération était de faire de la publicité autour de la FFC pour développer sa notoriété, tout en menant une action de prévention.

Cela s'est traduit par :

- environ 30 articles de presse (régionale),
- une opération de relation publique : le président de la FFC a été reçu à déjeuner à l'ambassade de Grande Bretagne par M.B...,
- 8 dons ont été recueillis pour un montant de 2 300 F.

La mission constate que l'engagement de partenariat souscrit manquait de précision quant aux dons recueillis, notamment en espèces, et laissait la porte ouverte à un contrôle inopérant, contrôle qui s'est également exercé avec beaucoup de laxisme sur le plan des remboursements consentis. Il semble, en fin de compte, que les résultats de ce partenariat aient été pour le moins modestes eu égard aux frais engagés, son contexte incitant plus à un traitement "presse" anecdotique qu'efficace en termes de prévention.

6.2.3 Les actions de formation du personnel et leur coût sont justifiés

Dans le domaine de la formation, la mission a procédé par sondage. Elle a étudié, en particulier, les années 2001 et 2002.

Des actions de formation ont été recensées pour ces deux années dans un plan de formation diffusé le 23 août 2001. Elles ont donné lieu à 26 formations individuelles et à 4 formations collectives. Les formations individuelles portent notamment sur :

- la préformation, l'adaptation, la promotion, la prévention (pour réduire les risques d'inadéquation à l'évolution des techniques et des structures des entreprises), la conversion ;
- l'acquisition, l'entretien, le perfectionnement et le bilan des connaissances.

⁴⁶ Cette personne connaissait l'itinéraire et vérifiait le maillage avec les associations régionales.

Les formations collectives ont porté notamment sur la sécurité incendie, le recyclage, la conduite à tenir en cas d'agression ou de vol.

Des états séparés sont tenus pour la FFC (420.1) et Cœur et Santé (520.1). Les frais de transports, d'hébergement et de restauration sont pris en charge au titre du chapitre budgétaire 422.1 ou 520.3. Les extraits de compte général sur chacune des années en cause ont permis d'établir dans le tableau suivant n° 12, les coûts de formation regroupant les principaux fournisseurs.

Tableau 12 : Coût des formations organisées en 2001 et 2002

Fournisseurs	Coût année 2001 en euros	Coût année 2002 en euros
ADAP	771	
AFTA (hors cotisation) ⁴⁷		136
ASYS		2 734
AURFASS		956
CARGO	1 106	1 941
CELSA	594	594
CEMI		908
CFPJ	1 677	
CFPS	1 255	2 260
CREASOFT	2 870	3 788
DEMOS		1 620
F.LEFEVRE	1 869	3 510
JURIS	1 298	418
MY WAY(2001/2002) ⁴⁸	16 983	
NEGOCIA	2 300	
P.VAL 2001	29 852	
TECHNOCOM 2002		19 032
TELELANGUE		2 487
Autres fournisseurs (Admical, Bodet, Cenfop, Cofratel)	6 289,44	

*sous-réserve : annulation de stages : JURIS (803,41 euros), EXTOURNE (594,53 euros), en 2002 et avoir COFRATEL (3.281,92 euros) en 2001.

⁴⁷ Cotisation annuelle 275 euros.

⁴⁸ Bureautique : 10 405 ; technique : 6 578

Comme le démontre le tableau suivant, le taux de formation par rapport à la masse salariale reste élevé, bien qu'il soit passé de 7,5% en 2001 à 4,8% en 2002. Mais la mission n'estime pas devoir le contester, compte tenu de l'intérêt des formations dispensées à tous les membres du personnel de la délégation nationale.

Tableau 13 : Évolution du taux de financement de la formation en 2001 et 2002

	2001	2002
MASSE SALARIALE	837 829	801 884
FORMATION	63 877	39 375
Taux de formation	7,5%	4,8%

6.3 Les dépenses engagées pour cinq opérations importantes, qui ont fait l'objet d'un examen particulier par la mission, n'appellent pas de critiques au regard de leurs effets

6.3.1 L'intervention d'un prestataire⁴⁹, notamment pour la campagne « Urgence cardiaque », devrait cependant faire l'objet d'une évaluation de son efficacité et de l'opportunité de sa poursuite

Une collaboration s'est établie entre la FFC et l'Agence V... entre 1999 et 2002. Il s'agissait début 1999 pour le délégué national de l'époque, de répondre à une demande du Conseil d'administration et de préparer pour l'année suivante le lancement d'une campagne de sensibilisation du public sur le THEME « 30 ans de progrès en cardiologie -1970- 2000- l'aventure du cœur ».

C'est à cette occasion et afin d'optimiser l'action à mener, que le concours d'une agence de communication a été recherché. Elle devait maîtriser, en particulier, la culture associative dans le but de concevoir un dispositif appelé à devenir systématique : conférences de presse, annonces dans les quotidiens nationaux, CD audio, et supports de communication tels que affiches, dépliants (destinés au public), brochures (destinées aux décideurs). Les brochures devaient présenter le bilan, les perspectives et les propositions de la FFC pour faire diminuer la mortalité et la morbidité cardiovasculaires.

Trois agences ont été consultées. C'est une commission constituée de membres du bureau qui a retenu l'Agence V....

La campagne a permis les réalisations suivantes :

- PRINTEMPS 2000 : 1ers entretiens de santé à l'Assemblée Nationale.
- ETE 2000 : « Urgence cardiaque/ Gestes qui sauvent ».

⁴⁹ Activité : Conseil pour les affaires et la gestion. Code APE : 741G. Siège social : Bordeaux. Forme juridique : Société à responsabilité limitée. Capital social : 7.622,45 €. Nationalité : France.

- PRINTEMPS 2002 : sous la forme des "entretiens de santé" au Sénat, puis en 2003 à l'Assemblée Nationale.

La collaboration de la Fédération Française de Cardiologie avec l'Agence V... durant les années 1999 à 2002 a entraîné des coûts importants qui ont pu être suivis et vérifiés au travers de la comptabilité (factures et extraits de compte tiers de chaque année) :

Montants des budgets consacrés annuellement à ces opérations :

- 1999 : 199 714 €,
- 2000 : 564 863 € (année du lancement de l'opération « Urgence Cardiaque/Gestes qui sauvent »),
- 2001 : 149 153 €,
- 2002 : 120 973 €.

Le total sur 4 ans s'élève à 1 016 703 euros.

Outre, les campagnes évoquées, l'Agence V... a fourni d'autres prestations à la FFC : relations presses, veille notoriété, préconisations de plan annuel de communication, élaboration de supports spécifiques (vidéo, mallettes pédagogiques).

La mission ne porte pas un jugement négatif sur les différentes campagnes lancées à partir de 1999, qui se sont développées les années suivantes et dont certaines comme « les gestes qui sauvent » se poursuivent encore. En dépit de résultats chiffrés relativement modestes, il est incontestable que les effets ne sont pas tous mesurables immédiatement et que ces actions s'inscrivent dans le long terme.

Il est probable que la notoriété de la FFC se soit développée au cours de ces années. Sa volonté d'apparaître, par des actions répétées comme un acteur reconnu de santé publique, ne peut être contestée. L'action menée notamment auprès des décideurs politiques (parlementaires) a été favorable à la prise de conscience de l'utilité d'une politique de prévention, tout autant que de l'intégration des gestes qui sauvent dans les cursus scolaires (avec une étape fondamentale franchie lors du "Parlement des enfants" du 17 mai 2003 qui a adopté cette dernière idée, qui devrait être reprise par une proposition de loi).

Cependant, certaines contributions de l'Agence V..., par exemple la nouvelle identité visuelle des parcours du cœur, ne font pas l'unanimité au sein de la FFC et la mission, sans porter de jugement dans un domaine qui n'est pas le sien, s'interroge effectivement sur le lien entre ce visuel et la spécificité de la FFC. En tout état de cause, il apparaît à la mission qu'après bientôt 5 ans de collaboration, la FFC devrait se poser la question de l'évaluation de la plus value apportée par cette agence et du maintien ou non de cette collaboration.

6.3.2 L'envoi de cartes de téléphone mobile rechargeables aux donateurs les plus fidèles n'appelle pas de critiques à l'encontre de la FFC

Par contrat, signé le 6 décembre 2000 avec un opérateur national de téléphonie mobile, cet opérateur s'engageait à fournir à la FFC des pochettes de cartes rechargeables (50 000 pochettes d'une valeur de 70 F) en vue de leur envoi aux "*membres fondateurs perpétuels*" de la FFC. Ce contrat a été renouvelé le 15 mars 2001, pour 100 000 cartes supplémentaires.

La FFC s'engageait à fournir à cet opérateur la liste des bénéficiaires établissant une correspondance exacte entre l'identité d'un membre de la FFC et un numéro de téléphone.

La FFC devait faire *"son affaire de l'achat et de la fourniture à ses membres de l'intégralité des terminaux nécessaires au fonctionnement des pochettes"* de carte rechargeable. La fourniture éventuelle des "terminaux" devait être assurée par un distributeur⁵⁰ de l'opérateur de téléphonie mobile, indépendant de celui-ci. L'activation des cartes rechargeables devait être effectuée par un autre prestataire⁵¹.

L'opérateur de téléphonie mobile s'est plaint de la non-fourniture de téléphones mobiles aux donateurs destinataires des cartes rechargeables, ce qui obérait la rentabilité de l'opération.

Si la lettre du contrat pouvait peut-être laisser supposer que la FFC offrirait des téléphones mobiles à 50 000 personnes, la mission s'étonne qu'une analyse réaliste n'ait pas montré à l'opérateur que, d'évidence, le coût ne correspondait pas à une saine gestion de la générosité du public⁵².

Cette affaire, qui a donné lieu à un contentieux judiciaire, a été réglée par une ordonnance de référé en date du 24 octobre 2001, favorable à la FFC. Aux termes de ce jugement du Tribunal de commerce de Paris : *« Il n'est pas dit que la FFC, ni aucune autre partie à la présente instance, avait l'obligation d'acheter des terminaux. L'expression - fera son affaire - signifie seulement que [l'opérateur de téléphonie mobile] ne fournit pas les terminaux, mais seulement les [cartes de téléphone rechargeables]. La FFC n'a accepté d'adresser à ses adhérents (sic) les [cartes de téléphone rechargeables] que parce que celles-ci lui étaient fournies gratuitement, en s'inscrivant dans la campagne - Les gestes qui sauvent - »*.

Par ailleurs, le jugement relève que l'opérateur de téléphonie mobile s'est engagé, à la suite d'un renouvellement de l'accord initial, à fournir – en sus des 50 000 cartes initiales - 100 000 cartes de téléphone rechargeables, et n'en a livré que 80 000.

Pour ces motifs, le juge des référés a ordonné la livraison des 20 000 cartes manquantes, condamné l'opérateur à des dommages et intérêts de 8 800 000 F HT au profit des autres partenaires (hors FFC) de l'opération et alloué 10 000 F à la FFC au titre des frais irrépétibles, sur le fondement de l'article 700 du code de procédure civile.

Sur le plan juridique civil, la justice a donc donné raison à la FFC dans cette affaire.

S'agissant des dépenses exposées par la FFC, le bilan présenté à la mission fait état d'un coût total de l'opération s'élevant à 845 678 F, pour 130 000 cartes rechargeables adressées aux donateurs de la FFC les 15/02/01 (50 000 cartes), 15/04/01 (30 000 cartes), 15/05/01 (30 000 cartes) et 20/06/01 (20 000 cartes).

L'envoi du 15 février 2001 a généré, selon les données fournies à la mission par la FFC, 6 801 dons en retour (soit un taux de 13,6%) représentant une collecte de 1 496 588 F. Les envois suivants ont généré, selon ces mêmes données, 23 335 dons en retour (soit un taux de 29,17%) représentant une collecte de 1 882 238 F.

⁵⁰ Activité : Commerce de gros de composants et d'autres équipements électroniques. Code APE : 518J. Siège social : Paris 19^{ème}. Forme juridique : SA à conseil d'administration. Capital social : 50.000 €. Nationalité : France. Chiffre d'affaires de l'ordre de 30 M€.

⁵¹ Activité : Commerce de gros d'appareils électroménagers et de radio télévision. Code APE : 514F. Siège social : Paris 9^{ème}. Forme juridique : Société à responsabilité limitée. Capital variable : 7.622,45 €. Nationalité : France.

⁵² Dans la meilleure des hypothèses, même pour des téléphones très bas de gamme à prix bradé, cette opération aurait au minimum coûté de 3 à 5 € par téléphone, soit au minimum de 150 000 à 250 000 €. La marge brute réalisée, avant salaires internes notamment, a été de 2 768 526 F et aurait donc été réduite de l'ordre de 50% s'il avait fallu financer des téléphones mobiles. En outre, le coût aurait sans doute été surévalué par les donateurs bénéficiaires, qui n'auraient pas compris l'usage fait de leur générosité.

S'agissant des 20 000 cartes qui devaient être livrées (sous astreinte de 10 000 F par jour de retard, à compter de la signification du jugement), un arrangement signé le 23 novembre 2001 entre les parties a conclu à leur non-livraison et au paiement à la FFC d'une somme de 30 000 F HT (35 880 F) à titre de remboursement des frais avancés. Cet arrangement met fin à toute action des parties.

Sur la base de ces informations, la mission n'a pas d'observations à formuler à la FFC sur son utilisation, dans cette affaire, du produit de la générosité du public.

6.3.3 Les campagnes « Médias » avec le groupe de presse du « Figaro » correspondent aux objectifs de la FFC

A l'occasion de ces campagnes, sur une période qui va de septembre 2001 à juin 2002, la FFC a passé des commandes à la société du Figaro, à un rythme mensuel, afin que soit inséré un communiqué de soutien.

Outre le rappel des principales actions menées en 2001, une partie de ce communiqué pouvait être découpée pour accompagner le don effectué (cette partie mentionnant qu'un reçu fiscal serait adressé dans les 15 jours au donateur). Par ailleurs, un article de fond sur des thèmes d'information et de prévention accompagnait ce communiqué.

Il a été constaté par la mission que les factures correspondantes enregistraient la date de sortie du quotidien, en mentionnant à chaque fois, le nombre d'exemplaires, le prix unitaire, le montant HT, ainsi que les conditions de règlement TTC. Le tableau n° 14 ci-dessous en fournit le détail.

La mission n'est pas amenée à formuler d'observations particulières sur ces campagnes qui correspondent aux objectifs de la FFC et se poursuivent, sous une forme différente, avec le "Figaro Magazine".

Cependant, la FFC devrait sans doute envisager, comme elle l'a déjà fait dans le passé, de renouveler les supports média auxquels elle fait appel, notamment en relation avec une réflexion sur un élargissement de son "cœur de cible" au-delà des "seniors" de catégorie socioprofessionnelle supérieure pour la collecte et des jeunes pour les campagnes de prévention⁵³.

Tableau 14 : Commandes d'exemplaires du Figaro, comportant un message d'appel aux dons et un article de fond

date	quantité	P.U.	Montant HT
27 septembre 2001	27 482	3,4300 F	94 263,26 F
25 octobre 2001	29 999	3,4300 F	102 896,57 F
Novembre 2001 (livrés le 22/11/01)	29 999	3,4300 F	102 896,57 F
27 décembre 2001	29 997	3,4300 F	102 889,71 F
21 février 2002	30 404	0,49 €	14 897,96 €
21 mars 2002	30 400	0,49 €	14 896,00 €
23 mai 2002	30 000	0,49 €	14 700,00 €

⁵³ Il apparaît à la mission qu'un vide pourrait être à combler entre ces deux cibles : par exemple, une réflexion lui semble envisageable sur la population des 50/65 ans, aussi bien en termes de prévention que d'appel aux dons.

6.3.4 L'intervention d'un cabinet conseil⁵⁴ a fourni les outils d'un management efficace

La mission a étudié, en particulier, ce cabinet parce qu'il était intéressant de constater les effets du travail de conseil apporté par ses préconisations dans la réorganisation de la délégation nationale. Réorganisation qui a entraîné, comme il a été vu plus haut, des départs de personnels dont, pour certains, les conséquences financières ont été importantes pour la FFC.

Le cabinet P... "conseil en management et organisation" a été mis en concurrence, parmi 11 autres (présélectionnés), lors du salon TOP DRH du 22 au 24 novembre 1999.

La mission confiée au cabinet P... de fin 1999 à fin 2001, consistait en un accompagnement au changement pour la réorganisation de la délégation nationale, engagée par le nouveau délégué national. En outre, elle devait répondre à trois impératifs :

- l'obligation de mise en conformité avec les directives ministérielles de 1998, (dont les incidences sont matérialisées dans le rapport d'audit interne KPMG de mars 2000),
- la mise au point du passage aux 35 heures au 1^{er} janvier 2000,
- la nécessité de répondre aux nouvelles exigences du public, des donateurs et des structures associées (associations régionales et clubs).

L'approche adoptée a consisté, selon le souhait du délégué national, à privilégier l'adhésion des personnels (équipe) à une vision de la mission de la FFC et de sa délégation nationale devant être définie en groupe, à des valeurs communes à partager pour y parvenir, ainsi qu'à l'organisation la plus pertinente pour les mettre en œuvre.

Parmi les principales réalisations, la mission a relevé :

- la participation à la rédaction de l'accord de réduction du temps de travail,
- l'aide à l'élaboration des outils de management du délégué national,
- l'aide à l'élaboration des tableaux de bord de pilotage du délégué national,
- la formation des chefs de projets,
- le "*coaching*" du délégué national,
- la formalisation des fiches de fonctions servant à la rédaction des nouveaux contrats de travail,
- l'aide à la répartition géographique des postes de travail,
- la préparation des contrats d'objectifs des cadres,
- la préparation et l'accompagnement de la mise en place du nouvel organigramme de la délégation nationale,
- le recrutement de l'assistante du délégué national et de la responsable des campagnes, le recueil des attentes de 3 associations de cardiologie envisagées comme pilotes pour la mise en réseau des régions (LANGUEDOC, BRETAGNE, RHONE),

⁵⁴ Activité : Conseil pour les affaires et la gestion. Code APE : 741G. Siège social à Paris 16^{ème}. Forme juridique : Société à responsabilité limitée. Capital social : 40.000 €. Nationalité : France.

- la création et préparation de la mise en place du poste de coordinatrice d'actions régionales,
- la participation avec KPMG à la préparation du séminaire des présidents d'associations de cardiologie régionales du 14 décembre 2000, des journées nationales de la FFC 2000 et 2001,
- l'aide à la réalisation de supports de communication interne du délégué national pour animer les réunions décisives de la vie de la délégation nationale.

La mission a constaté que dans l'ensemble, un travail effectif et sérieux avait été effectué. Des formations (de base ou de perfectionnement) ont été offertes et suivies par les personnels, en fonction de leurs besoins et des nouvelles missions qui leur étaient confiées.

