



Inspection générale  
des affaires sociales  
RM2008-089P

# **CONTROLE THEMATIQUE DES MODALITES ET FRAIS DE COLLECTE DE SIX ORGANISMES FAISANT APPEL A LA GENEROsite DU PUBLIC**

**RAPPORTS DEFINITIFS**  
(RM2008-029-030-031-032-033-034A)

## **TOME 1/2**

Établi par

**Véronique GUILLERMO**

**Monique MOUSSEAU**

**Didier NOURY**

**Alexandre PASCAL**

Membres de l'Inspection générale des affaires sociales

- août 2008-



## Présentation générale des six rapports OFAG

La loi du 28 mai 1996 a confié à l'inspection générale des affaires sociales, la mission de contrôler les comptes d'emploi des ressources collectées, dans le cadre de campagnes nationales, par les organismes du champ sanitaire et social qui font appel à la générosité du public. Cette mission doit permettre de vérifier la conformité des dépenses engagées par ces organismes aux objectifs poursuivis par l'appel à la générosité du public.

Au cours des 17 contrôles d'organismes de ce type qu'elle a menés à ce jour, l'inspection générale a été régulièrement confrontée aux questions soulevées par l'ampleur et la présentation des frais de structure des associations et fondations faisant appel à la générosité du public. Elle a considéré que ces questions justifiaient d'une approche thématique et non plus seulement organique de ses contrôles, afin de nourrir une analyse transversale dépassant la diversité des situations associatives.

Engagée avec ces premiers rapports, cette approche thématique s'est concentrée sur les seuls frais de collecte, l'analyse transversale des coûts de fonctionnement se heurtant à d'importantes difficultés de principe. En effet, l'appréciation de ces frais de fonctionnement renvoie en partie au clivage existant entre associations « redistributrices » et associations « militantes » : dans le premier cas, les missions sociales sont tangibles et passent par l'octroi de subventions, la réalisation de prestations ou la fourniture de biens et secours qui se distinguent ainsi clairement des coûts de fonctionnement ; dans le second cas, la poursuite d'intérêts essentiellement moraux, la défense d'une cause et l'action de lobbying mobilisent le fonctionnement de l'organisme au point que certains responsables associatifs peuvent soutenir que la quasi-totalité de leurs frais de gestion relève de leurs missions sociales.

Près de trente ans après l'introduction des méthodes du marketing direct qui structurent désormais la recherche de fonds de la très grande majorité des organismes faisant appel à la générosité du public, l'ambition est d'éclairer les conditions d'une professionnalisation de la collecte à la fois maîtrisée financièrement et respectueuse des droits et attentes des donateurs.

La grande diversité des organismes faisant appel à la générosité a conduit à réaliser les contrôles thématiques, secteur par secteur du champ social. Le premier secteur est celui de la santé avec un contrôle de la collecte de six organismes. Ces organismes ont été choisis dans un souci de représentativité, sur la base d'une analyse combinant différents critères : ancienneté, taille et notoriété de l'organisme ; importance des ressources de générosité publique en valeur absolue comme au sein de l'ensemble des recettes ; part respective des legs et des dons manuels ; caractère grand public ou plus confidentiel de la maladie combattue ; organisme parisien, provincial ou bien dirigé depuis l'étranger ; gestion internalisée ou externalisée des opérations de collecte ; utilisation des nouveaux médias de communication, accès à la télévision ou méthodes plus classiques de collecte ; adhésion au comité de la charte du don en confiance ; etc.

Conformément à la mission confiée à l'inspection, les six rapports de contrôle se prononcent sur la conformité des dépenses engagées pour la collecte avec les objectifs poursuivis par les appels à la générosité du public. Les conclusions formulées se fondent sur : la sincérité du montant des frais de collecte de l'organisme figurant au compte d'emploi de ses ressources ; le niveau et l'évolution de la part relative des coûts de collecte au regard de la part consacrée aux missions sociales présentées dans les appels à la générosité ; l'accès des donateurs à une

information sincère sur la part de leurs contributions affectée au financement des dépenses de collecte.

De façon complémentaire, ces rapports éclairent également leurs conclusions de considérations relatives à l'organisation et à la gestion des opérations de collecte, à la rentabilité de celles-ci selon les différents canaux et supports utilisés ainsi qu'à la protection et au respect de la volonté des donateurs. Ces rapports de contrôle thématiques ne portant que sur la seule collecte auprès du public, leurs conclusions ne peuvent toutefois fonder des appréciations d'ensemble portant sur l'effectivité des missions sociales et la qualité du fonctionnement des six associations contrôlées

S'il est prématuré de tirer des enseignements généraux de ces premiers contrôles, quelques éléments peuvent toutefois être soulignés, même s'ils doivent précisés ou confirmés par des travaux complémentaires.

1/ Depuis le début des années 2000, la mondialisation de l'activité caritative se traduit, en France comme dans d'autres pays d'Europe, par la multiplication d'associations souvent dépourvues de réels moyens humains et matériels et organisées en filiales de réseaux internationaux à objet caritatif. Positionnées sur des thématiques d'action auxquelles le grand public peut être sensible, ces structures développent une intense activité de collecte entièrement sous-traitée.

Cette activité de collecte peut être excessivement coûteuse et s'affranchir largement des règles déontologiques encadrant le contenu des messages, l'ampleur des cadeaux promotionnels ou la fréquence de la sollicitation des donateurs. La priorité accordée par les administrateurs non-résidents de ces associations à la constitution d'un important fichier donateurs, conduit à consacrer l'essentiel des ressources de la générosité publique au paiement des prestations de marketing sous traitées à des fournisseurs établis à l'étranger : le financement des missions sociales en France, et notamment de la recherche, peut représenter moins de 10 % des ressources collectées. Les donateurs ne peuvent prendre connaissance de l'utilisation réelle de leurs dons, qu'en demandant à ces associations de consulter leur compte d'emploi des ressources : cette faculté de consultation prévue par la loi mais méconnue par les donateurs n'est pas mise en œuvre.

Visant d'abord à encourager les contributions volontaires des particuliers et des entreprises, la réglementation apparaît peu opérante pour prendre des mesures permettant de recadrer l'activité de ce type d'association. Ces mesures viseraient en particulier un meilleur accès des donateurs à l'information sur l'utilisation réelle de leurs dons ainsi que l'exigence d'un minimum de missions sociales pour bénéficier du soutien fiscal accordés aux œuvres d'intérêt général. Dans un certain nombre de cas, des enquêtes devraient également permettre de vérifier la non-lucrativité des réseaux internationaux dont font partie certaines associations récemment ouvertes en France : ces réseaux associent, à l'étranger, de petits groupes d'administrateurs associatifs à quelques prestataires de référence qui accompagnent l'implantation et le développement de la collecte des différentes antennes associatives nationales ; sur la base des données disponibles à la seule préfecture de Paris, plus d'une dizaine d'associations françaises pourraient, en première analyse, appartenir à de tels réseaux.

2/ Alors que le profil de la générosité publique en France présente « *un encéphalogramme plat* »<sup>1</sup>, une concurrence croissante se développe dans les appels à la générosité. Cette concurrence est d'autant plus vive que de nombreuses associations qui se créent ou s'implantent en France, s'efforcent de se constituer au plus vite leur fichier de donateurs.

Cette concurrence tend à majorer les frais de collecte des associations qu'il s'agisse du recours croissant à des professionnels de la recherche de fonds, du développement d'un

<sup>1</sup> Rapport du Centre d'études et de recherche sur la philanthropie CERPHI, novembre 2007

démarchage plus intrusif mais également plus coûteux (télémarketing, collecte de rue,...), de la multiplication des sollicitations des donateurs, ou encore de l'extension des cadeaux et gadgets promotionnels.

Cette évolution présente autant de risques d'atteintes à la déontologie de la collecte :

- par souci d'efficacité, les professionnels de la collecte peuvent privilégier une approche émotionnelle sinon misérabiliste, portant atteinte aux valeurs et à l'image de l'association auprès de ses donateurs ;
- le démarchage intrusif peut donner lieu à des dérapages de la part de téléspectateurs ou de collecteurs qui, pour déclencher le don, s'affranchissent des argumentaires de l'association,
- la fréquence des sollicitations qui peut dépasser la quinzaine dans l'année, suscite non seulement l'exaspération croissante mais également l'incompréhension des donateurs qui y voit un gaspillage injustifié,
- contraire à l'éthique d'un don sans contrepartie, le développement des cadeaux affecte la liberté de choix du donateur, culpabilisé moralement s'il ne donne pas en échange.

Elle conduit enfin à augmenter les tentations de contournement de la réglementation ou d'utilisation des imprécisions et lacunes des textes : absence de communication du compte d'emploi des ressources, développement de frais de collecte « informatifs », formules de sous-traitance permettant de n'intégrer qu'une recette nette de collecte, etc.

3/ Au-delà de ces sujets de préoccupation, les contrôles thématiques mettent en évidence plusieurs évolutions positives.

Ainsi, l'indifférence encore trop fréquente des administrateurs pour les questions de collecte fait place à une implication croissante sur des sujets qui ne peuvent relever des seuls techniciens de la collecte : règles déontologiques sur le contenu des messages, encadrement des intrusions dans la vie privée, adaptation de la fréquence des sollicitations des donateurs, limites posées aux échanges de fichiers donateurs, etc.

De même, la volonté de retrouver une certaine maîtrise de la politique de collecte conduit à remettre en cause la tutelle des grandes agences marketing, voire à se passer de ces dernières par le biais d'une réinternalisation de la conception des campagnes. L'ambition est de développer une politique de proximité avec les donateurs, visant à une relation de long terme appuyée sur les valeurs défendues par l'association. Cette fidélisation de donateurs proches de l'association favorise le retour des approches « rustiques » de la collecte : fondées sur l'exigence première d'une bonne rentabilité des opérations, celles-ci rompent avec l'acceptation d'opérations peu rentables voire déficitaires, sur la base de savants calculs de rendement marginal ou de taux de retour-cible sur investissement de prospection.

Enfin, le développement de nouveaux outils de collecte et de nouvelles pratiques des donateurs pourrait contribuer une partie des difficultés soulevées par les opérations de recherche de fonds. En particulier, les supports électroniques de collecte ainsi que les dons réguliers par prélèvement automatique peuvent constituer des facteurs importants de baisse des frais de collecte. Le prélèvement automatique suppose toutefois le développement d'une adhésion de long terme des donateurs, ce qui passe par une plus grande proximité et une communication fondée davantage sur la raison que sur l'émotion. Quant aux supports électroniques, leur apport positif risque de dépendre des conditions dans lesquelles leur généralisation permettra d'éviter une sur sollicitation des donateurs, aussi tentante que peu coûteuse.



## Sommaire

PRESENTATION GENERALE DES SIX RAPPORTS OFAG .....	3
PARTIE 1 RAPPORT N° 2008-029: CONTROLE DES FRAIS DE COLLECTE DE L'ASSOCIATION INTERNATIONALE POUR LA RECHERCHE SUR LA MALADIE D'ALZHEIMER (AIRMA).....	9
PARTIE 2 RAPPORT N° 2008-030: CONTROLE DES FRAIS DE COLLECTE DE L'ASSOCIATION POUR LA RECHERCHE SUR LA DEGENERESCENCE MACULAIRE LIEE A L'AGE (ARDMLA).....	61
PARTIE 3 RAPPORT N° 2008-031: CONTROLE DES FRAIS DE COLLECTE DE L'ASSOCIATION "FEDERATION FRANÇAISE DE CARDIOLOGIE" .....	105
PARTIE 4 RAPPORT N° 2008-032: CONTROLE DES FRAIS DE COLLECTE DE L'ASSOCIATION "FRANCE ALZHEIMER" .....	167
PARTIE 5 RAPPORT N° 2008-033: CONTROLE DES FRAIS DE COLLECTE DE LA NOUVELLE ASSOCIATION FRANÇAISE DES SCLEROSES EN PLAQUE (NAFSEP)...	209
PARTIE 6 RAPPORT N° 2008-034: CONTROLE DES FRAIS DE COLLECTE DE L'ASSOCIATION SIDACTION.....	249



**Partie 1 rapport n°2008-029: Contrôle des frais de collecte de l'Association internationale pour la recherche sur la maladie d'Alzheimer (AIRMA)**

## Sommaire

<b>PARTIE 1 RAPPORT N°2008-029: CONTROLE DES FRAIS DE COLLECTE DE L'ASSOCIATION INTERNATIONALE POUR LA RECHERCHE SUR LA MALADIE D'ALZHEIMER (AIRMA).....</b>	<b>9</b>
<b>PRINCIPALES CONCLUSIONS.....</b>	<b>11</b>
1. PRESENTATION DE L'ASSOCIATION.....	12
<i>1.1. Les finalités et l'audience de l'association .....</i>	12
1.1.1. Les finalités de l'association.....	12
1.1.2. L'audience d'AIRMA.....	13
<i>1.2. L'organisation et le fonctionnement .....</i>	15
1.2.1. Le fonctionnement des instances .....	15
1.2.2. Les moyens administratifs .....	16
1.2.3. L'évolution des résultats de l'association .....	17
1.2.4. L'emploi des ressources issues de la générosité publique .....	19
2. LA COLLECTE DES RESSOURCES AUPRES DU PUBLIC .....	21
<i>2.1. La collecte des dons .....</i>	21
2.1.1. La stratégie de collecte.....	21
2.1.2. La gestion de la collecte.....	25
<i>2.2. La prospection et la gestion des legs .....</i>	28
2.2.1. Le développement des legs .....	28
2.2.2. La gestion des legs.....	29
<i>2.3. Le respect des donateurs.....</i>	29
2.3.1. La protection des donateurs .....	29
2.3.2. L'information des donateurs sur les frais de collecte .....	31
3. L'EFFICACITE DE LA COLLECTE .....	31
<i>3.1. Les frais de collecte présentés au compte d'emploi des ressources.....</i>	31
3.1.1. Les modalités d'élaboration du compte d'emploi.....	31
3.1.2. Le contenu et à la précision des frais de collecte.....	32
<i>3.2. La rentabilité de la collecte.....</i>	33
3.2.1. La rentabilité globale de la collecte .....	33
3.2.2. La rentabilité des opérations de fidélisation et de prospection .....	33
<b>ANNEXE : COMPTE D'EMPLOI DES RESSOURCES 2006.....</b>	<b>37</b>
<b>OBSERVATIONS DE L'ASSOCIATION AIRMA .....</b>	<b>41</b>

## Principales conclusions

Dans les limites d'un contrôle portant sur les seuls frais de collecte, l'Inspection générale des affaires sociales constate que l'Association internationale pour la recherche sur la maladie d'Alzheimer (AIRMA) n'a pas fait des ressources qu'elle a collectées depuis sa création il y a cinq ans, un emploi conforme aux objectifs poursuivis dans ses appels à la générosité du public.

Les fonds collectés ont servi dans leur quasi-totalité à couvrir des frais de collecte ou de structure et non, comme l'association s'y était engagée auprès du public, à financer les missions de soutien à la recherche et d'information du public.

Cette situation n'est pas évoquée dans les informations que peut diffuser l'association pour rendre compte de son action. Il revient au donateur de s'adresser au siège social de l'association, simple domiciliation commerciale, pour faire valoir son droit de consultation du compte d'emploi des ressources d'AIRMA : s'il surestime la part, minime, des missions sociales, ce document retrace néanmoins, de façon sincère, l'ampleur des frais de collecte de l'association.

Pour assurer le respect de sa mission sociale et la transparence de son action auprès des donateurs, AIRMA se doit :

- d'adopter un mode de développement peut-être plus lent mais moins dispendieux en marketing, lui permettant de consacrer à ses missions sociales une partie substantielle et rapidement croissante des fonds qu'elle collecte auprès du public,
- et/ou de diffuser largement les données du compte d'emploi de ses ressources (site internet, publipostages d'attestation de reçu fiscal, etc.) et de réviser parallèlement ses messages d'appels aux dons pour y intégrer, en bonne place, le soutien au développement d'AIRMA.

En l'état actuel, l'IGAS relève que la faiblesse persistante des financements attribués aux missions sociales s'inscrit dans un contexte où la poursuite de l'activité de l'association repose désormais sur le crédit de trésorerie que lui accorde son principal prestataire en matière de collecte. L'inspection observe également que le passif accumulé par l'association rend aléatoire et lointain la réalisation de l'objectif affiché par la présidente d'AIRMA de consacrer 70 % des ressources collectées auprès du public aux missions sociales : dans cette attente, l'essentiel des fonds collectés en France continueront à remonter aux Etats-Unis pour rémunérer les prestataires, fournisseurs et consultants de l'association.

Ce constat conduit l'inspection générale à mettre en doute le caractère d'intérêt général d'AIRMA et, par conséquent, à s'interroger sur le soutien fiscal accordé à l'association et aux donateurs lui faisant confiance. Dans la même perspective, l'IGAS considère que le caractère exclusif de bienfaisance que s'attribue l'association relève d'un abus de langage qui ne saurait engager les pouvoirs publics pour la reconnaissance d'un régime ouvrant le bénéfice de libéralités.

## 1. PRESENTATION DE L'ASSOCIATION

### 1.1. *Les finalités et l'audience de l'association*

Crée en décembre 2002, AIRMA est une association à but non lucratif, régie par la loi du 1er juillet 1901. Elle a fait l'objet d'une déclaration à la préfecture de police de Paris le 10 mars 2003, publiée au journal officiel du 22 mars 2003. Son siège social, simple domiciliation commerciale, se situe au 23-25, rue Jean-Jacques Rousseau dans le 1<sup>er</sup> arrondissement de Paris.

Affiliée à l'origine à l'American Health and Assistance Foundation, AIRMA est devenue, non sans difficultés et contentieux, indépendante de toute fédération ou réseau associatif depuis la fin 2004.

#### 1.1.1. **Les finalités de l'association**

L'objet social fixé par les statuts de l'association est large : au-delà du seul soutien à la recherche sur la maladie d'Alzheimer, cet objet social inclut des interventions en France et à l'étranger, prévoit une contribution à l'amélioration de la qualité de vie des malades ainsi qu'une information du public et s'étend au financement de recherches sur les maladies dégénératives dues au vieillissement.

Dans ses statuts, l'association met en exergue son « *caractère exclusif de bienfaisance* » pour recevoir, sous réserve d'une autorisation administrative préalable, non seulement des dons mais également des legs et donations.

Dans la présentation au public de ses actions, l'association se concentre sur une double mission :

#### A. le financement de programmes de recherche scientifique :

Selon ses fondateurs, la création d'AIRMA repose sur un double constat :

- les ONG américaines financent trop peu les chercheurs européens et il convient d'encourager les meilleurs d'entre eux,
- les recherches actuellement financées n'ont pas de résultats thérapeutiques concluants et il convient d'inciter les jeunes chercheurs à explorer de nouvelles voies et idées.

AIRMA finance depuis novembre 2003 des bourses de recherche afin de récompenser des projets de recherche pour leur valeur scientifique et leur pertinence à améliorer la compréhension de la maladie d'Alzheimer. Les bourses peuvent atteindre jusqu'à 80 K€ sur deux ans. AIRMA souhaite également aider financièrement des organismes ayant un lien avec la recherche fondamentale concernant la maladie d'Alzheimer (banques d'organes, bases de données...). A terme, l'ambition d'AIRMA est de financer la création d'un laboratoire indépendant pour accueillir de jeunes chercheurs pionniers.

De 2003 à 2005, l'association a financé 6 bourses pour un montant de 374,5 K€. Après une interruption en 2006, le conseil d'administration a approuvé début 2007, l'attribution d'un financement recherche de 105 K€ (deux bourses de 40 K€ et un soutien de 25 K€).

Les deux membres fondateurs de l'association<sup>2</sup> ainsi que les deux membres nommés en 2005 n'ayant pas de compétences particulières en matière de recherche sur les maladies dégénératives, l'association est assistée par un jury scientifique indépendant<sup>3</sup>. Composé de 3 chercheurs nommés par l'association, celui-ci propose des attributions de bourses au conseil d'administration d'AIRMA qui statue à la majorité simple.

Les critères d'attribution reposent sur la valeur scientifique, l'adéquation au budget d'AIRMA, la compétence du chercheur et le soutien de l'environnement.

#### B. l'information et l'éducation du public sur la maladie d'Alzheimer :

Pour mieux faire connaître cette maladie, l'association entend procéder à l'envoi régulier au public d'une documentation concernant la prévention, le diagnostic et le traitement de la maladie d'Alzheimer : cette information est principalement véhiculée par les supports d'appel à la générosité du public (publipostages ou plus récemment démarchage téléphonique).

En particulier, l'association édite un dépliant en trois volets sur la maladie d'Alzheimer, comportant un appel au don. Envoyé à toute personne en faisant la demande, ce livret a également été utilisé dans le cadre d'une campagne de démarchage téléphonique.

L'association a également créé un site internet qui comprend notamment une description de la maladie et de ses symptômes, des informations sur le dépistage ; il comporte également des conseils pour l'aide et le soutien au quotidien des malades. Une rubrique d'actualité est prévue et des brochures et fiches pratiques sont téléchargeables<sup>4</sup>. Des renvois sur des sites en français ou anglais existent.

#### 1.1.2. L'audience d'AIRMA

AIRMA se positionne dans la lutte contre une pathologie qui touche 860.000 personnes en France, avec quelque 225.000 nouveaux cas déclarés chaque année. Le défi sanitaire se double d'un enjeu financier majeur pour la prise en charge d'une dépendance encore majoritairement supportée par les familles de malades.

Dépourvue d'implantation physique en France (adhérents, bénévoles, moyens matériels), l'action associative de proximité d'AIRMA est des plus limitée. L'audience d'AIRMA se mesure donc essentiellement au travers de l'importante progression du nombre des donateurs qui lui font confiance : moins de 5 ans après la création de l'association, le fichier donateurs compte quelque 130.000 personnes fin août 2007, dont 43.000 donateurs actifs au cours de 12 derniers mois. Ce résultat témoigne du dynamisme d'AIRMA dans une recherche de fonds menée au nom de la lutte contre la maladie d'Alzheimer.

Alors que le développement de relations, partenariats et coopérations est expressément prévu dans ses statuts, au niveau de l'objet social comme des moyens d'action<sup>5</sup>, AIRMA agit actuellement de façon isolée.

<sup>2</sup> La présidente et le secrétaire général sont respectivement assistante de cabinet dentaire et chirurgien dentiste.

<sup>3</sup> Alors que le comité scientifique européen de l'AHAf faisait une large place aux chercheurs européens, les trois membres du jury d'AIRMA sont américains et exercent aux Etats-Unis : un biologiste moléculaire professeur associé de biochimie moléculaire et cellulaire, un neurobiologiste professeur associé de psychiatrie, un neuropathologiste chercheur en neuroscience.

<sup>4</sup> La rubrique d'actualités n'est cependant plus maintenue depuis plusieurs mois et est au moment de la présente construction « en construction » ; les fiches pratiques comprennent une liste des maisons de retraite en Hauts de Seine (9 pages) et 4 fiches de 2 pages chacune sur l'allocation personnalisée à l'autonomie et les mesures de protection juridique.

<sup>5</sup> article 3 - objet social : « 4. coopérer avec des organismes privés et publics spécialisés dans la maladie d'Alzheimer » ; « 5. promouvoir tout traitement des maladies dégénératives dues au vieillissement »

Cet isolement est la conséquence de la rupture intervenue fin 2004 entre AIRMA et l'American Health and Assistance Foundation (AHAf). Crée en 1973, cette fondation a développé différents programmes de soutien aux chercheurs et d'information du public en matière d'affection cardiovasculaire (1976), de glaucome (1978), de maladie d'Alzheimer (1985) et de dégénérescence maculaire (1998). Elle a essaimé en Europe au travers de ses antennes allemande, belge et hollandaise et de son antenne française, AIRMA. La co-fondatrice et actuelle présidente d'AIRMA était, jusqu'en décembre 2004, directrice générale d'AHAf aux côtés de son mari, président de ladite fondation.

L'AHAf a révoqué son président et licencié sa directrice générale, alléguant un manque de loyauté de ces dirigeants et des relations préférentielles de la fondation avec des fournisseurs et prestataires contrôlés par des parents ou des proches des deux époux. Contestés par la directrice et actuelle présidente d'AIRMA, ces manquements graves n'ont pas été suffisamment étayés par l'AHAf<sup>6</sup>. Cette révocation a débouché sur un conflit qui a opposé l'AHAf ainsi que son antenne hollandaise<sup>7</sup>, à AIRMA dont la co-fondatrice et présidente actuelle a conservé le contrôle grâce au soutien de son gendre, secrétaire général. Ponctué de procédures judiciaires quant à l'usage de la marque AIRMA ou à la rétrocéSSION de documents concernant AIRMA, provoquant un changement partiel de fournisseurs lui-même générateur de nouvelles procédures, ce conflit a affecté le fonctionnement normal de l'association française au début de l'année 2005 et a majoré significativement ses dépenses en frais d'avocats.

Le dernier jugement du TGI de Paris intervenu le 20 décembre 2007, devrait mettre un terme à ces procédures et se solder par une dette nette de 11 K€ pour AIRMA par compensation des condamnations des parties.

Séparée de l'AHAf qui, entre-temps, a recréé une nouvelle antenne française concurrente, AIRMA n'a pas développé de relations ou coopérations avec d'autres associations américaines, européennes ou françaises. Elle ne participe pas davantage à des réseaux d'échanges ou de coopération internationaux.

Les dirigeants de l'association se sont en revanche attachés à recréer autour d'AIRMA, un réseau d'associations œuvrant dans le domaine des maladies dégénératives et liées à l'âge : trois antennes d'AIRMA sont en cours de création aux Etats-Unis, en Grande-Bretagne et en Allemagne et un projet d'antenne italienne est à l'étude ; une Association pour la recherche sur la dégénérescence maculaire liée à l'âge (ARDMLA) a été créée en 2005 et la présidente d'AIRMA évoque d'autres projets de diversification dans les domaines de la sclérose en plaques ou du glaucome.

Le soutien à la création de ce réseau pèse sur AIRMA dont les moyens matériels et humains sont mis à contribution : concours bénévoles des employés administratifs, prestations en partie gracieuses des consultants. En raison des difficultés financières de l'association, le soutien financier direct d'AIRMA est modeste : les associations «sœurs» bénéficient ainsi de petites

---

article 4 - moyens d'action : « collaboration avec les organismes internationaux et nationaux en France et à l'étranger » ; « partenariats avec d'autres organismes ou associations poursuivant des buts similaires en France et à l'étranger ».

<sup>6</sup> Le 28 janvier 2005, le Département de l'emploi du Maryland a notifié à l'AHAf que les éléments de preuve qu'elle avait fournis pour établir les fautes qu'elle reprochait à la directrice générale étaient insuffisants pour disqualifier cette dernière au titre de l'assurance-chômage ; l'AHAf n'a pas maintenu l'appel qu'elle avait formé à l'encontre de cette décision.

<sup>7</sup> L'ISAO, association « sœur » aux Pays-Bas, avait accordé à AIRMA des avances (80.000 € en 2003) destinées à couvrir ses premières dépenses administratives ; ces avances constituaient un prêt porteur d'intérêt au taux de 5 % et devant être remboursé sous 5 ans. Par ailleurs, l'antenne allemande de l'AHAf avait donné 40 K€ à AIRMA.

avances, voire de la prise en charge de quelques factures<sup>8</sup> ; en revanche, AIRMA ne semble pas, à la lecture de ses comptes, avoir versé le concours décidé en conseil d'administration du 28 janvier 2006 : «*un prêt de 210.000 € (250.000 \$) pour les quatre associations sœurs d'AIRMA : 83.870 € (100.000 \$) au profit de l'Association pour la recherche sur la dégénérescence maculaire liée à l'âge (ARDMLA) ainsi que 3 autres prêts de 41.930 € (50.000 \$) chacun, respectivement au profit de AIRMA-US, AIRMA-GB et AIRMA-Allemagne* ».

Relativement isolée et centrée sur la création de son propre réseau, AIRMA n'est pas un interlocuteur des pouvoirs publics : elle ne bénéficie pas de la reconnaissance d'utilité publique, ne reçoit pas de subventions et ne participe pas au collectif Alzheimer grande cause nationale 2007. Le fait que l'association s'attribue, dans ses statuts, un caractère exclusif de bienfaisance ne préjuge en rien de l'appréciation que devront porter les pouvoirs publics sur son activité afin de lui accorder ou non un régime favorable lui permettant de recevoir des legs (cf. infra).

## 1.2. *L'organisation et le fonctionnement*

### 1.2.1. **Le fonctionnement des instances**

L'architecture institutionnelle est des plus classiques mais la vie associative comporte quelques traits originaux :

- 1) L'association ne comprend que quatre adhérents : la présidente et le secrétaire général, par ailleurs gendre de la présidente, sont membres fondateurs depuis le 2 décembre 2002; s'y ajoutent deux membres adhérents agréés par le conseil d'administration le 7 mars 2005, après le départ du troisième membre fondateur. Les quatre adhérents sont citoyens américains, résident aux Etats-Unis et constituent à la fois l'assemblée générale, le conseil d'administration et le bureau de l'association.

L'adhésion à l'association est subordonnée à l'agrément préalable du conseil d'administration. Aucune campagne de recrutement d'adhérent n'est à l'ordre du jour.

- 2) Les statuts exigent des administrateurs le paiement d'une cotisation annuelle sous peine de radiation et de nullité de leurs votes. Les comptes de l'association ne faisant pas apparaître de ressources au titre de la cotisation statutaire, l'association a produit la photocopie des chèques de trois administrateurs, mais non celui de la présidente, établis en février et mars 2007; ces chèques d'un montant de 30 \$, établis au titre de la cotisation 2005/2006 n'ont cependant pu être déposés que le 14 décembre 2007 à la banque américaine commune à AIRMA et ARDMLA.