Le budget TTC déclaré par la FFC a été respectivement de :

- 678 kF en 2000
- 643 kF en 2001 (dont 120 kF de formation).

Le délégué national considère que l'action du cabinet P... à ses côtés a été vitale pour accompagner le nécessaire changement au sein de la délégation nationale et dans une moindre mesure au sein de la FFC.

La mission a pu constater que le budget important sur les deux années concernées par la collaboration avec le cabinet P..., ne paraît pas disproportionné par rapport aux résultats obtenus. De réelles améliorations proviennent des préconisations de ce cabinet. Elles ont le plus souvent été appliquées méthodiquement et progressivement.

Il en est ainsi notamment de la définition des outils de management. Les tableaux de bord ont été mis en application au cours des années 2000 et 2001. Ils portent sur la comptabilité - gestion, les ressources collectées, les ressources humaines, la logistique. La réunion du 30 mai 2001 a dressé le tableau de la périodicité et de la composition des comités de direction, (CODIR, CODIR élargi, rendez-vous mensuel du délégué national), le pilotage de projets.

Il avait été également prévu de faire du « coordinateur d'action régionale », l'élément d'animation des régions. A ce titre, une expérimentation a été lancée sur la région Languedoc, devant être étendue à la Provence et à la Côte d'Azur. Il s'agit d'une mission d'appui confiée à une personne gérée par la FFC, cette mission consiste en l'aide à la mise en place de la structure de l'association régionale, en l'aide à la mise en place d'actions sur le plan local.

Plutôt que de critiquer l'intervention de ce cabinet, complémentaire avec celle du cabinet KPMG, la mission s'interroge sur la plus value réelle d'autres interventions ponctuelles parfois qualifiées abusivement d'audits et sur le retard pris antérieurement du fait d'un mode de management dont certains aspects combinant - selon le cas - autoritarisme et laxisme, ne sont pas totalement étrangers aux conflits individuels du travail et à leur coûteuse résolution critiquée supra.

6.3.5 Les travaux d'imprimerie et d'édition ont été gérés avec l'objectif d'en limiter le coût

La mission a examiné la liste des sociétés d'édition et/ou d'imprimerie prestataires de la FFC en 1999 à 2002 et le montant total de leurs factures. Il ressort du tableau n° 15 ci-après, que les activités de ces sociétés correspondent aux types de prestations susceptibles de leur être demandées et que les chiffres d'affaires réalisés avec la FFC ne représentent qu'une part modeste du chiffre d'affaires de chacune de ces sociétés (sauf une implantée dans le Val d'Oise).

Tableau 15 : Les imprimeurs et éditeurs fournisseurs de la FFC

Localisation	Code APE	Capital (€)	C.A connu (M€)	Factures 1999	Factures 2000	Factures 2001	Factures 2002
Nord	222C	213 429	1,6 à 1,7	31 568	36 624	33 896	17 436
Belgique	ND	ND	ND	7 882	170 928	261 498	84 557
Val d'Oise	222G	7 622	0,3 à 0,4	1 679	8 246	295	
Royaume Uni	ND	ND	ND	28 550		39 464	
Paris	514Q	7 622	0,4 à 0,5	7 267	12 896		
Paris	744B	45 735	3,0 à 3,1		29 726		
Hauts de Seine	222C	8 760 072	408		7 728		
Paris	524Z	7 622	0,2 à 0,3		2 355	742	
Essonne	514Q	2 766 000	14,5 à 14,6		21 724	5 574	
Indre	222C	150 000	0,8 à 0,9		6 510	5 855	1 969
Puy de Dôme	222C	216 000	10,9 à 11,0		891 130	926 764	1 116 001
Seine Saint Denis	222C	60 000	1,8 à 1,9			17 335	
Cantal	222C	486 540	4,0 à 4,1			13 766	79 399
Suisse	ND	ND	ND			79 234	88 729
Val d'Oise	222C	7 622	Liquidée en 02			885	
Paris	ND	ND	ND		82 385	333 182	
Indre et Loire	222C	236 430	27,6 à 27,7		12 936		
Royaume Uni	ND	ND	ND				613 350
Vendée	222C	38 112	1,2 à 1,3	24 252	5 535	11 559	
Val de Marne	744B	50 000	9,4 à 9,5	98 492	31 915	10 635	2 547
Seine Saint Denis	ND	ND	ND	168 291	7 848	15 376	
Meurthe et Moselle	222C	171 600	4,6 à 4,7	10 245	5 816	6 913	
Val d'Oise	ND	ND	ND	20 926			
Val d'Oise	222J	68 602	0,5 à 0,6	430 288	104 588		
Pas de Calais	222C	4 000 000	54,3 à 54,4	67 866	79 121	198 852	33 800
Total factures (€)				897 306	1 518 011	1 961 825	2 037 788
Dont France				860 874	1 347 083	1 581 629	1 251 152
Dont Autres pays				36 432	170 928	380 196	786 636

La mission a comparé les factures correspondant aux prestations suivantes, effectuées par des imprimeurs différents :

- Facture du 01/04/99 (62) de 5129,51 €, pièce n° 1892 (« BR08 ») comparée avec facture du 14/12/99 (59) de 4725,04 €, pièce n° 5828 (« BR08 ») : Le prix unitaire a effectivement diminué de 0,67 F à 0,62 F entre avril et décembre 1999.
- Facture du 01/06/99 (94) de 1543,65 €, pièce n° 2547 (« Transplan cardiaque ») comparée avec facture du 31/01/01 (59) de 3464,25 €, pièce n° 145 (« Brochures transplantation ») : Le prix unitaire a effectivement diminué de 1,14 F à 0,76 F (avec, il est vrai, une économie d'échelle liée au nombre d'exemplaires dans le second cas).
- Facture du 20/04/99 (59) de 2809,28 €, pièce n° 1868 (« BR39 ») comparée avec facture du 26/04/00 (Belgique) de 3353,88 €, pièce n° 8002 (« BR39 ») : Le prix unitaire a effectivement diminué de 1,22 F à 0,88 F (avec notamment l'effet favorable de la TVA intra-communautaire pour l'imprimeur belge).
- Facture du 13/10/99 (94) de 3712,92 €, pièce n° 4602 (« BR38 ») comparée avec factures du 09/04/01 (Belgique) de 3323,39 €, pièce n° 530 (« BR38 ») et facture du 27/12/01 (Belgique) de 6097,96 €, pièce n° 1539 (« BR38 ») : Le prix unitaire a effectivement diminué de 0,37 € à 0,17 € puis 0,21 €.

- Factures du 070499 et du 01/11/99 (62) de 8273,41 € chacune, pièces n° 1891 et n° 5125 (« BR04 ») comparées avec factures du 19/06/00 (Belgique) de 5793,06 €, pièce n° 9031 (« BR04 »), du 17/04/01 (Belgique) de 6097,96 €, pièce n° 592 (« BR04 ») et du 16/05/02 (Belgique) de 6015,96 €, pièce n° 636 (« BR04 ») : Le prix unitaire a effectivement diminué de 0,28 € en 1999 à 0,19 € en 2000, 0,21 € en 2001, 0,13 € en 2002.
- Facture du 22/04/99 (93) de 6434,87 €, pièce n° 1890 (« Dépliant 18 Sédentarité ») comparée avec facture du 29/11/01 (Belgique) de 1945,25 €, pièce n° 1391 (« Dépliants 18 ») : Le prix unitaire a effectivement diminué de 0,04 € à 0,03 €.

La mission constate que, s'agissant de l'échantillon qu'elle a examiné, les choix de la FFC ont permis une diminution des coûts d'impression.

La figure 15 ci-après représente la part des entreprises françaises et étrangères dans les prestations réalisées pour la FFC par des imprimeurs et éditeurs. Elle met en évidence la croissance des coûts d'impression et d'édition (qui incorporent dans certains cas des coûts d'affranchissement, que la mission n'a pas isolés). Cette croissance n'est pas surprenante, dans la mesure où l'activité de la FFC augmente et où cette activité est orientée vers la prévention, ce qui implique logiquement un recours important à l'édition. La figure 16, qui retrace l'évolution du nombre de documents commandés depuis 1998, montre que leur croissance, bien que moins soutenue, n'est pas fondamentalement différente.

Par ailleurs, la figure 15 confirme la tendance observée assez fréquemment à l'appel à des imprimeurs étrangers. Cependant, cette évolution reste en 2002 dans des limites contenues à hauteur de 40% pour l'étranger et 60% pour la France.

Figure 15 : La part des entreprises françaises et étrangères dans les prestations réalisées pour la FFC par des imprimeurs et éditeurs

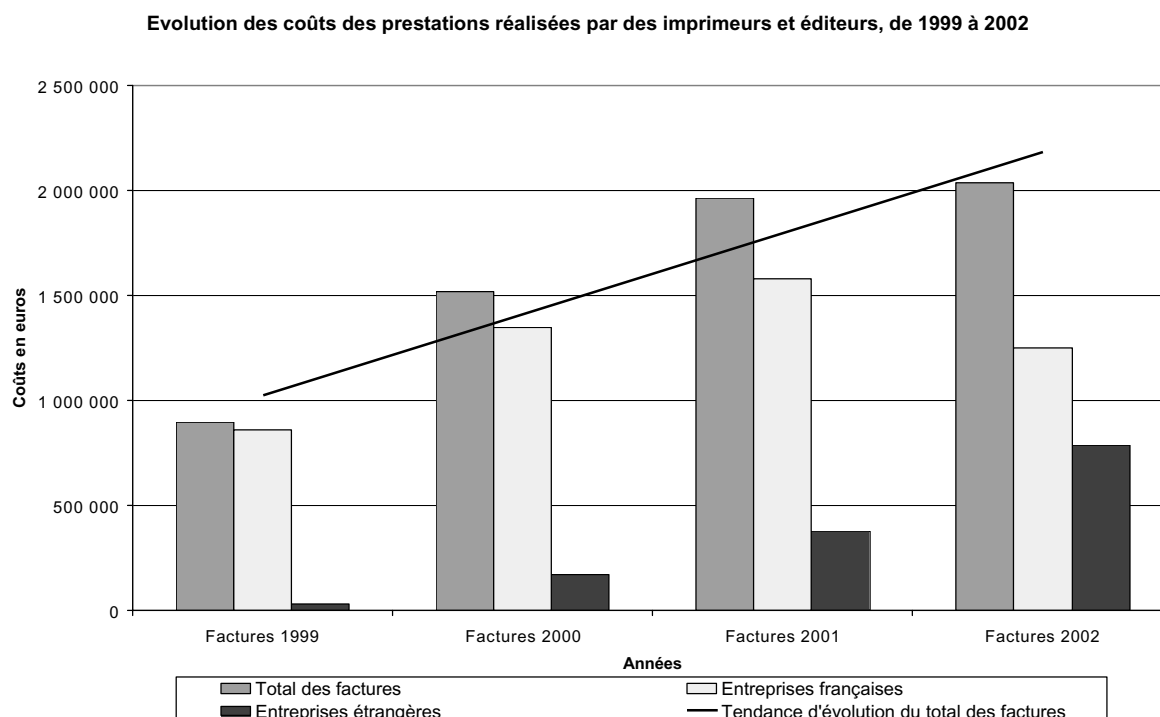
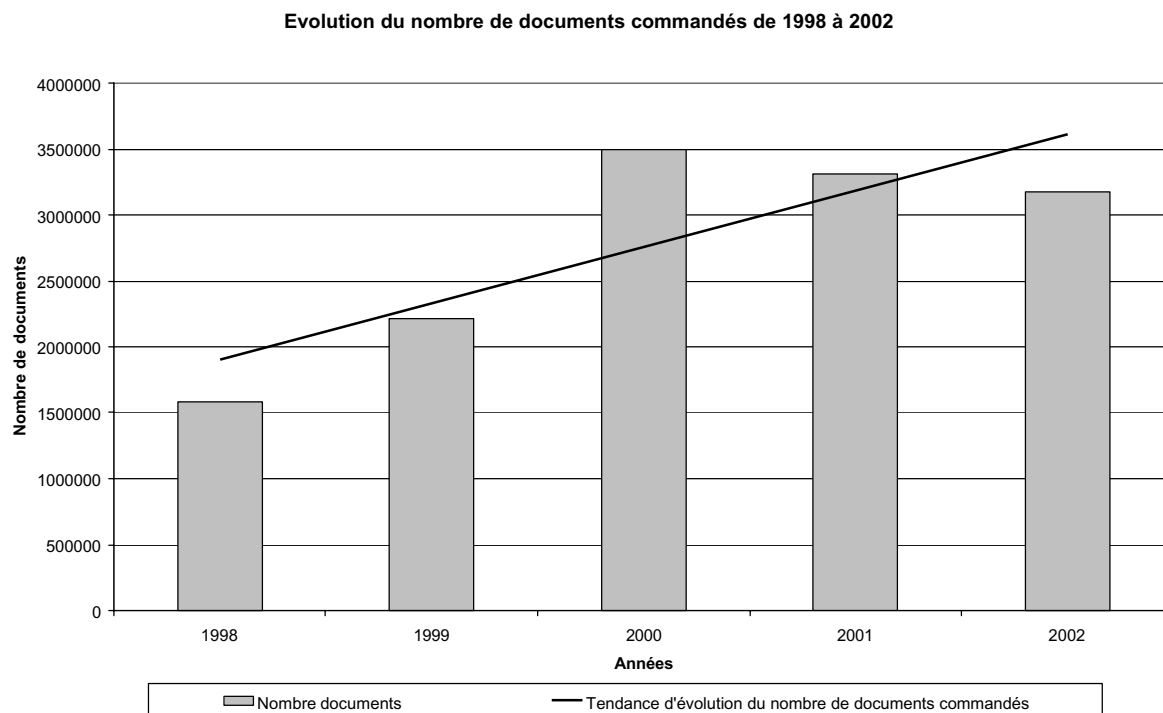


Figure 16 : Évolution du nombre de documents commandés depuis 1998



La mission constate donc que les contrôles qu'elle a effectués ne mettent pas d'anomalies en évidence dans le coût des travaux d'imprimerie et les appels d'offres auxquels ils ont donné lieu.

6.4 Des mesures sont nécessaires pour maîtriser les coûts et augmenter de manière importante la part des missions sociales dans les emplois de la FFC

Il est nécessaire de réduire les coûts de fonctionnement et d'inverser la situation actuelle qui ne réserve en moyenne que 30 % des emplois aux missions sociales, hors imputation d'une partie des frais de collecte sur la prévention. La prévention étant l'activité principale de la FFC, la mission admet le principe de l'imputation d'une partie des frais de collecte sur la prévention, dès lors que les appels aux dons et legs constituent une opportunité de diffusion de messages de prévention. La clef de répartition doit donc être justifiée et correspondre à la part réelle de la prévention dans les appels à la générosité publique. La mission attend donc que les missions sociales de la FFC, ainsi rigoureusement calculées, atteignent – au plus tard en 2005 - 50 % des emplois, pour être ensuite portées - à une échéance proche fixée par la FFC - à un taux de 70%.

Il importe notamment à cet effet :

- De réduire autant qu'il est possible la part réelle des frais de collecte, notamment à travers une gestion plus rigoureuse et sélective de ces derniers et une réflexion sur les cibles de la collecte et les modalités concrètes de leur atteinte.
- De limiter les frais de fonctionnement et maîtriser leur évolution.

- De réduire les frais de communication institutionnelle, dont la progression est inquiétante.
- D'accroître le contenu effectif de prévention des publipostages.
- De développer des procédures d'appel d'offres et des cahiers précis des charges et des comptes rendus d'exécution exigés contractuellement des fournisseurs de la FFC.
- De mettre en place un contrôle de gestion rattaché directement au Président de la fédération.

Les recommandations de la mission visent aussi à améliorer la transparence des comptes de la FFC :

- En stabilisant les méthodes de calcul du CER, qui doivent mieux prendre en compte notamment les frais réels de fonctionnement et reposer sur des clefs de répartition mieux justifiées, et en insérant une information précise sur les legs destinés aux associations régionales en annexe du CER. La mission considère que la transparence appelle, dès le compte d'emploi et de ressources 2003, la communication à tous les donateurs de comptes stabilisés et explicitant, de manière simple mais exhaustive, les modalités de calcul des différentes rubriques et reposant sur des clefs de répartition justifiées. En particulier :
 - Les frais de fonctionnement doivent prendre en considération les coûts salariaux correspondant à des fonctions de management et de gestion financière et comptable ;
 - Le taux d'imputation d'une partie des frais de collecte sur les missions de prévention doit reposer sur une clef de répartition précise et contrôlable, par exemple au prorata de la surface consacrée, dans les publipostages, aux messages de prévention par rapport à la surface consacrée à d'autres objets (qu'il s'agisse des coûts d'impression, des coûts salariaux ou des coûts d'affranchissement) ;
 - Les dépenses relatives aux enveloppes « T » de retour des dons, à la gestion des legs ou à l'envoi de documents dépourvus de message conséquent de prévention ne doivent en aucun cas être imputées sur la prévention ;
 - Si les dépenses destinées à renforcer la notoriété de la FFC et de ses messages ne peuvent pas être imputées sur les missions sociales et doivent être diminuées en général, à l'inverse, les dépenses de communication qui visent uniquement à assurer une participation maximum aux campagnes telles que « jamais la première cigarette », le « parcours du cœur » ou le concours de dessin, sont imputables aux missions sociales.

Troisième partie : Les associations de cardiologie régionales

Chapitre 7 : Les associations de cardiologie régionales relaient diversement les orientations de la FFC sur le terrain

7.1 L'appui de la fédération a un caractère financier et technique

7.1.1 Les subventions de la FFC aux associations régionales sont calculées selon des critères de plus en plus précis et une procédure d'examen par le bureau de la FFC

Le tableau n° 16 ci-après rend compte du montant des dotations attribuées entre 1998 et 2002 par la FFC à ses associations de cardiologie régionales.

Tableau 16 : Les subventions de la FFC aux associations régionales (en F)

Association		1997	1998	1999	2000	2001	2002
ALPES	P A R T S R E G I O N A L E S		0	50 000	0	0	
ALSACE			50 000	50 000	75 000	0	150 000
ANJOU			20 000	50 000	0	0	0
ANTILLES GUYANE			70 000	150 000	100 000	0	45 000
AQUITAINE			40 000	80 000	100 000	0	115 000
AUVERGNE			80 000	50 000	25 000	0	0
BOURGOGNE			0	0	0	0	0
BRETAGNE			40 000	50 000	50 000	62 000	40 000
BRETAGNE OCC			30 000	20 000	20 000	30 000	30 000
CENTRE			90 000	90 000	75 000	100 000	165 000
CHAMPAGNE			20 000	50 000	0	50 000	0
COTE D'AZUR			80 000	20 000	0	30 000	90 000
FRANCHE COMTE			40 000	75 000	150 000	150 000	100 000
Ile-de-France			100 000	300 000	100 000	100 000	200 000
LANGUEDOC			100 000	50 000	100 000	170 000	156 000
LIMOUSIN			20 000	0	0	0	0
LORRAINE			300 000	165 000	150 000	150 000	0
MIDI PYRENEES			200 000	120 000	130 000	150 000	170 000
NORD			150 000	200 000	175 000	170 000	300 000
HTE NORMANDIE			50 000	80 000	50 000	50 000	0
BSE NORMANDIE			0	50 000	0	0	0
PAYS DE LOIRE			20 000	0	0	0	0
PICARDIE			50 000	100 000	150 000	0	100 000
POITOU CHARENTE			80 000	50 000	50 000	50 000	50 000
PROVENCE			0	50 000	0	0	0
REUNION			0	0	50 000		30 000
RHONE			20 000	100 000	0		0

Ces dotations ont pour objectif de contribuer au financement de projets concrets d'actions locales, déclinées à partir des actions nationales et conformes aux objectifs de prévention, d'aide à la réadaptation, d'aide à la recherche et d'information sur les gestes qui sauvent.

Les critères de calcul de la dotation 2002 prennent notamment en compte le ratio Trésorerie/Recettes, le montant de la dotation précédente, l'utilisation de celle-ci à autre chose que des dépenses de fonctionnement, le nombre de clubs « Cœur et santé » et le ratio Dotation demandée/Nombre de clubs, le caractère détaillé et chiffré des projets présentés à l'appui de la demande de dotation. Le bureau du 03 mai 2002 a complété ces critères par le détail des dépenses consacrées aux activités de réadaptation de phase III et par la trésorerie des associations (sommes disponibles et sommes bloquées) et demandé que les associations joignent à leurs comptes 2002-2003 un rapport d'activité détaillant l'utilisation de la dotation reçue pour 2002.

Les dotations 2002 ont été attribuées par décision du bureau de la FFC réuni le 03 mai 2002 (initialement prévu le 22 mars 2002), auquel participaient 8 membres du bureau (4 absents excusés).

La mission considère que la procédure d'attribution des dotations de la FFC aux associations de cardiologie régionales offre des garanties satisfaisantes.

7.1.2 Le traitement des legs destinés aux associations et l'importance des ressources propres des associations appellent l'établissement d'un C.E.R. par chaque association et l'inscription des legs dédiés aux associations en annexe du CER de la fédération

Les legs destinés aux associations régionales, mais qui doivent transiter par la fédération – seule reconnue d'utilité publique – ne sont pas comptabilisés dans le CER de la fédération, ni dans l'annexe à ce CER. Ils figurent cependant en pied de bilan. Dès l'encaissement du produit de la réalisation du legs, et sous réserve de frais de traitement de 8%, la somme correspondante est transférée à l'association bénéficiaire du legs.

La mission s'est donc posé la question, d'une part de l'obligation ou non pour les associations régionales de présenter un compte d'emplois et ressources et du contrôle éventuel de celui-ci, d'autre part de la mention de ces legs dans le CER de la fédération.

S'agissant du contrôle, les relations entre la FFC et ses associations adhérentes se situent dans le cadre des statuts de la fédération qui prévoient, notamment, la dotation de la fédération et ses recettes annuelles. Le budget et les comptes de la fédération sont approuvés par ses instances délibérantes. Le CER à contrôler est donc en principe celui de la fédération. Cependant - ce qui est le cas en l'espèce - si une association fédératrice, reconnue d'utilité publique (RUP) a reçu un legs pour le compte d'une association fédérée non-RUP, l'IGAS est fondée à contrôler la régularité de l'emploi de ce legs, au sein de cette dernière association.

L'article 3 de la loi n° 91-772 du 7 août 1991 relative au contrôle des comptes des organismes faisant appel à la générosité publique ne s'applique qu'aux organismes qui "souhaitent faire appel à la générosité publique dans le cadre d'une campagne menée à l'échelon national". Les publipostages effectués par la FFC n'appellent explicitement aux dons et legs que pour la fédération elle-même et non pour ses associations prises individuellement. On pourrait donc penser que l'article 4 de la loi du 7 août 1991, qui oblige les organismes visés à l'article 3 à établir un compte d'emploi et de ressources, ne s'applique pas aux associations régionales de la FFC. Cependant, l'avis relatif au calendrier fixant la liste des journées nationales d'appels à la générosité publique pour 2002, publié au Journal Officiel du 1^{er} décembre 2001, identifie la semaine du 23 au 29 septembre 2002 comme « semaine nationale du cœur avec quête le 29 septembre », sans autre précision qui tendrait à exclure les associations régionales de son bénéfice.

Le système actuel conduit à ce que le produit des legs destinés aux associations ne figure dans aucun C.E.R. Son inscription en tant que ressource de la fédération serait largement artificielle et conduirait à poser la question de la rubrique « emplois » à abonder en contrepartie, qui ne pourrait être que « Ressources restant à affecter » ou « Appui aux associations régionales », ce qui n'éclairerait

guère les donateurs sur l'emploi final de ces legs et pourrait même donner une impression fautive de l'emploi réel de ces ressources.

Le présent rapport soulève infra le problème de l'importance de la trésorerie de certaines associations et de la disproportion qui peut exister entre des ressources non négligeables et des dépenses faibles.

La mission observe que le total des ressources propres des associations (hors dotation de la FFC) dépassait 8 000 000 F en 2001 et 1 300 000 € en 2002.

Une partie de ces ressources provient des legs et de quelques dons qui ne peuvent pas être totalement étrangers à l'appel général à la générosité lancé par la FFC.

Le tableau « Graphe de répartition des dépenses des clubs par activité », utilisé par la délégation nationale à l'appui de la définition du montant de la subvention de la FFC à chaque association régionale, et le tableau des budgets des associations réalisé par la fédération à l'appui de ses critères de dotation annuelle, constituent une première étape d'une clarification nécessaire.

La mission estime indispensable d'aller au-delà. Pour respecter les règles de transparence vis à vis des donateurs, s'agissant notamment des ressources liées aux legs et de leur emploi, et permettre une meilleure appropriation de leur gestion financière par les associations, elle invite la FFC à prendre toutes les mesures nécessaires pour que, désormais, chaque association régionale publie un compte d'emplois et de ressources.

Elle estime qu'à côté du C.E.R de la fédération, une information simplifiée sur les emplois et ressources agrégés des associations régionales devrait être communiquée aux donateurs de la FFC.

Elle considère enfin que les legs dédiés aux associations régionales devraient faire l'objet d'une rubrique spécifique en annexe du CER de la fédération, présentant le montant des legs réalisés et dont le produit a été transféré à des associations régionales et explicitant ce circuit en rappelant que ces legs contribuent à financer, d'une part des actions locales conduites par les associations et conformes aux missions sociales de la FFC, d'autre part des coûts de fonctionnement des associations bénéficiaires.

7.1.3 L'expérience de l'affectation d'une coordinatrice chargée d'appuyer trois associations régionales du sud de la France, devra sans doute évoluer dans les années à venir

Conformément aux suggestions de l'audit réalisé par le cabinet KPMG, la FFC a recruté, à titre expérimental, une "coordinatrice d'actions régionales". Rattachée au délégué national, elle est chargée d'appuyer les associations régionales dont elle a la charge pour la mise aux normes juridiques et comptables de leur fonctionnement et la mise en place locale des actions nationales.

Cette coordinatrice, qui travaillait initialement (depuis mai 2001) pour l'association régionale Languedoc-Roussillon et était rémunérée par celle-ci, a été prise en charge par la fédération depuis janvier 2002. Son contrat prévoit que sa mission couvre les 3 associations régionales du Languedoc-Roussillon, de Provence et de Côte-d'Azur.

Actuellement, la mission de cette coordinatrice ne s'exerce effectivement que sur la région Languedoc-Roussillon. Il est prévu qu'elle s'étende aux 2 autres régions en 2004.

S'il est trop tôt pour porter un jugement définitif sur cette expérience, la mission a le sentiment qu'à moyen terme, les enseignements devraient en être capitalisés et mutualisés à l'ensemble des associations, la coordinatrice régionale devant sans doute alors voir son poste transféré à la délégation nationale pour en assurer la démultiplication par l'ensemble des associations.

Une autre solution, plus coûteuse, reviendrait à transformer la ou les coordinatrices en déléguées régionales des plus importantes associations, la mission s'interrogeant sur la pertinence d'une inscription dans la durée de la cohabitation d'un délégué régional, d'une secrétaire et d'une coordinatrice (et du président), actuellement pratiquée en Languedoc-Roussillon.

7.2 Les associations régionales respectent inégalement leurs obligations statutaires et certaines disposent d'une trésorerie excessive

7.2.1 Les associations régionales sont inégalement actives

a) Le tableau 17 ci-après rend compte des parcours du cœur organisés par les associations de cardiologie régionales et de leur inégal succès.

Tableau 17 : Les "Parcours du cœur (nombre de manifestations et nombre de participants par association régionale)

Association	Parcours/ Participants 1998	Parcours/ Participants 2000	Parcours/ Participants 2001	Parcours/ Participants 2002
ALPES		5/1170	3/280	5/350
ALSACE	5/250	1/160	3/828	3/681
ANJOU-MAINE	8/869	7/565	14/950	10/2290
ANTILLES- POLYNESIE- GUYANE		12/7718	9/11350	1/500
AQUITAINE	19/2666	22/2907	22/3052	24/1991
AUVERGNE	10/620	5/487	9/1250	6/827
BOURGOGNE	11/1492	38/1629	40/2656	35/1899
BRETAGNE	5/264	6/1011	5/550	10/852
BRETAGNE OCCIDENTALE	3/850	3/1548	3/586	6/613
CENTRE-VAL-DE-LOIRE	21/4058	21/4227	25/4594	21/3437
CHAMPAGNE	29/3480	27/3170	18/3296	34/5429
COTE-D AZUR		3/428	5/729	6/829
FRANCHE- COMPTE	2/1000	11/2554	8/3280	12/2278
ILE-DE-FRANCE	26/2608	43/6617	47/14.725	60/12.637
LANGUEDOC	6/900	15/2162	10/1379	14/2314
LIMOUSIN		8/1696	11/1890	14/1998
LORRAINE	44/5094	41/2994	40/7507	44/7118
MIDI-PYRENEES	9/1650	25/2880	24/3342	26/3854
NORD-PAS-DE-CALAIS	530/105.000	520/108.000	520/110.000	530/110.000
BASSE-NORMANDIE	8/935	11/945	10/635	5/310
HAUTE-NORMANDIE		7/1218	7/1488	5/1464
PAYS-DE-LOIRE	9/2905	15/2200	10/3540	12/2661
PICARDIE	44//2998	49/3401	36/5326	82/6186
POITOU-CHARENTE	23/2714	25/2825	21/2155	22/1548
PROVENCE		7/1343	10/1417	10/1146
LA REUNION		0/0	2/200	1/1215
RHONE	20/1890	17/1984	20/2080	17/1747

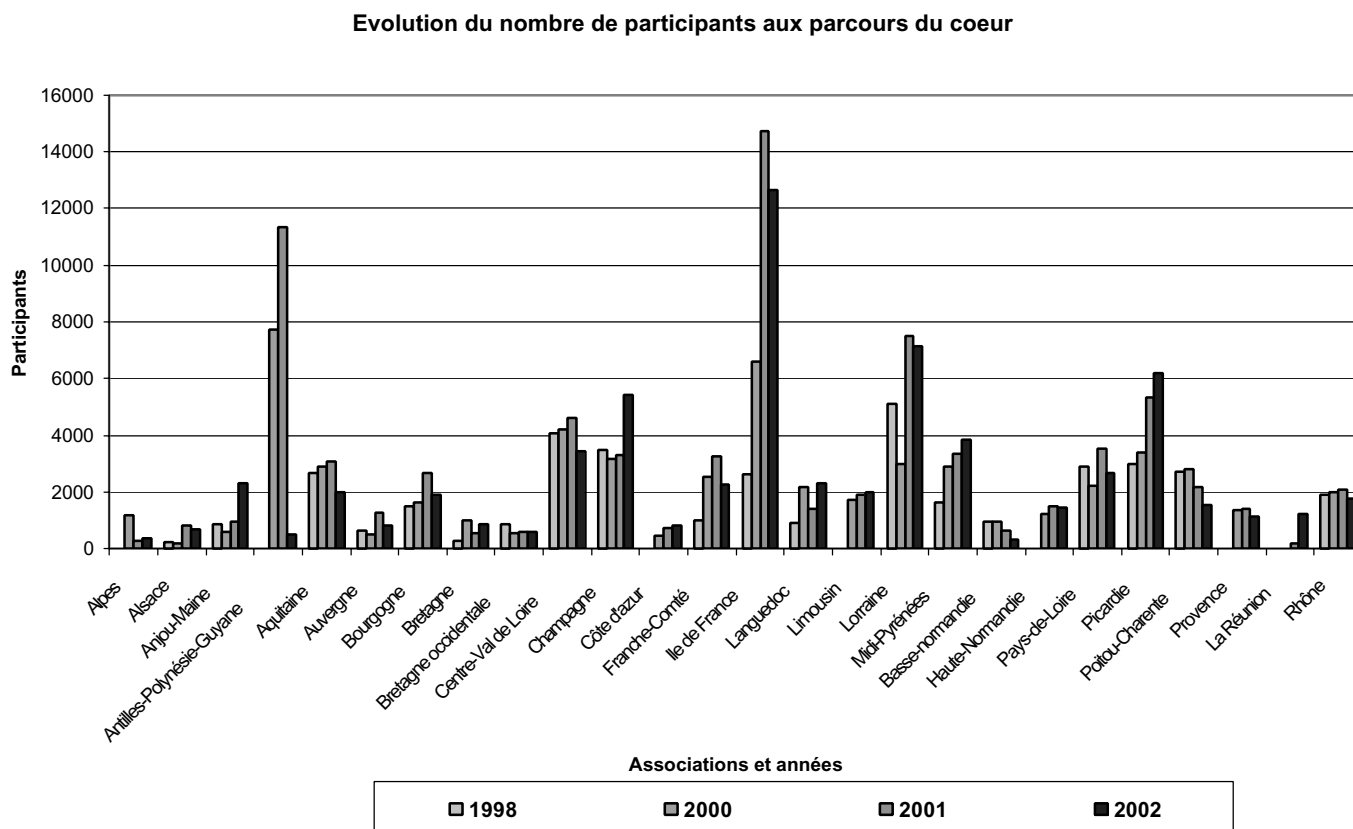
Ce tableau met en évidence l'importance de la région Nord-Pas-de-Calais, qui bénéficie d'une antériorité historique et de conditions particulières d'organisation.

Pour ce qui concerne les autres associations régionales, les résultats sont variables, allant de quelques centaines à plusieurs milliers de participants. On peut supposer qu'en province, l'impact

médiatique dans la presse régionale permet, au-delà des participants, une large diffusion du message de prévention appelant à une activité physique raisonnable et régulière.

La figure 17 ci-après met en évidence l'évolution, par association (hors Nord-Pas-de-Calais qui constitue un cas particulier) du nombre de participants aux parcours du cœur. Parfois chaotique (aux Antilles), cette évolution est, selon les régions, en progrès ou en déclin, en tout cas inégale.

Figure 17 : Évolution du nombre de participants aux parcours du cœur (hors Nord-Pas-de-Calais) depuis 1998



La tendance d'ensemble est favorable par rapport à 1998 (37 243 participants), mais plus fluctuante entre 2000 et 2002 (respectivement 56 839 en 2000, 79 085 en 2001 et 66 174 participants recensés en 2002, hors Nord-Pas-de-Calais).

b) Le tableau budgétaire élaboré par la FFC permet de comparer les dépenses consacrées par les associations à leurs différentes missions.

Il montre d'abord qu'en 2002, seules 16 associations régionales sur 27 pouvaient être considérées comme actives, dans la mesure où elles engageaient des dépenses.

Parmi ces 16 associations actives, seules 3 associations (Alpes, Bourgogne, Lorraine) déclaraient à la fédération qu'elles octroyaient des aides à la recherche⁵⁵. Si les 16 associations conduisaient des activités de prévention et/ou de réadaptation, les sommes consacrées par certaines

⁵⁵ Lors de ses déplacements, la mission a constaté que des associations, non comptabilisées comme octroyant des aides à la recherche, accordaient des bourses ou des prix.

d'entre elles (Bourgogne, Franche-Comté, Poitou-Charentes) à ces activités apparaissaient proportionnellement faibles au regard des sommes consacrées à leur fonctionnement (telles que calculées sur ce tableau, donc sans clef de répartition des dépenses de fonctionnement).

7.2.2 Les associations régionales tiennent inégalement leur assemblée générale

Le tableau n° 18 rend compte des dates des assemblées générales des associations de cardiologie régionales et du nombre de participants à ces assemblées générales.