Le respect des statuts impose au secrétaire de l'association de s'assurer que les administrateurs participant à l'assemblée générale d'AIMA soient tous à jour du paiement de leur cotisation.

- 3) La fréquence minimale des réunions de l'assemblée générale ainsi que du bureau et du conseil d'administration (confondus en pratique dans un board of directors) est de une par an selon les statuts ; la fréquence réelle de réunion du conseil d'administration est devenue un peu supérieure à raison des difficultés financières et contentieuses d'AIRMA.

---

<sup>8</sup> Inscrites au bilan pour 19 K€ les avances concernent la quote-part britannique et allemande des frais de déplacement des dirigeants d'AIRMA en Europe ; ces frais ont été prise en charge en totalité par AIRMA France ; selon l'association, ces avances ne pourront être remboursées que dans 18 à 24 mois, les associations sœurs n'étant pas encore opérationnelles.

Les quelques prises en charge de facture, identifiées par sondage sur l'exercice 2006, vise la filiale britannique : frais d'avocat pour sa création (5 K€en 2006), achat de 5000 gants de jardin en version anglaise (3 K€en 2006).

Les réunions des instances se déroulent dans un climat consensuel, les informations produites ne suscitant pas de réels débats à la lecture des procès-verbaux. Les conseils et consultants de l'association sont systématiquement présents sur invitation : ainsi en est-il de l'expert comptable américain, conseiller en gestion et en management, au cabinet duquel se tiennent les réunions des instances; de même, le vice-président de la société de conseil en marketing et communication a fait régulièrement office de secrétaire de séance.

- 4) S'agissant de la situation des dirigeants, le conseil d'administration du 4 octobre 2003 a adopté un règlement par lequel les administrateurs s'interdisent tout accord, convention ou action qui serait fait directement ou indirectement dans leur intérêt et au détriment des intérêts de l'association. Les quatre administrateurs de l'association ne sont pas rémunérés mais sont remboursés de leur frais, notamment de déplacement.

Dans son rapport spécial sur l'exercice 2005, le commissaire aux comptes indique ne pas avoir été avisé de conventions réglementées visées par le code du commerce. Il signale cependant avoir connaissance qu'AIRMA a financé, au moyen de prêts sans intérêt, les dépenses juridiques de création d'associations « sœurs » en Europe. Ces associations « sœurs » sont chacune dirigée par trois administrateurs, également administrateurs d'AIRMA.

Une autre association «sœur» d'AIRMA déclarée en France, l'Association pour la recherche sur la dégénérescence maculaire liée à l'âge (ARDMLA) est dotée d'une présidente qui est à la fois fille de la présidente d'AIRMA et épouse du secrétaire général de cette association, ainsi que d'un trésorier également administrateur d'AIRMA. En déficit depuis sa création en 2005, ARDMLA n'a pas pu, selon ses comptes, bénéficier du prêt de 100.000 \$ (83.878 €) prévu au budget 2006 d'AIRMA.

Toutefois, cette association s'est adjoint, à partir de juillet 2006, les services de la présidente d'AIRMA, recrutée en tant que consultante en association pour 3.000 \$ par mois (2.500 €). Cette situation ne relève toutefois pas des conventions réglementées dont doit faire état le commissaire aux comptes : l'article L 612-5 du code du commerce ne vise que « *les conventions passées directement ou par personne interposée entre l'association (et non une association sœur) et l'un de ses administrateurs* ».

### **1.2.2. Les moyens administratifs**

L'association française AIRMA ne dispose pas de moyens administratifs propres en France mais les coûts de son fonctionnement apparaissent importants.

Le siège social à Paris correspond à une domiciliation commerciale comprenant, pour une centaine d'euro mensuels, un transfert téléphonique, une boîte postale et la garde du courrier.

L'association fait état pour 2005 et 2006 d'une seule employée, renforcée des services d'une seconde employée à compter de l'exercice 2006/2007 : l'employée la plus ancienne est plus particulièrement chargée des programmes et des bourses (élaboration de brochures d'information, relations avec les chercheurs, gestion des dossiers de demandes de bourses); la nouvelle personne recrutée en 2007 est une responsable administrative à temps partiel (25 à 30 heures) qui s'occupe des relations téléphoniques avec les donateurs (renseignements, erreurs d'adresse, duplication de reçus fiscaux) et de diverses tâches administratives (traduction, classement). Ces deux employées ne sont pas des salariées mais des travailleurs indépendants: elles relèvent d'un contrat américain de consultant, avec des honoraires versés aux Etats-Unis et retracés dans les comptes fournisseurs d'AIRMA (15 K€ pour une employée sur l'exercice 2005/06). Elles résident aux Etats-Unis et

effectuent des déplacements périodiques en France pour les besoins de leur travail. Toutes les autres fonctions sont sous-traitées à des prestataires, pour l'essentiel américains.

S'agissant du fonctionnement, un rôle central est dévolu au cabinet d'expertise comptable et de conseil évoqué plus haut: une partie de la prestation correspond à de la comptabilité fournisseurs, les factures et paiements étant ensuite adressés en copie à l'expert comptable français chargé de la production des documents annuels de l'association; l'autre partie de la prestation correspond à des activités de conseil en stratégie, en management et en finances. Ce cabinet qui s'occupe de plus de 20 associations, a facturé en 2006 ses prestations à AIRMA pour 119 K€(frais de déplacement inclus).

L'association s'appuie également sur les services, tout aussi larges, d'un second prestataire américain en communication. Ce prestataire est non seulement compétent pour la politique de communication institutionnelle et de relations publiques mais il s'occupe aussi de «*management organisationnel*» pour améliorer l'organisation de l'association et, de façon additionnelle, participe à la mise en œuvre du programme de bourses de recherche. Ce prestataire, qui conseille 8 autres associations, a facturé ses services à AIRMA pour 61 K€en 2006.

Enfin, l'association supporte d'importants honoraires d'avocat, supérieurs à 200 K€par an, correspondant pour l'essentiel aux prestations d'un cabinet d'avocats américain, représenté à Paris mais facturant depuis les Etats-Unis. L'importance de ces prestations résulte très largement des contentieux opposant AIRMA à l'AHAF ou à ses anciens fournisseurs; en conséquence, la fin des nombreux litiges avec AHAF permettra une diminution nette des frais d'avocat de l'association. Accessoirement, des prestations plus logistiques de mise à disposition ponctuelle de moyens généraux pour l'association sont également fournies.

Au total, les factures relatives aux prestations de l'employée administratif, du conseil en expertise comptable et en stratégie, du conseil en communication ainsi que les frais d'avocat inscrits au compte de résultat s'élevaient à 378 K€en 2005 et 424 K€en 2006 soit respectivement 29 % et 25 % de la collecte de l'année.

Par ailleurs, l'ensemble des fonctions liées à la recherche et collecte de fonds sont également sous-traitées (cf. infra).

### 1.2.3. L'évolution des résultats de l'association

Tableau 1 : Arrêtés au 31 octobre de chaque année, ces résultats peuvent être ainsi synthétisés :

Compte de résultat (en K€)	2004	2005	2006
Produits	1 892	1 298	1 782
dont collecte (dons et legs)	1 889	1 296	1 725
Charges	1 532	1 491	2 189
dont dépenses opérationnelles (recherche)	231	104	0
Résultat	+ 360	- 193	- 407

Source : *comptes de résultat*

L'association AIRMA a été créée sans apport de fonds propres associatifs et a financé le démarrage de son activité à l'aide de prêts ou dons consentis par les associations «sœurs» affiliées à l'AHAF<sup>9</sup>. Après un premier exercice 2003 presque équilibré, l'association a pu transitoirement se constituer des fonds propres à partir de son excédent 2004. Un premier déficit apparaît en 2005, résultant en partie de l'interruption des opérations de collecte au premier trimestre 2005 (en raison d'un conflit avec des prestataires liés à l'AHAF).

L'association prévoit pour 2006, le retour à un excédent important lui permettant notamment d'attribuer 600 K€ de bourses de recherche. La collecte se redresse effectivement en 2006 mais le déficit se creuse du fait de la forte progression des charges de l'association. La succession de ces deux déficits ramène la situation nette comptable de l'association à un montant négatif de quelque 256 K€ au 31 octobre 2006.

Les premiers éléments disponibles pour l'exercice 2006/2007 font état d'une progression de la collecte, à 2,1 M€ qui, combinée à une maîtrise des charges, permet d'envisager une forte réduction du déficit de l'association au 31 octobre 2007. En partie explicable par la dépréciation de 20 % du dollar<sup>10</sup>, monnaie de facturation des dépenses d'AIRMA, cette maîtrise des charges correspond également à une réduction des coûts unitaires de collecte, liée à la suspension des opérations de prospection de donateurs. Enrayant la dégradation de la situation financière de l'association, ce redressement ne permet toutefois pas la reconstitution des fonds propres d'AIRMA.

Dans cette situation de fonds propres négatifs, les besoins de financement de l'association ont été couverts par un développement des dettes d'AIRMA envers ses fournisseurs mais également les services fiscaux et les bénéficiaires de bourses de recherche<sup>11</sup>. Cette situation a conduit le commissaire aux comptes, désigné pour 6 ans en 2003, à engager une procédure d'alerte en raison des incertitudes graves pesant sur la solvabilité et la continuité de l'association.

En réponse, l'association a produit un accord en date du 14 novembre 2006 avec son prestataire américain chargé des opérations de marketing direct. Celui-ci a accordé à AIRMA une facilité de trésorerie de plus de 437 648 € en renonçant temporairement au paiement de ses propres factures et en assurant que le paiement des factures d'autres prestataires américains serait différé jusqu'au retour à une situation normale de trésorerie; la garantie directe de ces fournisseurs n'est toutefois pas formalisée. Ce prestataire indique également que ce type de facilité pourra, si nécessaire, s'appliquer aux factures de l'exercice 2006/2007. L'association considère que «*il est tout à fait habituel aux Etats-Unis d'accorder des facilités de paiement aux jeunes entreprises – start-up – et associations caritatives qui commencent leurs activités*» et que l'accord passé avec le prestataire de marketing direct est «*une bonne garantie pour les autres sous-traitants*».

Sur ces bases qu'il qualifie de «singulières», le commissaire aux comptes a certifié le 20 avril 2007 les comptes d'AIRMA clos le 31 octobre 2005. Cette certification est assortie d'une réserve, liée à l'absence d'assurance que l'association dispose des concours suffisants pour assurer la continuité de son activité.

L'expert mandaté par le tribunal de grande instance de Paris ayant toutefois conclu, dans son rapport déposé en juillet 2007, que la pérennité d'AIRMA était assurée, le commissaire aux comptes a dû en conséquence considérer, dans son rapport sur les comptes clos au 31 octobre 2006, que le principe de continuité de l'exploitation s'appliquait pour AIRMA.

<sup>9</sup> Au-delà des avances de l'ISAO évoquées plus haut, l'antenne allemande de l'AHAF avait effectué un don de 40 K€ en faveur AIRMA.

<sup>10</sup> Le cours de l'euro était de 1,2023 US\$ au 31/10/2005, de 1,2696 US\$ au 31/10/2006 et de 1,4447 US\$ au 31/10/2007

<sup>11</sup> Au 31/10/2005, 184 des 334 K€ de bourses attribuées en 2004 et 2005 figuraient en dettes au passif; de même, 99 K€ de TVA due par l'association au titre des exercices 2005 et 2006 n'ont été réglée en janvier 2007.

#### 1.2.4. L'emploi des ressources issues de la générosité publique

Conformément à ses obligations légales, l'association a produit un compte d'emploi de ses ressources issues de la générosité publique. La mission a examiné les comptes d'emploi afférents aux exercices clos les 31 octobre 2004, 2005 et 2006. Le compte d'emploi pour 2006 figure en annexe au présent rapport.

Pour ces trois exercices, le compte d'emploi des ressources respecte la lettre des dispositions réglementaires quant aux modalités de présentation et à la liste des rubriques obligatoires devant y figurer. La générosité publique générant la totalité des ressources de l'association, le compte d'emploi reprend l'ensemble des produits et des charges du compte de résultat.

Formellement, la présentation de ces comptes d'emploi des ressources appelle les observations suivantes :

- 1) Pour l'exercice clos le 31/10/2004, le compte d'emploi n'est pas daté ni signé et ne concorde pas exactement avec le compte de résultat certifié. Pour l'exercice 2005, il est en revanche daté du 7 novembre 2006, signé de la présidente et de la trésorière et visé, mais avec une conclusion défavorable, par le commissaire aux comptes. Il en est de même pour le compte d'emploi pour 2006, avec la répétition du visa du commissaire aux comptes assorti d'une conclusion défavorable.
- 2) Alors que le compte d'emploi pour 2004 limite les missions sociales aux seules dépenses de recherche (230 K€), les comptes d'emploi suivants y ajoutent des honoraires liés à la gestion et à l'attribution des bourses, des études et recherches, mais également les honoraires du conseil en communication (sous le vocable de dépenses de publicité) et même une partie des honoraires du conseil en stratégie et en management de l'association. Ces adjonctions d'honoraires permettent en 2005 de plus que doubler le montant des missions sociales qui s'élèvent ainsi à 238 K€ dont 104 K€ de dépenses de recherche. Cette évolution de la présentation des missions sociales n'est pas justifiée:
  - contractuellement, la mission première du conseil en communication relève d'une activité marketing et d'une communication institutionnelle visant à développer l'image et la notoriété de l'association; cette activité s'étend à du «*management organisationnel*» visant au développement de l'organisation de l'association; relevant bien davantage des missions sociales, les activités relatives au conseil en sensibilisation et éducation et au soutien à la mise en œuvre du programme de bourses sont «*additionnelles*»;
  - même si son contrat prévoit également un conseil sur la politique d'attribution des bourses, le cabinet de conseil et d'expertise comptable développe avant tout des activités en termes de stratégie et management couplées à une gestion comptable; la participation importante alléguée à la sensibilisation du public n'est pas étayée; en conséquence, l'intégration des ¾ des honoraires de ce consultant dans les missions sociales, pour en majorer de plus de 40 % le montant, a fait l'objet d'une conclusion défavorable du commissaire aux comptes qui considèrent que ces honoraires relèvent «*au mieux des frais de fonctionnement et non des dépenses opérationnelles et/ou missions sociales*».

Le compte d'emploi pour 2006 traduit des progrès limités: les honoraires du conseil en communication ne sont portés qu'à hauteur des ¾ en missions sociales, le solde étant porté en frais de fonctionnement; les honoraires du conseil en stratégie et management ne figurent que pour moitié en missions sociales sans que cette part relevant de la sensibilisation du public ne soit davantage étayée. Il n'en demeure pas moins que le compte d'emploi affiche un montant de 116 K€ de missions sociales, composé pour l'essentiel de frais d'honoraires: ce montant ne comprend

aucune dépense de recherche et seulement 5 K€ de dépenses directes de publications et de réponses au public. Le maintien de telles pratiques conduit le commissaire aux comptes à renouveler pour 2006 sa conclusion défavorable quant au compte d'emploi des ressources de l'association.

- 1) Les comptes d'emploi des ressources 2004 et 2005 retracent les décisions d'attribution de bourses de recherche prises dans l'année et non le montant des bourses payées aux chercheurs dans l'année. Ainsi, plus de la moitié des bourses attribuées en 2004 et 2005 et figurant en compte d'emploi n'avaient pas été payées au 31 octobre 2005 : ce décalage résulte des échéanciers de paiement retenus ainsi que du caractère pluriannuel de certaines des bourses attribuées. A l'inverse, le compte d'emploi pour 2006 ne retrace aucune dépense de recherche alors que 181 K€ auront été versés aux chercheurs.
- 2) L'association n'a pas effectué un effort particulier pour diffuser les données figurant dans ses comptes d'emploi et informer ainsi ses donateurs de l'utilisation de leurs dons. Le site internet, les brochures d'information comme les publipostages de l'association ne reprennent pas les informations de ce document. Ces supports ne comportent également aucune mention de la faculté légale de consultation par tout donateur des comptes d'emploi déposés à l'adresse de domiciliation du siège de l'association.

Sur le fond, les comptes d'emploi des ressources font ressortir la faiblesse des ressources affectées aux missions sociales de l'association. En prenant en compte les conclusions du commissaire aux comptes, ces missions sociales ne représentent que 8,4 % des dépenses effectuées au cours des trois exercices 2004 à 2006 :

Part des emplois dans	2004	2005		2006	
		selon association	commissaire aux comptes	selon association	commissaire aux comptes
les dépenses de l'année					
Missions sociales	12,2 %	16,0 %	11,1 %	5,3 %	3,3 %
dont bourse de recherche	12,2 %	7,0 %	7,0 %	0 %	0 %
Coûts directs d'appel à la générosité	63,9 %	61,3 %	61,3 %	72,7 %	72,7 %
Frais de fonctionnement	3,9 %	22,8 %	27,7 %	22,0 %	24,1 %

Source : comptes d'emploi des ressources d'AIRMA

La présidente considère que la situation financière comme la structure des dépenses de l'association sont en phase avec une période de démarrage d'activité qui impose, durant 5 ans, d'importants investissements de prospection pour la constitution du fichier des donateurs. Mettant en exergue ses faibles coûts de fonctionnement ainsi que les prémisses du développement rémunérateur des legs, la présidente d'AIRMA escompte rentabiliser rapidement les investissements consentis. Pour le prochain exercice clos fin octobre 2008, la présidente table ainsi sur une recette nette de collecte de quelque 900 K€ qui pourrait être affectée pour près de moitié aux missions sociales : le budget prévisionnel pour 2008 retient toutefois une marge de 500 K€ affectée pour 187 K€ à la recherche (soit 12 % de la collecte prévisionnelle).

A plus long terme, la présidente espère pouvoir consacrer idéalement 70 % des ressources aux missions sociales de l'association.

L'inspection générale constate que de la création d'AIRMA au 31 octobre 2006, les comptes de l'association retracent une collecte de 5,2 M€ pour un engagement de financement de 0,4 M€ de bourses de recherche (soit 7 %). Après avoir interrompu tout financement de la recherche en 2006, cette association de recherche sur la maladie d'Alzheimer a décidé début 2007 d'un nouveau financement de 0,1 M€ : ce financement ne représente toutefois que 5 % des 2,1 M€ de collecte encaissés en 2007.

La persistance des difficultés de l'association à développer une collecte rentable rend aléatoire le redressement rapide des financements recherche qui se sont caractérisés par leur faiblesse ces cinq dernières années. Ce constat conduit à s'interroger sur le caractère d'intérêt

général des dépenses engagées par AIRMA comme sur le caractère exclusif de bienfaisance que s'attribue à l'association.

## 2. LA COLLECTE DES RESSOURCES AUPRES DU PUBLIC

### 2.1. *La collecte des dons*

#### 2.1.1. La stratégie de collecte

Visant à constituer rapidement un fichier de donateurs de taille critique, la stratégie de collecte de l'association comporte une prospection intensive, fondée sur les techniques du marketing direct.

Le programme de collecte est élaboré et proposé, avec un devis estimatif, par le prestataire en marketing direct de l'association, «spécialisé dans la collecte de fonds pour les organisations caritatives» (cf. infra). La présidente d'AIRMA valide les différentes opérations proposées, qu'il s'agisse du nombre de sollicitations et des cibles visées ou du contenu des messages d'appel et des objets accompagnant les sollicitations.

##### A. La sollicitation des donateurs

Le programme de marketing repose sur des sollicitations par publipostage. Une opération de démarchage téléphonique a toutefois été engagée pour la première fois en septembre 2006 pour s'achever en mars 2007 (50.000 prospects).

Les opérations ne sont pas ciblées sur un thème précis mais visent, selon les termes des déclarations préalables d'appel à la générosité du public, la mise en œuvre «des programmes de recherche sur la maladie d'Alzheimer et des actions d'information et de formation». Toutefois, en octobre 2006, une opération ciblée de fidélisation auprès de 40.000 donateurs a porté sur le soutien au projet de banque du cerveau engagé par l'INSERM de Lille; cette opération a été renouvelée en septembre 2007 sur un mode plus pressant («sauver la banque de cerveau»).

Le ciblage des publics ne repose pas sur une analyse et une segmentation fine du fichier des donateurs (âge, sexe, niveau culturel, centres d'intérêt). La plupart des donateurs sont des femmes âgées de plus de 60 ans dont les comportements indiquent une forte corrélation entre les dons passés et les dons récents. Le ciblage à partir des dons constatés (ancienneté et montant du dernier don) permet d'adapter la prime est en conséquence (pas plus de 6 objets importants par an) de même que le montant indicatif minimum de dons (de 15 à 60 €).

La fréquence des opérations est importante avec, pour 2006, 23 campagnes de fidélisation et 17 campagnes de prospection : toutefois, une même opération peut correspondre à plusieurs envois dans l'année auprès de différents donateurs ou prospects ; pour les plus importantes d'entre elles, une même opération peut également se scinder en une campagne de test, une campagne principale puis une campagne d'accompagnement et de relance. Les opérations les plus coûteuses en raison des primes offertes font ainsi l'objet de tests préalables auprès de 1.500 à 5.000 adresses. Ces adresses comprennent majoritairement les donateurs de l'association mais également un lot de nouvelles adresses extrait des fichiers disponibles sur le marché des donateurs échangés ou loués. En 2006, six tests ont été réalisés conduisant au lancement de cinq opérations, en fidélisation et/ou en prospection, dont une sur une très large échelle (36.000 mailings comportant un parapluie suivis de 33.000 mailings de relance ou d'accompagnement).

La sollicitation est plus que mensuelle pour les donateurs actifs ayant donné dans les douze derniers mois, moins importante ensuite et quasiment inexistante pour les donateurs ayant donné il y a plus de 18 mois. Sur la base des quelque 590.000 courriers de fidélisation qui se sont concentrés en 2006 sur les 40.000 donateurs actifs d'AIRMA, la sollicitation moyenne peut être estimée à 15 messages par an et par donneur régulier.

Cette pression marketing est explicitement considérée comme excessive par plus de 10 % des donateurs d'AIRMA. Selon les données produites au 30 novembre 2007, 7.939 donateurs se sont manifestés pour demander leur radiation du fichier AIRMA (3.559 donateurs) ou pour demander une moindre sollicitation (4.380 donateurs dont 3 654 pour une seule sollicitation par an).

#### B. Le contenu des appels à la générosité

Proposé par le prestataire en marketing direct, le contenu des appels, message et prime, est validé par la présidente.

S'agissant des messages, le contenu s'écarte des règles déontologiques que fixent, en France comme à l'étranger, les organismes regroupant les associations et fondations accomplissant des missions d'intérêt général<sup>12</sup>.

Les messages présentent les caractères suivants :

- les données épidémiologiques et médicales ne sont pas cautionnées par des autorités scientifiques et présentent un caractère approximatif (nouveaux cas dépistés chaque année variant de 135.000 à 255.000) et hasardeux (importance fondamentale d'un dépistage précoce, chercheurs présentés comme très proches de trouver des traitements efficaces, fréquence relative de personnes diagnostiquées ayant tout juste dépassé la trentaine, relation entre cholestérol et maladie d'Alzheimer,);
- la situation est fortement dramatisée: une «*horrible maladie, une véritable tragédie, une épidémie balayant la France, d'une cruauté implacable*», «*qui peut frapper n'importe lequel d'entre nous*»; le donneur est potentiellement un futur malade «*condamné à mort*» et son soutien «*est littéralement une question de vie ou de mort*»;
- plus accessoirement, le registre de la culpabilisation est mis à contribution face à aux efforts insuffisants pour connaître et guérir cette maladie («*croyez-vous que le gouvernement soutient suffisamment ces investigations cruciales pour sauver des vies?*» «*non, je ne peux pas aujourd'hui aider à sauver des vies menacées par la maladie d'Alzheimer*»);
- l'association met en exergue son aide au financement de «*travaux de recherche si essentiels destinés à sauver des vies*», son «*investissement énergique dans le financement de la recherche dans les laboratoires et hôpitaux de la France entière*» et les donateurs sont appelés à soutenir «*nos équipes de recherche*» pour trouver un traitement curatif ; récemment appuyée par la publication de lettres de remerciement des chercheurs bénéficiaires de bourses AIRMA<sup>13</sup>, cette présentation centrée sur l'effort de recherche n'a qu'un faible rapport avec l'emploi réel des dons qui se caractérise par la modestie des financements attribués à la recherche, soit 480 K€en cinq ans.

<sup>12</sup> Selon le comité français de la charte du don en confiance, la communication de collecte doit : ne comporter aucune inexactitude, ambiguïté, exagération, oubli de nature à tromper le public ; n'utiliser que des informations précises, vérifiées et représentatives de la réalité ; respecter la dignité des personnes présentées.

Selon le comité international des organismes faisant appel à la générosité du public (IFCO), les pratiques de collecte doivent être véridiques, sincères, exactes, précises et non trompeuses (truthfull, accurate and not misleading).

<sup>13</sup> En particulier, celle d'un directeur de recherche de l'INSERM à Paris qui, heureux bénéficiaire d'un renouvellement de sa bourse de 40 K€ précise que «*je peux honnêtement l'affirmer, sans cette bourse, il ne me serait pas possible de continuer mes travaux*».

S'agissant des primes, la quasi-totalité des appels aux dons sont accompagnés de primes souvent conséquentes : étiquettes, stylo, agenda, calendrier, bloc-notes, cartes de peintres impressionnistes mais aussi cadeaux haut de gamme tels que mini-album photo, parapluie, tablier de cuisine, chaussons, couverture, gants, etc.

Là encore, la nature de ces primes est proposée par le prestataire dont l'un des départements est spécialisé dans l'achat en grande quantité de tels articles marketing pour le compte de ses clients, souvent caritatifs. Les propositions et leurs tarifs sont approuvés par la présidente d'AIRMA. Si certaines de ces primes peuvent être reliées à la maladie (agenda, bloc-note, calendrier voire album photo), la perplexité peut dominer quant à la signification de certains cadeaux pour le donateur: un parapluie pour se protéger des orages et gardez à l'esprit combien le soutien du donateur est essentiel pour l'association, un T-shirt avec une vue du Mont-Blanc pour rappeler que la victoire sur la maladie d'Alzheimer n'a pas été remportée, etc.

La référence à un acte de don comme contrepartie au cadeau offert est abordée même si le registre utilisé est plus celui de l'espérance que celui de l'obligation morale : «*bien sûr le calendrier est à vous, sans aucune obligation, mais j'espère que vous accepterez d'envoyer un don généreux aujourd'hui*».

### C. La discussion de la stratégie de collecte

Avec 9 opérations de publipostages réalisés en 2004/2005, représentant 0,385 million de lettres de fidélisation et 0,501 million de lettres de prospection, l'association enregistre une collecte médiocre, en recul d'un tiers par rapport à l'exercice précédent. La recette nette est toutefois positive de 0,4 M€ et surtout, le recul enregistré est présenté comme conjoncturel : une perte de revenu évaluée à 0,5 M€ est ainsi imputée à la rupture avec l'AHAF et à l'arrêt des activités de collecte pendant près de quatre mois début 2005.

Pour l'exercice 2005/2006, le plan marketing du prestataire prévoit de doubler les sollicitations avec 29 opérations de publipostages représentant quelque 1,675 millions de lettres, et de conforter la priorité donnée à la prospection. Ce programme ambitieux approuvé par le conseil d'administration devait permettre d'enregistrer un produit de 2,2 M€ et d'atteindre 130.000 donateurs.

La réalisation des opérations est en retrait avec 1,34 millions de courriers mais est marquée par l'importance de la prospection avec 0,858 million de lettres de prospection. Les recettes attendues ne sont pas atteintes avec 1,7 M€ (- 20 %) alors que les charges dépassent les prévisions (+ 23 %) : cet effet de ciseaux ramène la recette nette de collecte d'un prévisionnel de 815 K€ à un réalisé de 118 K€.

A la lecture des procès-verbaux, cette contre-performance ne fait apparemment pas l'objet de débats ou d'explications particulières : même si des erreurs du prestataire de marketing direct dans ses appels aux donateurs sont portées à la connaissance des administrateurs, l'assemblée générale tenue en octobre 2006 se contente d'un courrier de ce prestataire indiquant que «*à son avis, les opérations de marketing direct avaient passé un cap*».

L'association renouvelle ainsi sa confiance envers son prestataire pour les campagnes de l'exercice 2006/2007. Toutefois, les difficultés financières conduisent à une remise en cause de la stratégie de prospection intensive suivie jusqu'à présent :

- le plan de marketing direct pour 2007 qui est globalement réduit d'un tiers, se caractérise par une progression des opérations de fidélisation et une réduction des trois quart de la prospection à seulement 0,205 million de publipostages; cette réduction du programme doit se traduire par une réduction à due proportion des frais de collecte mais ne pas affecter le montant de la collecte, en légère progression à 1,8M€ ces estimations volontaristes

reposent sur un bon taux de réponse des donateurs ainsi que sur une forte progression du don moyen de 25 à 34 €

- l'effort de prospection est largement reporté sur une opération de télémarketing confiée à un prestataire français chargé de contacter 50.000 prospects de septembre 2006 à fin mars 2007; le contrat est sans risque de perte pour l'association, le prestataire s'engageant à couvrir un éventuel déficit de ces opérations de téléprospection,

Dans sa lettre du 14 novembre 2006 portant accord pour un différé de factures, le prestataire de marketing direct fait état d'une amélioration des résultats suite à la révision de la stratégie de collecte.