Tableau 18 : Les assemblées générales des associations régionales

Association	Date AG et nombre de présents et représentés 1997		Date AG et nombre de présents et représentés 1998		Date AG et nombre de présents et représentés 1999		Date AG et nombre de présents et représentés 2000		Date AG et nombre de présents et représentés 2001		Date AG et nombre de présents et représentés 2002	
ALPES	non		non		non		non		non		non	
ALSACE	18/01/97	28/	28/01/98	23/	20/02/99	29/	15/01/00	33/	24/02/01	34/	25/01/03	ND
ANJOU MAINE	05/02/97	6/7	non		20/06/00	7/10	21/06/01	9/12	17/10/02	10/13		
ANTILLES GUYANE												
AQUITAINE	28/02/98	16/16	20/03/99	16/16	05/02/00	16/18	05/02/00	11/14	02/02/02	12/12		
AUVERGNE		15	12/12/98	14	4/12/99	16	9/12/00	14	8/12/01	12	21/12/02	16
BSE NORMANDIE	non		non		non		non		non		NON	
BRETAGNE	14/01/98	4/	09/01/99	4/4	05/07/99	non	20/04/01	5/7	24/05/02	9/21		
BOURGOGNE	28/05/98		12/02/99	ND	28/01/00	15/15	26/01/01	15/15	24/01/02	14/14	24/01/03	17/19
BRETAGNE OCC.	non		non		non		non		non		NON	
CHAMPAGNE	28/01/97	5/10	03/03/98	6/10	02/03/99	5/8	04/04/00	5/8	06/03/01	6/9	09/04/02	6/9
CENTRE	10/12/97		03/03/99	8/14	10/05/00	7/13	12/12/01	?	18/12/02	ND		
COTE D'AZUR	09/02/98	8/14	22/10/99	10/	1		16/05/01	15/19	06/08/02	3/4	15/03/03	12/20
FRANCHE COMTE	16/06/98	3/7	13/03/99	25/32	16/10/99	22/27	11/10/00	10/23	14/11/01	17/24	22/03/03	35/35
ITE NORMANDIE	18/12/97	12/	08/12/98	11/11	16/12/99	13/	21/12/00	12	12/12/01	13/13	20/12/02	10/
ILE DE FRANCE	08/01/97	31/91	21/01/99	25/90	27/01/00	27/105	27/01/01	25/82	07/02/02	21/80	27/02/03	17/73
IMOUSIN	ND		ND		ND		ND		ND		ND	
LANGUEDOC	29/11/97	4/4	09/06/98	ND	20/11/99	ND	17/06/00	ND	21/06/01	ND	14/03/02	ND
LORRAINE	12/06/98	121/308	ND	ND	26/05/00	129/200	15/06/01	131/208	24/05/02	155/430		
MIDI PYRENEES	08/01/97	OUI	06/05/98	27/27	09/03/00	26/26	12/03/01	19/27	22/04/02	14/14		
NORD	17/03/98	7/16	25/01/99	10/12	24/01/00	9/15	15/01/01	9/16	14/01/02	8/15		
PAYS DE LOIRE	22/05/97	ND	27/02/98	7/	10/12/99	8/10	06/11/00	8/	02/02/02	17/		
PICARDIE	24/04/97	20/	26/11/98	18/	22/04/99	21/	25/10/00		24/10/01	30/35	20/09/02	21/31
PROVENCE			22/01/99	ND	ND		29/10/00	8/	24/3 et 8/11	5/		
POITOU CHARENTE	04/02/98	6/	non		non		20/12/01	10/17			22/01/03	ND
REUNION	ND		ND		ND		ND		ND		ND	
RHONE	07/11/97	ND	non		05/07/99	ND	24/11/00	ND	23/01/01	7/18	19/02/02	5/6

Ce tableau n° 18 montre que, outre les associations qui n'ont pas communiqué ces renseignements (ND), d'autres associations n'ont pas tenu d'assemblées générales au cours de la période contrôlée, ou ne les ont pas tenues tous les ans.

Sauf rares exceptions (Lorraine et Ile-de-France), le nombre de participants est inférieur à 20 et le bureau, le conseil d'administration et l'assemblée générale se confondent de fait dans les mêmes personnes. La mission a même observé des cas où le nombre d'élus au conseil d'administration était supérieur au nombre de personnes invitées à l'assemblée générale.

Ces constats mettent en évidence la nécessité d'un approfondissement de la vie démocratique des associations régionales.

La mission estime que, sans modifier les statuts types qui ont été ou sont actuellement transposés par les associations régionales, la participation effective des clubs "Cœur et santé" pourrait être renforcée en l'élargissant, au-delà des animateurs invités avec voix délibérative pour représenter le club, à d'autres membres (par exemple, le parrain ou le trésorier) intuitu-personae au titre de membres

actifs. De même n'est-il pas interdit, comme le fait l'Ile-de-France, de recruter assez largement des membres cotisants "actifs".

7.2.3 Les associations communiquent généralement leurs comptes à la FFC

L'article XVI des statuts de la FFC dispose que : *"Chaque Association Régionale membre adresse annuellement ses comptes à la Fédération"*.

Le tableau n° 19 récapitule les résultats comptables communiqués à la FFC par ses associations de 1999 à 2001.

Tableau 19 : Les comptes des associations régionales

Association	Résultat comptable 1999	Total produits 1999	Résultat comptable 2000	Total produits 2000	Résultat comptable 2001	Total produits 2001
ALPES	/	/	-48 168	4 387	8 664	13 664
ALSACE	-9 717	68 785	-32 505	143 081	-183 577	34 574
ANJOU	/	/	/	/	9 262	14 881
ANTILLES GUYANE	0	0	/	/	0	0
AQUITAINE	-36 676	131 689	19 229	211 505	-54 022	67 058
AUVERGNE	-142 677	145 924	188 715	230 555	62 188	158 889
BOURGOGNE	-363 458	129 045	-199 373	106 758	-93 882	254 100
BRETAGNE	47 864	52 960	23 038	55 760	67 318	78 976
BRETAGNE OCC	25 934	116 490	-25 807	22 074	-8 035	32 965
CENTRE	-37 332	151 593	76 977	250 169	72 676	235 580
CHAMPAGNE	26 421	62 090	-14 980	12 675	1 245 177	1 328 792
COTE D'AZUR	116 852	185 464	60 487	153 138	123 692	220 885
FRANCHE COMTE	-56 933	90 334	-4 578	316 170	-114 240	421 588
ILE-DE-FRANCE	-450 635	743 686	-573 300	895 000	-448 278	944 906
LANGUEDOC	61 421	158 552	24 305	424 859	133 664	191 958
LIMOUSIN	/	/	/	/	/	/
LORRAINE	76 624	404 562	-36 185	549 376	27 957	510 450
MIDI PYRENEES	-5 337	328 750	80 106	714 455	-7 172	326 510
NORD	16 053	288 142	4 368	463 517	66 337	553 442
HTE NORMANDIE	62 847	101 205	52 510	112 847	24 571	87 681
BSE NORMANDIE	/	/	/	/	/	/
PAYS DE LOIRE	24 149	40 669	-199 646	30 354	628 323	834 422
PICARDIE	64 889	174 994	/	/	-70 807	46 596
POITOU CHARENTE	-15 455	89 679	-96 370	62 478	32 930	64 253
PROVENCE	/	/	/	/	/	/
REUNION	0	0	/	/	-21 722	15 000
RHONE	563 712	793 757	322 000	579 583	5 385	415 413

La mission relève que les comptes des associations de cardiologie régionales sont communiqués à la FFC. Ceux qu'elle a examinés lors de ses contrôles sur place étaient établis par un expert comptable extérieur, sur les bases communiquées par l'association.

7.2.4 *La trésorerie de certaines associations régionales apparaît excessive, les dépenses cumulées des associations sont inférieures à leurs recettes et dégagent un résultat globalement supérieur à la dotation dont elles bénéficient de la FFC*

La mission note que la dotation de la fédération ne représente qu'une partie des recettes des associations. En 2001, ces recettes (figurant au tableau budgétaire établi par la fédération) s'élevaient à 8 158 122 F hors dotation, auxquels s'ajoutaient 1 262 000 F de dotation.

Par rapport à l'ensemble des dépenses réalisées en 2001 par les associations (8 182 178 F), ces recettes laissaient donc une marge d'un montant proche de la dotation, susceptible d'alimenter la trésorerie des associations.

La mission observe que la trésorerie des associations régionales s'élevait au 31 décembre 2001 à 25 039 129 F.

En 2002, le total des recettes des 16 associations financièrement actives s'est élevé à 1 531 503 euros, dont 219 678 € de dotation de la fédération, pour un total de dépenses de 1 150 584 €, soit un résultat de 380 919 €, supérieur au montant total de la dotation de la FFC. La trésorerie totale des associations et des clubs s'élevait à 3 526 248 €.

La mission estime que cette trésorerie est importante - pour certaines associations régionales, excessive - et que le principe de calcul - défini par la FFC - tendant à ne pas accorder de dotation lorsque le ratio Trésorerie/Recettes est supérieur à 2 doit être appliqué strictement (alors que dans certains cas, ce ratio est supérieur à 10) et combiné avec un ratio prenant en compte les dépenses liées aux missions sociales par rapport à la trésorerie⁵⁶. Par exemple, la mission s'étonne que l'association régionale de Champagne, qui disposait d'une trésorerie de 1 340 920 F et de recettes de 1 353 296 F en 2001, n'ait réalisé que 134 343 F de dépenses cette année là (soit 10% de ses ressources), tout en bénéficiant de 50 000 F de dotation de la fédération (cette situation a évolué en sens inverse en 2002).

7.2.5 *Les dépenses de fonctionnement des associations régionales - qui apparaissent élevées, mais sont majorées par l'absence de clef de répartition entre les missions sociales - confirment la nécessité de l'établissement et de la publication d'un CER par association*

La mission observe que les dépenses de fonctionnement des 16 associations ayant effectué des dépenses (la 17^{ème} ayant effectué des actes financiers a bénéficié de quelques recettes, dont une dotation de 6 860 € de la FFC, mais n'a pas effectué de dépenses) s'élevaient en 2002 à 1 150 584 €, dont 589 631 € déclarés comme des dépenses de fonctionnement (soit 51,25%), 91 899 € d'aides à la recherche (soit 8%) et 469 054 € d'autres dépenses entrant dans les missions sociales (soit 40,75%).

Ce pourcentage de 50% de dépenses de fonctionnement, alors que les associations régionales ne supportent pas de frais de collecte, est préoccupant.

La mission relève notamment des cas tels que ceux de la Bourgogne, de la Franche-Comté, de la Lorraine, de Poitou-Charentes, où les dépenses de fonctionnement sont des multiples des dépenses liées aux missions sociales (hors aides à la recherche). A l'inverse, la Champagne ne déclare en 2002 que 5 659 € de dépenses de fonctionnement pour 77 519 € de dépenses liées aux missions sociales (mais sa trésorerie est passée de 1 340 920 F, soit 204 422 € en 2001, à 135 380 € en 2002,

⁵⁶ Ce calcul devrait cependant être, dans certains cas, tempéré pour tenir compte de contraintes telles que des legs dédiés (par exemple à l'aide à la recherche) qui peuvent conduire à la coexistence d'une aisance financière apparente et d'une difficulté réelle de financer certaines actions autres que celles prévues par un legs dédié particulièrement important.

correspondant à un résultat négatif d'environ 72 000 € qui contredit l'impression d'une thésaurisation excessive donnée en 2001).

Cependant, le pourcentage de dépenses de fonctionnement des associations régionales, tel qu'il résulte des données collationnées par la FFC, n'est pas représentatif, dans la mesure où il n'est pas corrigé sur la base d'une clef objective de répartition de ces dépenses entre les coûts de fonctionnement stricto sensu et les coûts de fonctionnement imputables aux missions sociales (par exemple, le temps passé par le ou les salariés de l'association à l'organisation des parcours du cœur). Etablis sur des bases objectives comparables, les CER des associations feraient sans doute apparaître des coûts de fonctionnement inférieurs au taux inacceptable calculé actuellement.

Les quelques exemples donnés en 7.2.4 et 7.2.5 montrent que la politique financière des associations régionales n'est pas stabilisée. Les constats effectués sur place dans certaines associations confirment les risques de difficultés financières et la nécessité d'une gestion mieux appropriée à travers notamment l'établissement d'un compte d'emplois et ressources par association et d'un tableau de bord national de suivi et d'agrégation des charges et produits des associations de cardiologie.

7.3 Les contrôles effectués dans quatre associations de cardiologie régionales confirment, à leur niveau, les observations de la mission sur le fonctionnement démocratique de la fédération et la nécessité de conforter sa rigueur de gestion

La mission a choisi de contrôler des associations régionales actives et disposant de moyens non négligeables. Il en résulte que, si les constats ne sont pas représentatifs de la réalité et des difficultés des associations de moindre envergure, ils mettent en évidence l'importance de l'intervention des associations régionales pour la mise en œuvre des orientations de la FFC et la conduite des actions de réadaptation de phase III, et aussi les progrès qui restent nécessaires, même pour les associations les mieux à même de se structurer.

S'agissant de l'association régionale du Rhône, la mission relève une volonté d'élargissement de la participation au fonctionnement démocratique de l'association, qui reste à conforter. Elle observe que l'organisation de l'association, solide, appelle encore un renforcement des procédures financières qu'elle met en œuvre, alors que ses comptes, biens tenus, mettent en évidence un risque de déséquilibre à anticiper. C'est notamment pourquoi les emplois et ressources de l'association appellent la disponibilité d'un tableau précis de suivi. L'activité de l'association est dynamique et ouverte, mais devrait être renforcée en ce qui concerne les clubs "Cœur et santé". Enfin, l'association du Rhône est bien intégrée dans la FFC et entretient des relations partenariales fructueuses avec son environnement.

L'association régionale du Nord - Pas de Calais entend maintenir un niveau élevé d'activités dans le cadre d'une libre participation, mais le fonctionnement démocratique de ses instances peut être renforcé, alors que son organisation – rodée – présente cependant quelques faiblesses. La mission observe que les comptes de l'association sont bien tenus. L'association, qui a su développer des partenariats très divers et fructueux, maintient un niveau d'activité important et se mobilise sur de nouveaux projets. Soucieuse de ses spécificités, elle entretient de bonnes relations avec la FFC.

Le fonctionnement démocratique de l'association régionale d'Ile-de-France est régulier, mais le rythme des réunions de bureau et la participation des membres aux différentes instances statutaires peuvent s'améliorer. Si l'organisation de l'association est solide, elle peut être renforcée sur le plan des procédures financières, d'autant plus que sa comptabilité n'est pas apparue suffisamment maîtrisée en 2002 et a appelé des préconisations de son expert comptable à la suite du contrôle de la mission. L'association construit des projets d'actions nouvelles, qui viennent compléter une activité très

diversifiée, dont les résultats sont encourageants. Si ses relations avec la fédération sont fructueuses, celles qu'elle entretient avec son environnement devraient être élargies.

S'agissant de l'association régionale du Centre - Val de Loire, les comptes examinés par la mission mettent en évidence ses liens financiers importants avec un centre de prévention créé grâce à ses interventions et financé par le mécénat de laboratoires pharmaceutiques. Ces comptes sont bien tenus par la mutualité d'Indre et Loire, mais sur la base de données insuffisamment fiables communiquées par les clubs « Cœur et santé » ou l'association. Son fonctionnement démocratique, ses relations avec son environnement et, plus largement son incontestable influence, reposent essentiellement sur l'autorité de sa présidente. Alors que des structures indépendantes, dont l'association et sa présidente ont été à l'initiative, contribuent fortement aux objectifs de prévention et de réadaptation, avec un fort soutien financier de la FFC, il apparaît à la mission nécessaire qu'une réflexion soit conduite sur l'implication d'autres acteurs au sein de l'association, pour assurer la pérennisation de son influence au-delà des structures extérieures dont elle a permis l'émergence.

Les enseignements que la mission tire, pour chacune de ces associations, des contrôles effectués, figurent en annexe II du présent rapport.

Ils confirment la nécessité d'un développement du fonctionnement démocratique des associations régionales et d'une meilleure maîtrise comptable, confortée par un renforcement de leurs procédures financières.

Conclusion

La mission a effectué ses investigations sans aucune difficulté et avec la coopération active et efficace des dirigeants et salariés de la FFC et des associations régionales contrôlées.

Les observations et les recommandations qu'elle formule tiennent compte des améliorations en cours sur la base notamment de l'audit réalisé par le cabinet KPMG. Elles constituent un ensemble de réformes profondes du fonctionnement démocratique et de la gestion de la FFC.

Les préconisations de la mission reposent sur quatre grandes orientations :

1. Maîtriser les coûts et porter la part des missions sociales à un niveau supérieur, dans des délais rapides.
2. Assurer plus de transparence auprès des donateurs.
3. Mettre les statuts en conformité avec la réalité du fonctionnement financier de la FFC et renforcer le fonctionnement démocratique de la fédération en assurant une réelle participation des membres concernés à toutes les instances.
4. Impliquer beaucoup plus fortement le bureau dans le contrôle de la gestion de la fédération.

Outre les recommandations figurant dans le rapport, il importe principalement pour mettre en œuvre ces 4 orientations :

1. De réduire les coûts de fonctionnement et d'inverser la situation actuelle qui ne réserve en moyenne que 30 % des emplois aux missions sociales, hors imputation d'une partie des frais de collecte sur la prévention. La prévention étant l'activité principale de la FFC, la mission admet le principe de l'imputation d'une partie des frais de collecte sur la prévention, dès lors que les appels aux dons et legs constituent une opportunité de diffusion de messages de prévention. La clef de répartition doit donc être justifiée et correspondre à la part réelle de la prévention dans les appels à la générosité publique. La mission attend donc que les missions sociales de la FFC, ainsi rigoureusement calculées, atteignent – au plus tard en 2005 - 50 % des emplois, pour être ensuite portées - à une échéance proche fixée par la FFC - à un taux de 70%.

2. De stabiliser les méthodes de calcul du CER, qui doivent mieux prendre en compte notamment les frais réels de fonctionnement et reposer sur des clefs de répartition mieux justifiées. La mission confirme à cet égard ses exigences de transparence qui visent, dès le compte d'emploi et de ressources 2003, à la communication à tous les donateurs de comptes stabilisés et explicitant, de manière simple mais exhaustive, les modalités de calcul des différentes rubriques et reposant sur des clefs de répartition justifiées.

D'établir un CER par association régionale, d'insérer une information précise sur les legs destinés aux associations régionales en annexe du CER et de publier au niveau de la fédération un tableau simplifié agrégeant les emplois et ressources des associations régionales.

3. De mettre à jour les statuts de la FFC pour tenir compte du fonctionnement et du financement réels de la fédération et pour améliorer la participation des bénévoles (notamment des responsables des clubs « Cœur et santé ») aux assemblées générales. Une assemblée générale extraordinaire doit être organisée rapidement à ce sujet, débouchant

sur l'adoption de nouveaux statuts de la fédération d'ici à la fin du premier semestre 2004, ainsi que la FFC s'y est engagée.

4. De réunir plus fréquemment le bureau sur des ordres du jour précis visant à orienter et contrôler la gestion de la fédération et de mettre en place un contrôle de gestion directement rattaché au président.

La maîtrise des coûts et la mise en œuvre d'un fonctionnement interne plus démocratique et rigoureux, avec une association effective des instances élues à la définition des orientations stratégiques et aux décisions importantes de gestion, constituent les bases des réformes qu'appelle le développement nécessaire des missions sociales de la FFC.

ANNEXES

Liste des annexes

Annexe I : Liste des personnes rencontrées par la mission

Annexe II : Les associations de cardiologie régionales contrôlées par la mission

ANNEXE I : Liste des personnes rencontrées par la mission

ANNEXE I : LISTE DES PERSONNES RENCONTREES PAR LA MISSION

- Professeur Daniel THOMAS, président de la FFC
- Professeur Alec VAHANIAN, vice-président de la FFC
- Professeur Alain CARRE, vice-président de la FFC et président de l'association de cardiologie du Nord – Pas de Calais
- Professeur Hervé LARDOUX, secrétaire général de la FFC et président de l'association de cardiologie d'Ile-de-France
- Docteur Jean FERRIERES, trésorier de la FFC
- Professeur Mireille BROCHIER, présidente de l'association de cardiologie du Centre – Val de Loire
- Professeur Jacques BEAUNE, président de l'association de cardiologie du Rhône
- Serge LAFAYE, délégué national de la FFC
- L'ensemble des salariés permanents de la FFC
- Les délégués régionaux des associations du Rhône, du Nord – Pas de Calais et d'Ile-de-France et des collaborateurs et bénévoles de ces associations, la secrétaire – assistante de l'association du Centre – Val de Loire
- Les experts comptables des associations du Rhône, du Nord – Pas de Calais et d'Ile-de-France
- Armand SCHALLER, ancien délégué national de la FFC, jusqu'en 1999
- Des anciens salariés de la FFC
- Professeur Philippe COUMEL, ancien trésorier de la FFC
- Henry JANNES, inspecteur du travail.

<p>ANNEXE II : les associations régionales contrôlées par la mission</p>

ANNEXE II : LES ASSOCIATIONS REGIONALES CONTROLEES PAR LA MISSION

1.1 L'association régionale du Rhône

- 1.1.1 Une volonté d'élargissement de la participation au fonctionnement démocratique de l'association, à conforter*
- 1.1.2 L'organisation de l'association, solide, appelle encore un renforcement des procédures financières*
- 1.1.3 Les comptes de l'association, biens tenus, mettent en évidence un risque de déséquilibre à anticiper*
- 1.1.4 Les emplois et ressources de l'association appellent la disponibilité d'un tableau précis de suivi*
- 1.1.5 Une activité dynamique et ouverte de l'association, à renforcer en ce qui concerne les clubs "Cœur et santé"*
- 1.1.6 Des relations partenariales fructueuses de l'association avec son environnement*
- 1.1.7 Une association bien intégrée dans la FFC*

1.2 L'association régionale du Nord - Pas de Calais

- 1.2.1 L'association entend maintenir un niveau élevé d'activités dans le cadre d'une libre participation, mais le fonctionnement démocratique des instances peut être renforcé.*
- 1.2.2 Une organisation rodée, qui fonctionne efficacement mais ressent le besoin d'accroître ses moyens financiers*
- 1.2.3 Les comptes de l'association sont bien tenus, ils nécessitent de maintenir une forte diversité des sources de financement*
- 1.2.4 L'association maintient un niveau d'activité important et se mobilise sur de nouveaux projets*
- 1.2.5 L'association a su développer et entretenir des partenariats très divers et fructueux*
- 1.2.6 L'association, soucieuse de ses spécificités, entretient de bonnes relations avec la FFC*

1.3 L'association régionale d'Ile-de-France

- 1.3.1 Un fonctionnement démocratique régulier dont le rythme et la participation peuvent s'améliorer*
- 1.3.2 L'organisation de l'association est solide, mais peut être renforcée sur le plan des procédures financières.*
- 1.3.3 La comptabilité de l'association n'est pas apparue suffisamment maîtrisée en 2002 et a appelé des préconisations de son expert comptable à la suite du contrôle de la mission*
- 1.3.4 Le déficit est susceptible de poser à moyen terme des problèmes d'équilibre financier*
- 1.3.5 Une activité très diversifiée, dont les résultats sont encourageants, et des projets d'actions nouvelles*
- 1.3.6 Les relations de l'association avec son environnement devraient être élargies*
- 1.3.7 L'association entretient des relations fructueuses avec la fédération*

1.4 L'association régionale du Centre - Val de Loire

- 1.4.1 Le fonctionnement de l'association repose essentiellement sur l'autorité de sa présidente*
- 1.4.2 L'association dispose d'un personnel salarié et de collaborations extérieures en partie financés par le centre de prévention de Bois-Guilbert*
- 1.4.3 Les comptes de l'association mettent en évidence ses liens financiers importants avec le centre de prévention créé grâce à ses interventions et financé par le mécénat de laboratoires pharmaceutiques*
- 1.4.4 Ces comptes sont bien tenus par la mutualité d'Indre et Loire, mais sur la base de données insuffisamment fiables communiquées par les clubs « Cœur et santé » ou l'association*
- 1.4.5 Des structures indépendantes, dont l'association et sa présidente ont été à l'initiative, contribuent fortement aux objectifs de prévention et de réadaptation*
- 1.4.6 Les relations de l'association avec son environnement reposent, elles aussi, largement sur l'influence de la présidente de l'association de cardiologie*
- 1.4.7 L'association est soutenue par la FFC*
- 1.4.8 Il importe d'assurer une nécessaire pérennisation*

ANNEXE II : LES ASSOCIATIONS REGIONALES CONTROLEES PAR LA MISSION

1.1 *L'association régionale du Rhône*

L'association de cardiologie du Rhône couvre les 5 départements de l'Ain, de l'Ardèche, de la Drôme, de la Loire et du Rhône, soit une population totale de 3,5 millions d'habitants. Selon les données diffusées par la revue « Contact FFC » interne à la fédération, les décès imputables aux maladies cardio-vasculaires représentaient en 1998 31 % des décès toutes causes confondues de cette aire géographique (soit 9 451 sur 30 421).

1.1.1 *Une volonté d'élargissement de la participation au fonctionnement démocratique de l'association, à conforter*

L'association regroupe deux clubs « Cœur et Santé », à Lyon (69) et Romans¹ (26).

Chacun des 5 départements est représenté par 2 délégués départementaux (tous médecins).

Si l'association tient régulièrement ses assemblées générales (07/11/97, 06/10/98, 05/07/99, 24/11/00, 23/01/01, 19/02/02), la participation y est limitée à moins de 10 présents effectifs (4 à 7 présents) sur 11 à 18 personnes convoquées selon les années. Les personnes représentées permettent d'atteindre une participation qui, sauf en 2002, reste de l'ordre de la dizaine.

La question de la convocation et de la participation aux assemblées générales de l'association de cardiologie du Rhône renvoie à celle de la conception qu'ont ses dirigeants de l'appartenance à l'association, à laquelle la mission les invite à réfléchir, sans doute collectivement au niveau national car la situation n'est guère différente dans la plupart des autres associations régionales. En principe, le club "Cœur et santé" constitue une section locale de l'association, dont la représentation à l'assemblée générale est indirecte (mais semble-t-il non formalisée), à travers ses responsables. Il apparaît cependant juridiquement et symboliquement surprenant que les adhérents du club "Cœur et santé" de Lyon - qui paient une cotisation annuelle de 10 € - ne participent qu'indirectement à l'assemblée générale, alors que les participants effectifs - qui sont les dirigeants élus de l'association - ne paient pas une cotisation, bien entendu symbolique compte tenu du temps qu'ils donnent déjà bénévolement à l'association.

Cependant, la mission relève une volonté affichée d'élargir la participation, qui s'est concrétisée en 2002 par 16 membres présents ou représentés sur 18 convoqués.

Il n'en reste pas moins que les notions d'assemblée générale, de conseil d'administration et de bureau tendent à se confondre et ne se distinguent, paradoxalement, que par une participation plus active et nombreuse aux réunions présentées comme des réunions de bureau, dont l'objet est perçu comme plus concret. Le rythme des réunions de bureau est variable selon les années. Il a été très soutenu en 2000 (quasi mensuel, avec 10 réunions), pour revenir à un rythme plus faible en 2001 (3 réunions) et annuel en 1998, 1999 et 2002. Ces fluctuations, et la baisse du rythme de rencontres à partir de 2001, ne sont pas de nature à créer une dynamique et une habitude de travail collectif, ni à responsabiliser les membres du bureau autres que le président et le délégué régional.

¹ Ce dernier n'a plus d'activité et ne bénéficie d'aucune aide financière et d'aucune ressource propre depuis plusieurs années.

Il existe cependant de nombreux contacts informels et un noyau militant de quelques bénévoles qui entourent le délégué régional (bénévole) et le président.

1.1.2 L'organisation de l'association, solide, appelle encore un renforcement des procédures financières

Outre les quelques bénévoles qui les entourent, le président et le délégué régional (non médecin) peuvent s'appuyer sur une secrétaire salariée à temps partiel (2/3 de temps), rémunérée sur la base du SMIC horaire. L'association dispose d'un local de qualité, ouvert au public, « La maison du cœur », installé dans le 6^{ème} arrondissement de Lyon.

La secrétaire est en charge des tâches administratives de l'association, de l'accueil physique et téléphonique, de la tenue du planning, de la mise à jour de la documentation générale et des instructions de la FFC, du suivi des clubs « Cœur et santé » et des délégations départementales, de la tenue des documents comptables. En dehors des horaires de présence de la secrétaire, l'accueil physique et téléphonique est assuré par des bénévoles.

Le local, dont l'association était auparavant locataire, a été acheté par celle-ci en 2001, à la faveur de la réalisation d'un legs qui lui a permis de disposer des garanties nécessaires mises en réserve, pour contracter un emprunt d'un montant équivalent. Sur le plan financier, la présentation de l'opération faite à la mission la conduit à estimer celle-ci comme avantageuse pour l'association et de nature à assurer son avenir.

S'agissant de la gestion financière de l'association, la mission a apprécié positivement le système de « bons de commande » accompagnant obligatoirement l'engagement de toute dépense, et d'ordre de mission conditionnant tout remboursement de frais de déplacement.

Elle relève cependant que les procédures de signature de ces actes d'ordonnancement des dépenses et, surtout, de signature des chèques en fonction des montants engagés, devraient être précisées.

1.1.3 Les comptes de l'association, biens tenus, mettent en évidence un risque de déséquilibre à anticiper

Depuis 2002, les comptes de l'association sont saisis informatiquement par la secrétaire. Ils sont révisés et le bilan et le compte de résultats sont établis par un expert comptable. Auparavant, les comptes étaient tenus manuellement par le trésorier de l'association.

La mission a examiné le bilan et le compte de résultats comparés de 2001 et 2002 et a constaté leur cohérence avec les données du trésorier de l'association et celles du trésorier du club « Cœur et santé » de Lyon².

Sur un actif de 406 600 € au 31/12/2002, la mission a relevé que la « Maison du Cœur » était inscrite pour environ 90 000 €, les valeurs mobilières pour presque 85 000 € et les liquidités pour 230.000 €. Au passif, sont inscrites en capitaux propres les réserves de l'association, pour un montant de 50 875 € qui correspondent au legs mis en garantie de l'emprunt de 65 600 € inscrit en dettes au 31/12/2002. Le virement de 350 000 € effectué en 2001 par la FFC, lorsqu'elle a rétrocédé aux associations régionales le patrimoine qu'elle gérait pour leur compte, est inscrit en capitaux propres et diminué chaque année d'une somme de 32 000 € que l'on retrouve en produits du compte de résultats.

² Faute d'aide financière de l'association et de ressources ou dépenses propres, le club de Romans, inactif, n'a pas actuellement de comptes à intégrer dans la comptabilité de l'association.

Les produits inscrits au compte de résultats s'élevaient à 46 500 € (dont 32 000 prélevés sur les 350 000 € reçus de la FFC) en 2001 et à 58 800 € en 2002 (dont toujours 32 000 € prélevés sur les 350 000 € reçus de la FFC). Compte tenu des charges, d'environ 61 000 € en 2001 et 68 000 € en 2002, le déficit d'exploitation s'élevait à plus de 14 500 € en 2001 et plus de 9 000 € en 2002, compensé par des produits financiers équivalents.

Malgré la qualité des placements réalisés par l'association, la mission l'invite à anticiper les risques de déséquilibre auxquels elle sera confrontée lorsque son patrimoine de 350 000 € reçu en 2001 de la FFC aura été consommé. Il est évident que le concours annuel que l'association peut espérer recevoir de la fédération est sans commune mesure avec les 32 000 € qu'elle prélève chaque année sur son patrimoine et qu'il lui faudra assez rapidement, soit réduire son « train de vie », soit trouver d'autres sources de financement.

1.1.4 Les emplois et ressources de l'association appellent la disponibilité d'un tableau précis de suivi

L'association du Rhône, ainsi qu'il ressort des données figurant ci-dessus, bénéficie de ressources importantes provenant des legs qui lui ont été rétrocédés en 2001.

C'est pourquoi, la mission a estimé utile de reconstituer, à partir du compte de résultats de l'association du Rhône, ses emplois et ressources, tels qu'ils figurent dans le tableau n° 1 ci-après, que l'on doit considérer comme estimatif.

Tableau 1 : Tableau des emplois et ressources (2001 et 2002) de l'association du Rhône, calculé par la mission

RESSOURCES	2001				2002			
	Dons et legs	Subventions	Autres produits	Produits financiers	Dons et legs	Subventions	Autres produits	Produits financiers
	35 170,50	9 489,65	1 890,35	18 655,36	32 657,60	17 983,15	8 144,08	13 229,17
Total ressources	65 205,86				72 014,00			
EMPLOIS	Missions(1)	Fonctionnement(2)	Salaires, taxes(3)	Emprunt/dot amor(4)	Missions(1)	Fonctionnement(2)	Salaires, taxes(3)	Emprunt/dot amor(4)
	23 303,87	26 983,06	9 732,62	4 365,38	38 708,44	16 907,14	10 808,02	5 229,77
Sous-Total(1,2,3,4)	64 384,93				71 653,37			
Résultat de l'exercice		820,93				360,63		
Total emplois	65 205,86				72 014,00			
Quote-part missions		9 643,45	3 478,33	1 560,14		9 087,80	5 809,45	2 811,07
Intégration quote-part m	37 985,80	18 160,54	6 254,29	2 805,24	56 416,76	8 179,97	4 998,57	2 418,70
Part brute	35,74%	41,38%	14,93%	6,69%	53,75%	23,48%	15,01%	7,26%
Part avec quote-part	58,26%	27,85%	9,59%	4,30%	78,34%	11,36%	6,94%	3,36%

Ce tableau montre que, si l'on prend en considération l'ensemble des produits dont bénéficie l'association et si l'on calcule quelle part est consacrée aux missions sociales stricto sensu, sans imputer sur celles-ci une quelconque partie des autres charges (fonctionnement, salaires et taxes, remboursement d'emprunt lié à l'achat de la "Maison du cœur" et dotation aux amortissements), ces missions sociales représentent 35,74% des emplois en 2001 et 53,75% en 2002.

Ces chiffres, modestes, doivent inciter l'association à la plus grande vigilance quant au poids de ses charges de structure. Ils ont cependant évolué favorablement entre 2001 et 2002 et, si l'on réintègre respectivement 35,74% des frais de structure en 2001 et 53,75% en 2002 dans les missions sociales, leur part devient plus raisonnable et représente 58,26% en 2001 et 78,34% en 2002.

1.1.5 Une activité dynamique et ouverte de l'association, à renforcer en ce qui concerne les clubs "Cœur et santé"

L'association s'est donné pour objectif principal la prévention par l'activité physique, qu'elle s'efforce de promouvoir à travers le développement des clubs « Cœur et santé » et la participation à diverses manifestations.

S'agissant des clubs « Cœur et santé », le club de Lyon rassemble 80 adhérents. L'association s'efforce de créer de nouveaux clubs et des conditions favorables à la relance des activités de réadaptation de phase III.

S'agissant de la participation à diverses manifestations, la mission a notamment relevé les liens de l'association du Rhône avec le sport cycliste et la gymnastique volontaire, sa participation aux importantes manifestations annuelles « Jogg'iles » (organisée par la Fédération sportive et gymnique du travail) et « l'Ardéchoise » (très importante manifestation cycliste de masse, de portée nationale³).

Les « Parcours du cœur » organisés chaque année par la FFC constituent une manifestation importante prise en charge par l'association du Rhône, avec divers autres partenaires. Quatorze parcours ont été organisés en 2003 par l'association, rassemblant plus de 2000 participants, dont la manifestation « phare » de Sainte Foy lès Lyon qui en a rassemblé environ la moitié.

La promotion de la prévention est également réalisée à travers les conférences, expositions ("Clop'1, Clop'ans"), manifestations diverses (salons, congrès, "semaine du cœur" dans une entreprise) et la diffusion de documentation, organisées par l'association et sa mobilisation pour la campagne « Jamais la première cigarette » et le concours de dessins dans les écoles.

L'association s'est particulièrement investie dans la campagne de formation et/ou d'initiation aux « Gestes qui sauvent », qui a accueilli environ 1000 stagiaires.

Enfin, l'aide à la recherche, suspendue en 2001 et 2002, a bénéficié à 12 projets entre 1997 et 2000, pour un montant total de 610 000 F. L'association réunit un jury le 15 mai 2003, pour attribuer de nouvelles aides sur la base d'un appel à projets ouvert aux médecins et aux professionnels de la rééducation. Compte tenu des risques de déséquilibre financier, le caractère prioritaire ou non de cette activité doit être l'objet d'un débat démocratique approfondi et d'une décision formelle au sein de l'association.

1.1.6 Des relations partenariales fructueuses de l'association avec son environnement

Les partenariats noués par l'association pour l'organisation ou la participation à des manifestations utiles aux missions sociales de la FFC, témoignent de sa bonne intégration dans son environnement associatif, administratif et socio-politique.

La mission a apprécié positivement la volonté de l'association de rechercher des partenariats avec les caisses primaires d'assurance maladie pour organiser des actions locales nouvelles de prévention.

Elle rappelle qu'au-delà des actions nouvelles, la question du financement des actions actuelles se posera lorsque les ressources issues de la rétrocession du patrimoine de l'association géré jusqu'en 2001 par la FFC auront été consommées.

1.1.7 Une association bien intégrée dans la FFC

L'association a la volonté effective de mettre en œuvre les orientations de la FFC et ses directives en matière de mise aux normes juridiques et comptables.

Ses représentants participent aux instances de la FFC et sont en contact régulier avec ses services.

³ Plus de 13 000 participants en 2002.

1.2 ***L'association régionale du Nord - Pas de Calais***

L'association de cardiologie du Nord - Pas de Calais a été créée en 1975 par des cardiologues de la région. Elle étend son champ d'action sur les deux départements qui la composent et concerne une population de 4 millions d'habitants, soit 7 % de la population française. Selon les sources⁴ communiquées, les décès imputables aux maladies cardio-vasculaires représentaient en 1999 30,47 % des décès toutes causes confondues de cette région (soit 11 261 sur 36 957).

Les cardiopathies et les accidents vasculaires représentent la première cause de décès avec une surmortalité régionale importante, en particulier chez les hommes.

1.2.1 *L'association entend maintenir un niveau élevé d'activités dans le cadre d'une libre participation, mais le fonctionnement démocratique des instances peut être renforcé.*

Cette association est à la fois, la plus ancienne et la plus importante parmi les 26 autres associations régionales. Elle regroupe 24 clubs Cœur et Santé qui reprennent et amplifient les actions de l'association.

Chacun des deux départements est représenté par deux délégués départementaux (médecins).