Les premiers éléments disponibles pour l'exercice 2006/2007 indiquent que la réduction des publipostages, qui ont été concentrés sur la fidélisation alors que la prospection est suspendue à l'été 2007, devrait permettre à AIRMA d'enregistrer une collecte nette substantielle, de plusieurs centaines de milliers d'euro. L'effet négatif de la suspension des opérations de prospection par publipostages serait en partie compensé par les résultats encourageant de l'opération de téléprospection auprès de 50.000 prospects, close fin mars 2007: celle-ci aurait permis à AIRMA de recruter pour un coût nul quelque 6 800 nouveaux donateurs.

Compte tenu de ces résultats, l'association a semble-t-il décidé du triplement des opérations de téléprospection, qui devraient ainsi viser 150.000 prospects pour un recrutement de 19.000 nouveaux donateurs. Cette stratégie ne semble pas étayée par des éléments qualitatifs, tenant à la fidélité des donateurs ainsi recrutés : pour réduire le taux d'abandon (taux d'attrition), le prestataire devrait toutefois inciter au prélèvement automatique les prospects qu'il contacte.

#### D. L'évolution du fichier des donateurs

Tableau 2 : L'évolution récente de ce fichier est la suivante

	30/11/2005	30/11/2006	31/08/2007	évolution
Donateurs actifs ayant donné dans les 12 derniers mois	35 142	47 480	43 322	+ 23 %
Donateurs dont le don est compris entre 1 et 2 ans	30 616	19 540	24 939	- 19 %
sous total	65 758	67 020	68 261	+ 4 %
Donateurs plus anciens	10 870	35 728	46 486	
Total donateurs	76 628	102 748	114 747	+ 50 %
pour mémoire, fiches effacées et anciennes adresses	3 575	8 452	13 790	

Source : AIRMA

La progression du fichier d'AIRMA a reposé sur une prospection intensive atteignant 685.000 messages en 2006. Cette prospection coûteuse est parvenue à convaincre de nouveaux donateurs par le contenu émotionnel des messages et l'attribution incitative de cadeaux gratuits. Que cette prospection se relâche comme en 2007 en raison des coûts qu'elle génère et le fichier s'érode rapidement.

Cette érosion témoigne de la faiblesse de l'engagement des donateurs à soutenir l'association sur le long terme : AIRMA a ainsi déjà perdu près de la moitié des donateurs qui ont pu la soutenir (donateurs anciens et adresses inutilisables). Considérée comme normale par l'association, cette érosion peut aussi s'expliquer par des pratiques de fidélisation, concentrée sur l'exploitation des donateurs récents et abandonnant largement les donateurs de plus de 18 mois.

### 2.1.2. La gestion de la collecte

#### a) L'externalisation des opérations de collecte

Comme la plupart des autres fonctions de l'association, la gestion de la collecte est entièrement sous-traitée, qu'il s'agisse de la conception, réalisation et diffusion des publipostages, du traitement des dons et de l'émission des reçus fiscaux, de la gestion de la base donateurs ou de l'évaluation des résultats de la collecte.

Le principal intervenant est un prestataire en marketing direct, chargé de proposer les opérations, de coordonner leur réalisation et d'en assurer l'évaluation. Prenant la forme d'un groupe employant une trentaine de salariés, ce prestataire fait état d'une expérience de trente ans en marketing direct. En matière caritative, cette expérience est celle d'un professionnel à dimension internationale s'appuyant sur une connaissance directe et concrète du marché : à titre d'illustration, le siège du groupe abrite une fondation internationale sur le diabète, fondée et dirigée par les dirigeants de ce prestataire en marketing direct, tout comme le sont d'ailleurs les antennes associatives que la fondation a créées à l'étranger et notamment en France<sup>14</sup>.

Selon le contrat conclu pour 3 ans en février 2005, la rémunération de ce prestataire est constituée d'un fixe mensuel de 875 \$ et d'une part variable assise sur le nombre d'envois (0,140 \$ par envoi avec réduction à 0,105 \$ pour la tranche excédant le million d'envois). Le montant facturé par ce prestataire, soit 51 K€ en 2005 et 177 K€ en 2006, est cohérent avec cette rémunération contractuelle : de façon discutable, la part fixe de la rémunération (42 K€) est toutefois imputée en honoraires dans les frais de fonctionnement du compte d'emploi des ressources.

Les comptes fournisseurs font également apparaître d'autres factures de ce prestataire qui, au niveau de son groupe, fait travailler ses différentes divisions pour AIRMA : au titre de la communication et conception (26 K€), de la location/échange de fichiers (84 K€) et de la production des mailings et de leurs primes (145 K€). Au total, les prestations facturées à AIRMA en 2006 par ce prestataire en tant que groupe s'élève à 432 K€ soit 27 % des coûts directs d'appel à la générosité publique et 25 % des dons collectés durant cet exercice.

Selon l'association, sans le recours à un tel groupe intégrant ainsi plusieurs fonctions, le coût des campagnes seraient supérieurs de 30 % à ce qu'ils sont. Les coûts de revient de ces campagnes sont pourtant conséquents : à titre indicatif, le coût unitaire des publipostages peut être estimé à 0,54 € en 2006, affranchissement non compris (cf. infra).

Le contrat passé avec le prestataire de marketing direct prend la forme d'un contrat de mandant : l'association se réserve le droit de choisir les sous-traitants et fournisseurs auxquels doit recourir le prestataire et toutes les factures émanant des sous-traitants et fournisseurs du prestataire sont transmises, après visa du prestataire, pour paiement à AIRMA.

En pratique, le prestataire en marketing direct d'AIRMA est qualifié de «*intermédiaire entre AIRMA et les différents fournisseurs impliqués dans les opérations de marketing direct*». Plusieurs fournisseurs sont ainsi des «*sous-contractants*» qui adressent leurs factures au prestataire de

<sup>14</sup> Fondée au même moment qu'AIRMA avec le même type de mission (recherche et information), cette antenne française qui dispose d'un niveau de collecte comparable, fait cependant état d'un soutien à la recherche inférieur au financement, pourtant limité, consenti par AIRMA.

marketing direct pour vérification avant que ce dernier ne les transmette pour paiement à AIRMA. L'association se repose sur l'expérience de prestataire en marketing direct pour choisir et contrôler ses fournisseurs : elle n'a, à ce jour, jamais usé de ses prérogatives contractuelles pour proposer, imposer ou récuser un fournisseur retenu par son prestataire.

Au-delà du recours aux divisions de son groupe, le prestataire en marketing direct fait appel à quelques fournisseurs importants. Ceux-ci sont des sous-contractants réguliers pour plusieurs autres associations clientes. S'agissant d'AIRMA, les trois principaux sous-traitants opèrent dans les domaines de l'affranchissement (876 K€ de factures), du traitement des dons (278 K€) et de l'impression (119 K€).

Comme évoqué plus haut, le rôle central de cet intermédiaire s'est particulièrement illustré fin 2006, en réponse à la procédure d'alerte engagé par le commissaire aux comptes. Celui-ci a pu s'engager, pour son propre compte mais aussi celui d'autres fournisseurs, à différer le paiement de 437 648 € de factures dues par AIRMA au 31 juillet 2006 : 147 747 € au titre de ce prestataire de marketing direct mais également 244 233 € pour le fournisseur d'affranchissement et 45 667 € pour le prestataire chargé du traitement des dons et de la gestion de la base donateurs.

Cette facilité de trésorerie qui pourrait être reconduite pour l'exercice 2006/2007 et qui conditionne la poursuite de l'activité d'AIRMA, place de facto l'association dans une situation de dépendance vis-à-vis de son prestataire central en marketing direct.

#### b) La sous-traitance du fichier des donateurs et du traitement des dons

La gestion de sa base donateurs, le traitement des dons et l'expédition des reçus fiscaux sont confiés à une entreprise française située à Lille. Créée en 2002, cette SARL au capital de 7 623 € est la filiale d'une société américaine qui affiche, pour 2006, un chiffre d'affaires de 1.335 K€, un résultat de 136 K€ mais des fonds propres négatifs. AIRMA représente 20 % de son chiffre d'affaires.

La présidente d'AIRMA a travaillé de longue date avec cette société américaine. Les prestations facturées, à l'unité et sans dégressivité, comprennent :

- le traitement des dons en carte bleue ou en chèques (ouverture, tri, saisie, enlisement et remise en banque),
- la réception du courrier des donateurs adressé au siège social parisien de l'association,
- l'édition et l'expédition des reçus fiscaux,
- la production d'états hebdomadaires de collecte,
- la maintenance de la base et l'extraction d'adresses de donateurs de la base pour les publipostages d'ARDMLA ou les échanges avec d'autres associations.

Les dons se font essentiellement par chèques, la carte bancaire ne représentant que 321 paiements pour le premier exercice. Les dons sont triés par campagne et classés en prospect ou fidélisation mais peuvent également être portés en dons spontanés lorsque le courrier du donateur ne comporte pas de bulletin de dons. Les statistiques sur les dons sont consolidées chaque semaine. Les reçus fiscaux sont édités dans la semaine qui suit la réception du don.

Les 67.300 dons enregistrés en 2006 se sont faits essentiellement par chèques, avec seulement 1.300 paiements par carte bancaire (2 % des dons) et très peu d'espèces. La sécurité repose sur les procédures de recrutement du personnel, la séparation des fonctions (ouverture, comptage, enregistrement) un réseau de surveillance interne, un transport de fonds spécialisé. Des terminaux bancaires sont installés dans l'entreprise.

Les dons sont triés par campagne et classés en prospect ou fidélisation mais peuvent également être portés en dons spontanés lorsque le courrier du donateur ne comporte pas de bulletin de dons

(5.700 dons d'un montant de 155 K€) Une estimation quotidienne des dons est effectuée et les statistiques sont consolidées chaque semaine. Les reçus fiscaux sont édités et envoyés dans la semaine qui suit la réception du don.

Le fichier des donateurs est mis à jour pour actualiser le montant donné par les donateurs, pour intégrer les nouveaux donateurs, les changements d'adresse et NPAI, les radiations. Une source plus marginale de mise à jour du fichier est constituée par le courrier des donateurs d'AIRMA, récupéré chaque semaine par la société nordiste au siège parisien de l'association. Si les questions les plus pointues sont renvoyées aux Etats-Unis vers la responsable administrative d'AIRMA<sup>15</sup>, les demandes les plus simples sont traitées directement par la société chargé de la gestion de la base donateurs : elles peuvent porter sur l'envoi ou la duplication de reçus fiscaux mais également sur la limitation de la fréquence des sollicitations (codes A et M), l'opposition à l'échange d'adresse (code E) voire sur la radiation du fichier.

Le gestionnaire du fichier donateur a pour interlocuteur la responsable administrative d'AIRMA qui lui transmet périodiquement des demandes d'extraction de lots d'adresse de la base. Les critères d'extraction visent essentiellement le comportement récent du donateur : les donateurs sollicités sont répartis par tranches en fonction de la date de leur dernier don (0-6mois, 6-12 mois, 12-18 mois et 18-24 mois) et du montant de leur don (de 5 € à plus de 30 €).

Ces extractions peuvent être destinées aux campagnes de publipostages de l'association mais elles peuvent également être destinées à des tiers, dans le cadre des échanges d'adresses pratiqués par AIRMA

Cette politique d'échange d'adresses apparaît massive. Sur l'exercice 2005/2006, le gestionnaire du fichier a ainsi facturé 17 K€ à AIRMA l'extraction de 1,835 millions d'adresses de sa base pour les transmettre à une quarantaine d'associations ou d'entreprises : cinq associations dont la base donateurs est également gérée par ce gestionnaire de fichiers ont bénéficié du tiers de ces extractions d'adresses.

En moyenne, sur la base des extractions, l'adresse d'un donateur d'AIRMA dont le don remonte à moins de 24 mois a été ainsi cédée 28 fois dans l'année<sup>16</sup>.

Les locations ou échanges de fichiers effectués en contrepartie pour enrichir la base d'AIRMA sont pratiqués par une division appartenant au groupe du prestataire de marketing direct. Ils représentaient, sur la base des comptes fournisseurs, un montant de 58 K€ de factures au titre de l'exercice 2005/2006 2006. Ce montant correspond à 866.000 adresses obtenues par voie d'échange (à 40 € / 1000 adresses) et 100.000 adresses louées (à 200 € / 1000). Une partie importante de ces adresses provient d'associations dont les bases sont également gérées par le gestionnaire du fichier donateurs d'AIRMA

L'inspection générale observe que la politique d'échange est déséquilibrée au détriment d'AIRMA :

- alors que l'association apporte 1,835 millions d'adresses, elle n'obtient en retour que 0,866 millions d'adresses mais doit payer pour ces échanges 36 K€ majorés de 17 K€ de frais d'extraction ;
- s'ils en enregistrent les coûts, les comptes de l'association ne comportent pas trace de recettes d'échanges comme il est d'usage dans le cadre de facturations croisées entre associations; en réponse à ces interrogations, la division du prestataire en marketing direct

<sup>15</sup> Le nombre de ces courriers ainsi redirigés est faible : 91 courriers en 2006 et 50 courriers en 2007.

<sup>16</sup> La réalité des échanges est sans doute un peu inférieure, sauf en cas de forte consanguinité des fichiers échangés : en effet, une partie des adresses extraites est refusée par l'association destinataire car cette dernière possède déjà ces adresses dans son propre fichier

chargée des échanges de fichiers, a produit la copie d'un avoir en faveur d'AIRMA s'éllevant à 33.357 € au 5 décembre 2007

- le coût de facturation des échanges à 40 € les mille adresses apparaît supérieur au tarif de 26 € le mille, usuellement pratiqué en France.

### c) L'estimation des coûts de la collecte

Le compte d'emploi des ressources pour l'exercice 2005/2006 fait ressortir des frais de collecte de 1.591 K€ auxquels peuvent s'ajouter 42 K€ d'honoraires du prestataire en marketing direct, soit un total de 1.633 K€

Ce coût global correspond à un montant de 735 K€ de conception des campagnes et de réalisation des publipostages auxquels s'ajoutent 769 K€ d'affranchissement. Rapportés aux 1.372.485 publipostages envoyés durant l'exercice 2005/2006, le coût du publipostage ressort à 1,10 € dont 0,56 € d'affranchissement. Le coût d'affranchissement élevé s'explique par le poids des publipostages, généralement accompagné de cadeaux.

Ce coût global comprend également un montant de 129 K€ pour la saisie et le traitement de don, la réception du courrier donateur, l'expédition des reçus fiscaux et la production de statistiques (extraction de données et fournitures marketing exclues). Rapporté aux 67.299 dons reçus durant l'exercice, ce montant correspond à un coût complet de traitement de 1,92 € TTC par don. En excluant la production de statistiques et la récupération du courrier des donateurs, le coût de traitement d'un don ressort à 1,50 € TTC : à titre indicatif, l'opération la plus simple de saisie, enliassement et dépôt en banque d'un don par chèque d'un donateur déjà enregistré correctement revient à 0,72 € TTC (0,60 € HT).

## 2.2. *La prospection et la gestion des legs*

### 2.2.1. **Le développement des legs**

L'association n'a pas développé jusqu'à présent de politique de prospection des legs : aucune information spécifique sur la capacité de l'association à recevoir des legs ne figure sur le site internet, dans les brochures ou dans les publipostages. Les legs sont donc spontanés, liés à la notoriété croissante de l'association : un premier legs portant sur une assurance vie pour un montant de 15 K€ a été enregistré dans les produits 2006; un nouveau legs de quelques 36 K€ a été accepté par le conseil d'administration en avril 2007.

AIRMA se présente comme une association «à caractère exclusif de bienfaisance» (article 3 des statuts) dont les ressources peuvent être constituées de donations et legs (article 8). Cette présentation, dépourvue de portée juridique, indique que l'association espère bénéficier du régime de la loi de 1933 qui confère à certaines associations, non reconnues d'utilité publique, la capacité à recevoir des libéralités : ces associations simplement déclarées doivent justifier avoir «*pour but exclusif, l'assistance, la bienfaisance, la recherche scientifique et médicale*» afin d'être autorisées par l'autorité préfectorale à recevoir des legs et donations

Cette autorisation administrative qui est nécessaire pour bénéficier de legs ou donations est accordée au cas par cas, sur la base de l'examen des activités de l'association et des justifications financières qu'elle produit. Cet examen doit permettre d'établir que l'association a pour but exclusif la l'assistance, la bienfaisance, la recherche scientifique et médicale. Conformément à l'avis du conseil d'Etat du 25 janvier 2005, ce contrôle administratif n'est toutefois pas applicable aux contrats d'assurance sur la vie.

Sous réserve du pouvoir d'appréciation du juge judiciaire, souverain en la matière, l'ambition d'AIRMA de recevoir des libéralités apparaît cependant peu fondée :

- formellement, la mise en exergue par AIRMA d'un but de bienfaisance dans ses statuts est inapproprié, la bienfaisance s'entendant strictement de l'assistance et des secours aux personnes démunies,
- l'invocation plus pertinente d'un but de recherche scientifique et médicale est possible mais elle se heurte au caractère exclusif de ce but de recherche : au regard de l'objet statutaire plus large de l'association et surtout, au regard de la faiblesse des moyens qu'elle consacre effectivement à la recherche, cette condition d'exclusivité ne paraît pas réunie.

### **2.2.2. La gestion des legs**

Compte tenu de la modicité actuelle de cette collecte de legs, l'association n'a pas formalisé de procédures particulières de gestion et de suivi. Les legs sont acceptés par le conseil d'administration à partir de l'avis du notaire d'ouverture du testament accompagné de la communication de l'état de l'actif et du passif de la succession. La responsable administrative, assisté du cabinet d'avocat en charge des intérêts de l'association, ont tout pouvoir pour effectuer les formalités nécessaires auprès du notaire en charge de la succession comme, le cas échéant, de la préfecture de police de Paris chargée de délivrer son autorisation préalable.

S'agissant du premier legs traité à ce jour et constitué d'une assurance-vie, le décès intervenu en octobre 2004 a conduit AIRMA à déposer aux services fiscaux, en février 2005, la déclaration partielle de succession prévue pour les contrats d'assurance vie abondé après 70 ans. Le capital n'a toutefois été versé à AIRMA qu'en mai 2006 par la compagnie d'assurances. N'étant pas fait l'objet d'une affectation précise par le testateur, ce legs a abondé les produits de l'association sans enregistrement comptable particulier.

### **2.3. Le respect des donateurs**

#### **2.3.1. La protection des donateurs**

##### **a) Les obligations légales**

Conformément à la loi, l'association dépose en préfecture ses déclarations préalables d'appel à la générosité du public. Ces déclarations font état d'une collecte sur la base de fichiers loués ou échangés «aux fins de mettre en œuvre des programmes de recherche sur la maladie d'Alzheimer et des actions d'information et de formation». Ces déclarations sont globales, sans précision sur les différentes campagnes prévues et leur finalité, fidélisation ou prospection. Elles font état chaque fois de l'envoi d'environ un million de mailings sur la base de fichiers loués et/ou échangés.

Pour les exercices 2005 et 2006, les déclarations produites ne concernent toutefois qu'une période de 6 mois allant de mai à octobre, ne couvrant donc pas la période de fin d'année où la sollicitation des donateurs par AIRMA est intense. Cette situation s'aggrave pour l'exercice de l'association clos au 31 octobre 2007 avec le dépôt au 13 septembre 2007 d'une déclaration pour moitié rétroactive, ne couvrant que la période d'août à octobre 2007.

L'association se doit de respecter les dispositions légales qui prévoient une déclaration effectuée en préalable au lancement des campagnes et couvrant l'ensemble des opérations d'appel à la générosité du public.

S’agissant de l’information des donateurs sur leur droit d’opposition à tout échange ou cession de leur adresse, celle-ci a pris la forme d’une mention en petits caractères au bas du bulletin de don. Toutefois, à l’occasion de son publipostage calendrier 2008, AIRMA a adopté la solution d’une case à cocher sur les bulletins de dons permettant au donateur d’exprimer facilement son opposition à l’échange ou à la cession de ses coordonnées personnelles.

Cette solution bienvenue, soutenue par le comité de la charte, apparaît en fait indispensable dès lors que l’association n’a pas déclaré son fichier donateurs à la Commission nationale informatique et libertés et entend se prévaloir de la décision du 9 mai 2006 prise par ladite commission. Sous deux conditions principales, cette décision permet, aux associations de ne plus déclarer leur fichier donateurs. S’agissant de la première condition, «*Si les données à caractère personnel ont été collectées via un formulaire, le droit d’opposition ou le recueil du consentement préalable doivent, selon les cas, s’exprimer par un moyen simple tel que l’apposition d’une case à cocher*»<sup>17</sup>.

Au 30 novembre 2007, c’est-à-dire avant que soit introduite la case à cocher, seuls 946 personnes (soit 1,4 % des donateurs) s’étaient manifestés auprès de l’association pour demander à ce que leurs coordonnées ne soient pas louées ou échangées. Ces donateurs qui n’étaient toutefois que 679 au 31 août 2007, figurent en code E dans la base donateurs.

La seconde condition pour une exonération de l’obligation de déclaration du fichier donateur est posée par l’article 5 de la décision CNIL du 9 mai 2006 : «*Les données à caractère personnel ne peuvent être conservées après la démission ou la radiation, sauf accord exprès de l’intéressé. S’agissant des donateurs, elles ne doivent pas être conservées au delà de deux sollicitations restées infructueuses*».

L’association n’est pas en mesure de satisfaire à une condition aussi stricte de conservation des données personnelles. Cette condition est manifestement incompatible avec les pratiques de sollicitation intensive des donateurs de l’association. Par ailleurs, les codes NPAI (G), décès (D) et retour/refus (R) ne se traduisent que par une désactivation mais non par une suppression des enregistrements: ceux-ci sont conservés dans l’historique du fichier, sous forme d’adresses «fantômes»; selon l’association, cette conservation vise à éviter l’envoi ultérieur de sollicitations à ces adresses.

N’étant pas en mesure de remplir les conditions d’exonération, AIRMA s’est conformée à ses obligations légales par une télé-déclaration auprès de la CNIL de son fichier donateurs, effectuée le 23 décembre 2007. Cette déclaration, qui inclut les échanges de données par voie d’interconnexion de fichiers, prévoit une durée de conservation des données de 3 ans.

#### b) Le respect de la volonté des donateurs

La discordance entre des appels portant sur le soutien à la recherche et des dépenses associatives très faibles en matière de recherche pose un problème majeur déjà évoqué. Au-delà et en termes d’affectation des dons et legs, la problématique du respect de la volonté des donateurs présente à ce jour une réalité modeste : les campagnes de l’association ne sont guère ciblées sur des projets précis ; les legs sont encore très limités et ne comportent pas d’affectation plus précise que la lutte contre la maladie d’Alzheimer.

Toutefois, l’unique exemple de la campagne ciblée de fidélisation engagée en octobre 2006 auprès de 40.000 donateurs, pour soutenir le projet de banque du cerveau engagé par l’INSERM de Lille, indique que l’association n’est pas correctement organisée en la matière. D’un coût de 29 K€, cette opération a rapporté 53 K€ mais les fonds recueillis n’ont pas fait l’objet d’un enregistrement

<sup>17</sup> Commission nationale informatique et libertés ; Délibération n°2006-130 du 9 mai 2006 décidant de la dispense de déclaration des traitements relatifs à la gestion des membres et donateurs des associations à but non lucratif régies par la loi du 1er juillet 1901.

spécifique permettant leur traçabilité comptable : financement de la décision de subvention de l'INSERM à hauteur de 25 K€; éventuelle inscription en fonds dédiés en cas de nouvel appel de soutien à ce projet.

### **2.3.2. L'information des donateurs sur les frais de collecte**

Comme évoqué plus haut, les comptes d'emploi des ressources sont tenus à la disposition des donateurs au siège social de l'association. AIRMA ne fait aucune publicité quant à cette faculté légale de consultation, il est vrai quelque peu difficile à organiser concrètement, le siège social de l'association se résumant à une simple domiciliation commerciale.

Les informations figurant dans les comptes d'emploi des ressources ne sont pas davantage exploitées et diffusées auprès du public (site internet, brochure de l'association). Auprès des donateurs potentiels, les informations chiffrées figurant dans les publipostages sont rares, approximatives et ne concernent que l'effort de recherche (cf supra).

S'ils ne disposent pas de l'information issue des comptes d'emploi des ressources leur permettant d'apprécier les frais de collecte, les donateurs peuvent être toutefois destinataires d'éléments relatifs aux coûts de la prime contenue dans le publipostage qui leur est adressé.

Destinés à majorer l'effort de dons, ces éléments introduits par le prestataire en marketing direct de l'association sont manifestement trompeurs. Ainsi, au dos de l'enveloppe des publipostages comportant un T-shirt est apposé un « *cachet de passage en douane* » fictif portant une valeur déclarée de 10 €: dans les états de suivi de la collecte de l'association, le coût complet unitaire d'un publipostage comportant un tel T-shirt s'étagéait de 2,87 € à 2,92 € pour les trois opérations T-shirt lancées en 2006; de même les factures transmises à AIRMA par le prestataire en marketing direct pour l'achat de T-shirt font ressortir un coût unitaire de 2,03 \$.

Ces mêmes certificats sont utilisés pour d'autres primes, telles que couverture ou parapluie<sup>18</sup>. L'association a indiqué avoir donné des instructions à son prestataire en marketing direct pour que de tels cachets ne figurent plus au dos des publipostages réalisés pour AIRMA

## **3. L'EFFICACITE DE LA COLLECTE**

### **3.1. *Les frais de collecte présentés au compte d'emploi des ressources***

#### **3.1.1. *Les modalités d'élaboration du compte d'emploi***

Le compte emploi des ressources n'est pas un sous-produit analytique issu des enregistrements effectués en comptabilité générale. Il s'agit d'un document extra-comptable, produit manuellement, conduisant à ventiler les charges dans les trois grandes rubriques prévues à l'arrêté de 1993 : missions sociales, coûts directs d'appel à la générosité du public et frais de fonctionnement.

Ce passage entre la comptabilité générale et le compte d'emploi n'est pas formellement documenté. L'expert comptable français de l'association procède à l'élaboration du compte

<sup>18</sup> Pour un même objet, la valeur portée dans ces certificats peut d'ailleurs varier selon les associations clientes du prestataire en marketing direct : ainsi, un parapluie AIRMA est déclaré pour une valeur de 10 € mais ce même parapluie peut être déclaré pour 7 € s'agissant de l'antenne française précitée de la fondation internationale contre le diabète gérée par les dirigeants du prestataire en marketing direct.

d'emploi sur la base des instructions reçus de son collègue américain, à la fois expert-comptable et conseil en management et gestion de l'association.

Dans sa structure, le compte d'emploi est relativement stable pour les exercices sous revue. La principale difficulté, déjà évoquée plus haut, tient à l'intégration dans le champ des missions sociales en 2005 et 2006 de frais et honoraires relevant du fonctionnement de l'association.

### **3.1.2. Le contenu et à la précision des frais de collecte**

L'association s'en tient à la rubrique des coûts directs d'appel à la générosité publique prévue par l'arrêté de 1993, sans y inclure de charges indirectes. Dans les trois comptes d'emploi 2004, 2005 et 2006, les catégories de dépenses de collecte sont restées homogènes.

#### **a) Le caractère «informatif» des messages de collecte**

Sur la base du relevé du nombre de lignes consacrées à la maladie, AIRMA considère que 20 % du coût de ses publipostages d'appel aux donateurs relève des missions sociales de l'association, en raison du caractère informatif de ces publipostages. Ces considérations ne sont pas recevables, sauf à considérer que la publicité relève de l'information, ce qu'exclut formellement l'arrêté de 1993 : le caractère informatif qui est allégué ne recouvre en effet que la présentation incontournable d'une information sur la maladie d'Alzheimer, choisie et organisée dans le but de déclencher l'acte de don auprès de lecteurs eux-mêmes triés et ciblés sur leur seule propension à donner.

Très opportunément, AIRMA s'est jusqu'à présent gardée de s'appuyer sur de telles considérations pour basculer une partie de ses frais de collecte dans les missions sociales.

#### **b) La précision des rubriques de frais de collecte**

Au compte d'emploi des ressources, la subdivision de la rubrique des frais de collecte en quatre lignes distinctes se caractérise par plusieurs approximations :

- «l'affranchissement» est tiré directement d'un compte général et ne pose pas de difficultés particulières,
- «l'impression des mailings» est également en lecture directe mais reprend l'ensemble du compte général des frais de mailings, qui englobe également les frais de traitement des dons,
- «le traitement des mailings et des dons» ne correspond en 2005 qu'à divers honoraires (traduction, traitement des courriers) et n'est plus renseigné en 2006, son montant figurant dans «l'impression des mailings»,
- «la conception/réalisation des mailings» n'est pas correctement renseignée puisqu'elle reprend en 2005 le montant du compte général relatif à la location de fichiers; en 2006, cette ligne n'est pas renseignée et ne comprend donc pas les honoraires des prestataires en marketing direct qui figurent à tort dans les coûts de fonctionnement de l'association.

Ces approximations doivent être corrigées car elles affectent la bonne lecture et la comparabilité des comptes d'emploi des ressources. Cependant, elles n'altèrent pas substantiellement la sincérité de ces documents en matière de frais de collecte : ces comptes d'emploi retracent clairement l'ampleur de ces frais qui dépassent désormais 90 % des ressources issues de la générosité du public.

### 3.2. *La rentabilité de la collecte*

#### 3.2.1. *La rentabilité globale de la collecte*

Sur la base des deux comptes d'emploi des ressources et d'estimations à partir des documents comptables disponibles mais non certifiés pour 2006 ni complets pour 2007, l'évolution du ratio frais d'appel / ressources collectées est la suivante pour l'association :

Compte d'emploi des ressources (en K€)	2004	2005	2006	total
Collecte de dons et legs	1 889	1 296	1 725	4 910
Coûts directs d'appel à la générosité publique	1 208	914	1 591	3 713
Frais directs d'appel / collecte	64 %	71 %	92 %	76 %

Source : AIRMA, *comptes d'emploi des ressources*

Très médiocre en 2004, le ratio de frais de collecte de l'association connaît depuis une profonde dégradation. Alors que pour l'exercice 2005, la présidente déclarait que «*le résultat du marketing direct s'est révélé considérablement inférieur au bénéfice escompté*», le résultat pour 2006 apparaît catastrophique puisque les dons parviennent tout juste à couvrir les seuls frais directs de collecte.

Le redressement limité qui se dessine pour 2007 devrait permettre à l'association de retrouver un ratio de frais compris entre 70 et 80 % des sommes collectées. Ce résultat reste tout à fait médiocre.

#### 3.2.2. *La rentabilité des opérations de fidélisation et de prospection*

L'analyse précise de la rentabilité des opérations de collecte d'AIRMA apparaît délicate :

- les éléments statistiques émanant du prestataire de marketing direct et ceux présentés par le sous-traitant responsable du traitement des dons ne sont pas pleinement cohérents; surtout, ces éléments n'intègrent que les seuls coûts amont de production des mailings, sans tenir compte des coûts aval de traitement des dons et de gestion de la base de données ;
- ces statistiques sont présentées en année civile, ce qui affecte les capacités d'un contrôle de cohérence à partir des produits et charges enregistrés dans les comptes de l'association qui, eux sont clos au 31 octobre de chaque année.

Les données suivantes sont basées sur les statistiques du sous-traitant responsable du traitement des dons et de la gestion de la base de données, actualisées au 21 novembre 2007, partiellement redressées et majorées d'une estimation du coût complet de traitement des dons :

Année 2006	nombre de publi-postages	nombre réponse	taux de réponse	recette en K€	coût en K€ **	recette nette en K€	recette pour 1 € dépensé	don moyen en €
Fidélisation :								
campagnes *	635 157	40 563	6,4 %	1 067	754	313	1,42 €	26 €
dons spontanés		5 299		145	16	129		27 €
prélèvements auto		861		20		20		23 €
dons suite reçu fiscal		357		9	1	8		25 €
Ensemble fidélisation	635 157	47 080	7,4 %	1 241	771	470	1,61 €	26 €
Prospection :								
campagnes	685 151	23 071	3,4 %	537	847	- 310	0,63 €	23 €
Ensemble 2006	1 320 308	70 151	5,3 %	1 777	1 616	161	1,10 €	25 €

Source : tableau statistique du gestionnaire de la base de données au 21/11/2007 ; estimation IGAS

\* exclusion d'une opération de fidélisation d'août 2006 (52 117 courriers pour un coût de 51 K€ sans résultats du fait d'erreurs de conception ; non prise en compte de la quote-part des recettes et coûts d'une opération de télémarketing réalisée de septembre 2006 à mars 2007 pour une recette de 171 K€ et un coût de 160 K€

\*\* coûts intégrant une estimation des coûts de traitement des dons et de gestion de base de données, fondée sur un coût moyen de 3,02 € par don, établi à partir du relevé des factures 2005/06 (67.093 dons traités pour un montant de 202 K€: saisie et traitement de don, réception du courrier donateur, expédition des reçus fiscaux, production de statistique, extraction de données et fournitures marketing).

Les opérations marketing menées en 2005 se caractérisent par une certaine sobriété en matière de primes et de cadeaux aux donateurs : le coût unitaire moyen des publipostages s'établit à 0,95 € (1 € en prospection). Les résultats sont acceptables en fidélisation, avec 1 € rapportant 1,86 €: certaines opérations dépourvues de prime, comme l'opération de reconnaissance de la qualité de membre donateur de l'association se révèlent particulièrement rentables. En revanche, les résultats ne sont pas probants en prospection avec seulement 0,63 € de recette par euro investi : le coût complet d'un nouveau donateur s'élève à 12,3 € (9,3 € hors coûts de traitement).

Au total, la rentabilité globale de la collecte en 2005 apparaît faible, avec une marge de seulement 36 % et insuffisante pour couvrir les charges de l'association.

En 2006, le quasi-doublement des publipostages en fidélisation comme en prospection, s'accompagne de la multiplication d'opérations coûteuses assorties de primes plus conséquentes (T-shirt, parapluie, chaussons, tablier, couverture). Faisant progresser le coût unitaire moyen des publipostages à 1,07 € les courriers comportant de telles primes ont un coût proche de 3 € qui n'est que partiellement compensé par le coût plus faible (de 0,50 à 1 €) des publipostages d'accompagnement et de relance.

Ces opérations coûteuses permettent de maintenir le taux de réponse à un bon niveau, en fidélisation comme en prospection. Mais elles ne sont pas concluantes financièrement pour les opérations de fidélisation dont elles dégradent fortement la rentabilité déjà faible : celles-ci ne génèrent plus que 1,42 € par euro dépensé en frais de collecte. En prospection, ces opérations à primes importantes favorisent le recrutement de nouveaux donateurs mais ne permettent pas de redresser une rentabilité négative avec 0,63 € par euro investi : le doublement des publipostages et

des réponses se traduit aussi par un doublement du déficit sur la prospection et par un coût complet du nouveau donneur à 13,4 € (10,4 €hors coûts de traitement des dons et gestion de la base).

En conséquence, la rentabilité globale de la collecte en 2006 se réduit à 10 %, provoquant l'aggravation du déficit de l'association.

Les premiers éléments disponibles pour 2007 indiquent que la réduction du coût des cadeaux offerts et leur meilleure adaptation aux missions d'AIRMA conjuguée à une moindre sollicitation des donateurs occasionnels, n'ont eu que des effets limités sur des opérations de fidélisation dont la rentabilité reste médiocre. En revanche, la réduction des deux tiers des courriers de prospection, dont la rentabilité toujours négative progresse un peu, devrait permettre de retrouver une meilleure rentabilité globale de collecte.

Ce redressement devrait toutefois s'accompagner d'une forte réduction du nombre de nouveaux donateurs, en dépit des résultats de la prospection téléphonique. Cette évolution hypothèque les résultats futurs de la collecte de l'association.



## **Annexe : Compte d'emploi des ressources 2006**



## Annexe : Compte d'emploi des ressources 2006

Association Internationale pour la Recherche sur la Maladie d'Alzheimer  
23/25 rue Jean-Jacques Rousseau, 75001 Paris

EMPLOIS DE L'EXERCICE	2006	RESSOURCES DE L'EXERCICE	2006
<u>Dépenses opérationnelles-missions sociales</u>	<u>116,070</u>	<u>Produits de la générosité publique</u>	<u>1,725,171</u>
Publications / Brochure d'information au public	6,083	Dons manuels non affectés	1,709,823
Publicité	48,302	Légs/autres libéralités	16,347
Honoraires Céline Torres	16,028		
Honoraires Frank & Compagny - Mission Sociales	44,908		
Etudes et recherches	1,768		
 <u>Frais de recherche de fonds</u>	<u>1,500,937</u>		
<u>Coûts directs d'appel à la générosité publique</u>			
Conception / réalisation des mailings			
Impression mailing	821,697		
Affranchissement et routage	769,240		
Traitement des mailings et des dons			
<u>Frais de fonctionnement</u>	<u>482,202</u>	<u>Autres produits</u>	<u>57,210</u>
Honoraires Avocats	228,895	Produits financiers	57,210
Honoraires MDG	41,990		
Honoraires Comptables Frank & Co	46,160		
Honoraires Commissaire aux Comptes - Arefi	27,418		
Autres honoraires	41,472		
Salaires et charges sociales			
Assurances	1,151		
Fournitures	3,526		
Téléphone et Internet	27,077		
Frais de déplacement et missions & réceptions	20,996		
Services bancaires	13,002		
Charges financières	28,514		
Excédent de ressources		Insuffisance de ressources	406,827
 <u>Total des opérations en numéraire</u>	<u>2,189,208</u>	<u>Total des opérations en numéraire</u>	<u>2,189,208</u>
<u>Recouvre en nature</u>		<u>Dons en nature</u>	
 <b>TOTAL</b>	<b>2,189,208</b>	<b>TOTAL</b>	<b>2,189,208</b>

Les Informations présentées ont été établies sur la base des documents comptables de l'association.

Paris, le 20 juin 2007

Le Président

Le Trésorier

Le Commissaire aux comptes



## **Observations de l'association AIRMA**



# AIRMA

Inspection Générale des Affaires Sociales

Section des rapports

39-43 quai André Citroën

75739 Paris cedex 15

Le 20 juin 2008

568

A l'attention du Chef de l'Inspection Générale des Affaires Sociales  
Monsieur André Nutte

Par courrier recommandé avec accusé de réception  
et par courrier électronique : [igas-section-rapports@sante.gouv.fr](mailto:igas-section-rapports@sante.gouv.fr)

Monsieur,

L'Association Internationale pour la Recherche sur la Maladie d'Alzheimer (ci-après « AIRMA ») a reçu le rapport RM 2008-029A intitulé « Contrôle thématique des modalités et frais de collecte des organismes faisant appel à la générosité du public : Association Internationale pour la Recherche sur la Maladie d'Alzheimer (AIRMA) ».

AIRMA a pleinement collaboré à l'enquête de l'Inspection Générale des Affaires Sociales (ci-après l'« IGAS ») et a communiqué toutes les informations réclamées avec une totale transparence. Pourtant, selon moi le rapport relève de façon partielle certains points ce qui crée une image d'AIRMA négative.

Ces critiques sont issues pour la plupart du conflit qui a opposé AIRMA à l'Association American Health Assistance Foundation (ci-après l'« AHAF »), et aux anciens prestataires de services, conflit que vous relatez en invoquant des arguments qui ne sont même pas présentés par l'AHAF dans l'explication de ce conflit (comptes consolidés 2007 publiés sur internet) et qui n'ont également pas été retenus par les juridictions. Cette présentation tronquée et orientée dans le cadre d'une publication de ce rapport donne une image fausse d'AIRMA.

En effet, ce conflit est aujourd'hui terminé :

- Par la signature des protocoles d'accord entre AIRMA et l'AHAF en juillet 2007.

AM

- Par le courrier du 10 septembre 2007 du Président du Tribunal de Grande Instance de Paris qui indique classer le dossier d'AIRMA dont la situation ne paraît pas relever à ce jour des dispositions de la Loi de sauvegarde.
- Par le jugement du Tribunal de Grande Instance de Paris rendu le 20 décembre 2007.

Il s'agissait principalement d'un conflit concernant l'utilisation de la dénomination de notre association et de créances commerciales. AIRMA avait d'ailleurs obtenu du Tribunal de Grande Instance de Paris une astreinte de 15.000 euros contre tout dénigrement à son encontre.

Je suis personnellement choquée que de prétendus litiges à mon encontre aux Etats-Unis soient révélés alors qu'aucune procédure n'a été engagée contre moi et aucune décision judiciaire rendue. J'ai l'impression d'être l'objet d'un acharnement alors que depuis 33 ans (et 1994 en Europe) je mène un combat contre la Maladie d'Alzheimer dans le cadre d'Associations Internationales, ce qui est totalement omis dans le rapport.

Par ailleurs, je voudrais insister sur le fait que la lutte contre la maladie d'Alzheimer est un sujet particulièrement sensible pour ma famille. La tante de mon mari a souffert de cette maladie pendant des années. Nous avons été les témoins impuissants de sa déchéance - se traduisant au début par des pertes de mémoire mineures puis par des effets psychologiques et physiques qui ont finalement causé sa mort au début des années 80. Aujourd'hui, je suis personnellement confrontée à cette maladie. Mon mari a été diagnostiqué comme étant atteint d'Alzheimer.

Mon combat contre cette maladie est quotidien, en tant que femme d'une personne atteinte d'Alzheimer et en tant que Présidente d'AIRMA.

AIRMA relève que l'IGAS présente des critiques vives à son égard et sur son mode de fonctionnement.

AIRMA est surprise et consternée que son fonctionnement puisse donner lieu à de telles conclusions qu'elle ne partage pas.

En effet, AIRMA a toujours souhaité exécuter sa mission dans l'intérêt général et répondre de façon honnête à la confiance des donateurs. D'ailleurs la sincérité de son compte d'emploi des ressources (ci-après « CER ») est relevée par l'IGAS « *le compte d'emploi des ressources (...) retrace néanmoins de façon sincère l'ampleur des frais de collecte de l'association* » (page 2 § 3).

AIRMA a toujours respecté la loi française.

Consciente de la nécessité d'apporter une réponse rapide à la perception critique de son fonctionnement par l'IGAS, AIRMA a immédiatement engagé les actions suivantes :

- Implantation physique en France d'AIRMA : nouveau siège social à Mérignac.
- Continuation avec son prestataire marketing et contrôle strict des coûts des prestations pour la gestion de la collecte des dons.
- Mise à jour du site internet.
- Diffusion des données du CER.
- Conformité des messages d'appels aux dons.

Ces éléments ont tous été communiqués dans les délais et ne sont même pas repris dans le rapport. Il y est mentionné un siège parisien pour AIRMA alors que depuis janvier 2008 notre siège est situé à Mérignac dans de nouveaux locaux. Notre site internet est parfaitement à jour et tous les CER sont publiés.

AIRMA a engagé des réformes profondes qui ont été appliquées immédiatement dans ses actions au quotidien.

AIRMA constate que les éléments communiqués en toute transparence dans le cadre de la procédure n'ont pas été repris et que le rapport donne une image négative d'AIRMA non fondée.

AIRMA poursuivra son combat contre la maladie d'Alzheimer avec la même foi et le même engagement comme je l'ai toujours fait depuis 33 ans.

Je vous remercie de bien vouloir joindre à la publication du rapport ce courrier ainsi que mes observations sur le rapport initial et ce en application du principe contradictoire afférent à cette procédure.

Je vous prie de croire, Monsieur, à l'assurance de ma considération distinguée.



Janet MICHAELS  
Présidente

P.J.



\* \* \*

**Observations de l'Association Internationale pour la Recherche sur la Maladie d'Alzheimer (ci-après « AIRMA ») concernant le rapport du 17 mars 2008 intitulé « contrôle thématique des modalités et frais de collecte des organismes faisant appel à la générosité du public : Association Internationale pour la Recherche sur la Maladie d'Alzheimer (AIRMA)»:**

**Page 2**

**§ 1**

La conclusion « *n'a pas fait des ressources...un emploi conforme aux objectifs poursuivis dans ses appels à la générosité du public* » n'est pas, selon AIRMA, conforme au contenu du rapport lui-même. Le rapport critique le caractère excessif des coûts, et l'affectation de certains coûts au poste de dépenses « *missions sociales* » dans le compte d'emploi des ressources (ci-après le « CER »). Cependant le rapport n'identifie pas, nous semble-t-il, des dépenses complètement étrangères à la mission d'AIRMA. AIRMA, toujours dans ses premières années d'activité, a fait un effort important pour atteindre les objectifs de sa mission sociale et contribue également à l'information du public.

AIRMA suggère donc une conclusion plus équilibrée :

« ... l'Inspection générale des affaires sociales constate que l'Association Internationale pour la Recherche sur la Maladie d'Alzheimer (AIRMA) a fait des ressources qu'elle a collectées depuis sa création il y a cinq ans, un emploi **insuffisant aux missions de recherche contre la maladie d'Alzheimer** poursuivis dans ses appels à la générosité du public. »

Cette conclusion paraît plus conforme au contenu du rapport lui-même.

**§ 3**

AIRMA demande à ce qu'il soit ajouté dans le paragraphe : « ...s'il surestime la part, minime, des missions sociales **par l'inclusion de certaines dépenses dites « d'information »**, ce document retrace néanmoins,... ».

Les lettres d'information d'AIRMA remplissent deux buts : informer sur la maladie d'Alzheimer et collecter des dons. Le pourcentage alloué aux missions sociales est peu important mais constitue un vrai coût.

**§ 4**

AIRMA a pris note des recommandations de l'IGAS et a d'ores et déjà pris des mesures concrètes pour les mettre en œuvre.

AIRMA communique en annexe les procès-verbaux de son assemblée générale extraordinaire en date du 31 janvier 2008, de ses conseils d'administration en date du 9 janvier et 20 mars 2008 (Voir pièces jointes N° 1 et 2 : Procès verbaux de l'assemblée générale extraordinaire en date du 31 janvier 2008 et des conseils d'administration en date du 9 janvier et du 20 mars 2008), adoptant les résolutions en conformité avec les préconisations de l'IGAS, telles qu'indiquées au paragraphe 4 : développement plus lent dans le cadre des campagnes marketing, diffusion du CER.

## § 5

AIRMA indique que sa situation financière en 2008 lui permet de rembourser sans être déficitaire le crédit de trésorerie que lui a concédé son prestataire marketing en 2006 de 437,648 €. Ainsi l'activité de l'association ne reposera plus sur ce crédit de trésorerie.

Au 28 mai 2008, AIRMA ne doit plus que la somme de 68.979,65 US dollars (pièce jointe N° 20).

AIRMA souligne qu'un plan financier strict va être élaboré et mis en place pour les prochains exercices afin de pouvoir arriver à la réalisation des objectifs en relation avec les réformes entreprises.

AIRMA demande à ce que la dernière phrase de ce paragraphe soit modifiée en ce sens « ...dans cette attente, l'essentiel des fonds collectés en France continueront à rémunérer les prestataires, fournisseurs et consultants de l'association, dont certains se situent aux Etats-Unis ».

## § 6

AIRMA considère que l'IGAS tire des conclusions qui ne sont pas étayées par le rapport.

Les conclusions doivent résumer les constats factuels contenus dans le rapport lui-même, et ne pas extrapoler sur leur qualification fiscale et juridique.

AIRMA confirme que son siège social est désormais situé 3 rue du Golf, 33700 Mérignac (Voir pièces jointes N°3 et N°4 : Contrat de prestations de services en date du 29 novembre 2007 et Récépissé de Déclaration de Modification en date du 22 février 2008 et pièces jointes N° 18 et 19 : Rapport moral et Rapport financier pour l'exercice 2006/2007). AIRMA a décidé

d'implanter de façon plus forte sa présence en France par la constitution d'un bureau français avec une responsable administrative et une équipe de bénévoles. Le choix de Mérignac a été dicté en partie par le coût des loyers, plus faible qu'en région parisienne.

## Page 4

### § 1 et note 1

AIRMA considère que la présentation des membres du conseil d'administration ne reflète pas la réalité de leurs compétences. En effet, AIRMA tient à communiquer les curriculum vitae (ci-après « CV ») des membres de son conseil d'administration (Voir pièces jointes N°5, 6,7 et 8)

AIRMA ne comprend pas pourquoi les professions de certains membres de son conseil d'administration sont ainsi soulignées sans que leur expérience dans le domaine associatif de la santé soit relatée.

AIRMA précise que sa Présidente a assuré pendant 32 ans soit depuis 1973, des fonctions très importantes au sein de l'association « American Health Assistance Foundation » (ci-après l'« AHAF »), créée par son mari le 23 avril 1973.

Cette association, à but non lucratif, a été créée pour améliorer le diagnostic précoce des maladies dégénératives et liées à l'âge, financer leur recherche et aider les patients atteints de ces maladies ainsi que leurs familles.

Jusqu'en décembre 2004, l'AHAF était dirigée par le mari de la Présidente d'AIRMA.

La Présidente d'AIRMA bénévole pendant les six premières années qui ont suivi la création de l'AHAF, a travaillé par la suite à mi-temps en qualité de secrétaire avant d'être nommée Directrice Générale en 1986.

A l'époque, la Présidente d'AIRMA a en effet participé à de multiples projets :

- Expansion de la recherche relative à la maladie d'Alzheimer aux Pays-Bas, Belgique, Allemagne et France durant les 10 dernières années.
- Formation du personnel.
- Expansion de la recherche portant sur la dégénérescence maculaire aux Etats-Unis et en France.

Grâce aux efforts et à l'implication de la Présidente d'AIRMA et de son mari, l'AHAF est devenue l'association de référence dans le domaine de ces maladies finançant depuis sa création plus de 85 projets de recherches pour un montant de 48 millions d'euros.



En novembre 2002, la Présidente d'AIRMA a décidé de créer une association en France dénommée AIRMA ayant pour objet de contribuer à financer des travaux de recherche, atténuer la souffrance et la détresse des personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer et à améliorer leur qualité de vie. La Présidente est responsable de la direction et de la stratégie d'AIRMA.

### **§1 et note 2**

AIRMA indique qu'elle a eu un comité scientifique européen la première année qui rencontrait des problèmes récurrents de conflits d'intérêts lors des attributions des bourses.

AIRMA a choisi pour une totale indépendance vis-à-vis des boursiers un comité scientifique composé de chercheurs qui ne travaillent pas en France.

AIRMA rappelle également que lors de sa séparation avec l'AHAF cette dernière a immédiatement constitué une nouvelle association dans le même domaine.

AIRMA refuse de se trouver dans la situation qui l'amènerait à attribuer des bourses aux membres de son propre comité scientifique comme cela est pratiqué par d'autres associations.

AIRMA souligne d'ailleurs qu'elle a attribué une bourse à un membre d'un comité scientifique d'une association concurrente en 2006/2007.

### **§ 5 et note 3**

AIRMA indique que son site internet est mis à jour. Les CER pour les années 2003, 2004, 2005 et 2006 ont été publiés sur le site. Sur les recommandations de l'IGAS, AIRMA va continuer à publier les informations financières et tout autre document concernant la vie de l'association.

### **§ 7**

AIRMA indique à l'IGAS que pour l'exercice 2008 elle a engagé une responsable administrative et qu'une équipe de bénévoles se constitue à Mérignac, ce qui correspond également au changement de son siège social.



AIRMA ne peut admettre que l'IGAS retienne partialement certains des faits du litige qui l'a opposé à l'AHAF, aujourd'hui terminé par la conclusion d'un protocole d'accord en date du 8 juillet 2007.

AIRMA tout comme l'AHAF est tenue à une obligation de ne pas dénigrer les parties au protocole en application de l'article 18 dudit protocole.

Les éléments retenus et qualifiés par l'IGAS de « *manquements graves* » dans le paragraphe 3 n'ont été confirmés par aucune décision judiciaire en France.

Le licenciement par l'AHAF en décembre 2004 de la Présidente d'AIRMA n'a fait l'objet d'aucune procédure par son employeur.

Les faits reprochés à la Présidente d'AIRMA et à son mari par l'AHAF n'ont jamais été étayés, ni reconnus par une quelconque instance judiciaire et ne peuvent être reproduits dans un rapport qui a vocation à être rendu public.

AIRMA demande expressément que ces allégations ne figurent pas dans le rapport définitif.

D'ailleurs l'AHAF dans ses comptes consolidés pour l'exercice se terminant au 31 mars 2007, lesquels sont publiés sur son site Internet, décrit le même litige, sans le moindre dénigrement ou interprétation partielle, tel que suit :

«En décembre 2004, AHAF a mis fin aux contrats liant le Directeur General et le Président du Conseil d'Administration. Le Directeur General et le Président précédents avaient demandé à être indemnisés pour les frais de justice et dépenses légales engagées avant la résiliation de leurs contrats respectifs, et avaient indiqués qu'ils engageraient des poursuites. L'AHAF a également mis fin à sa relation avec l'Association Internationale Contre la Maladie d'Alzheimer (AIRMA), une association française à but non lucratif, dont les dirigeants incluaient l'ancien Directeur General d'AHAF et l'ancien Président du Conseil d'Administration d'AHAF. Suite à cette résiliation, AIRMA a demandé une indemnisation et a engagé des poursuites à l'encontre d'AHAF devant les juridictions françaises. Indépendamment du litige entre AIRMA et AHAF, De Internationale Stichting Alzheimer Onderzoek (ISAO), une filiale aux Pays-Bas, a engagé contre AIRMA réclamant des prestations à hauteur de 41,500 euros. A la date du rapport, AHAF a négocié un protocole d'accord global avec AIRMA, les dirigeants d'AIRMA, l'ancien Directeur Général et President du Conseil d'administration de l'AHAF, et ISAO, et a accepté de payer 6,500 euros à ISAO (environ 8,600 dollars) et de fournir une bourse de recherche scientifique à ISAO de 35,000 euros (environ 46,500 dollars).»

(voir pièce jointe n° 21)

Au contraire, dans le cadre des débats contradictoires et à l'appui de toutes les pièces produites par les parties, le Président du Tribunal de Grande Instance de Paris a ordonné à



l'AHAFA de cesser sous astreinte ses agissements de dénigrement et de déstabilisation à l'égard d'AIRMA. Voici les termes de la décision judiciaire :

*« Cesser sa campagne de dénigrement à l'encontre de l'AIRMA et ce sous astreinte de 15000 € par infraction constatée postérieurement à la présente décision,*

*Condamnons l'AHAFA à restituer à l'AIRMA tous les documents nécessaires au fonctionnement de cette dernière et notamment les documents listés dans les motifs de la présente décision et ce sous astreinte de 1500 € par jour de retard passé le délai d'un mois après la présente décision.*

*Disons que le présent Juge se réserve la liquidation des astreintes ainsi ordonnées,*

*Condamnons l'AHAFA à payer à l'AIRMA la somme de 5000 € en application des dispositions de l'article 700 du Nouveau Code de Procédure Civile ».*

(Voir pièce jointe N°9 : Ordinance du Président du Tribunal de Grande Instance de Paris en date du 8 juin 2005).

Cette ordonnance a donné lieu à la liquidation de l'astreinte par une décision du 19 juin 2006 du Président du Tribunal de Grande Instance de Paris à hauteur de 30.000 € à l'encontre d'AHAFA (Voir pièce jointe N°10 : Ordinance du Président du Tribunal de Grande Instance de Paris en date du 19 juin 2006).

Cette décision n'a pas été réformée, l'AHAFA s'étant désistée de son appel (Voir pièce N°11 : Arrêt de la Cour d'appel en date du 18 janvier 2008).

Dans le protocole d'accord du 8 juillet 2007 il a été mis fin aux diverses procédures intentées directement ou indirectement par AHAFA.

Dans la décision du 20 décembre 2007 opposant AIRMA et son ancien prestataire marketing, le Tribunal de Grande Instance de Paris a acté des « pressions » pour empêcher ce prestataire lié à des associations affiliées à l'AHAFA de travailler avec AIRMA (Voir pièce jointe N°12 : Jugement du Tribunal de Grande Instance de Paris en date du 20 décembre 2007).

AIRMA indique que depuis sa séparation avec l'AHAFA en 2004 ces procédures ont pesé lourdement sur sa vie sociale et même sa survie. Les jugements obtenus font ressortir clairement les attaques dont AIRMA a été injustement l'objet.

### **§ 3 et note 6**

AIRMA dans le cadre de sa constitution a bénéficié de lignes de crédits par les associations affiliées à l'AHAFA qu'elle n'a pas utilisées dans sa totalité. AIRMA a remboursé dans des

délais très courts ces crédits de trésorerie. Ce défaut de trésorerie a pesé très lourd dans le fonctionnement d'AIRMA.

AIRMA souligne que son ancien prestataire marketing a cessé brutalement toutes ses prestations suite aux « *pressions subies par l'ISAO filiale de l'AHAF* » ce qu'a constaté le Tribunal de Grande Instance de Paris dans son jugement du 20 décembre 2007 et que cette rupture sans préavis raisonnable revêt un « *caractère abusif* » pour le Tribunal.

#### § 4

AIRMA indique que ce qui est mentionné par l'IGAS comme une « *charge 11 K€* » n'est pas exact. Le traitement comptable de la somme de 11 K€ vise le solde de la dette de son ancien prestataire marketing. Il est figuré en dettes depuis le 01/02/2005 la somme de 20 K€. Le jugement ordonne à AIRMA le paiement de 17 K€, en imposant donc au fournisseur une remise de 3 K€ et condamne son ancien prestataire marketing à verser 6 K€ à AIRMA. La dette nette d'AIRMA s'élève donc à 11 K€ (17 – 6) au lieu de 20 K€ au bilan. Il en ressort un profit de 9 K€ (3+6), comptabilisé sur l'exercice 2007 et non une charge de 11 K€. (Ce point a été certifié par l'expert comptable d'AIRMA).

#### § 5

Dès le premier exercice, AIRMA a pu collecter des fonds permettant de donner à la recherche 12,2% des fonds collectés et a eu un excellent résultat en fin d'exercice. AIRMA n'a quasi pas utilisé de soutien financier d'AHAF dès l'origine.

Le conflit avec l'AHAF jusqu'en décembre 2007 a épuisé tous les efforts mis en œuvre par AIRMA qui a failli disparaître.

### Page 6

#### § 2 et note 7

AIRMA confirme que pour les quatre associations sœurs d'AIRMA les prêts décidés par le conseil d'administration du 28 janvier 2006 n'ont pas été mis en place.

AIRMA indique qu'il est inscrit 19 K€ au bilan, à l'actif, le remboursement en est attendu. Le terme de « *prise en charge* » est trompeur, il ne s'agit pas de charges, mais d'avances de trésorerie.

AIRMA au Royaume-Uni débutera son activité en mai 2008, AIRMA aux Etats-Unis doit commencer ses activités à la fin de l'année 2008 et AIRMA en Allemagne en 2009.