L'association tient régulièrement ses assemblées générales. Mais, il est à souligner, et c'est un cas souvent vérifié par la mission, que la participation des représentants des clubs aux instances élues est faible (à peu près de l'ordre de 10 %). Cependant, un quorum est requis afin d'éviter une trop faible représentation et qu'il n'y ait que des pouvoirs. C'est une mesure utile qui pourrait être mise en pratique par toutes les associations. La modeste participation à ces assemblées générales paraît être considérée comme inévitable aux dirigeants, qui se satisfont en grande partie de la situation actuelle, pourvu qu'elle ne porte pas atteinte aux activités de l'association.

L'assemblée générale du 24 février 2003 a procédé à la modification de ses statuts en référence aux statuts de la FFC. Les articles sur les clubs Cœur et Santé n'y figurent pas, contrairement aux articles 7 et suivants des statuts de référence. C'est une démarche volontaire, l'association considérant qu'il est préférable de les placer dans un règlement intérieur plus souple, plus adaptable.

L'orientation est définie par le conseil d'administration et par les réunions de bureau (à raison d'une réunion par mois). Certains membres du CA ne sont pas cardiologues (il y a 16 membres élus par l'assemblée générale et six membres fondateurs). Il apparaît à la mission que les choix de stratégie devraient être décidés de façon encore plus démocratique et dans ce cas, il appartient plutôt à l'assemblée générale de se prononcer.

Les clubs Cœur et Santé sont les sections locales. Les membres sont régulièrement convoqués aux réunions et sont invités à participer (dans la mesure de leur présence) aux décisions. La composition très variée des clubs conduit à une mixité socioculturelle très bénéfique. Il n'y a pas à proprement parler d'adhérents, il n'y a que des participants volontaires (près de 500 en totalité). Les participants versent entre 5 et 30 euros, ou plus volontairement. Ils bénéficient de toutes les activités.

Le président intervient pour autoriser la création d'un nouveau club et donne ensuite son accord pour l'ouverture d'un compte bancaire. Le bureau de l'association régionale décide de l'octroi de chaque subvention de fonctionnement. La journée « Inter club » permet d'échanger des informations.

⁴ INSERM et INSEE.

1.2.2 Une organisation rodée, qui fonctionne efficacement mais ressent le besoin d'accroître ses moyens financiers

L'association dispose de locaux satisfaisants à Anzin, dans un centre médico-social.

Le bureau régional de 10 membres (dont 7 médecins) a souhaité mettre en place, à côté de bénévoles, un personnel permanent lui permettant d'améliorer les conditions de travail et de le rendre plus efficace. Le président et le délégué régional s'appuient sur un salarié (contrat aidé "emploi jeune"⁵ pour 5 ans). L'activité de cette personne est dédiée aux 5 pôles prévus par la convention "emploi jeune". Elle ne fait pas de l'administration. Elle peut bénéficier d'une formation en interne auprès du référent (le délégué régional). La gestion de l'employée par la FFC avait été étudiée, mais écartée par le fait que cela lui ôtait de l'autonomie.

Le comité directeur comporte un collège de 10 médecins et un collège de non médecins (3 personnes). Un comité scientifique est composé de 10 professeurs de médecine et assiste par ses conseils, les instances de l'association.

La mise en place d'un coordinateur d'actions auprès des clubs Cœur et Santé est un projet non encore abouti.

1.2.3 Les comptes de l'association sont bien tenus, ils nécessitent de maintenir une forte diversité des sources de financement

La société KPMG (dont un des représentants locaux a été entendu par la mission) a passé avec l'association une convention d'expertise comptable qui prévoit l'établissement d'un bilan annuel. Un premier bilan a été dressé en 2001. Il comportait un inventaire des investissements (patrimoine mobilier). Il concernait tous les clubs.

Les différents comptes sont irrigués par la subvention de la FFC. D'autres subventions proviennent de la DRASS, du Conseil régional dans le cadre du programme régional de santé, de laboratoires. Il arrive qu'en cas de difficulté de trésorerie, des valeurs mobilières soient vendues. Or, la gestion des valeurs mobilières n'entraîne pas de décision particulière de l'assemblée générale, elle n'est qu'avertie des mesures prises. Par compte, la mission a relevé qu'il y avait un vérificateur des comptes.

Lorsque l'Association régionale bénéficie de legs, le système mis en place pour toutes les associations les fait transiter par la FFC qui procède à leur virement par la suite.

En ce qui concerne la comptabilité des clubs Cœur et Santé, ils peuvent percevoir des subventions locales des mairies. Dans le cas de manifestations, le club peut essayer d'en trouver le financement, l'Association régionale n'intervient que pour compléter si nécessaire et dans le cas d'un projet dont la validité est appréciée. Les comptes bancaires des clubs disposent, selon le cas, de 40 à 4000 euros. Tous les comptes bancaires sont repris au bilan.

Depuis, le 1^{er} janvier 2000, le nouveau plan comptable s'applique, alors qu'auparavant les clubs remettaient de simples fiches visées.

Le comptable saisit la comptabilité (système logiciel assisté par KPMG). Lorsque les factures parviennent, elles sont enregistrées, (numéro de compte, titre de paiement). Le paiement s'effectue par un système « info » à distance (réseau SAGE MICROSTAR) mis au point par la Société Générale. Les

⁵ Le délégué régional a été chargé de mettre en place une petite organisation administrative, en privilégiant le recrutement de personnel dans le cadre de contrats associés aux aides publiques de l'Etat (création d'un emploi jeune d'agent de développement et d'animation de la vie associative).

sections ont des comptes dérivés du compte principal avec un système de délégation du président. C'est ainsi que toutes les opérations des clubs sont suivies par la mise en réseau bancaire. Cela permet une approche globale des objectifs prioritaires.

Depuis 2002, les clubs établissent des fiches⁶ comptables mensuelles dans un souci de cohérence avec la gestion des comptes de l'association et dans le but de retrouver rapidement un équilibre dans les comptes des clubs. Le club ne gère que le budget de fonctionnement, il ne gère pas le budget des opérations et envoie chaque mois à l'association régionale les pièces justificatives des dépenses et des justifications de chèques. Seule la région gère le budget des opérations (les factures pour ce budget sont à régler par la région).

La mission souligne l'intérêt de la situation établie à mi-exercice. Elle permet de faire un point intermédiaire en cours d'exercice et d'identifier des dérapages éventuels, permettant ainsi d'agir et de corriger des écarts. Cela nécessite le regroupement des écritures comptables et leur classement par le chargé de gestion, selon la nature des opérations.

Tableau 2 : Évolution des dépenses et des recettes de l'association régionale Nord - Pas de Calais sur les années 2001/2002 (Source : Association régionale)

En francs	2001	2002
Recettes prévues	630 305	795 833
Recettes réalisées	782 544	776 170
Dépenses prévues	630 305	795 833
Dépenses réalisées	726 926	711 266

En 2001, la réalisation des objectifs a été supérieure de 24 % aux prévisions. Les dépenses réalisées en 2002 ont été en diminution de 2 % par rapport à celles de 2001.

L'établissement d'un CER est en cours dans la région. Sur la base des données du compte de résultats, la mission a établi un tableau estimatif (n° 3) des emplois et ressources de l'association.

Tableau 3 : Tableau des emplois et ressources (2001 et 2002) de l'association du Nord - Pas de Calais, calculé par la mission

RESSOURCES	2001				2002			
	Dons et legs	Subventions	Autres produits	Produits financiers	Dons et legs	Subventions	Autres produits	Produits financiers
	9 345,98	61 559,42	11 879,17	3 883,30	3 512,36	61 999,98	17 941,50	2 747,11
Déficit exercice	29 097,00				11 752,00			
Total ressources	115 764,87				97 952,95			
EMPLOIS	Missions(1)	Fonctionnement(2)	Salaires, taxes(3)	Dotat amortiss(4)	Missions(1)	Fonctionnement(2)	Salaires, taxes(3)	Dotat amortiss(4)
	46 749,94	44 910,23	18 578,32	5 526,64	45 925,51	22 544,35	22 376,06	7 107,95
Sous-Total(1,2,3,4)	115 765,13				97 953,87			
Résultat de l'exercice								
Total emplois	115 765,13				97 953,87			
Quote-part missions		18 136,30	7 502,56	2 231,85		10 569,88	10 490,98	3 332,55
Intégration quote-part missions	74 620,65	26 773,93	11 075,76	3 294,79	70 318,92	11 974,47	11 885,08	3 775,40
Part brute	40,38%	38,79%	16,05%	4,77%	46,88%	23,02%	22,84%	7,26%
Part avec quote-part	64,46%	23,13%	9,57%	2,85%	71,79%	12,22%	12,13%	3,85%

⁶ Un vade-mecum comptable et financier a été établi.

Ce tableau montre que, si l'on prend en considération l'ensemble des produits dont bénéficie l'association et si l'on calcule quelle part est consacrée aux missions sociales stricto sensu, sans imputer sur celles-ci une quelconque partie des autres charges (fonctionnement, salaires et taxes, dotation aux amortissements), ces missions sociales représentent 40,38% des emplois en 2001 et 46,88% en 2002.

Si l'on réintègre respectivement 40,38% des frais de structure en 2001 et 46,88% en 2002 dans les missions sociales, leur part devient plus conséquente et représente 64,46% en 2001 et 71,79% en 2002, et enregistre une tendance à l'amélioration. La mission observe que ces résultats ne pourraient pas être atteints sans le concours des subventions extérieures à la FFC qui ont représenté 31% des produits en 2001 et 23% en 2002.

1.2.4 L'association maintient un niveau d'activité important et se mobilise sur de nouveaux projets

L'association développe ses activités dans le cadre de celles arrêtées par la FFC. Elle en assure la promotion par l'intermédiaire des clubs Cœur et Santé. Cette activité s'organise autour de quatre axes essentiels :

- La diffusion d'un message de prévention des risques cardio-vasculaires.
- Le renforcement de l'aide à la réadaptation des cardiaques (notamment par l'essor donné aux activités de phase III) : parmi les clubs Cœur et Santé, 12 d'entre eux pratiquaient en 2001 l'entraînement physique de phase III. Il est à préciser que la phase III entraîne une rémunération, ce n'est pas une activité bénévole pour les kinésithérapeutes ou autres professionnels qui perçoivent des vacations.
- La promotion des formations aux gestes qui sauvent (la poursuite de cette campagne est financée directement par la FFC auprès des formateurs dans le Nord - Pas de Calais).
- L'aide à la recherche en cardiologie.

L'association s'est vue confier, dans le cadre du volet "Santé" du contrat de plan Etat/Région, le programme « Augmenter l'entraînement physique » pour lequel la DRASS⁷ de Lille, lui a accordé un budget de 22 000 euros.

Les « parcours du cœur », qui ont lieu les 31 mars et 1^{er} avril, ont rassemblé plus de 100 000 personnes réparties sur quelques 530 parcours (276 dans le Nord, 253 dans le Pas de Calais) en 2001.

En ce qui concerne le soutien à la recherche, un prix annuel de 30 000 F récompensait chaque année des auteurs de travaux originaux, issus de la région, portant sur la prévention. Les lauréats étant sélectionnés par un jury composé de cardiologues, membres actifs de l'Association. Ce prix n'est pas versé tous les ans. En 2001, une somme de 15 000 F a été remise à chacun des deux candidats récompensés.

L'association entend accroître ses actions autour de trois axes : la communication, par des états des lieux réguliers, des diagnostics; la départementalisation, qui doit se traduire par la création d'un comité technique départemental ; la territorialisation, par l'élaboration des outils de liaison, de concertation et de coordination permettant de s'intégrer dans des programmes locaux et régionaux de santé. Un dernier projet, vise à terme la création de « maisons du cœur » dans les agglomérations de la région sur le modèle de celle de Lyon.

⁷ Maître d'ouvrage du plan

1.2.5 L'association a su développer et entretenir des partenariats très divers et fructueux

Ces partenariats peuvent être ponctuels ou récurrents, ils ont parfois un simple aspect participatif, à d'autres occasions ils se manifestent par l'octroi d'un support financier.

La mission a relevé, en particulier :

- avec la DRASS : des partenariats financiers sur des projets visant à développer l'action en milieu social et « agir plus vite en urgence »,
- avec les mairies dans le cadre des activités relatives à la phase III (17 communes ont participé à ces opérations qui ne sont pas réservées aux clubs Cœur et santé),
- avec le comité technique des courses hors stade du Nord - Pas de Calais,
- avec « Eclat » à l'occasion de la journée sans tabac, sur le thème « on marche moins, on court plus »,
- des collaborations se sont concrétisées avec les CPAM de Valenciennes et de Douai pour développer des actions de prévention ("Festi rencontre"),
- avec l'université de Valenciennes sur le thème : « les 4 bourreaux du cœur »,
- avec le comité "Miss France" à l'occasion des « gestes qui sauvent », dix sept lauréates régionales ou nationales ont apporté leur concours.

1.2.6 L'association, soucieuse de ses spécificités, entretient de bonnes relations avec la FFC

L'association très active décline sur le plan régional, les orientations définies par la FFC. Elle en respecte les directives, tant sur le plan juridique que comptable. Elle communique régulièrement ses comptes à la FFC, comptes établis avec le concours d'un expert-comptable.

Sa participation aux instances de la FFC et les contacts avec ses services sont réguliers.

1.3 *L'association régionale d'Ile-de-France*

L'association de cardiologie de l'Ile-de-France a été créée en 1974 par des cardiologues de la région. Son champ d'action est étendu aux 8 départements et couvre une large population de l'ordre de 11 000 000 d'habitants. Selon les sources de l'association, les décès imputables aux maladies cardio-vasculaires étaient en 1999 au nombre de 20 295, dont plus de 20,80 % pour Paris.

1.3.1 *Un fonctionnement démocratique régulier dont le rythme et la participation peuvent s'améliorer*

L'association regroupe 19 clubs Cœur et Santé en 2002. Elle comprend 8 délégués départementaux et 300 membres⁸ (médecins et particuliers). Elle tient régulièrement ses assemblées générales (20/01/98, 21/01/99, 27/01/00, 27/01/01, 07/02/02) mais, la participation, malgré l'importance de l'association, est relativement faible pour le nombre de membres actifs, rarement plus de 25 présents pour un nombre de pouvoirs allant de 64 à 78, avec 3 ou 4 personnes présentes qui se partagent l'ensemble des pouvoirs. Le recrutement a été arrêté depuis deux ans dans le but de fidéliser et de mieux impliquer les membres actuels. Les résultats ne paraissent pas encore très sensibles.

Comme la mission l'a déjà souligné, cette situation se retrouve généralement dans les autres associations régionales et dépend davantage d'une prise de conscience et de solutions au niveau national.

Les élections ont lieu tous les 4 ans à bulletin secret. Les conseils d'administration et les réunions de bureau se tiennent pour leur part à des rythmes réguliers, en principe à raison de 2 à 3 par an, avec des participations proportionnellement plus importantes (environ 50 % pour le CA). Ces réunions ont incontestablement un plus grand effet de motivation mais, en ce qui concerne les réunions de bureau, il semble qu'un rythme plus soutenu ne nuirait pas au suivi des actions engagées. Il n'en demeure pas moins que toutes les décisions stratégiques doivent être discutées et votées lors des assemblées générales. C'est en règle générale ce qui a été constaté.

Le comité scientifique intervient sur le plan technique pour le « cardio forum » (un par an depuis 2001).

1.3.2 *L'organisation de l'association est solide, mais peut être renforcée sur le plan des procédures financières.*

Le siège de l'association dispose actuellement de 6 bénévoles (dont le comptable) et de 3 permanentes (la déléguée générale et son assistante, une chargée de gestion).

Le poste de secrétariat - assistance concerne notamment, l'accueil, le courrier (diffusé à tous les membres du bureau par souci de transparence), la tenue de l'agenda, la gestion des fichiers et la saisie d'opérations comptables, l'envoi de la documentation et la gestion de commandes.

Un autre poste est confié à une chargée des affaires internes, c'est à dire : la gestion administrative et financière (suivi de la comptabilité, établissement du rapport financier, relations avec le cabinet comptable), le suivi des clubs Cœur et Santé, l'aide à la recherche, le suivi des campagnes de la FFC.

Outre, les relations extérieures (organisation et suivi des événements, développement et fidélisation des partenariats, communication), les missions de la déléguée générale sont relatives à l'organisation et à la gestion des ressources, à la mise en œuvre des projets.

⁸ 134 membres ont réglé leur cotisation en 2002

L'association, d'abord locataire (ancien loyer de 20 000F par mois), est propriétaire du local acheté en 2000 à l'issue d'un legs important (environ 9 millions de F) réparti en deux temps. L'autre partie du legs est réservée à des actions de prévention.

L'association est assistée par un cabinet comptable.

Les clubs Cœur et Santé, en tant que sections locales, sont ouverts aux cardiaques et aux non cardiaques (actuellement sans limitation de quotas). Ils assurent deux actions prioritaires : la prévention et l'aide à la réadaptation.

Les clubs Cœur et Santé disposaient en 2002 de 100 bénévoles répartis en : 19 cardiologues parrains, 18 animateurs responsables des clubs, 6 animateurs adjoints, 17 chargés de comptabilité, 16 secrétaires, 13 chargés de manifestations, 11 membres des bureaux.

Les ressources financières de chaque club proviennent de l'association régionale, responsable juridiquement. Mais, le club peut rechercher des subventions auprès d'autres organismes (mairies, conseil général, entreprises, etc.).

L'association a le projet de développer les adhésions.

1.3.3 La comptabilité de l'association n'est pas apparue suffisamment maîtrisée en 2002 et a appelé des préconisations de son expert comptable à la suite du contrôle de la mission

Les comptes de l'association sont établis par un expert comptable, sur la base des données qu'elle fournit.

La mission a identifié, lors de son contrôle, un certain nombre d'incohérences entre les données issues des clubs "Cœur et santé" et les données comptables transmises à l'expert comptable pour l'année 2002⁹. Or, malgré un deuxième passage en présence de l'expert comptable, l'association n'a pas été en mesure d'expliquer à la mission l'origine de ces différences.

La mission avait donc indiqué qu'elle souhaiterait que lui soient communiqués, dans la réponse de la FFC à son rapport initial, des comptes 2002 vérifiés par l'expert comptable et éventuellement corrigés pour tenir compte des divergences constatées, accompagnés d'une note expliquant l'origine des différences identifiées par la mission et des éventuelles autres différences qui pourraient être mises en évidence par cette vérification.

A l'initiative du président de l'association, sur la base d'une prise de conscience « du caractère incomplet des opérations financières retracées par les chargés de comptabilité bénévoles des clubs », trois tableaux ont été adressés à la mission avant la fin de son contrôle :

- Le tableau récapitulatif de la comptabilité des clubs « Cœur et santé ».
- Le tableau récapitulatif des recettes et dépenses des clubs.
- Une note de l'expert comptable analysant les différences.