La dette d'AIRMA au Royaume-Uni sera remboursée avant la fin de l'année 2008 à AIRMA France. La dette d'AIRMA aux Etats-Unis sera remboursée d'ici juin 2009 et la dette d'AIRMA en Allemagne sera remboursée d'ici la fin de l'année 2009.

### **§ 3**

AIRMA indique que pour l'année 2008 elle met en place une équipe de bénévoles à Mérignac. AIRMA participe à des manifestations en France cette année : émission radio en date du 26 mars 2008 sur une radio spécialisée sur la maladie d'Alzheimer annonce sur le site internet d'AIRMA et participation au congrès (6 juin 2008) « *la maladie d'Alzheimer : un défi des années à venir* » (Voir pièce jointe N° 18 : Rapport moral pour l'exercice 2006/2007).

### **§ 5 (point 1.2.1 1/)**

AIRMA indique qu'elle a été créée en conformité avec le droit français.

### **§ 6**

AIRMA n'a aucune obligation d'avoir de membres extérieurs et a fait ce choix politique qui lui est permis par la loi française.

### **§ 7**

AIRMA indique que la situation des cotisations a été régularisée.

## **Page 7**

### **§ 7**

AIRMA précise que pour ARDMLA, la Présidente d'AIRMA a émis de juillet à octobre 2006 quatre factures, dont deux seulement ont été payées par ARDMLA, soit 5.000 €HT.

### **§§ 8 et 9**

AIRMA se reporte à ses observations relatives à la constitution de son équipe de bénévoles basée désormais au nouveau siège social situé, 3 rue du Golf, 33700 Mérignac.

## **Page 8**

### **§ 1**

AIRMA se reporte à ses observations page 4, § 7 ci-dessus.

## § 2

AIRMA indique que les factures de ce prestataire pour 2006 s'élèvent à la somme totale de 119 K€, et pour 2007 à la somme totale de 40 K€ soit une diminution de près des deux tiers de la facturation. Le paiement de la TVA par AIRMA a été effectué.

## § 3

AIRMA indique qu'elle seule organise les programmes de bourses. Son prestataire de services en communication met ensuite en œuvre les décisions de la direction d'AIRMA.

Le prestataire de services en communication assiste AIRMA dans le cadre de la mise en œuvre des décisions. Le rôle de ce prestataire consiste essentiellement à soutenir le programme de bourses de recherche, notamment par la publicité, le marketing et les relations publiques.

Ce prestataire est également en charge du développement de la stratégie définie par AIRMA pour que la communauté scientifique Alzheimer et le public soient informés des bourses et de leur attribution.

AIRMA indique que les factures du prestataire en communication pour 2006 s'élèvent à un montant total de 61 K€ et pour 2007 à la somme totale de 20 K€. Le paiement de la TVA par AIRMA a été effectué.

## § 4

AIRMA indique qu'elle a choisi un cabinet International américain qui a un réseau international.

Ce cabinet d'avocats a une expertise reconnue dans le domaine des ONG et compte parmi ses clients des ONG internationales. Ce cabinet a été contacté aux Etats-Unis par la Présidente d'AIRMA à la suite de sa révocation par l'AHAF afin de l'aider à défendre l'association AIRMA contre les attaques judiciaires de l'AHAF en France. Le bureau de Washington a demandé aux avocats du bureau de Paris d'assurer la défense d'AIRMA devant les tribunaux français. Même si la facturation s'effectue aux Etats-Unis, car le dossier a été à l'origine « ouvert » par le bureau de Washington, AIRMA a réglé la TVA sur les honoraires de ses avocats comme si la facturation avait eu lieu en France.

Pour mémoire, voici toutes les procédures impliquant l'AHAF et/ou ses prestataires et/ou ses associations affiliées, subies par AIRMA à compter du mois de mars 2005 :



- Assignation en référé par l'AHAF d'AIRMA devant le Président du Tribunal de Grande Instance de Paris et ordonnance du 8 juin 2005
- Assignation par l'AHAF d'AIRMA devant le Tribunal de Grande Instance de Paris et Jugement du 14 février 2007
- Assignation par ISAO (affiliée de l'AHAF) devant le Tribunal de Maastricht (Hollande) d'AIRMA
- Protocole d'accord entre l'AHAF, AIRMA, la Présidente d'AIRMA et son mari du 8 juillet 2007
- Protocole d'accord entre l'AHAF et ISAO du 6 juillet 2007
- Protocole d'accord entre ISAO et AIRMA du 8 juillet 2007
- Assignation par un prestataire d'AIRMA devant le Tribunal de Grande Instance de Paris et Jugement du 8 mars 2007
- Assignation par son ancien prestataire marketing d'AIRMA devant le TGI de Paris et Jugement du 20 décembre 2007.

AIRMA tient à préciser que les frais d'avocats ont vocation à diminuer fortement les procès ayant grevé les trois exercices précédents étant terminés.

Le cabinet d'avocats ne facture pas l'utilisation de ses salles de réunion.

## Page 9

### § 4

AIRMA indique que concernant la baisse USD/EUR les chiffres sont les suivants :

31/10/2006 1,2696

31/10/2007 1,4447

Soit -12% et non -20% comme cela est indiqué dans rapport.

De plus la plus grande partie de cette baisse n'est intervenue qu'à compter de septembre 2007. L'impact de la baisse du dollar sur la maîtrise des charges, soulignée dans le rapport, est donc beaucoup plus limité que suggéré.

AIRMA demande à ce qu'il soit ajouté une phrase avant la dernière phrase du paragraphe :

**« La fin des nombreux litiges avec AHAF permettra une diminution nette des frais d'avocat de l'association. Enrayant la dégradation de la situation financière... ».**

### § 5 et note 9



Cette présentation est erronée : Les bénéficiaires des bourses ont toujours été payés selon l'échéancier convenu lors de l'attribution, sans retard.

Une déclaration de TVA a été établie fin 2006, couvrant les périodes 2005 et 2006. Il s'agit de la première déclaration de TVA établie par l'association, suite à une consultation fiscale, portant sur le versement de TVA assise sur les prestations de services facturées par des fournisseurs américains. Cette déclaration de TVA, provisionnée dans les comptes au 31/10/2006 a été réglée peu après son établissement, en janvier 2007.

## Page 10

### §§ 8 et 9

AIRMA indique que depuis 2005 les missions sociales prises en compte ne sont pas des adjonctions d'honoraires mais que les prestations réalisées et incluses dans le poste missions sociales correspondent aux missions suivantes qui rentrent dans l'objet d'une mission sociale :

#### Action de soutien psychologique :

- Création et développement de l'accueil (cellule d'écoute etc...)
- Visites de maisons de retraites

#### Fonctionnement et documentation :

- Formation des bénévoles (assistance téléphonique)
- Activités envers les familles et les malades
- Brochure d'information

#### Activités de recherche :

- Attribution des bourses de recherche scientifique
- Autres études et évaluations
- Activités de sensibilisation

AIRMA demande que le rapport intègre ces données dans les paragraphes 8 et 9 page 10 et paragraphe 1 page 11 (Voir pièce jointe N°18 : Rapport moral pour l'exercice 2006/2007).

## Page 11

### § 1

AIRMA se reporte à ses observations paragraphe 2 page 8.

### § 3

AIRMA indique qu'il n'y a pas de retard de paiement des chercheurs.

Le CER est établi comme les comptes annuels en engagements, et non en dépenses-recettes.

AIRMA demande à ce que le rapport soit modifié en conséquence.

### § 4

AIRMA indique qu'à compter de l'exercice 2008 les supports diffusés comporteront les informations sur l'utilisation des dons et la faculté légale de consultation. Les CER pour les années 2003, 2004, 2005 et 2006 sont publiées sur le site internet. Le CER 2007 sera publié dès sa finalisation.

### § 4

AIRMA pense que la conclusion de l'IGAS qui indique « *ce constat conduit à s'interroger sur le caractère d'intérêt général des dépenses engagées par AIRMA comme sur le caractère exclusif de bienfaisance que s'attribue l'association* » doit être modifiée du fait de l'ensemble des réponses et des pièces produites.

La période des contentieux dont a été l'objet AIRMA suite à sa séparation avec l'AHAF est révolue depuis décembre 2007.

AIRMA a pris des résolutions très strictes pour pallier aux observations de l'IGAS et a mis en place une stratégie de développement en France.

AIRMA communique la réponse de son prestataire en marketing sur les aspects techniques de la collecte (Voir pièce jointe N°14 : Lettre du prestataire en marketing en date du 14 avril 2008 et traduction libre en français).

### § 8

IGAS indique dans son rapport que la « *contre performance du prestataire de marketing ne fait apparemment pas l'objet de débats ou d'explications particulières même si des erreurs du*

*prestataire de marketing direct dans ses appels aux donateurs sont portés à la connaissance des administrateurs ».*

AIRMA indique au contraire que lors du conseil d'administration du 20 mars 2008, un administrateur a critiqué la fréquence d'envoi de courriers aux donateurs d'AIRMA. En effet, le plan de campagne marketing pour 2008 indiquait 20 mailings pour l'année. L'administrateur a également critiqué les dépenses liées à la stratégie du prestataire en marketing. Cette situation a été changée avec ce dernier le 1<sup>er</sup> avril 2008 : environ 14 mailings au lieu de 20 mailings et surveillance étroite de l'efficacité de chaque campagne de marketing de ce prestataire pour en ajuster les coûts et la stratégie (Voir pièce jointe N°2 : Procès verbal du conseil d'administration en date du 20 mars 2008).

**§ 3**

AIRMA indique que la gestion de la collecte n'est pas entièrement sous-traitée. AIRMA participe directement aux opérations de collecte, édite des reçus fiscaux, gère le fichier et a accès au fichier donateurs afin d'y apporter des changements.

**§ 6**

AIRMA possède une trésorerie suffisante pour ne pas être dans une situation de dépendance avec le prestataire en marketing. Il n'existe pas de dépendance « économique » d'AIRMA avec le prestataire en marketing.

**§ 8**

AIRMA précise qu'il existe un contrat écrit et signé avec la filiale française (Voir pièce jointe N°15 : Contrat signé).

**§ 3**

IGAS encourage AIRMA à renégocier ses accords avec son prestataire en marketing et ses sous-traitants concernant la gestion du fichier donateur.

AIRMA souligne que son prestataire en marketing indique dans son courrier du 14 avril 2008 que :



*« Alors que l'association apporte 1,835 million d'adresses, elle n'obtient en retour que 0,866 million d'adresses.... »*

*« Ce montant de 866.000 adresses représente la quantité finale d'adresses (noms), et non pas le nombre approximatif d'adresses « reçues » pour les courriers de prospection. Une fois que les adresses sont « reçues » pour l'envoi postal, elles doivent être fusionnées afin d'éliminer les doublons et les noms des donateurs AIRMA. Pour envoyer par courrier 866,000 pièces, nous aurions besoin d'au moins 1.5 million d'adresses. En examinant notre balance d'échanges actuelle, nos registres indiquent qu'AIRMA a « fourni » 2,147,073 et a « reçu » 2,026,809 (au 10/4/08). En bref, ils donnent autant d'adresses qu'ils en utilisent. »*

*« Le coût de facturation des échanges à 40 € les mille d'adresses apparaît supérieur au tarif de 26 € le mille, usuellement pratiqué en France ».*

*« La facturation 26€ se réfère à une balance de don à don et ne prend pas en compte des frais de traitement. Si AIRMA devait enregistrer des noms directement avec une autre organisation caritative, les coûts seraient de 26€ le mille. Comme AIRMA nous emploie actuellement pour externaliser cette fonction, le coût d'échange est de 40€ le mille, ce qui inclut 14€ le mille afin de procéder au traitement des frais. Par comparaison, les frais de 14€ le mille sont plus bas que la norme de ce secteur en France. »*

(Voir pièce jointe N°14 : Lettre du prestataire en marketing en date du 14 avril 2008 et traduction libre en français).

## Page 22

### § 2

AIRMA indique que la déclaration préalable pour l'exercice 2008 a été déposée en préfecture le 22 janvier 2008. (Voir pièce jointe N°16 : Déclaration préalable à la générosité du public en date du 1er janvier 2008 et accusé de réception de la préfecture en date du 17 avril 2008)

## Page 23

### § 3

AIRMA confirme que la déclaration a bien été déposée auprès de la CNIL (Voir pièce jointe N°17 : Récépissé de déclaration CNIL en date du 8 avril 2008).

## §§ 6 et 7

Voir les réponses ci-dessus concernant l'implantation d'AIRMA en France et la diffusion du CER sur le site internet d'AIRMA.

**§ 8**

Voir ci-dessous la réponse d'AIRMA au paragraphe 1 page 24.

**Page 24**

**§ 1**

AIRMA indique que des instructions, suivies d'effet, ont été données au prestataire en marketing pour cesser d'introduire ces éléments comme « un cachet de passage en douane ».

**Page 25**

**§ 6**

AIRMA entend souligner qu'elle respecte ce point et qu'elle n'a aucunement l'intention de s'appuyer sur ces considérations pour passer une partie des frais de collecte en missions sociales.



Janet MICHAELS  
Présidente

\* \* \*



**Partie 2 rapport n° 2008-030 : Contrôle des frais de collecte de l'Association pour la recherche sur la dégénérescence maculaire liée à l'âge (ARDMLA)**

## Sommaire

<b>PARTIE 2 RAPPORT N° 2008-030 : CONTROLE DES FRAIS DE COLLECTE DE L'ASSOCIATION POUR LA RECHERCHE SUR LA DEGENERESCENCE MACULAIRE LIEE A L'AGE (ARDMLA).....</b>	<b>61</b>
<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>62</b>
<b>PRINCIPALES CONCLUSIONS.....</b>	<b>63</b>
1. PRESENTATION DE L'ASSOCIATION.....	65
1.1. <i>Les finalités et l'audience de l'association .....</i>	65
1.1.1. Les finalités de l'association .....	65
1.1.2. L'audience d'ARDMLA .....	67
1.2. <i>L'organisation et le fonctionnement .....</i>	67
1.2.1. Le fonctionnement des instances .....	67
1.2.2. Les moyens administratifs .....	69
1.2.3. L'évolution des résultats .....	70
1.2.4. L'emploi des ressources issues de la générosité publique .....	71
2. LA COLLECTE DES RESSOURCES AUPRES DU PUBLIC .....	73
2.1. <i>La collecte des dons .....</i>	73
2.1.1. La stratégie de collecte.....	73
2.1.2. La gestion de la collecte.....	77
2.2. <i>La prospection des legs.....</i>	81
2.3. <i>Le respect des donateurs.....</i>	81
2.3.1. La protection des donateurs .....	81
2.3.2. L'information des donateurs sur les frais de collecte .....	83
3. L'EFFICACITE DE LA COLLECTE .....	84
3.1. <i>Les frais de collecte présentés au compte d'emploi des ressources.....</i>	84
3.1.1. Les modalités d'élaboration du compte d'emploi.....	84
3.1.2. Le contenu et à la précision des frais de collecte.....	84
3.2. <i>La rentabilité de la collecte.....</i>	86
3.2.1. La rentabilité globale de la collecte .....	86
3.2.2. La rentabilité des opérations de fidélisation et de prospection .....	86
<b>ANNEXE : COMPTE D'EMPLOI DES RESSOURCES POUR 2006 .....</b>	<b>89</b>
<b>OBSERVATIONS DE L'ASSOCIATION ARDMLA .....</b>	<b>93</b>

## Principales conclusions

Dans les limites de son contrôle portant sur les frais de collecte, l'inspection générale des affaires sociales constate que l'Association pour la recherche sur la dégénérescence maculaire liée à l'âge (ARDMLA) n'a pas fait des ressources qu'elle a collectées depuis sa création il y a deux ans, un emploi conforme aux objectifs poursuivis dans ses appels à la générosité du public.

Les fonds collectés ont servi dans leur quasi-totalité à couvrir des frais de collecte ou de structure et non, comme l'association s'y était engagée auprès du public, à financer les missions de soutien à la recherche et d'information du public.

Les donateurs ne sont pas informés de l'utilisation réelle qui est faite de leurs dons dans les documents que peut diffuser l'association pour présenter son action et appeler à la générosité. Il revient au donateur de s'adresser au siège social de l'association, simple domiciliation commerciale, pour faire valoir son droit d'accès au compte d'emploi des ressources d'ARDMLA : bien que comportant quelques inexactitudes et approximations, ce document retrace alors, de façon sincère, l'ampleur des frais de collecte de l'association.

L'association se doit de mettre un terme à cette situation :

- en réduisant fortement les dépenses marketing proposées par son prestataire, afin d'affecter à ses missions sociales une partie substantielle et rapidement croissante des fonds qu'elle collecte auprès du public; cette évolution ne peut se résumer au basculement des frais de publipostages dans les dépenses sociales d'information ni au maintien à un niveau symbolique des bourses de recherche (10 K€ budgétés sur 2008);
- et/ou en diffusant les données du compte d'emploi de ses ressources (site internet, publipostages d'attestation de reçu fiscal, etc.) et en révisant parallèlement les messages d'appels aux dons pour y intégrer le soutien au développement de l'association.

A l'issue de son contrôle, l'IGAS relève que l'association est en situation financière difficile avec un déficit d'exploitation et des capitaux propres négatifs. Elle souligne que la poursuite de l'activité d'ARDMLA repose désormais sur le crédit de trésorerie que lui accorde son principal prestataire en matière de collecte. Cette situation ne favorise ni la révision drastique d'une politique marketing coûteuse, ni la majoration substantielle des financements attribués aux missions sociales.

Les dirigeants de l'association invoquent la jeunesse d'ARDMLA et considèrent que les résultats sont en phase avec une période de démarrage sur le marché français : ils escomptent obtenir un retour significatif sur les investissements réalisés pour la prospection de donateurs. Ces responsables reconnaissent cependant qu'ils ne seront pas en mesure, *«avant plusieurs années»* de consacrer 70 % des ressources collectées auprès du public à leurs missions sociales. Dans cette attente, l'essentiel des fonds collectés en France continueront à remonter aux Etats-Unis pour rémunérer les prestataires, fournisseurs et consultants de l'association.

Ce constat conduit l'inspection générale à mettre en doute le caractère d'intérêt général d'ARDMLA et, par conséquent, à s'interroger sur le soutien fiscal accordé à l'association et aux donateurs qui lui font confiance.



## 1. PRESENTATION DE L'ASSOCIATION

### 1.1. *Les finalités et l'audience de l'association*

Crée en juin 2005, l'Association pour la recherche sur la dégénérescence maculaire liée à l'âge (ARDMLA) est une association à but non lucratif, régie par la loi du 1er juillet 1901. Elle a fait l'objet d'une déclaration à la préfecture de Paris, publiée au journal officiel du 20 Août 2005. Son siège social, simple domiciliation commerciale, se situe à Paris au 128, rue La Boëtie dans le 8<sup>ème</sup> arrondissement.

ARDMLA constitue une association fille de l'Association internationale pour la recherche sur la maladie d'Alzheimer (AIRMA), créée en France en 2002. Affiliée à son origine à l'American Health and Assistance Foundation (AHAF), AIRMA est devenue, non sans difficultés et contentieux, indépendante de toute fédération ou réseau associatif depuis la fin 2004. Cette association s'efforce depuis de recréer un réseau concurrent d'associations en Europe et aux Etats-Unis mais également en France : ARDMLA constitue la première étape d'une diversification qui, selon la présidente d'AIRMA pourrait s'étendre à d'autres secteurs comme le glaucome ou la sclérose en plaques.

Les six membres et administrateurs américains d'ARDMLA ne sont pas engagés dans la lutte contre la DMLA aux Etats-Unis. Ils n'exercent pas davantage, à l'exception de l'un d'entre eux, des responsabilités dans d'autres associations caritatives<sup>19</sup>. Leur engagement associatif en France contre la DMLA s'explique par :

- «*le fait que la France compte 1 million de personnes atteintes de cette maladie*»; l'espoir des responsables de l'association est que les chercheurs français obtiennent de meilleurs résultats que leurs collègues américains;
- et que «*les membres du conseil sont très attirés par la France*»; la présidente de l'association s'est ainsi rendue à trois reprises, au cours de sa vie, dans notre pays; à terme, l'objectif est toutefois d'essaimer dans d'autres pays européens.

#### 1.1.1. *Les finalités de l'association*

ARDMLA entend agir contre une pathologie qui touche la partie centrale de la rétine (macula) et qui constitue la première cause de malvoyance chez les personnes de plus de 50 ans dans les pays industrialisés. De l'ordre de 2 % chez les quinquagénaires, le risque de survenue de cette maladie augmente ensuite considérablement pour atteindre 25 % chez les plus de 75 ans. Il ne s'agit pas d'une absence totale de vision mais d'une acuité visuelle réduite à 1/20<sup>ème</sup> nommée «cécité légale» dont la reconnaissance permet l'attribution de prestations sociales.

L'objet social statutaire de l'association est large, visant un soutien à la recherche sur la DMLA, une action d'information et de sensibilisation du public mais également une contribution à l'allègement des souffrances des malades et à l'amélioration de leur qualité de vie<sup>20</sup>. Les statuts sont un décalque des statuts de son association mère AIRMA<sup>21</sup>: l'association s'attribue en

<sup>19</sup> La présidente d'ARDMLA est responsable d'un service d'assistante sociale (clinical supervisor) au sein d'une clinique psychiatrique dépendante d'Adventist Healthcare, une association à but non lucratif gestionnaire de plusieurs établissements sanitaires et médico-sociaux.

<sup>20</sup> Le point 6 de l'objet statutaire permet de surcroît à l'association de «*mener toute action d'assistance, d'information, de recherche médicale et scientifique, de manière générale*».

<sup>21</sup> La principale différence concerne le choix du commissaire aux comptes qui revient au président et non plus au conseil d'administration.

particulier un «*caractère exclusif de bienfaisance*», ce qui témoigne de son souhait de recevoir non seulement des dons mais également des legs et donations.

L'association présente son action sur son site Internet qui, dans sa conception, son architecture et une bonne partie de son contenu, est étroitement inspiré de celui d'AIRMA. Dans cette présentation, l'association déclare se concentrer, à l'instar de son association mère, sur une double mission :

a) Le financement de programmes de recherche scientifique :

L'association n'a pas de politique arrêtée lui permettant de concentrer ses moyens, jusqu'à présent très modestes, sur quelques axes ou thèmes prioritaires de recherche sur la maladie. Elle entend ainsi prodiguer un encouragement général aux chercheurs et soutenir sans restriction les projets de recherche jugés dignes d'intérêt par les chercheurs.

Comme pour AIRMA, ce soutien ne devrait pas prendre la forme d'un financement de projets de recherche mais celle d'une attribution de bourses récompensant des chercheurs travaillant sur les causes, le traitement ou la guérison de la dégénérescence maculaire

Les procédures prévues pour l'examen des demandes de bourse reprennent à la lettre celles prévalant pour AIRMA : critères reposant sur la valeur scientifique et l'adéquation budgétaire, la compétence du chercheur, le soutien de l'environnement; examen par un jury indépendant composé de chercheurs choisis par l'association, proposant des attributions de bourses au conseil d'administration d'ARDMLA qui statue à la majorité simple.

En juin 2007, l'association a engagé un premier appel à candidatures pour l'attribution d'une bourse de recherche de 40 K€. L'association n'est pas encore parvenue réunir un jury scientifique pour examiner les demandes de bourses qui lui sont parvenues. Contacté par ARDMLA sur les conseils d'un bénéficiaire de bourses AIRMA, un directeur de recherche de l'INSERM a examiné une première demande de bourse d'un chercheur pour un projet portant sur les relations entre la nutrition et la dégénérescence maculaire. L'avis favorable du rapporteur a conduit le conseil d'administration d'ARDMLA à attribuer, le 30 octobre 2007, sa première bourse de recherche d'un montant réduit à 20 K€ sur deux ans, en raison des difficultés financières de l'association.

b) L'information et l'éducation du public sur la dégénérescence maculaire :

Pour mieux faire connaître cette maladie, l'association entend procéder à l'envoi régulier au public d'une documentation concernant la prévention, le diagnostic et le traitement de la dégénérescence maculaire. A ce jour, cette information est principalement constituée des publipostages d'appel à la générosité du public.

En effet, l'association considère que ses appels à la générosité relèvent à la fois d'une action de collecte et d'une action d'information du public sur la DMLA. Elle estime ainsi que ses courriers aux donateurs sont constitués, à hauteur de 20 %, d'informations sur la maladie. Cette part correspond d'une part à la place relative occupée par ces informations dans les textes des courriers d'appel à don et d'autre part à l'accompagnement de la plupart de ces courriers par une petite fiche comportant plusieurs données sur la DMLA : au recto, des informations sur la maladie, les facteurs de risques, les mesures de prévention et, au verso, une grille simple permettant de détecter une déformation de la vision («grille d'Amsler»).

Le site internet de l'association fournit également une information qui comprend notamment une description de la maladie et de ses symptômes, des informations sur le dépistage et les traitements disponibles; il comporte également des conseils pour l'aide et le soutien au quotidien des malades. Des renvois sur des sites en français ou anglais existent pour des informations complémentaires.

ARDMLA envisage de produire une brochure de quatre pages reprenant ces différentes informations. Incluse dans les publipostages, téléchargeable depuis le site, cette brochure devrait être envoyée gratuitement à toute personne ou organisation en faisant la demande.

### **1.1.2. L'audience d'ARDMLA**

L'association entend agir contre une maladie qui concerne, effectivement ou potentiellement, un large public, plutôt âgé : la dégénérescence maculaire liée à l'âge touche ainsi près d'un million de personnes en France; elle constitue la première cause de reconnaissance de cécité légale chez les plus de 55 ans, avec plus de 30.000 malades concernés et 3.000 nouveaux cas reconnus chaque année. Pour l'association, l'urgence est réelle: cette pathologie est ignorée par la population et largement méconnue des professionnels de santé; pour la grande majorité des malades, il n'existe pas de traitement ou d'intervention chirurgicale possible.

En raison de son absence d'implantation physique en France (adhérents, bénévoles, moyens matériels), ARDMLA n'est pas en mesure de mener une action associative de proximité. L'audience de l'association s'apprécie donc essentiellement au travers de la progression du nombre de ses donateurs : selon les données produites devant le conseil d'administration, l'association comptait 9 071 donateurs actifs à la clôture de l'exercice 2006 et 8 900 donateurs à l'été 2007.

En dehors de ses rapports avec son association mère AIRMA, l'association n'a pas engagé, à ce jour, les relations, partenariats et coopérations dont le développement est prévu dans ses statuts, au niveau de l'objet social comme des moyens d'action<sup>22</sup>. Au plan national comme européen, ARDMLA agit actuellement de façon isolée : elle ne participe pas aux manifestations communes de sensibilisation du public comme la première campagne nationale d'information et de dépistage de la DMLA organisée dans 13 villes de France du 11 mai au 25 juin 2007; elle n'a pas établi de relations avec la communauté scientifique ou médicale mais compte toutefois le faire, à la faveur de l'octroi de ses bourses.

L'association n'est pas un interlocuteur des pouvoirs publics : elle ne bénéficie pas de la reconnaissance d'utilité publique et ne reçoit pas de subventions. En invoquant dans ses statuts, à l'instar de son association mère, un caractère exclusif de bienfaisance, ARDMLA espère toutefois, obtenir un soutien des pouvoirs publics : à savoir, l'octroi d'aides financières et la reconnaissance d'un but de bienfaisance lui ouvrant le bénéfice de legs et donations.

## **1.2. L'organisation et le fonctionnement**

### **1.2.1. Le fonctionnement des instances**

L'architecture institutionnelle de l'association est des plus classiques mais la vie associative comporte les mêmes traits originaux que ceux qui caractérisent l'association mère AIRMA :

- 1) L'association ne comprend à sa création en juin 2005 que trois adhérents : une présidente, un trésorier et un secrétaire général; s'y ajoutent trois nouveaux membres adhérents, nommés par l'assemblée générale du 22 avril 2006. Les six adhérents sont citoyens américains, résident aux Etats-Unis et constituent à la fois l'assemblée générale, le conseil

<sup>22</sup> article 3 - objet social : «5. coopérer avec des organismes privés et publics spécialisés dans la recherche sur la dégénérescence maculaire liée à l'âge»;

article 4 - moyens d'action : «collaboration avec les organismes internationaux et nationaux, publics et privés, tant en France qu'à l'étranger»; «actions de partenariat avec d'autres organismes ou associations poursuivant des buts similaires en France et à l'étranger».

d'administration et le bureau de l'association (ces deux dernières instances étant confondues en pratique dans un «*board of directors*»).

L'association précise que cette structure fermée lui a été recommandée par son conseil légal. S'ils ne connaissent à ce jour personne en France qui souhaiterait faire partie de leur conseil, les dirigeants d'ARDMLA «*envisagent tout à fait une ouverture sur le long terme*»: toutefois, aucune campagne d'adhésion n'est à l'ordre du jour.

- 2) Les statuts exigent des administrateurs le paiement d'une cotisation annuelle sous peine de radiation et de nullité de leurs votes. Le montant de la cotisation a été fixé à 10 \$ (7,5 €, «*montant typique du don moyen à ARDMLA*» aux dires des administrateurs).

Les comptes d'ARDMLA ne portant pas trace de ressources de cotisation, l'association a produit la photocopie des chèques de cinq administrateurs, mais non celui de la présidente, établis en février et mars 2007. Ces chèques d'un montant de 50 \$ n'ont cependant pu être déposés que le 14 décembre 2007 à la banque américaine commune à AIRMA et ARDMLA.

Le respect des statuts impose au secrétaire de l'association de s'assurer que les administrateurs participant à l'assemblée générale d'ARDMLA soient tous à jour du paiement de leur cotisation.

- 3) La fréquence minimale des réunions de l'assemblée générale ainsi que du bureau et du conseil d'administration est annuelle selon les statuts. Compte tenu des graves difficultés financières menaçant la pérennité de l'association, la fréquence des réunions a été un peu supérieure : en 2006, les administrateurs se sont ainsi réunis trois fois pour une durée totale de 3h30 heures.

Les réunions des instances se déroulent dans un climat consensuel, les informations produites ne suscitant pas de réels débats. Les conseils et consultants de l'association sont systématiquement présents sur invitation : ainsi en est-il de l'expert comptable américain, conseiller en gestion et en management, au cabinet duquel se tiennent les réunions des instances; de même, le vice-président de la société de conseil en marketing et communication a fait régulièrement office de secrétaire de séance.

- 4) Les liens entre ARDMLA et son association mère AIRMA apparaissent très étroits et largement personnels.

Ainsi, la présidente d'ARDMLA est la fille de la présidente d'AIRMA et l'épouse du secrétaire général d'AIRMA alors qu'un de ses cousins siège au conseil d'administration. Le trésorier de l'association est, par ailleurs administrateur d'AIRMA. De plus, les prestataires et conseils des deux associations étant les mêmes dans leur quasi-totalité, les réunions des instances d'ARDMLA et d'AIRMA ont lieu dans les même locaux et avec des participants largement communs, qu'il s'agisse non seulement des administrateurs mais également des membres invités (conseil en gestion, en communication, en création d'ONG, avocat, expert comptable, employés administratif et technique).

Cette proximité des dirigeants et des prestataires des deux associations peut conduire à des liens financiers. Le prêt de 100.000 \$ décidé début 2006 par le conseil d'administration d'AIRMA pour aider au démarrage d'ARDMLA n'a pu finalement être consenti, en raison de difficultés financières de l'association mère. Toutefois, ARDMLA s'est officiellement adjoint, à partir de juillet 2006, les services de la présidente d'AIRMA, recrutée en tant que consultante en association pour 3.000 \$ par mois (2.500 €).

L'article L 612-5 du code du commerce ne visant que «*les conventions passées directement ou par personne interposée entre l'association et l'un de ses administrateurs*» (et non la mère d'un administrateur), cette situation ne relève pas du champ des conventions réglementées qui doivent faire l'objet d'un rapport spécial du commissaire aux comptes.

### **1.2.2. Les moyens administratifs**

Comme son association mère, l'association française ARDMLA ne dispose pas de moyens administratifs propres en France. Le siège social à Paris correspond à une domiciliation commerciale comprenant, pour une centaine d'euro mensuels, un transfert téléphonique, une boîte postale et la garde du courrier.

Pour son fonctionnement, l'association reçoit d'AIRMA un soutien multiforme et difficile à quantifier.

Les personnels employés par l'association mère AIRMA apportent ainsi leur concours pour assurer le fonctionnement administratif d'ARDMLA et s'occuper des relations téléphoniques avec les donateurs (renseignements, erreurs d'adresse, duplication de reçus fiscaux, etc.). Pour accompagner le développement d'ARDMLA, la responsable administrative employée par AIRMA est désormais secondée par une assistante.

Ces deux employés qui résident aux Etats-Unis ne sont pas des salariés d'AIRMA mais des travailleurs indépendants. Ils apportent un concours bénévole à ARDMLA dans l'attente que le développement de l'association leur permette de facturer leurs honoraires. Il n'y a donc pour l'instant pas de contrats et les comptes 2005/2006 d'ARDMLA ne comportent pas trace de versement à ces employés bénévoles, à l'exception d'une petite note de frais.

Comme évoqué plus haut, l'association recourt également aux services de la présidente d'AIRMA en qualité de consultante en création d'association. Ces services recouvrent le conseil sur les techniques de collecte ainsi que sur l'organisation de l'association et de ses missions. Cette prestation est facturée 3.000 \$ par mois depuis juillet 2006, mais le relevé des notes de frais de la présidente indique que cette dernière apporte son concours à ARDMLA depuis 2005. Pour l'exercice clos fin octobre 2006, les quatre mois de services facturés représentent une charge de 10.959 €(TVA comprise).

Les autres fonctions sont sous-traitées aux prestataires, pour l'essentiel américains, déjà retenus pour AIRMA. Leurs prestations au titre d'ARDMLA n'ont pas fait l'objet d'un contrat écrit spécifique.

Le cabinet américain d'expertise comptable et de conseil joue un rôle important mais difficile à apprécier au vu des seules factures : une partie de la prestation correspond à de la comptabilité fournisseurs, menée en liaison avec l'expert comptable français chargé de la production des documents annuels de l'association; l'autre partie de la prestation correspond au conseil en stratégie, management et finances, complémentaire à l'activité de conseil de la présidente d'AIRMA. Ces deux prestations sont facturées 6.261 € pour les 14 mois du premier exercice de l'association (frais de fonctionnement et déplacement inclus). Ce montant est 20 fois moindre que celui facturé à AIRMA pour la même période alors que les charges d'ARDMLA ne sont que 4 fois inférieures à celles d'AIRMA : en particulier, la tenue de la comptabilité fournisseur n'est facturée que 480 \$ pour ARDMLA contre 41.967 \$ pour AIRMA; de même, la répartition des frais généraux du cabinet entre ARDMLA (3.385 \$) et AIRMA (35.050 \$) n'est pas objectivée, les justificatifs produits agrégeant les dépenses sans distinction entre les deux associations.

L'association s'appuie également sur les services d'un prestataire américain pour sa politique de communication et de relations publiques. Ce prestataire apporte lui aussi un conseil stratégique en ce qui concerne l'organisation et la gestion. Sur la base des montants facturés, soit 20.242 € le rôle de ce prestataire peut paraître plus significatif : le montant est en fait largement surévalué compte tenu de la double comptabilisation erronée d'une facture; le montant réel correspond pour ses 2/3 à du management organisationnel et à des services non liés à des prestations de communication.

Enfin, l'association recourt aux prestations d'un important cabinet d'avocats américain, représenté à Paris mais facturant depuis les Etats-Unis. Le montant des honoraires est toutefois sans commune mesure avec celui supporté par AIRMA.

Au total, les factures relatives aux prestations de la consultante en création d'association, du conseil en expertise comptable et en stratégie, du conseil en communication ainsi que les frais d'avocat inscrits au compte de résultat, représentaient un total de 58 K€ en 2006 : bien qu'inférieur aux charges réelles de fonctionnement de l'association, ce montant atteint néanmoins 11 % des charges de l'association et 27 % de la collecte de l'année.

S'agissant des fonctions liées à la recherche et collecte de fonds, celles-ci sont sous-traitées aux mêmes prestataires que ceux retenus pour AIRMA. Cette situation a sans doute favorisé le démarrage d'ARDMLA, notamment en matière d'échanges de fichiers : en particulier, l'analyse des reçus fiscaux pour 2006 indique que 25 % des donateurs d'ARDMLA sont également donateurs d'AIRMA (cf. infra).

### 1.2.3. L'évolution des résultats

Les premiers comptes, d'une durée de 14 mois, arrêtés et certifiés au 31 octobre 2006 font ressortir la situation suivante :

Compte de résultat (en K€)	2006
Produits	221
dont collecte (dons et legs)	216
Charges	517
dont frais de collecte	414
dont dépenses opérationnelles (recherche)	0
Résultat	- 296

Tel qu'approvée par le conseil d'administration du 28 janvier 2006<sup>23</sup>, le budget pour 2005/2006 prévoyait un déficit global de 20 K€ correspondant à une phase de démarrage de l'association. Les estimations présentées retenaient en particulier une recette nette sur collecte de 52 K€ toutefois insuffisante pour faire face aux frais de structure et aux dépenses de missions sociales. En fait, la collecte 2006 ne couvre qu'à peine la moitié des seuls frais de collecte et l'exercice se solde par une perte nette de 296 K€.

Le budget prévisionnel 2006/2007 retenait un doublement de la collecte permettant de couvrir les seules dépenses de recherche de fonds. Les charges de fonctionnement évaluées à 109 K€ et l'attribution d'une première bourse de 40 K€ n'étant pas couvertes, le déficit prévisionnel devait s'établir autour de 150 K€ en réduction de moitié par rapport au déficit 2006.

<sup>23</sup> L'association a produit une autre version du budget 2005/2006 prévoyant une recette nette de 33 K\$, une attribution de 30 K\$ de bourses et un déficit global de 123 K\$.

Les premiers résultats disponibles pour 2007 sont en phase avec ces prévisions avec une collecte d'environ 400 K€ qui devrait permettre de couvrir les frais de collecte dont le niveau a pu être stabilisé grâce à la suspension des opérations de prospection à l'été 2007; compte tenu de la réduction de moitié de la bourse de recherche, à 20 K€ sur 2 ans, le déficit devrait revenir autour de 100 K€.

L'association n'exclut pas que le prochain exercice 2007/2008 se solde encore par un déficit, même si le budget prévisionnel prévoit un équilibre sur la base d'une collecte portée à quelque 700 K€.

L'association ayant été créée sans apport de fonds propres associatifs, le démarrage de son activité devait être financé par un prêt de son association mère AIRMA, à hauteur de 83 K€ (100 K\$). Nettement insuffisant pour faire face au déficit réalisé en 2006, ce prêt n'a en définitive pas été versé en raison des difficultés financières d'AIRMA.

Dans la situation de fonds propres négatifs que connaît l'association, les besoins de financement ont donc été couverts par un développement des dettes d'ARDMLA envers ses fournisseurs mais également les services fiscaux<sup>24</sup>. Cette situation a conduit le commissaire aux comptes de l'association, à engager une procédure d'alerte, en raison d'une incertitude significative pesant sur la continuité de l'association.

En réponse, l'association a produit un accord en date du 25 juillet 2007 avec son prestataire américain chargé des opérations de marketing direct. Comme il l'avait fait peu auparavant pour AIRMA également objet d'une procédure d'alerte, ce prestataire a accordé à ARDMLA une facilité de trésorerie de 228 K€ en subordonnant le paiement de plusieurs factures au retour à une situation normale de trésorerie : la subordination concerne ses propres factures mais également celles d'autres prestataires sous-contractants, sans que pour autant ces fournisseurs n'apportent de garantie directe de leur accord. Ce prestataire indique également que ce type de facilité pourra, si nécessaire, s'appliquer aux factures de l'exercice 2006/2007.

Compte tenu de ces éléments le commissaire aux comptes a certifié le 23 juillet 2007 les comptes d'ARDMLA clos le 31 octobre 2006, en assortissant toutefois cette certification d'une réserve portant sur la continuité de l'activité de l'association.

#### **1.2.4. L'emploi des ressources issues de la générosité publique**

Conformément à ses obligations légales, l'association a produit en 2006 son premier compte d'emploi des ressources issues de la générosité publique. Celui-ci figure en annexe au présent rapport.

Calqué sur celui d'AIRMA, le compte d'emploi des ressources respecte les dispositions réglementaires quant aux modalités de présentation et à la liste des rubriques obligatoires devant y figurer. La générosité publique générant la totalité des ressources de l'association, le compte d'emploi reprend en les reventilant, l'ensemble des produits et des charges du compte de résultat.

La présentation de ce compte d'emploi des ressources appelle les observations suivantes :

- 1) En l'absence de tout financement recherche, les missions sociales comprennent des frais d'études et de recherche, mais également les honoraires du conseil en communication (sous le vocable de dépenses de publicité) ainsi que la totalité des honoraires du conseil en stratégie et en management de l'association. Ces adjonctions d'honoraires permettent en

---

<sup>24</sup> Quelque 10 K€ de TVA due par l'association au titre de son exercices 2005/2006 ont été réglés en juillet 2007.

2006 de faire figurer un montant de 31 K€ de missions sociales. Cette présentation des missions sociales n'est pas justifiée :

- la mission première du conseil en communication relève d'une activité marketing et d'une communication institutionnelle visant à développer l'image et la notoriété de l'association ; de surcroit, cette activité s'étend à du «management organisationnel» visant au développement de l'organisation de l'association; seules les quelques activités relatives au conseil en sensibilisation et éducation du public (telles que le développement du site internet) ou, à compter de la fin 2007, celles relatives à la mise en œuvre du programme de bourses peuvent relever des missions sociales ;
  - les activités du consultant en stratégie et en management relèvent avant tout d'une direction générale couplée à une gestion comptable ; en conséquence, l'intégration de la totalité des honoraires de ce consultant dans les missions sociales n'est pas régulière.
- 2) Sans grand impact financier, cette conception extensive des missions sociales n'a pas fait l'objet d'un avis défavorable de la part du commissaire aux comptes. Celui a toutefois visé le compte emploi ressources de l'association, en attirant expressément l'attention sur l'absence de dépenses affectées à la recherche.
- 3) L'association s'en tient aux dispositions légales qui prévoient la faculté de consultation par tout donateur des comptes d'emploi déposés au siège de l'association. ARDMLA n'effectue aucun autre effort pour diffuser les données figurant dans son compte d'emploi et informer ainsi ses donateurs de l'utilisation concrète de leurs dons: le site internet comme les publipostages de l'association ne reprennent pas les principales informations de ce document; ces supports ne comportent d'ailleurs aucune mention des facultés légales de consultation du compte d'emploi.

Sur le fond, le compte d'emploi des ressources fait ressortir la faiblesse des ressources affectées aux missions sociales de l'association.

Part des emplois dans les dépenses de l'année	2006
Missions sociales	6 %
dont bourse de recherche	-
Coûts directs d'appel à la générosité	80 %
Frais de fonctionnement	14 %

Source : *Compte d'emploi des ressources*

La présidente de l'association assure que la situation financière comme la structure des dépenses de l'association sont en phase avec une période de démarrage d'activité. Celle-ci se caractérise par d'importants investissements de prospection pour la constitution du fichier des donateurs et il est donc logique que les frais de collecte soient élevés : « *la mise en place d'un fichier de donateur rentable prend deux à quatre ans avant que le retour de l'investissement soit significatif* ».

L'association est «*en bonne progression*» et a pu, dès son second exercice 2007, accorder sa première bourse de recherche de 20 K€ sur deux ans. Elle indique qu'au moins deux nouvelles bourses pourraient être octroyées en 2008, sans toutefois les prévoir à son budget. A l'avenir, la présidente espère pouvoir consacrer 70 % des ressources provenant de la générosité du public aux

missions sociales de l'association : «*mais il faut encore attendre plusieurs années avant que cela soit possible*»; pour être plus précis, l'association pense pouvoir atteindre ce résultat dans 5 ans, d'ici 2013.

L'inspection générale observe que de sa création au 31 octobre 2007, l'Association de recherche sur la DMLA aura collecté quelque 600 K€ mais n'aura financé sur ces recettes que 10 des 20 K€ de la bourse de recherche accordée fin 2007 (soit 1,7 %). Elle souligne également que les réponses fournies par l'association ne permettent pas d'espérer une hausse significative du financement des missions sociales avant plusieurs années.

## **2. LA COLLECTE DES RESSOURCES AUPRES DU PUBLIC**

### **2.1. *La collecte des dons***

#### **2.1.1. *La stratégie de collecte***

##### **a) Les plans marketing de l'association**

Approuvé par le conseil d'administration en janvier 2006, le plan de marketing direct 2005-2006 prévoyait une collecte de 642 K€ et un niveau de dépenses de 590 K€ soit une recette nette de 52 K€. L'importance des dépenses de marketing s'explique par la priorité donnée à l'acquisition de nouveaux noms pour renforcer un fichier donateurs embryonnaire d'un peu plus de 2.000 donateurs :

- 90 % des 265.000 publipostages envoyés concernent la prospection de nouveaux donateurs;
- avec un taux de réponse de 3,3 % en prospection, le fichier d'ARDMLA progresse à 9.071 donateurs, avec un coût unitaire par nouveau donateurs de 15 €(hors traitement des dons);
- le plan marketing n'est pas réalisé ni en termes de dépenses (- 30 %), ni surtout en termes de recettes (- 66 %); ces dernières ne couvrent ainsi que la moitié des dépenses.

Le plan marketing pour 2007 retient une intensification des appels à la générosité du public avec 329.000 publipostages permettant d'équilibrer les coûts et les recettes de collecte. L'accent est mis sur l'exploitation des donateurs que l'association est parvenue à réunir : 182.000 publipostages leur sont ainsi destinés. Bien qu'en retrait, la prospection reste importante avec 147.000 courriers. Ce plan est rapidement révisé à la baisse avec une réduction de quelque 100.000 publipostages, également répartie entre les opérations de fidélisation et de prospection.

En dépit d'une progression de leurs taux de réponse, les opérations de prospection sont suspendues à l'été 2007, en raison des coûts d'acquisition toujours élevés des nouveaux donateurs et d'une progression de la collecte inférieure au doublement prévu.

##### **b) La discussion de la stratégie de collecte**

La stratégie de l'association vise à constituer rapidement un fichier de donateurs de taille critique, à partir d'une prospection intensive reposant sur les techniques du marketing direct. Dans ses modalités, les différentes opérations proposées par le prestataire en marketing direct de l'association sont validées par la présidente, qu'il s'agisse des tarifs, du nombre de sollicitations, des cibles visées, du contenu des messages d'appel et des cadeaux accompagnant les sollicitations.

Les prévisions du prestataire quant au rendement des opérations de collecte qu'il propose et met en œuvre apparaissent exagérément optimistes et régulièrement démenties. Cette situation

n'entame pourtant pas la confiance des dirigeants envers ce prestataire qui, en faisant désormais crédit à l'association, assure la continuité des activités d'ARDMLA.

Les médiocres résultats des opérations de collecte menées par ce prestataire génèrent des difficultés financières qui, à la lecture des procès-verbaux des instances de l'association, conduisent à infléchir au moins transitoirement la stratégie suivie. Au-delà d'une inflexion quantitative passant par la réduction d'un tiers du nombre de courriers, l'association fait état des éléments suivants :

- test de «nouveaux concepts» visant à atteindre durablement un coût réduit d'acquisition des donateurs, ce qui permettra alors de relancer une prospection intensive soutenable financièrement;
- dans cette attente, exploitation accrue du fichier des donateurs de l'association pour développer la recette nette de collecte avec le développement de publipostages moins coûteux, même si le recours à des cadeaux importants est maintenu pour certaines opérations.

Les premiers résultats disponibles pour 2007 indiquent que ces inflexions ont permis à l'association de rapprocher ses ressources collectées de ses frais de collecte.

La forte progression des opérations de fidélisation auprès des donateurs de l'association n'a pas dégradé leur rentabilité. Cette rentabilité s'est maintenue à un niveau assez faible : la baisse des taux de réponse a été compensée par une progression du don moyen et par une réduction d'un tiers du coût unitaire des publipostages, en raison du développement des opérations sans ou avec faibles cadeaux.

En dépit d'un léger redressement, la prospection est restée très déficitaire, chaque nouveau donateur représentant un coût net de 11 € pour l'association. Seul l'arrêt des opérations de prospection a permis en 2007 à l'association d'éviter un nouveau résultat très négatif au niveau de sa collecte globale. Au regard de l'érosion rapide du fichier des donateurs d'ARDMLA (cf. infra), cette mesure de sauvegarde ne peut cependant perdurer sans menacer à brève échéance l'avenir de l'association.

### c) La sollicitation des donateurs

Le programme de marketing direct ne repose que sur des sollicitations par publipostage. Les opérations ne sont pas ciblées sur un thème précis mais visent l'objet social de l'association, c'est-à-dire, selon les termes de la déclaration préalable d'appel à la générosité du public, la mise en œuvre «*des programmes de recherche sur la dégénérescence maculaire liée à l'âge et des actions d'information et de formation*».

Toutefois, en 2007, l'association a engagé une opération «défi de l'été 2007» visant à trouver un traitement curatif pour la DMLA. Accompagnée de trois bulletins-chèques de dons (10, 15 et 25 €), cette opération «télégramme» est dédiée au financement de la seule recherche, sans référence aux autres activités de soutien et d'information de l'association<sup>25</sup> : reposant sur le concept qualifié «*d'inhabituel et nouveau*» mais difficilement intelligible d'une remise de chèques au donateur, cette opération de fidélisation a suscité peu de réponses et a tout juste été équilibrée financièrement.

Le ciblage des publics ne repose pas sur une analyse et une segmentation fine du fichier des donateurs. Le prestataire se fonde uniquement sur les comportements de dons constatés pour sélectionner les donateurs et les prospects (ancienneté et montant du dernier don) : en fidélisation, les sollicitations se focalisent sur les donateurs ayant fait un don il y a moins de 9 mois voire 12 mois. Par souci d'économie, la plupart des campagnes sont, à quelques mots près, identiques pour

<sup>25</sup> «*nous nous engageons à utiliser votre don pour financer des projets de recherche de pointe sur la dégénérescence maculaire*»

la prospection de nouveaux donateurs et la fidélisation des donateurs ayant déjà donné à ARDMLA.

La fréquence des opérations est importante, l'association envoyant des courriers toutes les 3 semaines environ. Plusieurs opérations se scindent en une opération principale suivie d'une opération de relance deux semaines plus tard.

L'association indique qu'un donneur peut recevoir jusqu'à 15 sollicitations par an si celui-ci répond régulièrement. De fait, en considérant les 136.300 courriers de fidélisation envoyés en 2007 aux quelque 9.000 donateurs actifs d'ARDMLA, la sollicitation moyenne est bien de 15 courriers par an.

Cette pression marketing est considérée comme excessive par près de 10 % des donateurs d'ARDMLA. Selon les indications de l'association fournies à fin novembre 2007, 1.151 donateurs se sont manifestés pour demander leur radiation du fichier ARDMLA (627 donateurs) ou pour demander une moindre sollicitation (524 donateurs dont 474 pour une seule sollicitation par an).

#### d) Le contenu des appels à la générosité

Proposé par le prestataire, le contenu des appels est validé par la présidente. Celle-ci ne se fixe pas de règles ou limites déontologiques particulières : elle considère que les informations sur la maladie sont vraies et l'urgence du problème est bien réelle. Ce contenu s'écarte toutefois des règles déontologiques que fixent, en France comme à l'étranger, les organismes regroupant les associations et fondations accomplissant des missions d'intérêt général<sup>26</sup>.

Les messages d'ARDMLA présentent les caractères suivants :

1. Les données épidémiologiques et médicales sont recueillies sur divers sites internet et ne sont pas vérifiées ou validées par des autorités scientifiques ou médicales que pourrait consulter l'association. De ce fait, ces informations peuvent présenter un caractère approximatif avec des imprécisions et erreurs statistiques, des données médicales peu cohérentes et incomplètes, des indications non documentées ou hasardeuses<sup>27</sup>.
2. La situation est présentée de façon dramatique : «une maladie dévastatrice, destructrice qui glace d'horreur», «une épidémie qui menace notre pays», «un cauchemar», «qui peut frapper CHACUN D'ENTRE NOUS» «nos conjoints, parents, amis et voisins sont tous en danger». Le donneur est donc pressé d'agir «car il pourrait bien être trop tard pour vous... un membre de votre famille... ou un être cher» et son «aide d'urgence marquera une différence entre la VUE et la CECITE pour beaucoup de futures innocentes victimes»;

<sup>26</sup> Selon le comité français de la charte, la communication de collecte doit : ne comporter aucune inexactitude, ambiguïté, exagération ou oubli de nature à tromper le public ; n'utiliser que des informations précises, vérifiées et représentatives de la réalité ; respecter la dignité des personnes présentées.

Selon le comité international des organismes faisant appel à la générosité du public (ICFO), les pratiques de collecte doivent être sincères, exactes, précises et non trompeuses (truthfull, accurate and not misleading).

<sup>27</sup> Confusion statistique entre les 30.000 malades reconnus légalement aveugles par DMLA et les 3.000 nouvelles reconnaissances annuelles de cécité due à la DMLA ; référence erronée aux résultats d'un sondage selon lesquels seuls 17 % de la population (et non pas 1 % comme l'indique ARDMLA) a entendu parler de la DMLA.

Données médicales peu cohérentes indiquant d'une part, que « il n'existe pas de traitement qui puisse arrêter la progression de la maladie » et que « il n'y a aucun moyen de réparer les dégâts causés par la DMLA » mais d'autre part que « pour 85 % des patients, il n'existe pas de traitement ou d'intervention chirurgicale » et que « des traitements tels que le laser photodynamique permettent de conserver ou améliorer la vision (jusqu'à 15 % et au bout de plus d'un an) » ; les perspectives ouvertes par les nouveaux anti-angiogénèses (anti-VEGF) qui bloquent la création de vaisseaux dans la rétine ne sont pas évoquées.

Références non documentées à « beaucoup de recherches françaises très prometteuses sont mises en attente faute de financement », mention hasardeuse d'une relation causale entre DMLA, dépression et accélération du vieillissement.

Cette dramatisation se traduit par une description de la situation terrifiante des personnes atteintes. Le tableau en est brossé à partir de l'expérience vécue par des proches de la présidente (sa tante, la mère de sa meilleure amie, une de ses amies).

3. Les messages tendent à culpabiliser le donateur pressé d'agir : «les malades n'ont personne vers qui se tourner mis à part vous»; la présidente d'ARDMLA ne peut parvenir seule à arrêter la dégénérescence maculaire et elle a «désespérément besoin de l'aide de personnes généreuses telles que vous» «de l'aide de personne de cœur, telles que vous, qui prennent soin de leur santé et de celle de ceux qu'ils aiment», «d'une personne bienveillante qui ne veut pas que les patients abandonnent tout espoir».

Le donateur peu compatissant est invité à la raison car «*si vous ne le faites pas pour ceux que vous aimez, faites-le au moins pour vous*» et «*le prix modique que vous acquitterez aujourd'hui sera payant à long terme*».

4. L'association met en exergue sa mission «*d'aide au financement de recherches permettant de sauver la vue, dans les laboratoires scientifiques français parmi les plus renommés*», «*les plus sérieux*»; «*sans votre soutien, nos chercheurs, nos boursiers ne pourront pas continuer leurs projets cette année*». Cette présentation n'a qu'un faible rapport avec l'emploi réel des dons qui se caractérise par la modestie des financements attribués à la recherche (une seule bourse de 20 K€ sur deux ans, accordée le 31 octobre 2007).

L'association évoque également la mise en place «de programme essentiels de soutiens pour ceux qui souffrent de dégénérescence maculaire» pour «aider la réduire la souffrance des patients et améliorer leur qualité de vie». Là encore, cette présentation se heurte à l'absence de soutien aux malades autres que les quelques conseils de vie quotidienne figurant sur le site internet de l'association.

S'agissant des cadeaux accompagnant les messages, la quasi-totalité des appels aux dons lancés en 2005 et 2006 sont assortis de primes souvent conséquentes («*CADEAU GRATUIT*»)<sup>28</sup>: étiquettes personnalisées, cartes d'impressionnistes, cartes de vœux mais aussi parapluie, T-shirt, lampe de poche, sac, porte clé (enregistreur vocal/lampe de poche), etc.

Là encore, le contenu de ces primes est proposé par le prestataire de marketing direct en fonction de leur efficacité constatée auprès des donateurs de ses autres clients caritatifs. La nature des cadeaux à envoyer aux donateurs est approuvée par la présidente d'ARDMLA.

Si certaines de ces primes peuvent être reliées à la maladie (lampe de poche par exemple), la perplexité peut dominer quant à la signification de certains cadeaux : avec son parapluie, le donateur doit se souvenir qu'il est «*un rayon de lumière dans la vie des gens atteints de DMLA*»; en portant un T-shirt ornée d'un coq girouette, le donateur est censé manifester sa décision de ne pas abandonner face à la DMLA...

La faible adéquation qui peut exister entre le contenu de certains messages et le thème de la DMLA, s'explique par le fait que le prestataire de marketing direct d'ARDMLA crée des publipostages communs à ses différentes associations caritatives clientes, adaptés ensuite à chaque pays dans lesquels ils sont distribués. Justifiée par un souci de réduction des coûts, cette standardisation passe par l'achat groupé de cadeaux en grande quantité, centralisé par le prestataire ; ces cadeaux sont ensuite utilisés dans les publipostages d'ARDMLA mais également dans ceux des diverses autres associations clientes (santé, enfance, humanitaire, animaux).

---

<sup>28</sup> A la notable exception de l'opération de relance des donateurs actifs de l'association (« awareness »)

e) L'évolution du fichier des donateurs

Tableau 3 : L'évolution de ce fichier est la suivante

	Février 2006	Juillet 2006	Janvier 2007	Octobre 2007
Donateurs actifs ayant donné dans les 12 derniers mois	2 268	6 982	9 189	9.011
Donateurs plus anciens	0	0	1 585	3 014
Total donateurs	2 268	6 982	10 774	12 025

*Source : ARDMLA*

La progression initiale du fichier d'ARDMLA a reposé sur une prospection intensive, atteignant 265.000 courriers en 2006. Cette prospection coûteuse est parvenue à accrocher de nouveaux donateurs par le contenu émotionnel des messages et l'attribution de cadeaux gratuits. Mais les résultats paraissent fragiles, comme l'illustre l'érosion rapide du fichier des donateurs actifs, consécutive à l'arrêt des opérations de prospection à l'été 2007.

L'association évalue à 30 % le taux de perte sur ses nouveaux donateurs, taux qu'elle juge normal. Au vu de l'évolution du fichier des donateurs actifs, il semble toutefois que ce taux soit plus important, avec près de la moitié des donateurs actifs passant un an plus tard dans la catégorie des inactifs. Cette déperdition est préoccupante au regard du coût élevé auquel revient un nouveau donateur pour ARDMLA (soit 15 €en 2006 hors coût de traitement des dons, cf. infra).