⁹ La mission a relevé : Une différence de 1 412,82 € entre les cotisations déclarées par les clubs (39 167,81 €) et ces cotisations enregistrées sur le compte de produits 756000 (37 154,99 €) ; Une différence de 2 110,06 € entre les dépenses de réadaptation phase III déclarées par les clubs (35 742,54 €) et ces mêmes dépenses enregistrées sur le compte de charges 626000 (37 852,60 €) ; Une différence de 9,45 € entre les frais bancaires déclarés par les clubs (469,20 €) et ces mêmes frais enregistrés sur le compte de charges 627800 (478,65 €) ; Une différence de 3,40 € entre les frais divers déclarés par les clubs (1 755,52 €) et la somme (1 752,12 €) des frais divers (953,12 €) et des achats de matériels divers (799,00 €) comptabilisés.

Il ressort de ces documents que les trésoreries de début et de fin, résultant des comptes communiqués par les clubs et du bilan 2002 de l'association sont identiques. Par contre, les produits ont été minorés de 3 222,90 € et les charges d'une même somme sur le compte de résultat de l'association.

L'expert comptable, compte tenu de l'absence d'impact sur le bilan et du faible impact sur le compte de résultat, a proposé de ne pas modifier les comptes 2002 de l'association. Il a, par contre, engagé l'association à :

- Supprimer les placements initiés par les trésoriers des clubs.
- Uniformiser les comptes rendus financiers trimestriels des clubs.
- Analyser de manière exhaustive chacun des rapports financiers transmis à l'association.
- Vérifier la cohérence de ces rapports et du tableau de synthèse annuelle, destiné à servir à l'intégration des clubs dans les comptes officiels de l'association.

La mission accepte les explications qui lui ont été transmises et invite l'association à mettre en œuvre les préconisations de son expert comptable.

1.3.4 Le déficit est susceptible de poser à moyen terme des problèmes d'équilibre financier

La mission a observé en 2002 un déficit d'exploitation de 93 608 €, en partie compensé par un résultat financier de 51 815 €, donnant un résultat final déficitaire de 41 793 € (accru de 457 € de déficit exceptionnel résultant de charges exceptionnelles).

Ce déficit, qui pèse sur les réserves de l'association, est susceptible de poser à moyen terme des problèmes d'équilibre financier.

La mission a réalisé (à partir des données du compte de résultats) le tableau n° 4 ci-dessous des emplois et ressources 2001 et 2002 de l'association, que l'on doit considérer comme estimatif.

Tableau 4 : Tableau des emplois et ressources (2001 et 2002) de l'association d'Ile-de-France, calculé par la mission

	2001				2002			
RESSOURCES	Dons et legs	Subventions	Autres produits	Produits financiers	Dons et legs	Subventions	Autres produits	Produits financiers
Déficit exercice	68 446,00				42 250,00			
Total ressources	214 164,00				197 777,00			
EMPLOIS	Missions(1)	Fonctionnement(2)	Salaires, taxes(3)	Dotat amortiss(4)	Missions(1)	Fonctionnement(2)	Salaires, taxes(3)	Dotat amortiss(4)
	101 485,00	24 838,00	66 766,00	21 074,00	79 707,00	35 984,00	61 011,00	21 074,00
Sous-Total(1,2,3,4)	214 163,00				197 776,00			
Résultat de l'exercice								
Total emplois	214 163,00				197 776,00			
Quote-part missions		11 724,99	31 517,46	9 948,16		14 502,15	24 588,44	8 493,17
Intégration quote-part missions	154 675,61	13 068,07	35 127,73	11 087,71	127 290,76	21 481,85	36 422,56	12 580,83
Part brute	47,39%	11,60%	31,18%	9,84%	40,30%	18,19%	30,85%	10,66%
Part avec quote-part	72,32%	6,10%	16,40%	5,18%	64,36%	10,86%	18,42%	6,36%

Ce tableau montre que, si l'on prend en considération l'ensemble des produits dont bénéficie l'association et si l'on calcule quelle part est consacrée aux missions sociales stricto sensu, sans imputer sur celles-ci une quelconque partie des autres charges (fonctionnement, salaires et taxes, dotation aux amortissements), ces missions sociales représentent 47,39% des emplois en 2001 et 40,30% en 2002.

Si l'on réintègre respectivement 47,39% des frais de structure en 2001 et 40,30% en 2002 dans les missions sociales, leur part devient plus conséquente et représente 72,32% en 2001 et 64,36% en 2002, tout en enregistrant une tendance à la diminution.

1.3.5 Une activité très diversifiée, dont les résultats sont encourageants, et des projets d'actions nouvelles

L'association décline en priorité les orientations de la FFC. Elle diffuse et met en œuvre les messages de prévention dans le cadre des campagnes définies par la FFC, elle encourage la recherche en cardiologie, elle organise la réadaptation des cardiaques par l'intermédiaire des clubs "Cœur et santé", elle informe sur la prise en charge de l'urgence cardiaque.

En matière de recherche, elle attribue trois prix de 2000 euros chacun, qui récompensent chaque année des auteurs de travaux originaux sur la cardiologie. Une bourse d'études de 6 000 euros est versée tous les deux ans à un jeune chercheur pour lui permettre de réaliser un projet. Les lauréats sont sélectionnés par un jury composé de cardiologues, membres actifs de l'association.

L'Association dispose de plusieurs moyens pour sensibiliser le grand public à la prévention :

- L'information du public, par la diffusion de documents, par des conférences accessibles à tous et animées par les membres de l'association dans les mairies, les établissements scolaires, les entreprises, des expositions publiques, des animations de stands, la semaine du Cœur.
- La lutte contre le tabac : tous les deux ans, en accord avec la FFC, l'association organise sur la région un concours de dessins pour les CM1-CM2 (information auprès des écoles et mairies, diffusion d'un dossier pratique à destination des intervenants dans les écoles, constitution d'un jury régional, diffusion des résultats...). En 2002, environ 750 dessins sont arrivés au siège de l'association.
- La promotion de l'activité physique : l'association supervise l'organisation des « parcours du cœur » en Ile-de-France lors des Journées Nationales qui ont lieu chaque année au printemps. Il y a plus de 55 parcours du cœur initiés par l'association, environ 10 000 participants.

Elle développe aussi ses propres actions régionales dans un souci de proximité, des actions vers le public, les médecins et vers les bénévoles :

- Le prix de prévention cardio-vasculaire, prix biennal de 3000 euros, récompense une action régionale de promotion de la prévention menée par un particulier ou un groupe. Le prochain prix devrait être décerné en automne 2004.
- L'association organise dans le cadre de l'urgence cardiaque des séances (dans ses locaux) de formation gratuite de trois heures « aux gestes qui sauvent » pour une prise en charge immédiate et efficace du malade. Ces séances se déroulent avec le concours d'un formateur agréé bénévole (à Paris : 50 personnes formées en 2001, environ 150 en 2002). L'association a mis également en place des séances d'information et d'initiation à destination des entreprises et des collectivités territoriales, notamment avec la mairie de Boulogne-Billancourt (50 personnes déjà formées), et avec les clubs "Cœur et santé".
- Le « cardio forum » est une journée d'ateliers sur un grand thème de prévention ouverte aux cardiologues, angiologues, endocrinologues, médecins généralistes et du travail.
- « Cardio prévention » est une lettre d'information trisannuelle destinée aux cardiologues et à tous les médecins intéressés par la prévention.

- L'association met également en place chaque année le Forum des clubs "Cœur et santé" de l'Ile-de-France, réunion rassemblant cardiologues et bénévoles autour d'un thème de prévention. La réunion interclubs sert à l'information sur les activités annuelles des clubs.

Certains clubs (12 en particulier) s'orientent davantage vers la pratique d'une activité physique et organisent des séances de « phase III ».

Un projet associatif est en cours portant sur les objectifs de l'association :

- Allô santé cœur : un groupe de travail prépare ce projet qui consiste à mettre à disposition du grand public, un service d'information téléphonique tenu par des écoutants salariés et bénévoles, formés et supervisés par des cadres de santé. Le projet est avancé et budgétisé.
- Un espace d'informations extra hospitalières est à l'étude sur le Centre Georges Pompidou (c'est une copie de ce qui se passe à l'Institut Gustave Roussy).
- Un projet à Montfermeil, sur l'urgence cardiaque, visant le grand public (propositions de formations payantes, et de formations gratuites spécifiques) est également à l'étude.
- Un projet sur « la mort subite » en Seine et Marne (étude de 900 fiches de patients), pour lequel l'association voudrait devenir coordinatrice de l'étude, avec une extension à d'autres départements de l'Ile-de-France (91 et 95). L'association dispose des moyens d'une partie d'un legs destiné à ce projet.

1.3.6 Les relations de l'association avec son environnement devraient être élargies

Bien qu'ayant de bons supports de communication, l'association régionale de l'Ile-de-France n'a pas développé des partenariats aussi variés que certaines autres associations régionales, elle se situe à un niveau moyen comme la plupart d'entre elles.

La mission prend acte cependant de l'effort entrepris vers certaines municipalités, en particulier, la ville de Paris, en faveur du « parcours du cœur ».

Des clubs «Cœur et santé » ont également pu bénéficier entre les années 1997 et 2002 de subventions de 5 municipalités, celles de Lagny, Corbeil, Juvisy s/Orge, Boulogne-Billancourt et Saint-Denis. Cet effort relationnel indispensable doit être poursuivi.

Compte tenu de sa situation géographique, la mission encourage l'association à diversifier davantage ses partenariats pour le bon équilibre de son financement et de celui des clubs, et pour une plus large diffusion de son message de prévention.

1.3.7 L'association entretient des relations fructueuses avec la fédération

La mission a constaté que l'association manifestait largement sa volonté d'appliquer toutes les orientations et le programme arrêtés par la FFC. Elle respecte ses directives en matière juridique et comptable. Ses représentants participent régulièrement aux instances statutaires et entretiennent des contacts suivis avec la FFC.

Elle décline toutes les opérations selon un échéancier précis sur l'année, tout en y ajoutant certaines initiatives spécifiques, qui enrichissent incontestablement la notoriété de la FFC.

1.4 L'association régionale du Centre - Val de Loire

1.4.1 *Le fonctionnement de l'association repose essentiellement sur l'autorité de sa présidente*

Les statuts de l'association de cardiologie du Centre - Val de Loire ont été renouvelés le 18 décembre 2002. Ils s'inspirent des statuts types proposés à ses associations par la FFC.

Après la fermeture du club de Romorantin en décembre 2002, l'association regroupe 9 clubs "Cœur et santé" à Tours, Loches, Château-Renault, Blois, Vendôme, Vierzon, Bourges, Châteauroux et Olivet - Orléans.

Si ces clubs sont régulièrement destinataires des comptes rendus de réunion des instances statutaires de l'association, leurs responsables comme leurs parrains ne participent pas aux assemblées générales, auxquelles ils sont invités.

La mission relève une correspondance de fait entre les membres actifs (qui s'acquittent d'une cotisation, conformément à l'article 6.3 des statuts et *"participent régulièrement aux activités (de l'association) et contribuent concrètement à la réalisation de ses objectifs"* (article 6.1 des statuts), l'assemblée générale et le conseil d'administration, et constate que l'activité de l'association repose pour l'essentiel sur le dynamisme et le charisme de sa présidente.

1.4.2 *L'association dispose d'un personnel salarié et de collaborations extérieures en partie financés par le centre de prévention de Bois-Guilbert*

L'association dispose d'un personnel salarié relativement important, avec une secrétaire - assistante à 80%, un documentaliste à temps partiel et une monitrice d'éducation physique à temps partiel pour les activités de phase III du club de Loches. En outre, 3 kinésithérapeutes sont rémunérés (sous statut indépendant depuis 2002) pour les activités de phase III.

Cette organisation est rendue possible par la prise en charge d'une partie du salaire de la secrétaire - assistante et des 2 après midi hebdomadaires de travail à Tours du documentaliste (par ailleurs salarié de la FFC pour le reste du temps) sur le budget de centre de réadaptation de Bois-Guilbert, dans le cadre du projet "PRECARD" financé par le mécénat de laboratoires pharmaceutiques (les salariés bénéficient de la convention collective de l'hospitalisation privée).

La comptabilité est par ailleurs assurée, contre rémunération, par la Mutualité d'Indre et Loire, qui est par ailleurs propriétaire des locaux loués à l'association.

Le fonctionnement de l'association est centralisé, les aides financières aux clubs leur étant accordées sur présentation de devis. Cependant, ainsi qu'il est indiqué ci-après, s'agissant des comptes de l'association, des progrès restent nécessaires pour assurer une bonne fiabilité des données financières communiquées par les clubs "Cœur et santé".

1.4.3 *Les comptes de l'association mettent en évidence ses liens financiers importants avec le centre de prévention créé grâce à ses interventions et financé par le mécénat de laboratoires pharmaceutiques*

La mission n'a contrôlé que les comptes de l'association de cardiologie du Centre - Val de Loire, qui relevaient de son mandat de contrôle, et n'a pas examiné les comptes du centre de prévention des maladies cardio-vasculaires ("PRECARD") de Bois-Guilbert, dont le budget est séparé

et financé par le mécénat de laboratoires pharmaceutiques, et ne constitue pas un produit de l'appel à la générosité du public.

Elle observe cependant que les fonds recueillis pour le financement du centre de prévention figurent au passif du bilan de l'association, au titre des fonds propres associatifs, pour un montant de 491 978 € en 2001 et sont intégrés dans le compte sur livret "Crédit Industriel de l'Ouest" (CIO) commun à l'association et au centre de prévention, pour un montant de 580 736 €, comptabilisé à l'actif du bilan de l'association, parmi les disponibilités d'un montant de 893 996 € au 31 décembre 2001. La mission observe également que les produits financiers (intérêts et produits assimilés) hors produits nets sur cession de valeurs mobilières, d'un montant de 23 655 € en 2000 et 37 399 € en 2001, figurent au compte de résultat de l'association.

Il apparaît donc que le centre de prévention des maladies cardio-vasculaires, financé par le mécénat de laboratoires pharmaceutiques, contribue de fait au fonctionnement de l'association de cardiologie du Centre - Val de Loire, à travers au moins :

- les produits financiers dégagés par la partie "PRECARD" du compte sur livret déposé au CIO;
- la prise en charge du salaire à temps partiel du documentaliste de la FFC, pour les 2 demi-journées par semaine pendant lesquels il travaille dans les locaux de l'association de cardiologie du Centre - Val de Loire;
- la prise en charge de 50% du coût salarial de la secrétaire - assistante de l'association, pour la partie de son temps de travail qu'elle consacre aux relations avec le centre de prévention des maladies cardio-vasculaires de Bois-Guilbert.

A l'inverse, l'association contribue au fonctionnement du centre de prévention, par exemple à travers sa participation, en 2000, au développement du système d'information épidémiologique dans le cadre du programme «PRECARD » (à hauteur de 300 000 F), ou sur la base de la convention de collaboration à ce programme en 2001 (à hauteur de 22 867 €).

1.4.4 *Ces comptes sont bien tenus par la mutualité d'Indre et Loire, mais sur la base de données insuffisamment fiables communiquées par les clubs « Cœur et santé » ou l'association*

Les contrôles effectués par la mission ont mis en évidence la qualité des outils de gestion mis en place par la mutualité d'Indre et Loire pour sa prise en charge (rémunérée) de la comptabilité de l'association de cardiologie du Centre - Val de Loire. Par contre, les données de base ne sont pas suffisamment fiables : ainsi, la mission a relevé des incohérences entre les fiches communiquées par les clubs « Cœur et santé » et les données consolidées dans le compte de résultat 2002, s'agissant des cotisations des membres de ces clubs. Si, dans un cas, il s'agissait d'une différence de 18 € correspondant à un remboursement dont l'association a pu justifier, dans deux autres cas, les cotisations statutaires comptabilisées ont été calculées par différence entre les recettes et les dépenses et non sur la base des justificatifs incomplets transmis par les clubs. En outre, la mission n'a pas été en mesure d'établir la correspondance entre le compte de résultat de l'association et les données qu'elle fournit à la FFC pour étayer sa demande de dotation financière auprès de la fédération.

1.4.5 *Des structures indépendantes, dont l'association et sa présidente ont été à l'initiative, contribuent fortement aux objectifs de prévention et de réadaptation*

A côté des activités classiques qui correspondent à la déclinaison locale des actions de la FFC, notamment la réadaptation de phase III, le "parcours du cœur" et "la semaine du cœur", l'association

conduit, à travers la personne de sa présidente, une politique active de prévention dans le cadre du projet "PRECARD" dont l'outil est le centre de prévention de Bois-Guilbert ouvert en 1997.

De même, l'association et sa présidente ont été à l'origine de la création, en 1984, du centre de réadaptation cardio-vasculaire de Bois-Guilbert, géré par la mutualité d'Indre et Loire, qui reçoit un millier de résidents par an, pour des séjours de 3 semaines.

1.4.6 Les relations de l'association avec son environnement reposent, elles aussi, largement sur l'influence de la présidente de l'association de cardiologie

Outre les relations étroites entretenues avec la Mutualité d'Indre et Loire et les centres de réadaptation et de prévention de Bois-Guilbert, l'association, sans conduire d'actions communes avec le comité départemental d'éducation pour la santé, a exercé une certaine influence sur les actions de celui-ci du fait d'une communauté de présidente pendant plusieurs années.

S'il n'en est plus ainsi, les deux organismes se retrouvent néanmoins autour d'objectifs communs.

1.4.7 L'association est soutenue par la FFC

L'association bénéficie, tous les ans depuis 1998, d'un appui financier important de la fédération, d'un montant de 165 000 F en 2002.

Cet appui est fondé sur des projets concrets, par exemple, actuellement l'ambition de susciter la création d'accompagnateurs thérapeutiques qui seraient des intermédiaires entre les médecins et les malades, pour une prise en charge dépassant la seule technique médicale.

1.4.8 Il importe d'assurer une nécessaire pérennisation

La mission, tout en appréciant très positivement le caractère innovant et l'efficacité des interventions de la présidente de l'association de cardiologie du Centre – Val-de-Loire, estime néanmoins nécessaire de suggérer qu'une réflexion soit conduite sur l'implication nécessaire d'autres acteurs au sein de l'association, pour assurer la pérennisation de son influence au-delà des structures extérieures dont elle a permis l'émergence.