Cette érosion témoigne de la faiblesse de l'engagement des donateurs à soutenir l'association sur le long terme et illustre les limites d'une politique marketing pressante, à visée essentiellement émotionnelle. Elle peut aussi s'expliquer par les pratiques de fidélisation du prestataire marketing d'ARDMLA fondées sur la sollicitation intensive, qui peut être lassante, des donateurs les plus récents : l'association envisage toutefois de relancer ses donateurs inactifs, qui n'ont pas donné depuis plus d'un an, par un publipostage annuel ou un démarchage téléphonique.

### 2.1.2. La gestion de la collecte

a) L'externalisation des opérations de collecte

Comme les autres fonctions de l'association, la gestion de la collecte est entièrement sous-traitée, qu'il s'agisse de la conception, réalisation et diffusion des publipostages, du traitement des dons et de l'émission des reçus fiscaux, de la gestion de la base donateurs ou de l'évaluation des résultats de la collecte.

Le principal intervenant est le prestataire en marketing direct déjà retenu pour AIRMA. En activité depuis une trentaine d'années, ce prestataire prend la forme d'un groupe d'une trentaine de salariés intégrant plusieurs fonctions (conception, façonnage, location/échange de fichiers, achat de cadeaux promotionnels). Il met au service de ses clients caritatifs une expérience internationale caractérisée, selon ARDMLA, par l'implantation réussie de plusieurs associations en Europe : ce prestataire a toute la confiance des responsables d'ARDMLA pour trouver les moyens d'une collecte plus rentable, permettant de redresser la situation financière de l'association.

Le contrat conclu pour 3 ans en juillet 2005 par ARDMLA, reprend la lettre du contrat passé par ce prestataire avec AIRMA : ce prestataire est chargé de proposer les opérations, de coordonner

leur réalisation et d'en assurer l'évaluation; à ce titre, sa rémunération est constituée d'un fixe mensuel de 875 \$ et d'une part variable assise sur le nombre d'envois (0,140 \$ par envoi avec réduction à 0,105 \$ pour la tranche excédant le million d'envois).

Au titre de cette prestation, les comptes fournisseurs de l'association font apparaître, un montant de factures de 39 K€ en 2006, en cohérence avec les dispositions contractuelles. Quand elles visent la part variable de la rémunération, ces factures sont imputées en frais de publipostage et donc en frais de collecte; en revanche, lorsqu'elles correspondent à la part fixe de la rémunération du prestataire (12 K€), elles sont moins opportunément enregistrées en honoraires, parmi les frais de fonctionnement.

Toutefois, le poids de ce prestataire excède cette seule prestation de conception et coordination : les différentes divisions du groupe de ce prestataire sont en effet mises à contribution pour le façonnage des messages (16 K€), la fourniture de certains cadeaux (15 K€) et la location/échange d'adresses (20 K€): au total, les prestations facturées à ARDMLA en 2006 par le prestataire de marketing direct en tant que groupe s'élève à 90 K€ soit 22 % des coûts directs d'appel à la générosité publique et 42 % des dons collectés durant cet exercice.

Le contrat passé avec le prestataire de marketing direct prend la forme d'un contrat de mandant : l'association se réserve le droit de choisir les sous-traitants et fournisseurs auxquels doit recourir le prestataire et toutes les factures émanant des sous-traitants et fournisseurs du prestataire sont transmises, après visa du prestataire, pour paiement à ARDMLA.

En pratique, le prestataire en marketing direct assure le rôle d'intermédiaire entre ARDMLA et les différents fournisseurs impliqués dans les opérations de marketing direct. Ceux-ci adressent leurs factures au prestataire de marketing direct pour vérification avant que ce dernier les transmette à ARDMLA pour paiement et enregistrement en comptabilité. L'association se repose sur l'expérience de prestataire en marketing direct pour choisir et contrôler ses fournisseurs : elle n'a, à ce jour, jamais usé de ses prérogatives contractuelles pour proposer, imposer ou récuser un fournisseur retenu par son prestataire.

Au-delà du recours aux divisions de son groupe, le prestataire en marketing direct fait appel à quelques fournisseurs importants. Ceux-ci sont des sous-contractants réguliers pour plusieurs autres associations clientes. S'agissant d'ARDMLA, les trois principaux sous-traitants opèrent dans les domaines de l'affranchissement (177 K€ de factures), du traitement des dons (43 K€) et de l'impression (32 K€).

Le rôle central du prestataire en marketing direct s'est particulièrement illustré à l'été 2007, pour faire face à la procédure d'alerte engagé par le commissaire aux comptes au vu des résultats clos le 31 octobre 2006. Comme évoqué plus haut, le prestataire a pu s'engager, pour son propre compte mais aussi celui de ses trois principaux sous-contractants, à différer le paiement de 228 788 € de factures dues par ARDMLA au 31 juillet 2006. Le détail des factures entre les différents prestataires n'est pas précisé et l'accord des sous-contractants du prestataire de marketing direct n'est pas formalisé : sur la base de la balance fournisseurs au 31/10/2006, ces trois sous-contractants représentent pourtant plus de 60 % du montant des factures différées.

Cette facilité de trésorerie qui pourrait être reconduite pour l'exercice 2006/2007 et qui conditionne la poursuite de l'activité d'AIRMA, place de facto l'association dans une situation de dépendance vis-à-vis de son prestataire central en marketing direct.

b) La sous-traitance du fichier des donateurs et du traitement des dons

Comme son association mère AIRMA, ARDMLA confie la gestion de sa base donateurs, le traitement des dons et l'expédition des reçus fiscaux à une entreprise française située à Lille. Crée en 2002, cette SARL au capital de 7 623 € est la filiale d'une société américaine et affiche pour 2006 un chiffre d'affaires de 1.335 K€ un résultat de 136 K€mais des fonds propres négatifs.

Au vu des factures, les prestations sont fixées au même tarif que celles fournies à AIRMA et sont largement identiques : toutefois la maintenance mensuelle de la base, d'environ 1 000 € par mois pour AIRMA, n'est pas facturée à ARDMLA.

Les prestations facturées comprennent :

- le traitement des dons en carte bleue ou en chèques (ouverture, tri, saisie, enliassement et remise en banque),
- la réception du courrier des donateurs adressé au siège social parisien de l'association,
- l'édition et l'expédition des reçus fiscaux,
- la production d'états hebdomadaires de collecte,
- l'extraction d'adresses de donateurs de la base pour les publipostages d'ARDMLA ou les échanges avec d'autres associations.

Les dons se font essentiellement par chèques, la carte bancaire ne représentant que 321 paiements pour le premier exercice. Les dons sont triés par campagne et classés en prospect ou fidélisation mais peuvent également être portés en dons spontanés lorsque le courrier du donateur ne comporte pas de bulletin de dons. Les statistiques sur les dons sont consolidées chaque semaine. Les reçus fiscaux sont édités dans la semaine qui suit la réception du don.

Le fichier des donateurs est mis à jour pour intégrer les nouveaux donateurs, les changements d'adresse et NPAI, les radiations et décès. Une source plus marginale de mise à jour du fichier est constituée par le courrier des donateurs d'ARDMLA qui est récupérée par la société au siège parisien de l'association («caging»). Si les demandes d'information et questions pointues sont redirigées vers la responsable administrative d'ARDMLA, les demandes les plus simples sont traitées directement: elles peuvent porter sur l'envoi ou la duplication de reçus fiscaux, la correction d'adresses ou de coordonnées mais également sur la limitation de la fréquence des sollicitations (codes A, L et M), le refus de cadeaux (P) l'opposition à l'échange d'adresse (code E) voire sur la radiation du fichier (R).

La base des donateurs d'ARDMLA a bénéficié d'une politique massive de location et échange d'adresses. Pratiqués par une division appartenant au groupe du prestataire de marketing direct, les échanges ou locations de fichiers représentaient, selon des comptes fournisseurs, un montant de 20 K€en 2006.

Sur la base des factures émanant de son prestataire en marketing direct, ARDMLA a pu utiliser, pendant son premier exercice, 446 925 adresses d'une quinzaine d'autres associations (à 40 €/ 1000 adresses) par échange de ses adresses ainsi que 10.000 adresses par location (à 210 €/ 1000 adresses). La plupart des adresses obtenues par échanges proviennent des associations qui ont retenu le même prestataire qu'ARDMLA pour la gestion de leur base et le traitement de leurs dons : en particulier, les factures de ce prestataire indiquent que 30 % des adresses obtenues par échange proviennent d'AIRMA ; l'analyse des fichiers de reçus fiscaux produits par ce prestataire en 2006 fait également ressortir que 25 % des donateurs d'ARDMLA sont également des donateurs d'AIRMA.

Cette politique d'échange d'adresses appelle les observations suivantes :

- 1) Ces échanges sont très déséquilibrés, avec une faible contrepartie émanant d'ARDMLA : en 2005/2006, le gestionnaire de la base ARDMLA n'a ainsi facturé des travaux d'extraction de sa base que pour 25.800 adresses afin de les transmettre à une dizaine d'associations; plusieurs associations, et notamment AIRMA, qui ont «échangé» leurs adresses n'ont pas reçu en retour d'adresses d'ARDMLA.

Ce déséquilibre s'amplifie avec, au 7 décembre 2007, une « dette » d'ARDMLA dans ses échanges de 735.972 adresses envers 12 associations,: près de 90 % de cette dette se concentre sur cinq associations, parmi lesquelles AIRMA (27 %), dont s'occupe également le prestataire en marketing direct en charge d'ARDMLA.

- 2) L'intermédiation de la division fichier du prestataire en marketing direct se traduit pour ARDMLA par une facturation des adresses obtenues par échange au tarif de 40 € pour 1000, alors que ce prestataire organise les échanges d'adresses d'associations françaises sur la base du tarif de 26 €/1000, usuellement pratiqué en France. Ce surcoût caractérise tous les échanges, y compris ceux pratiqués avec plusieurs associations qui, comme AIRMA, recourent aux services du même prestataire en marketing direct et hébergent leur fichier donateurs auprès de la même société que celle retenue par ARDMLA.
- 3) Si la facturation des adresses obtenues par échange apparaît clairement dans les comptes, il n'en est pas de même pour les recettes, certes bien plus modestes, qu'aurait dû percevoir ARDMLA en 2006 pour la mise à disposition de ses adresses. En réponse à ces interrogations, la division du prestataire en marketing direct chargée des échanges de fichiers, a produit la copie d'un avoir en faveur d'ARDMLA s'élevant à 4.644 € au 5 décembre 2007.

Au-delà du déséquilibre des échanges et de sa traduction financière, il peut être relevé que l'adresse d'un donateur d'ARDMLA a été échangée en moyenne près de 6 fois, sur la base d'un effectif moyen de 4.500 donateurs au cours de l'exercice 2005/2006.

### c) L'estimation des coûts de la collecte

Le compte d'emploi des ressources pour l'exercice 2005/2006 fait ressortir des frais de collecte de 414 K€ auxquels peuvent s'ajouter 12 K€ d'honoraires du prestataire en marketing direct, soit un total de 426 K€

Ce coût global correspond à un montant de 207 K€ de conception des campagnes et de réalisation des publipostages auxquels s'ajoutent 188 K€ d'affranchissement. Rapportés aux 265.433 publipostages envoyés durant le premier exercice de l'association, le coût du publipostage est élevé et ressort à 1,49 € dont 0,71 € d'affranchissement. L'importance des frais d'affranchissement s'explique par le poids des publipostages, généralement accompagnés de cadeaux.

Ce coût global comprend également un montant de 31 K€ de saisie et traitement de don, de réception du courrier donateur, d'expédition des reçus fiscaux et de production de statistiques (extraction de données et fournitures marketing exclues). Rapporté aux 11.319 dons reçus durant l'exercice, ce montant correspond à un coût complet de traitement de 2,69 € TTC par don. En excluant la production de statistiques et la récupération du courrier des donateurs, le coût de traitement d'un don ressort à 2,03 € TTC : à titre indicatif, l'opération la plus simple de saisie, enliassement et dépôt en banque d'un don par chèque d'un donateur déjà enregistré correctement revient à 0,72 € TTC (0,60 €HT).

## 2.2. *La prospection des legs*

ARDMLA n'a pas développé jusqu'à présent de politique de prospection des legs : aucune information spécifique sur la capacité de l'association à recevoir des legs ne figure sur le site internet, dans les brochures ou dans les publipostages.

Toutefois, comme son association-mère AIRMA, ARDMLA se présente comme une association «à caractère exclusif de bienfaisance» (article 3 des statuts) dont les ressources peuvent être constituées de donations et legs (article 8). Cette présentation est dépourvue de toute portée juridique. Elle indique toutefois que l'association espère bénéficier du régime de la loi de 1933 qui confère à certaines associations, pourtant non reconnues d'utilité publique, la capacité à recevoir des libéralités : ces associations simplement déclarées doivent avoir «pour but exclusif, l'assistance, la bienfaisance, la recherche scientifique et médicale».

Sous réserve du pouvoir d'appréciation du juge judiciaire qui est seul compétent en la matière, cette volonté de l'association à recevoir des legs apparaît peu fondée :

- l'invocation d'un but de bienfaisance par l'association est inappropriée, la bienfaisance s'entendant strictement de l'assistance et des secours aux personnes démunies,
- l'invocation plus pertinente d'un but de recherche scientifique et médicale est possible mais se heurte au caractère exclusif du but de recherche : au regard de l'objet statutaire, plus large de l'association et surtout, au regard de la grande faiblesse des moyens qu'elle consacre effectivement à la recherche, cette condition d'exclusivité ne paraît pas réunie.

## 2.3. *Le respect des donateurs*

### 2.3.1. *La protection des donateurs*

#### a) Les obligations légales

Conformément à la loi, l'association a produit une première déclaration préalable d'appel à la générosité du public au titre de son exercice 2005/2006. L'objectif déclaré est général et ne recouvre pas de campagnes ciblées puisqu'il s'agit de «*collecter des fonds aux fins de mettre en œuvre des programmes de recherche sur la dégénérescence maculaire liée à l'âge et des actions d'information et de formation*».

La déclaration ne détaille pas les campagnes envisagées mais indique un objectif global de 456.000 messages de prospection et de fidélisation, sous forme de mailings (publipostages) sur la base de fichiers loués et/ou échangés. Cet objectif est très supérieur aux 265.000 messages effectivement envoyés.

Surtout, la déclaration produite ne concerne que la période allant de mai à octobre 2006 et ne couvre donc pas la période de la fin d'année 2005 où la sollicitation des donateurs par ARDMLA est pourtant intense : en conséquence, 1/3 du montant de la collecte n'a pas été couvert par une déclaration préalable. Ce retard s'aggrave pour le second exercice de l'association clos au 31 octobre 2007 : la déclaration qui ne couvre que la période d'août à octobre 2007, est déposée le 13 septembre 2007, soit un mois et demi avant la fin de l'exercice.

L'association se doit de respecter les dispositions légales qui prévoient une déclaration effectuée en préalable au lancement des campagnes et couvrant l'ensemble des opérations d'appel à la générosité du public.

L'information des donateurs sur leur droit d'opposition à tout échange ou cession de leur adresse figure dans les publipostages de l'association. Cette information prend la forme d'une mention en petits caractères italiques au bas du bulletin de don : ARDMLA n'adopte pas la solution, proposée par la CNIL et soutenue par le comité de la charte, de l'apposition sur les bulletins de don d'une case à cocher par le donneur en cas d'opposition à l'échange ou à la cession de ses coordonnées.

Cette solution d'une case à cocher paraît toutefois s'imposer dès lors que l'association se prévaut de la décision du 9 mai 2006 de la Commission nationale informatique et libertés (CNIL) qui permet aux associations de ne plus déclarer leur fichier donateurs : «*Si les données à caractère personnel ont été collectées via un formulaire, le droit d'opposition ou le recueil du consentement préalable doivent, selon les cas, s'exprimer par un moyen simple tel que l'apposition d'une case à cocher*»<sup>29</sup>.

Actuellement, seuls 31 donateurs (soit 0,25 % des donateurs) se sont manifestés auprès de l'association pour demander à ce que leurs coordonnées ne soient pas louées ou échangées. Ils figurent en code E dans la base donateurs.

Pour se prévaloir de la décision du 9 mai 2006 de la CNIL, ARDMLA doit également remplir les conditions strictes posées par cette même délibération s'agissant du délai de conservation des données personnelles: «*Les données à caractère personnel ne peuvent être conservées après la démission ou la radiation, sauf accord exprès de l'intéressé. S'agissant des donateurs, elles ne doivent pas être conservées au delà de deux sollicitations restées infructueuses*».

L'association n'est manifestement pas en mesure de satisfaire à de telles conditions, incompatibles avec ses pratiques de sollicitation intensive. En tout état de cause, la base donneur ne contient pas de codage des donneurs n'ayant pas répondu à deux sollicitations successives. De même, les codes NPAI (G), décès (D) et retour/refus (R) ne se traduisent que par une désactivation mais non par une suppression des enregistrements : ceux-ci sont conservés dans l'historique du fichier, sous forme d'adresses «fantômes»; selon l'association, cette conservation vise à éviter l'envoi ultérieur de sollicitations à ces adresses.

Dès lors qu'elle n'est pas en mesure de remplir les conditions d'exonération, ARDMLA doit se conformer dans les meilleurs délais, à l'obligation légale de déclaration de son fichier donateurs.

#### b) Les réponses aux demandes des donateurs

L'association reçoit peu de courrier à son adresse parisienne. Ce courrier est récupéré une fois par semaine par le gestionnaire des dons d'ARDMLA qui est implanté dans le Nord de la France. Comme indiqué plus haut, ce gestionnaire traite directement ce courrier dès lors que les demandes sont simples (reçus fiscaux, coordonnées, moindre sollicitation, etc.) ; les quelques questions plus générales et plus pointues sont dirigées vers la responsable administrative d'ARDMLA mais aussi d'AIRMA qui réside aux Etats-Unis.

Cette responsable administrative reçoit un peu plus d'appels téléphoniques des donneurs, à raison d'environ un appel par jour. Ces appels concernent dans la moitié des cas des questions de collecte, notamment les reçus fiscaux. Les autres appels portent sur des demandes d'information sur la DMLA et sur l'action de l'association.

---

<sup>29</sup> Commission nationale informatique et libertés ; Délibération n°2006-130 du 9 mai 2006 décidant de la dispense de déclaration des traitements relatifs à la gestion des membres et donateurs des associations à but non lucratif régies par la loi du 1er juillet 1901.

### c) Le respect de la volonté des donateurs

La discordance entre des appels portant sur le soutien à la recherche et des dépenses associatives très faibles en matière de recherche pose un problème majeur déjà évoqué. Pour y répondre, l'association ne dispose que de deux solutions : réviser ses messages d'appel aux dons pour y intégrer le soutien au développement de l'association et/ou majorer substantiellement ses financements en faveur de la recherche.

Au-delà et en termes d'affectation des dons et legs, le problème du respect de la volonté des donateurs ne s'est pas présenté à ce jour : les campagnes de l'association ne sont pas ciblées sur des projets précis mais visent de façon générale l'objet social de l'association ; et l'éventualité pour l'association d'être autorisée à bénéficier de legs, qui pourraient être affectés à une action précise, paraît hypothétique en l'état actuel des activités d'ARDMLA.

Toutefois, la campagne ciblée de fidélisation des défis de l'été 2007 pour soutenir la seule recherche, introduit la nécessité d'un enregistrement spécifique assurant la traçabilité comptable des ressources collectées durant cette campagne. L'association n'apparaît pas organisée en ce sens, qu'il s'agisse de suivre le financement de bourses de recherche à hauteur des ressources nettes ou bien d'effectuer, le cas échéant, une inscription des recettes en fonds dédiés dans l'attente d'un engagement de financement. La modestie des recettes nettes de cette opération ciblée (144 €) relativise les difficultés sans pour autant résoudre pour l'avenir le problème de principe.

#### 2.3.2. L'information des donateurs sur les frais de collecte

Conformément à la loi, le compte d'emploi des ressources d'ARDMLA est tenu à la disposition des donateurs. Le siège social de l'association se résumant à une simple domiciliation commerciale, ce document ne peut y être physiquement déposé pour consultation, comme la loi le prévoit : toutefois, l'association assure pouvoir envoyer son compte d'emploi des ressources sur simple demande des donateurs.

ARDMLA ne fait aucune publicité quant à cette faculté légale de consultation. Les informations figurant dans les comptes d'emploi des ressources ne sont pas davantage exploitées ni diffusées auprès du public (site internet, publipostages, voire brochure de l'association) : à cet égard, l'association ne fait état de réflexions et de projets précis permettant à brève échéance de mieux informer les donateurs sur l'utilisation de leurs dons par ARDMLA.

S'ils ne disposent pas de l'information issue des comptes d'emploi des ressources leur permettant d'apprécier les frais de collecte, les donateurs peuvent être toutefois destinataires d'éléments relatifs aux coûts de la prime contenue dans le publipostage qui leur est adressé. Selon les mêmes méthodes marketing que celles retenues par AIRMA, ces données ponctuelles sont destinées, non à informer mais à majorer l'effort de don.

A titre d'illustration, l'enveloppe d'envoi d'un T-shirt fabriqué au Honduras comporte au dos un « cachet de passage en douane » indiquant une valeur déclarée de 10 € Selon l'association, il s'agit d'une procédure obligatoire pour passer la douane :

- la déclaration obligatoire d'une valeur indicative en douane ne conduit pas nécessairement à la reproduction d'un «cachet de passage en douane» au dos des publipostages; d'ailleurs, l'envoi par ARDMLA d'un autre cadeau au moins aussi important (lampe de poche enregistreur vocal fabriquée au Japon) n'est pas assorti d'un tel cachet;
- la valeur de 10 € qui aurait été déclarée en douane n'a de rapport ni avec le coût d'achat des T-shirts facturés par le prestataire de marketing direct à moins de 2 €pièce, ni avec le coût de revient unitaire du publipostage T-shirt qui est inférieur à 3 €; si la facturation du

prestataire et les états de collecte sont exacts, la mention de 10 € au dos des publipostages relève de la tromperie;

- si, en contradiction avec les données comptables, la valeur de 10 € par T-shirt est néanmoins exacte, l'association se place en infraction avec les instructions fiscales qui n'ouvrent un droit à réduction d'impôt qu'aux véritables dons, c'est-à-dire aux versements effectués sans contrepartie directe ou indirecte pour le donateur<sup>30</sup>.

L'association a indiqué que son prestataire en marketing direct ne faisait désormais plus figurer de tels cachets au dos des publipostages qu'il réalise pour ARDMLA.

### 3. L'EFFICACITE DE LA COLLECTE

#### 3.1. *Les frais de collecte présentés au compte d'emploi des ressources*

##### 3.1.1. **Les modalités d'élaboration du compte d'emploi**

Le compte emploi n'est pas un sous-produit analytique issu des enregistrements effectués en comptabilité générale. Il s'agit d'un document extracomptable, produit manuellement, conduisant à ventiler les charges dans les trois grandes rubriques prévues à l'arrêté de 1993.

Ce passage entre la comptabilité générale n'est pas formellement documenté. L'expert comptable français de l'association procède à l'élaboration du compte d'emploi sur la base des instructions reçus de son collègue américain, à la fois expert-comptable et conseil en management et gestion de l'association : la répartition des frais entre les diverses rubriques est largement déclarative.

##### 3.1.2. **Le contenu et à la précision des frais de collecte**

L'association s'en tient strictement à la rubrique des coûts directs d'appel à la générosité publique prévue par l'arrêté de 1993, sans y inclure de charges indirectes. Au-delà, deux observations peuvent être formulées.

###### a) Le caractère «informatif» des messages de collecte

A l'instar de son association mère AIRMA, ARDMLA considère que 20 % du coût de ses publipostages d'appel aux donateurs relève de ses missions sociales car ces publipostages comportent une information sur la dégénérescence maculaire : pour 2006, selon les éléments produits en conseil d'administration, les missions sociales représenteraient ainsi 15 % et non 6 % des ressources collectées auprès du public. Ces considérations n'ont toutefois pas conduit, à ce jour, au basculement de frais de collecte dans les missions sociales de l'association.

Cette approche est à peine plus recevable que dans le cas d'AIRMA :

- sauf à considérer qu'un argumentaire de collecte relève de la sensibilisation du public, l'information présentée dans les messages ne recouvre que la présentation incontournable d'une information sur la dégénérescence maculaire ;

<sup>30</sup> Par dérogation à ce principe, la remise de menus biens (étiquettes personnalisées, cartes de vœux, etc.) ne remet pas en cause l'avantage fiscal pour autant qu'il existe une disproportion marquée, dans un rapport de 1 à 4, entre la valeur du bien et le montant du don : dans le cas d'espèces, le publipostage T-shirt donne lieu à des dons bien inférieurs aux 40 € qui représenteraient 4 fois la valeur alléguée du T-shirt.

- cette information est choisie et organisée dans une perspective dramatique et émotionnelle, dans le but premier de déclencher un acte de don ; elle ne présente pas la neutralité et l'objectivité qui doivent caractériser une information de santé publique ;
- la même information reprise dans les différents publipostages est martelée en moyenne 15 fois par an auprès d'une cible restreinte, retenue en fonction de sa seule propension à donner ; elle se distingue radicalement d'une information ou sensibilisation qui, lorsqu'elle ne vise pas le grand public, s'organise pour atteindre les personnes à risques et non les personnes généreuses.

Toutefois, la présence évoquée plus haut d'une petite fiche dans les publipostages d'ARDMLA, qui reprend des informations de base sur la maladie et comporte une grille d'auto-diagnostic (grille d'Amsler), fournit un début de justification aux considérations avancées par l'association. L'enjeu financier est cependant bien inférieur à celui allégué par l'association :

- le calcul en coût moyen retenu par ARDMLA n'est pas approprié ; celui-ci fait supporter à l'action d'information une quote-part du coût global des publipostages, en fonction du nombre de lignes occupées par cette information dans les publipostages ; outre qu'elle grève l'action d'informer d'une partie du coût conséquent des cadeaux et gadgets promotionnels inclus dans les publipostages, cette approche méconnait le fait que l'information ne fait qu'accompagner des messages qui, parce qu'ils conditionnent les recettes de collecte de l'association, auraient de toute façon été envoyés;
- le calcul en coût marginal est donc le seul recevable; celui-ci ne prend en compte que le surcoût occasionné par l'insertion de fiches ou brochures d'information dans les publipostages de collecte envoyés en application du plan marketing de l'association ; ces frais ne recouvrent que des frais de fabrication et, le cas échéant, de majoration d'affranchissement; dans le cas d'ARDMLA, ces frais sont minimes, la facturation d'une fiche avec grille d'Amsler ressortissant à moins de 0,01 € alors que le coût unitaire moyen des publipostages atteint 1,49 €(affranchissement compris)<sup>31</sup>.

#### b) La précision des rubriques de frais de frais de collecte

Comme pour AIRMA, le compte d'emploi des ressources d'ARDMLA se caractérise par quelques approximations quant à la détermination des frais de collecte. Ainsi, le document subdivise la rubrique des coûts directs d'appel à la générosité du public en quatre lignes, avec les mêmes difficultés de lecture :

- «l'affranchissement» est tiré directement d'un compte général et ne pose pas de difficultés particulières;
- «l'impression des mailings» est également en lecture directe mais reprend l'ensemble du compte général des frais de mailings, qui englobe également les frais de traitement des dons ;
- «le traitement des mailings et des dons» ne peut en conséquence être renseigné;
- «la conception/réalisation des mailings» n'est également pas renseignée et ne comprend donc pas les honoraires des prestataires en marketing direct qui figurent à tort dans les coûts de fonctionnement de l'association (12 K€).

Ces éléments n'altèrent toutefois pas substantiellement la sincérité du document en matière de frais de collecte : le compte d'emploi des ressources retrace clairement l'ampleur de ces frais qui représentent près du double des ressources issues de la générosité du public.

---

<sup>31</sup> Les factures examinées font état d'un tarif de 9,60 \$ pour 1000 grilles d'Amsler

### 3.2. *La rentabilité de la collecte*

#### 3.2.1. *La rentabilité globale de la collecte*

Sur la base du compte d'emploi des ressources et des estimations disponibles pour 2007, l'évolution du ratio frais d'appel / ressources collectées est la suivante pour l'association :

Compte d'emploi des ressources (en K€)	2006	2007 (estimé)
Collecte de dons encaissés au 31 octobre	216	383
Coûts direct d'appel à la générosité publique	414	430
Frais directs d'appel / collecte	192 %	112 %

Comme prévu par l'association, l'exercice 2007 se traduit par une relative amélioration, avec un montant de collecte proche de celui des coûts de collecte. Ce résultat qui reste très insuffisant a été obtenu au prix d'une suspension des activités de prospection de donateurs.

#### 3.2.2. *La rentabilité des opérations de fidélisation et de prospection*

L'analyse de la rentabilité de la collecte est compliquée du fait que les statistiques de suivi de la collecte intègrent la totalité des recettes mais seulement une partie des coûts, relatifs à la production des publipostages, sans tenir compte des coûts aval de traitement des dons et de gestion de la base de données. Par ailleurs, ces statistiques sont présentées en année civile, ce qui affecte les capacités d'un contrôle de cohérence à partir des produits et charges enregistrés dans les comptes de l'association qui eux sont clos au 31 octobre de chaque année.