**REPONSE DE LA FEDERATION FRANCAISE DE CARDIOLOGIE (en date du
23 décembre 2003) AU RAPPORT DEFINITIF**



FÉDÉRATION FRANÇAISE DE CARDIOLOGIE®

reconnue d'utilité publique

Président :

Pr. Alec VAHANIAN

1er Vice-Président :

Pr. Patrick MESSNER-PELLENC

Président sortant :

Pr. Daniel THOMAS

Vice-Présidente :

Pr. Eilienne ALIOT

Pr. Jean-Paul BROUSTET

Pr. Hervé LARDOUX

Secrétaire général :

Pr. François DELAHAYE

Secrétaire général adjoint :

Pr. Christophe BAUTERS

Trésorier :

Pr. Claude LE FEUVRE

Présidents d'honneur :

Pr. Gabriel FAIVRE

Pr. Mireille BROCHIER

Pr. André VACHERON

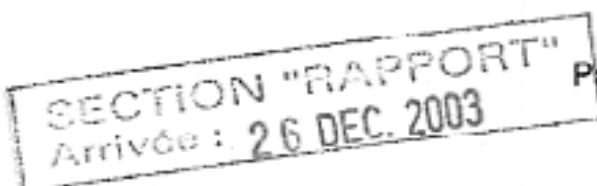
Pr. Pierre BERNADET

Pr. Jacques DELAYE

Délégué National

M. Serge LAFAYE

Madame BONNET-GALZY
Inspection Générale des
Affaires Sociales
25/27, rue d'Astorg
75008 PARIS



Paris, le 23 décembre 2003

Courrier en recommandé avec AR

**Pièce jointe: réponse de la Fédération Française de Cardiologie
(8 pages)**

Madame,

En réponse à votre courrier du 3 novembre dernier, et après étude du
texte du rapport définitif que vous nous avez adressé, je vous transmets
en pièces jointes nos réponses définitives.

Elles demeurent inchangées par rapport à la première version datée du
25 septembre courant.

Nous avons pris bonne note que nous serons informés des modalités
de la publication du document au Journal Officiel et vous en
remercions.

Je vous prie d'agréer, Madame, l'assurance de ma considération
distinguée.

Pr Alec VAHANIAN
Président de la Fédération Française de Cardiologie

NOUS ŒUVRONS
POUR VOTRE SANTÉ

50 rue du Rocher - 75008 PARIS - TÉL : 01 44 00 83 03 - FAX : 01 43 67 98 12 - CCP 5840 U PARIS

<http://www.fedecardio.com>

REPONSE DE LA FEDERATION FRANCAISE **DE CARDIOLOGIE**

Depuis bientôt 40 ans, la FFC s'est donnée pour mission de rendre la prévention accessible à l'ensemble de la population.

Bien qu'il soit difficile de quantifier l'impact propre de son action, elle a, sans doute contribué à la baisse de la mortalité due aux maladies cardiovasculaires enregistrée alors même que la population vieillit.

La mission a constaté que la FFC s'est engagée depuis bientôt 4 ans dans un processus vertueux de réformes dont elle a pris l'initiative fin 1999 en demandant au cabinet KPMG de réaliser un audit interne. Ces recommandations ont été mises en œuvre pour partie au cours de l'exercice en cours ou le seront au cours de l'exercice prochain.

Le système d'information ainsi que le contrôle interne mis en place depuis l'audit, sont opérationnels. Ils reflètent l'ensemble des opérations de collectes de fonds ainsi que les opérations d'emploi des ressources constituant ainsi un gage de transparence pour le donateur.

Afin de poursuivre encore plus efficacement sa vocation, la FFC va se conformer aux recommandations de la mission en mettant, notamment en œuvre des mesures destinées à consacrer plus de moyens aux missions sociales dans les années à venir.

Les pages qui suivent constituent des précisions que nous estimons utiles pour compléter le rapport présenté.

N° CHAP. RESUME	N° PAGE	RAPPEL SYNTHETIQUE DANS LE RESUME	N° CHAP. DU RAPPORT	N° PAGE DU RAPPORT	REPONSE DE LA FFC
1.	2 à 5	Nécessité de poursuivre une profonde réforme de la maîtrise des coûts et de l'augmentation rapide de la part des missions sociales	3.2.	27-28	<p>Actuellement, la collecte de la FFC est tributaire à 70 % des publipostages. C'est la faible rentabilité de ces publipostages (environ 1 € investi pour 2 € récoltés) qui ne permet pas de dégager plus de moyens au profit des actions sociales.</p> <p>La prévention des maladies cardiovasculaires est une cause encore peu médiatique, même si celles-ci constituent depuis des décennies la première cause de mortalité en France avec près de 165.000 décès par an.</p> <p>La méconnaissance de cet état de fait par la plupart des Français explique que cette cause soit éloignée des préoccupations quotidiennes des donateurs potentiels, peut être plus enclins à donner en faveur d'une cause plus émotionnelle et donc plus médiatique. Les publipostages ont pour objectif de contribuer à la prévention par l'information des foyers, tout en faisant appel à la générosité.</p> <p>De plus, les avancées technologiques en matière de traitement des maladies cardiovasculaires génèrent une fausse sensation de sécurité face à cette pathologie. Cela s'avère finalement négatif pour la cause de la prévention qui a d'autant plus de difficulté à affirmer son importance.</p> <p>Il est donc naturellement plus difficile de mobiliser en faveur de cette cause, ce qui ne signifie pas qu'elle représente une valeur moindre que d'autres.</p> <p>L'intérêt social d'une cause ne peut se mesurer à la rentabilité observée par la collecte de fonds qu'elle a engendrée.</p> <p>Malgré la réduction des dépenses entreprise depuis 1999, ce dont la mission prend acte (5.2.3, bas de page 52), avec la suppression de frais d'agence de marketing direct, la collecte de fonds affiche des résultats en baisse croissante qui s'expliquent principalement par un contexte socio-économique morose touchant l'ensemble des associations faisant appel à la générosité du public.</p> <p>Notre objectif est de développer les autres formes de dons tels que les legs, afin de parvenir idéalement dans 5 ans à affecter au moins 50 % des ressources aux actions sociales.</p> <p>Les mesures qui seront mises en place dès 2003 seront les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recrutement d'un salarié chargé du développement des legs • Meilleur ciblage des fichiers • Appel à un rédacteur pour améliorer le message de prévention des publipostages qui ont pour objectif de contribuer à la mission de prévention.

N° CHAP. RESUME	N° PAGE	RAPPEL SYNTHETIQUE DANS LE RESUME	N° CHAP DU RAPP-ORT	N° PAGE DU RAPPORT	REPONSE DE LA FFC
3	2	Le CER (compte d'emplois des ressources) doit reposer sur des clefs de répartition mieux justifiées et plus transparentes	3.2	27-28 - 31	<p>La plupart de nos publipostages ont autant pour vocation de sensibiliser le public à la prévention que de collecter les fonds indispensables à l'accomplissement de cette mission.</p> <p>A la page 6 du résumé de son rapport, la mission écrit « <i>la prévention étant l'activité principale de la FFC, la mission admet le principe de l'imputation d'une partie des frais de collecte sur la prévention, dès lors que les appels aux dons et legs constituent une opportunité de message de prévention</i> ».</p> <p>Comme la mission le souligne, les documents présentant le CER aux donateurs indiquent que les frais de prévention comportent une quote-part de 50% des frais de publipostages.</p> <p>Depuis le CER 1999, la présentation de ce document a été stabilisée comme le montre le tableau 4, page 22 du rapport. Celui-ci a ainsi gagné en clarté, homogénéité et transparence pour le donateur.</p> <p>Dès la présentation du CER 2002, le principe d'imputation des frais de publipostages aux missions sociales sera exposé de manière détaillée.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le CER 2003 respectera intégralement les indications de la mission (3.2.5), à savoir : <ul style="list-style-type: none"> • une nouvelle clef d'imputation des frais de fonctionnement • la justification de la quote-part des frais de publipostages et de communication imputée aux missions sociales • l'analyse des dotations versées par notre Fédération à ses Associations de Cardiologie. <p>Un message de prévention sera désormais intégré dans tous les publipostages.</p>
		Les résultats des audits	4.1.2	34	<p>La mission constate que les audits réalisés ont donné lieu à « des suites utiles » (4.1, page 32).</p> <p>L'audit interne commandé à KPMG par le CA de la FFC fin 1999 a servi de base à d'importantes mesures de réorganisation de la structure dès 2000 (cf page 5 et 6 de la présente réponse).</p> <p>S'agissant de l'enquête d'opinion auprès des donateurs et de l'analyse du fichier de ceux-ci, elles ont permis de mieux connaître les attentes des donateurs et d'adapter la démarche d'information poursuivie avec les publipostages.</p>
4	4	Les prestations de la société en charge de l'internalisation de l'informatique	4.1.2	35	<p>A ce propos, il convient de relever que la mission est « consciente de la difficulté de changer de prestataire dans la période de mise en place et de consolidation de l'internalisation ».</p> <p>Concernant la réitération de cet appel d'offres effectué en 1998 pour les prestations informatiques, nous allons suivre les préconisations et procéder à un nouvel appel d'offres pour 2004.</p> <p>De manière générale, la FFC intégrera le principe d'appel d'offres chaque fois que cela sera nécessaire .</p>

N° CHAP. RESUME	N° PAGE	RAPPEL SYNTHETIQUE DANS LE RESUME	N° CHAP DU RAPPORT	N° PAGE DU RAPPORT	REPONSE DE LA FFC
4	3	Utilisation des legs	4.3.4.	41	S'agissant des legs importants, le légataire a la faculté d'exprimer des souhaits quant à l'affectation des sommes allouées. En l'absence de souhaits précis du légataire, la FFC privilégie la mise en réserve de ces sommes aléatoires afin d'assurer la pérennité et la permanence de ses actions, conformément aux règles du plan comptable des associations et fondations.
5	4	La location de fichiers appelle un contrôle permanent de son coût et de son efficacité	5.2.6	58 à 60	<p>Comme la plupart des associations faisant appel à la générosité du public, nous avons recours à la location ou à l'échange de fichiers pour obtenir le soutien de donateurs qui nous permettent de réaliser nos missions.</p> <p>La recherche de nouveaux donateurs par le système de l'échange d'adresses avec les autres associations a été réduit, en raison du nombre de donateurs communs, ce qui génère au final un nombre d'adresses exploitables relativement faible.</p> <p>L'érosion régulière du nombre de nos donateurs âgés en moyenne de 70 ans (environ 15% par an) et la nécessité de faire appel à la générosité de nouveaux donateurs nous ont conduit à lancer une campagne de prospection de grande envergure en 2002.</p> <p>Nous avons sélectionné un prestataire, afin d'effectuer une étude et de sélectionner de nouveaux fichiers.</p> <p>L'analyse du retour sur investissement et de la charge que représente l'achat de nouveaux fichiers doit s'envisager sur une période à long terme. C'est pourquoi les coûts engagés, comme les effets d'une telle action, ne sont pas mesurables immédiatement et en tout état de cause pas sur le seul exercice 2002.</p> <p>Cependant concernant la performance de ces opérations d'achat de fichiers, la mission a admis la valeur ajoutée des adresses achetées tout en préconisant d'en affiner le contrôle (para 5.2.6, dernier alinéa, page 59).</p> <p>Conscients du faible taux de rentabilité des publipostages de prospections, notamment en 2002, qui empêche d'affecter plus de ressources aux missions sociales, nous avons décidé, fin 2002, de limiter au strict minimum l'investissement en prospection en 2003, les taux de retour observés par ce type de publipostages ayant été divisés par 10 depuis 4 ans.</p> <p>Les différentes mises à jour apportées à la gestion informatisée des fichiers ont fait l'objet des déclarations requises en juin 2003.</p>

N° CHAP . RESU ME	N° PAGE	RAPPEL SYNTHETIQUE DANS LE RESUME	N° CHAP DU RAPP -ORT	N° PAGE DU RAPPORT	REPONSE DE LA FFC
4	3+4	Nécessité de mettre en place une refonte des statuts et une fonction de contrôle interne.	4.5	44 + 45	<p>Rappelons que la FFC est soumise au contrôle d'un Commissaire aux comptes et que les rapports et documents légaux envoyés aux autorités de tutelle n'ont jamais fait l'objet d'observations particulières. La mission souhaite qu'une refonte des statuts et l'approbation d'un règlement intérieur fédéral interviennent pour la fin 2003.</p> <p>Compte tenu des délais nécessaires à ce type de décisions, ce calendrier ne pourra pas être tenu, en raison notamment de la mise en place d'un nouveau Conseil d'Administration et d'un nouveau Bureau en juin dernier. Les nouveaux membres doivent débattre des projets qui leurs seront soumis par le président, préalablement à la convocation d'une assemblée générale extraordinaire.</p> <p>La FFC s'engage à accomplir ces réformes pour le premier semestre 2004, comme indiqué sur le planning en annexe 1 du présent document.</p> <p>Le CA et l'Assemblée Générale qui avaient déjà pris conscience de la nécessité de telles réformes ont décidé lors des réunions des 16 mai et 13 juin 2003 d'adopter pour le 1^{er} semestre 2004 un manuel des procédures de délégation et de contrôle interne, sur les bases du diagnostic émis par le cabinet KPMG.</p> <p>De même, une charte régissant les relations entre les Associations de Cardiologie et la FFC est en cours de préparation, pour être approuvée lors de l'AGE qui se tiendra au cours du 1^{er} semestre 2004, selon le planning de réunion des instances statutaires en annexe.</p> <p>Conformément aux préconisations de la mission, un contrôle de gestion interne sera mis en place et soumis aux instances statutaires de notre Fédération.</p> <p>Les nouveaux statuts et le règlement intérieur qui sont en cours de préparation vont prévoir des réunions plus fréquentes du Bureau de la FFC. De même, le CA et le Bureau pourront coopter des membres non médecins, pour répondre au souhait d'ouverture formulé par la mission.</p> <p>Enfin, le nombre des administrateurs sera réduit. conformément aux préconisations de la mission et de la jurisprudence du Conseil d'Etat. Concernant le nombre de pouvoirs maximum que pourra détenir chaque membre présent aux assemblées (statutairement 5), ce point sera évoqué lors des débats tendant à réformer les statuts.</p> <p>Le rôle de la Commission Scientifique sera précisé dans les statuts compte tenu de la spécificité d'une telle commission pour notre Fédération.</p> <p>Le Bureau de la FFC nouvellement mis en place a procédé à la constitution de groupes de travail pour évaluer les actions entreprises et faire des propositions dans les domaines suivants: « Restructuration », « Information », « Gestes qui sauvent », « Parcours du cœur », « Lutte contre le tabac ».</p>

N° CHAP. RESUME	N° PAGE	RAPPEL SYNTHETIQUE DANS LE RESUME	N° CHAP DU RAPPORT	N° PAGE DU RAPPORT	REPONSE DE LA FFC
5	4	La diminution des dons en 2002 fragilise le financement de la FFC	5	46 à 49	En 2002, la plupart des associations faisant appel à la générosité du public ont enregistré une baisse relative de leur collecte. Cet état de fait a été constaté notamment par l'UNOGEF (Union Nationale des Organismes faisant appel à la Générosité du Public). En vue de diversifier les ressources de la FFC tout en réduisant les coûts de collecte et afin de pouvoir ainsi consacrer plus de ressources aux missions sociales, une réflexion est actuellement menée pour développer la part des legs et faire appel à des subventions, compte tenu du caractère d'utilité publique des missions de notre Fédération.
6	5	Des conflits individuels du travail se terminant par des transactions coûteuses.	6.2.1	69-70	Cinq des sept départements ont donné lieu à des transactions et sont consécutifs à la nécessaire réorganisation de la Délégation Nationale pour se mettre en conformité avec : <ul style="list-style-type: none"> • les préconisations du diagnostic émis par le cabinet KPMG, • les exigences de réactivité et de mise à niveau d'une association moderne, • la mise en place des 35 heures. Cette réorganisation a coïncidé avec l'élection d'un nouveau Président et la nomination d'un nouveau Délégué National. Quatre des 5 postes occupés par les salariés licenciés n'ont pas été renouvelés, ce qui constitue une réduction non négligeable de la masse salariale répondant par voie de conséquence à l'une des préconisations faite par la mission. Enfin, il convient de préciser que compte tenu des aléas qu'engendrent la durée (Conseil des prud'hommes, Cour d'Appel, Cour de Cassation) et le coût (non maîtrisable par voie de conséquence) des procédures judiciaires, il a été décidé, au mieux des intérêts de la Fédération, et des donateurs, de transiger avec les salariés concernés. Ceci a été décidé avec l'accord de l'inspection du travail pour 2 d'entre eux puisqu'il s'agissait de salariés protégés.

N° CHAP. RESUME	N° PAGE	RAPPEL SYNTHETIQUE DANS LE RESUME	N° CHAP DU RAPPORT	N° PAGE DU RAPPORT	REPONSE DE LA FFC
6	5	Masse salariale	6.1.4.	68	Les augmentations de salaires de certains cadres sont dues à l'accession de ceux-ci à des responsabilités nouvelles et supplémentaires lors de la nécessaire réorganisation de la délégation nationale. D'une façon générale, la gestion des ressources humaines sera soumise à l'appréciation du Bureau par le système de contrôle interne.
6	5	Des anomalies dans les remboursements des frais de déplacements	6.2.2	71	Pendant une période de 6 ans, la mission a relevé 3 anomalies portant notamment sur le remboursement de frais d'hôtel et de restaurant. Le CA du 16 mai 2003 a réactualisé la politique de remboursement des frais de déplacements des membres des instances de la FFC . Depuis 2 exercices, le contrôle financier a été renforcé, sur les bases des préconisations du cabinet KPMG, permettant d'éviter ce type de situation, même s'il s'est avéré exceptionnel.
		Actions de formation des personnels	6.2.3	73	Dans la rubrique « autres fournisseurs » du tableau 12 (coût des formations organisées en 2001) M. LAFAYE apparaît comme prestataire, ce qui constitue une erreur, le délégué national étant salarié et en aucun cas fournisseur de la FFC.
7	6	Les Associations de Cardiologie respectent inégalement leurs obligations statutaires.	7	85-93	Une charte décrivant les relations et les obligations réciproques Fédération – Associations de Cardiologie régionales sera adoptée au cours du 1 ^{er} semestre 2004, comme indiqué en annexe dans le planning des réunions des instances statutaires.

POUR LA MISE EN OEUVRE DES PRECONISATIONS IGAS

	BUREAU EXTRAORDINAIRE 9/09/03	CA 24/10/03	CA EXTRAORDINAIRE MARS 2004	AG EXTRAORDINAIRE MARS 2004	CA AVRIL 2004	AG JUN 2004
ACTIONS	Approbation du texte des réponses FFC au rapport initial IGAS.	Présentation du rapport Initial IGAS et des réponses FFC.	Proposition des : - statuts FFC - règlement intérieur FFC - manuel de procédures de délégation et de contrôle interne - délégations de pouvoirs	Approbation : - statuts FFC - règlement intérieur FFC - manuel de procédures de délégation et de contrôle interne - délégations de pouvoirs	Proposition : - charte AC/FFC - guide comptable AC - statuts AC - suivi tableau bord des risque DN	Approbation : - charte AC/FFC