Les données suivantes sont basées sur les statistiques du sous-traitant chargé du traitement des dons et de la gestion de la base de données, actualisées au 14 novembre 2007, partiellement redressées et majorées d'une estimation du coût complet de traitement des dons :

Année 2006	nombre de publipostages	nombre réponse	taux de réponse	recette en K€	coût en K€ **	recette nette en K€	recette pour 1 € dépensé	don moyen en €
Fidélisation :								
campagnes*	42 693	4 492	10,5 %	89	86	3	1,03 €	20 €
dons spontanés		947		18	4	14		19 €
dons suite reçu fiscal		40		1		1		22 €
Ensemble fidélisation	42 693	5 479	12,8 %	108	90	18	1,20 €	20 €
Prospection :								
campagnes	265 187	8 856	3,3 %	162	329	-167	0,49 €	18 €
Ensemble 2006	307 880	14 335	4,7 %	269	419	-150	0,64 €	19 €

\* compte non tenu d'une campagne de fidélisation (T-shirt en cadeau) auprès de 4 597 donateurs, reportée sur 2007

\*\* coût intégrant une estimation des coûts de traitement des dons et de gestion de base de données, fondée sur un coût moyen de 3,82 € par don, établi à partir du relevé des factures de l'exercice 2005/06 (11.319 dons traités pour un montant de 43 K€)

Source : ARDMLA et estimations IGAS

Le principal acquis qu'avance le prestataire en marketing direct est constitué par les taux de réponse des donateurs, très élevés en fidélisation et satisfaisants en prospection. Toutefois, le taux élevé de réponse en fidélisation peut en partie s'expliquer par l'absence de passage des donateurs fidèles et réguliers aux formules de prélèvement automatique : cette situation dommageable pour l'association, qui se prolonge en 2007 avec seulement 5 prélèvements automatiques, tire vers le haut les taux de réponse en fidélisation.

Les autres éléments de ce bilan 2006 apparaissent préoccupants. La politique de cadeaux suivie par l'association, si elle favorise sans doute les recrutements, se traduit surtout par des coûts élevés de publipostages : le coût unitaire moyen des publipostages atteint 1,18 € pour l'année civile 2006. La faiblesse du don moyen ne permet pas de couvrir de tels coûts.

Plus précisément, cette politique de cadeaux a connu deux périodes distinctes au cours de l'année 2006.

Au premier semestre, la plupart des campagnes ne comportent que peu voire pas de primes (cartes d'impressionnistes). Ces campagnes qui représentent seulement 15 % des publipostages de fidélisation mais 80 % des courriers de prospection ne sont pas excessivement coûteuses (moins de 1 € le publipostage) :

- en fidélisation, les résultats sont médiocres avec un bon taux de réponse proche de 12 % mais une rentabilité faible, avec 1,45 € de recette pour 1 € dépensé,
- en prospection, les résultats sont préoccupants avec un taux de réponse inférieur à 3 % et une recette de 0,49 € par euro dépensé; le coût de revient d'un nouveau donateur dépasse 18 €;
- globalement, les 200.000 courriers du semestre se traduisent par une perte de près de 100 K€

Au second semestre 2006, les opérations marketing sont fortement réduites en prospection et un peu développées en fidélisation. Elles comportent surtout, en prospection comme en fidélisation, plusieurs campagnes assorties de cadeaux importants tels que sacs et parapluies. Le coût unitaire des publipostages comportant de telles primes dépasse les 3 € et n'est que partiellement compensé par le coût plus faible (de 0,65 à 1 € des publipostages d'accompagnement et de relance) :

- en fidélisation, ces campagnes ne permettent pas de majorer le taux de réponse qui reste supérieur à 10 %; elles font progresser le don moyen mais leur rentabilité est nulle ;
- en prospection, le taux de réponse de ces campagnes progresse à près de 5 % mais leur rentabilité négative ne s'améliore pas; en conséquence, le coût d'acquisition d'un nouveau donateur approche les 20 € pour l'ensemble de la prospection;
- les résultats de second semestre contribuent à aggraver la situation de l'association, les 110.000 courriers envoyés se traduisant par une perte de plus de 60 K€ en prospection, le coût d'un nouveau donateur s'établi pour l'année à 19 € (15 € hors coût de traitement des dons et de gestion de la base de données).

Les premiers éléments disponibles pour 2007 confirment les limites d'une politique de primes coûteuses pour dynamiser, à un coût supportable, une collecte d'un rendement médiocre. En fidélisation, la multiplication d'opérations sans ou avec prime modeste permet de redresser la rentabilité de la collecte alors que les opérations avec cadeaux sont à peine équilibrées ; en prospection, les opérations assorties de primes coûteuses se révèlent incapables de générer une rentabilité nettement moins négative qu'en 2006, ce qui impose à l'été 2007 l'arrêt des opérations de prospection.

La poursuite de la politique marketing suivie jusqu'à présent par l'association ne paraît pas en mesure de conduire, à échéance prévisible, à des résultats de collecte dégageant des ressources significatives, nécessaires au financement des missions sociales d'ARDMLA. De tels résultats supposeraient en première approximation un triplement de la rentabilité des opérations de fidélisation de l'association combiné à un équilibre financier de ses opérations de prospection.

## **Annexe : Compte d'emploi des ressources pour 2006**

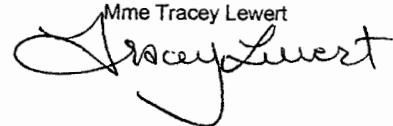


EMPLOIS DE L'EXERCICE	2006	RESSOURCES DE L'EXERCICE	2006
<b>Dépenses opérationnelles-missions sociales</b>	<b>31,345</b>	<b>Produits de la générosité publique</b>	<b>216,157</b>
Participations aux dépenses de recherche	-	Dons manuels non affectés	216,157
Publicité	22,653	Legs/autres libéralités	
Honoraires Céline Torres			
Honoraires Frank & Company	4,146		
Etudes et recherches	4,546		
Publications	-		
<b>Frais de collecte</b>	<b>414,221</b>	<b>Autres produits</b>	<b>4,868</b>
<i>Coûts directs d'appel à la générosité publique</i>		Produits financiers	4,868
Conception / réalisation des mailings	-		
Impression mailing	226,028		
Affranchissement et routage	188,192		
Traitement des mailings et des dons			
<b>Frais de fonctionnement</b>	<b>71,057</b>		
Honoraires Avocats	20,361		
Honoraires MDG	12,130		
Autres honoraires	30,499		
Salaires et charges sociales			
Assurances	1,042		
Fournitures	805		
Téléphone et internet	2,082		
Frais de déplacement et missions & réceptions	646		
Services bancaires	2,832		
Charges financières	660		
Dépenses affectées à la recherche	-		
		Insuffisance de ressources	295,599
<b>Total des opérations en numéraire</b>	<b>516,623</b>	<b>Total des opérations en numéraire</b>	<b>516,623</b>
<b>Secours en nature</b>		<b>Dons en nature</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>516,623</b>	<b>TOTAL</b>	<b>516,623</b>

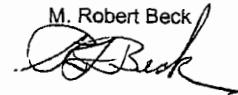
Les informations présentées ont été établies sur la base  
des documents comptables de l'association.

Paris, le 31 mai 2007

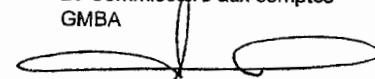
Le Président  
Mme Tracey Lewert



Le Trésorier  
M. Robert Beck



Le Commissaire aux comptes  
GMBA





## **Observations de l'association ARDMLA**





# ARDMLA

Association pour la Recherche sur  
la Dégénérescence Maculaire Liée à l'Age

Inspection Générale des Affaires Sociales  
Section des rapports  
39-43 quai André Citroën  
75739 Paris cedex 15

Le 20 juin 2008

A l'attention du Chef de l'Inspection Générale des Affaires Sociales  
Monsieur André Nutte

Par courrier recommandé avec accusé de réception  
et par courrier électronique : [igas-section-rapports@sante.gouv.fr](mailto:igas-section-rapports@sante.gouv.fr)

Monsieur,

L'Association pour la Recherche sur la Dégénérescence Maculaire Liée à l'Age (ci-après « ARDMLA ») a réceptionné le rapport de l'Inspection Générale des Affaires Sociales (ci-après « IGAS ») RM 2008-030A intitulé « contrôle thématique des modalités et frais de collecte des organismes faisant appel à la générosité du public : Association pour la Recherche sur la Dégénérescence Maculaire Liée à l'Age (ARDMLA) ».

ARDMLA a pleinement collaboré à l'enquête de l'IGAS et a communiqué toutes les informations réclamées avec une totale transparence.

Or, les observations de l'IGAS dans ce rapport se révèlent ambiguës à bien des égards et ne tiennent compte d aucun des éléments communiqués.

En effet, je ne comprends pas pourquoi l'IGAS relève dans son rapport les points suivants :

- « *les liens entre ARDMLA et son association mère AIRMA apparaissent très étroits et largement personnels* » (pages 6 et 7),
- la « *proximité des dirigeants et des prestataires des deux associations* » (page 7 paragraphe 2),



- l'existence de liens financiers ou juridiques entre les deux associations qui relèveraient de fautes et/ou d'infractions (page 6 dernier paragraphe, page 7 paragraphe 2)

sans pour autant conclure cela n'est pas proscrit par la loi. Ceci est trompeur et induit forcément en erreur n'importe quel lecteur du rapport.

ARDMLA est une association récente (deux ans) qui a bénéficié de l'appui financier de l'Association Internationale pour la Recherche sur la Maladie d'Alzheimer (ci-après « AIRMA »), association qui a été créée par ma mère qui en est la Présidente depuis 2003.

Ma famille se consacre depuis 37 ans dans le cadre d'actions associatives à aider les malades atteint de maladie dégénératives. J'ai moi-même consacrée mes études et mon travail en qualité d'assistante sociale spécialisée dans les maladies mentales aux malades.

Je pense au contraire que mon expérience et celle des personnes qui m'entourent est précieuse pour ARDMLA. En effet, ARDMLA a toutes les chances dans l'avenir de surmonter ses premières difficultés financières et d'aider de façon significative les malades dans le cadre de ses missions d'information du public et de soutien à la recherche, actions qu'elle a déjà commencées.

ARDMLA a toujours souhaité exécuter sa mission dans l'intérêt général et répondre de façon honnête à la confiance des donateurs. ARDMLA a toujours respecté la loi française.

Consciente de la nécessité d'apporter une réponse rapide à la perception critique de son fonctionnement par l'IGAS, ARDMLA a engagé les actions suivantes :

- Implantation physique en France d'ARDMLA : nouveau siège social à Mérignac.
- Continuation avec notre prestataire en marketing et contrôle strict des coûts des prestations pour la gestion de la collecte des dons.
- Diffusion des données du compte d'emploi des ressources.
- Continuation des messages d'appels aux dons conformes.

ARDMLA espère que les réponses et les réformes profondes qu'elle a engagées lui permettront de continuer avec succès sa mission pour vaincre la maladie.

Je vous remercie de bien vouloir joindre à la publication du rapport ce courrier ainsi que mes observations sur le rapport initial et ce, en application du principe contradictoire afférent à cette procédure.

Je vous prie de croire, Monsieur, à l'assurance de ma considération distinguée.



Tracey LEWERT  
Présidente  
PJ :



\* \* \*

**Observations de l'Association pour la Recherche sur la Dégénérescence Maculaire liée à l'Age (ci-après « ARDMLA ») concernant le rapport de l'IGAS du 17 mars 2008 intitulé « Contrôle thématique des modalités et frais de collecte des organismes faisant appel à la générosité du public : Association pour la Recherche sur la Dégénérescence Maculaire liée à l'Age (ARDMLA) » :**

## Page 2

### §1

*La conclusion « n'a pas fait des ressources...un emploi conforme aux objectifs poursuivis dans ses appels à la générosité du public » n'est pas, selon ARDMLA, conforme aux premiers résultats obtenus par ARDMLA.*

Premièrement, le rapport n'identifie pas, nous semble-t-il, de dépenses complètement étrangères à la mission d'ARDMLA.

Deuxièmement, ARDMLA n'a que deux années d'existence et a accordé sa première bourse en 2007 à hauteur de 10.000 € à un chercheur français avec renouvellement de cette bourse au bout d'un an en fonction des résultats atteints (Voir pièce jointe N° 1 : Procès verbal du conseil d'administration du 30 octobre 2007).

### §2

Les fonds n'ont pas servi dans leur totalité à couvrir des frais de collecte puisqu'une bourse a été accordée en 2007 (10.000 €) et sera attribuée en 2008 pour des raisons comptables (Voir pièce jointe N°2 : Rapport moral d'activité de l'exercice 2006/2007). Les courriers adressés aux donateurs ont en partie un caractère informatif entrant dans la mission sociale, notamment la grille d'autodiagnostic « grille d'Amsler » comme le retient votre rapport initial pages 5 et 24.

La situation financière qui enregistrait une perte pour le premier exercice de 295.599 € s'est améliorée puisque pour le deuxième exercice 2007, la perte est de 66.073 € (Voir pièce jointe N°3 : Rapport financier du 10 avril 2008 d'ARDMLA).



#### § 4

ARDMLA a pris note des recommandations de l'IGAS et a d'ores et déjà pris des mesures concrètes pour les mettre en œuvre.

ARDMLA communique en annexe le procès-verbal de son conseil d'administration en date du 28 janvier 2008 adoptant les résolutions en conformité avec les préconisations de l'IGAS, telles qu'indiquées au paragraphe 4 : affectation de fonds pour la recherche et les missions sociales, diffusion du compte d'emploi des ressources (ci-après « CER ») (Voir pièce jointe N°4 : Procès verbal du conseil d'administration du 28 janvier et pièce N°5 : Procès verbal de l'assemblée générale extraordinaire du 31 janvier 2008).

#### §6

ARDMLA demande à ce qu'il soit modifié la dernière phrase « ...dans cette attente, l'essentiel des fonds collectés en France continueront à rémunérer les prestataires, fournisseurs et consultants de l'association, dont certains se situent aux Etats-Unis. »

#### §7

Ici encore l'IGAS tire des conclusions qui ne sont pas étayées dans le rapport lui-même : « (...)...mettre en doute le caractère d'intérêt général d'ARDMLA (...) ».

Les conclusions doivent résumer les constats factuels contenus dans le rapport lui-même, et ne pas extrapoler sur leur qualification fiscale et juridique.

### Page 3

#### § 1

ARDMLA confirme que son siège social est désormais situé 3 rue du Golf, 33700 Mérignac (Voir pièce jointe N°6 : Bail et pièce N°7 : Récépissé). ARDMLA a décidé d'implanter de façon plus forte sa présence en France par la constitution d'un bureau français représenté par une responsable administrative et une équipe de bénévoles. Le choix de Mérignac a été dicté en partie par le coût des loyers, plus faible qu'en région parisienne.

#### § 2

ARDMLA ne comprend pas pourquoi il est évoqué ici encore d'une façon totalement partielle la présentation de sa création et ses liens avec l'Association Internationale sur la Recherche sur la Maladie d'Alzheimer (ci-après « AIRMA »).

Il n'y a pas de concurrence dans l'exercice de ses fonctions par ARDMLA avec AIRMA et d'autres associations. Est-il nécessaire de rappeler qu'il s'agit d'association à but non lucratif.

ARDMLA n'a jamais eu aucun lien avec l'American Health and Assistance Foundation.

ARDMLA demande à ce que ce paragraphe soit supprimé.

### §3

ARDMLA considère que la présentation de ses membres ne reflète pas la réalité de leurs compétences. En effet, ARDMLA tient à souligner que sa Présidente est assistante sociale dans un hôpital psychiatrique (Voir pièce jointe N°8 : CV de la Présidente).

Un des membres de l'association est impliqué dans de nombreuses associations (Voir pièce jointe N°9 : CV du Trésorier). Un autre administrateur est physiothérapeute avec une expérience clinique (Voir pièce jointe N°10 : CV)

ARDMLA précise que le choix de la France s'explique par le fait que la communauté scientifique française explore des pistes particulièrement intéressantes et que le financement de ce type de programmes par ARDMLA dans le temps est un objectif réel.

ARDMLA travaille d'ailleurs avec un Professeur français.(Voir pièce jointe N°11 : correspondance avec le Professeur).

### Page 4

ARDMLA ne comprend pas les insinuations de l'IGAS concernant le formalisme de sa constitution et de son fonctionnement qui en effet est pratiquement identique à celui d'AIRMA. Ces deux associations ont chacune été créée en conformité au droit français.

Ces deux associations ont une personnalité morale distincte et poursuivent des objectifs différents.

ARDMLA souhaite que la situation soit clairement établie et demande à l'IGAS qu'elle conclue de façon explicite sur les multiples insinuations concernant ARDMLA et AIRMA dans son rapport initial.

En effet, ARDMLA remplit selon elle sa mission et pour l'année 2008 a intégré toutes les observations de l'IGAS dans son fonctionnement.

**Page 5**

**§5**

ARDMLA indique pour l'exercice 2008 qu'elle constitue une équipe de bénévoles au siège social situé à Mérignac.

**Page 6**

**§ 2**

ARDMLA, comme elle l'a indiqué, n'a aucune obligation d'avoir des membres extérieurs et a fait ce choix politique qui est permis par la loi française.

**§3**

ARDMLA indique qu'elle a été créée en conformité au droit français.

**§§ 4 et 5**

ARDMLA précise que toutes les cotisations sont payées.

**§§ 9 et 10**

**Et Page 7**

**§§ 1 2 3 4**

ARDMLA est une association récente. Bien au contraire le caractère familial de la constitution de son conseil d'administration démontre la volonté de travailler dans un esprit de proximité ce que revendique d'ailleurs ARDMLA vis-à-vis des donateurs.



Pour des raisons économiques ARDMLA a choisi les mêmes prestataires qu'AIRMA.

Le prêt cité par l'IGAS n'a jamais été versé par AIRMA à ARDMLA.

La Présidente d'AIRMA n'a eu comme rémunération que la somme de 5.000 € HT et non une rémunération mensuelle comme indiqué par l'IGAS.

ARDMLA ne comprend pas pourquoi l'IGAS cite ces éléments d'une façon ambiguë pour conclure finalement que ces faits sont conformes au droit français. Ceci relève toujours du même procédé à son encontre qui revient à jeter une suspicion sur son fonctionnement et conclure ensuite après plusieurs paragraphes que finalement son fonctionnement « *n'est pas proscrit(e) par la loi* ».

## § 5

ARDMLA indique à l'IGAS que pour l'exercice 2008, elle constitue une équipe de bénévoles qui sera située à Mérignac, ce qui correspond également au changement de son siège social.

## § 9

La Présidente d'AIRMA n'a eu comme rémunération que la somme de 5.000 € HT correspondant à deux factures et non une rémunération mensuelle depuis 2006 comme indiqué par l'IGAS.

## § 4

ARDMLA indique qu'elle seule organise les programmes de bourses. Son prestataire de services en communication met ensuite en œuvre les décisions de la direction d'ARDMLA.

ARDMLA précise que les comptes 2006 comportent une facture destinée à AIRMA de 8.558 € HT comptabilisée par erreur chez ARDMLA. Les factures concernant ce prestataire se sont élevées en 2007 à 3.525 € HT.

## § 5

**Page 9**

---

ARDMLA indique qu'elle a choisi un cabinet international américain qui a un réseau international et son siège aux Etats-Unis.

Ce cabinet d'avocats a une expertise reconnue dans le domaine des ONG et compte parmi ces clients des ONG internationales. Même si la facturation s'effectue aux Etats-Unis, car le dossier a été à l'origine « ouvert » par le bureau de Washington, ARDMLA a réglé la TVA sur les honoraires de ses avocats comme si la facturation avait eu lieu en France.

**Page 9**

**§ 4**

ARDMLA indique que le déficit 2007 est de 66.073 € et non de 100.000 €. Les opérations de collectes ont été positives.

**§7 note 6**

Une déclaration de TVA a été établie fin 2006, couvrant les périodes 2005 et 2006. Il s'agit de la première déclaration de TVA établie par l'association, suite à une consultation fiscale, portant sur le versement de TVA assise sur les prestations de services facturées par des fournisseurs américains. Cette déclaration de TVA, provisionnée dans les comptes au 31/10/2006 a été réglée peu après son établissement, en janvier 2007.

ARDMLA demande à ce que le paragraphe soit modifié, la procédure d'alerte n'ayant pas été poursuivie par le commissaire aux comptes.

**Page 11**

**§1**

ARDMLA indique qu'à compter de l'exercice 2008 les supports diffusés comporteront les informations sur l'utilisation des dons et la faculté légale de consultation. Le CER pour les années 2006 et 2007 est publié sur le site internet.

**Page 12**



ARDMLA communique la réponse de son prestataire de services marketing (Voir pièce jointe N° 12 : Lettre du 14 avril 2008)

**Page 21**

**§ 2**

ARDMLA indique que la déclaration préalable pour l'exercice 2008 a été déposée en préfecture le 1<sup>er</sup> janvier 2008 (Voir pièce jointe N°13 : Déclaration préalable à la générosité du public en date du 1er janvier 2008 et accusé de réception de la préfecture en date du 17 avril 2008).

**§ 4**

ARDMLA indique que la déclaration CNIL a été faite le 31 mars 2008 (Voir pièce jointe N°14 : Récépissé de la CNIL).



Tracey LEWERT  
Présidente

\* \* \*



**Partie 3 rapport n° 2008-031 : Contrôle des frais de collecte de l'association "Fédération française de Cardiologie"**

## Sommaire

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>107</b>
1. PRESENTATION DE LA FEDERATION FRANÇAISE DE CARDIOLOGIE.....	109
1.1. <i>Les finalités et l'audience de la Fédération et de son réseau.....</i>	109
1.1.1. Les finalités.....	109
1.1.2. L'audience .....	109
1.2. <i>L'organisation et le fonctionnement .....</i>	110
1.2.1. Les textes statutaires et le fonctionnement des instances .....	110
1.2.2. Les moyens de la Fédération, des associations de cardiologie régionales et des clubs « Cœur et Santé ».....	115
1.2.3. L'évolution des résultats de la FFC et leur affectation .....	119
1.2.4. Les missions sociales .....	120
1.2.5. Un projet de fondation pour la recherche conjoint entre la FFC et la SFC.....	125
2. LA COLLECTE DES RESSOURCES AUPRES DU PUBLIC .....	127
2.1. <i>La collecte des dons .....</i>	127
2.1.1. La stratégie de collecte.....	127
2.1.2. Le contenu des messages de sollicitation.....	130
2.1.3. La gestion de la collecte.....	133
2.2. <i>Le développement et la gestion des libéralités.....</i>	134
2.2.1. Le développement des libéralités.....	134
2.2.2. La gestion des libéralités.....	134
2.3. <i>L'information et la protection des donneurs.....</i>	135
2.3.1. Le respect des obligations légales et de la volonté des donneurs.....	135
2.3.2. L'information et la communication avec le donneur .....	137
2.3.3. Le fichier des donneurs .....	139
3. LES RESULTATS ET L'EFFICACITE DE LA COLLECTE.....	141
3.1. <i>Les modalités d'élaboration du CER de la Fédération.....</i>	141
3.2. <i>Les comptes d'emplois et de ressources des associations régionales.....</i>	145
3.3. <i>Les résultats et la rentabilité de la collecte.....</i>	148
3.3.1. Les enseignements de l'étude des fichiers des reçus fiscaux de 2005 et 2006 .....	148
3.3.2. Le suivi de l'efficacité et de la rentabilité de la collecte conduite par la FFC.....	149
3.3.3. La rentabilité des autres formes de financement.....	151
<b>CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS DE LA MISSION .....</b>	<b>153</b>
<b>OBSERVATIONS DE LA FEDERATION FRANÇAISE DE CARDIOLOGIE.....</b>	<b>157</b>

## Introduction

L'Inspection Générale des Affaires sociales a procédé au contrôle de la Fédération Française de Cardiologie (FFC). Ce contrôle était prévu par le programme annuel de travail de l'IGAS pour 2007, approuvé par les ministres de tutelle et concernant un contrôle thématique de plusieurs associations bénéficiant de la générosité publique et œuvrant dans le domaine de la santé. Ce contrôle thématique a concerné principalement le traitement de la collecte, l'information et le respect des donneurs.

En application de l'article 42 de la loi n°96-452 du 28 mai 1996 portant diverses mesures d'ordre sanitaire, social et statutaire, de l'article 43 de la loi n°96-314 du 12 avril 1996 et du décret n°97-864 du 23 septembre 1997, la mission a contrôlé le compte d'emploi annuel des ressources collectées auprès du public (CER) de la FFC pour les exercices 2004 à 2006/2007. Sur cette période, l'inspection a vérifié "*la conformité des dépenses engagées [...] aux objectifs poursuivis par l'appel à la générosité du public*" dans le cadre de la loi n°91-772 du 7 août 1991 relative notamment au contrôle des comptes des organismes faisant appel à la générosité publique, et de l'arrêté du 30 juillet 1993 portant fixation des modalités de présentation du compte d'emploi annuel des ressources collectées auprès du public.

Le contrôle a été notifié au président de la Fédération le 27 mai 2007 et s'est déroulé de juin 2007 à janvier 2008. Il a porté principalement sur trois exercices : 2004 (de janvier 2004 à décembre 2004, soit douze mois), 2005-2006 (18 mois, de janvier 2005 à juin 2006) et 2006-2007 (12 mois, de juillet 2006 à juin 2007).

La mission a réalisé des entretiens avec les présidents et des membres du bureau de la FFC et les principaux responsables de la Fédération ainsi qu'avec le commissaire aux comptes ; elle a procédé à des investigations sur pièces et sur place. En revanche, elle ne s'est pas rendue dans les associations de cardiologie régionales, membres de la Fédération.

Compte tenu de son caractère thématique, ce contrôle n'est pas analogue à celui conduit par l'IGAS sur la FFC en 2003. Il ne constitue donc pas un contrôle complet du fonctionnement de cette association, ni de l'intégralité des ressources et emplois figurant au CER, mais la mission a néanmoins examiné dans quelle mesure la FFC avait tenu compte des préconisations de l'IGAS dans son précédent rapport.

Le présent rapport de l'Inspection a donné lieu à un examen contradictoire avec la Fédération.



## 1. PRESENTATION DE LA FEDERATION FRANÇAISE DE CARDIOLOGIE

### 1.1. *Les finalités et l'audience de la Fédération et de son réseau*

#### 1.1.1. **Les finalités**

La Fédération Française de Cardiologie (FFC) a été fondée le 13 août 1964 sous le nom de Fédération Française des Associations de Cardiologie Régionales et a pris son nom actuel lors de la révision de ses statuts par l'assemblée générale extraordinaire de décembre 2004. Elle est reconnue d'utilité publique par le décret du 22 décembre 1977. Elle regroupe des associations de cardiologie régionales de la loi de 1901 poursuivant des buts analogues. Selon ses statuts actuels, elle a pour but :

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

Avec 160 000 décès d'origine cardiovasculaire par an, cette famille de maladies est actuellement la seconde cause de mortalité en France derrière le cancer et devant les accidents de la route. Selon la présentation de ses missions sur son site Internet, la FFC met l'accent sur ses quatre priorités :

- Informer pour prévenir : Chaque année, plusieurs millions de documents sont réalisés et diffusés dans le cadre des campagnes, des actions de sensibilisation grand public ou par les réseaux de professionnels, hôpitaux et pharmacies ou par le site Internet.
- Promouvoir et financer la recherche : 600 000 euros par an<sup>32</sup> vers l'aide aux projets de recherche par équipes (226 en 10 ans) ou à des bourses individuelles.
- Aide et accompagnement des patients cardiaques vers la réadaptation du corps et la réinsertion : dès 1976, la FFC a contribué à la création des clubs « cœur et santé », actuellement au nombre de 188<sup>33</sup> ; leurs objectifs sont de relayer les campagnes de prévention de la FFC, d'accompagner les malades dans leur réadaptation, insuffisamment mise en œuvre dans les structures spécialisées et de pallier l'insuffisance de la prévention en France.
- Former à sauver des vies par des gestes simples susceptibles d'être appris en 3 heures, « les gestes qui sauvent » et qui permettent une action efficace avant l'arrivée des secours.

#### 1.1.2. **L'audience**

Bien réparties sur le territoire le réseau de la FFC comprend 27 associations de cardiologie régionales adhérentes avec leurs clubs « Cœur et Santé », dont le nombre varie suivant les années entre 170 et 200. Ce réseau démultiplie les possibilités d'action et de sensibilisation du grand public grâce, notamment, aux 1 331 bénévoles actifs dans les clubs<sup>34</sup>, et des 290 bénévoles contribuant au fonctionnement des associations régionales. Actuellement, les clubs « Cœur et

<sup>32</sup> En 2006/2007 sur 12 mois l'effort atteint plus de 750 000 euros.

<sup>33</sup> Source : CER 2006/2007.

<sup>34</sup> Répertoriés grâce à l'assurance obligatoire prise en charge par la Fédération. Sources : FFC 1er août 2007.

Santé » font bénéficier à 8 876 adhérents d'activités physiques de réadaptation et à 11 373 adhérents d'actions de prévention<sup>35</sup>.

Si les maladies cardiovasculaires concernent une partie importante de la population, la Fédération connaît une réelle notoriété grâce à des campagnes et des manifestations à forte visibilité : ainsi, le parcours du Cœur a touché plus de 122 000 participants en 2006 et près de 90 000 participants en 2007, dans plus de 880 villes<sup>36</sup>.

L'extension du champ de prévention couvert par la FFC s'opère, soit par le biais de thématiques nouvelles en liant par exemple sport et santé (club Mont blanc Cœur et Sport), soit dans le cadre des campagnes de lutte anti-tabac (participation à la journée mondiale sans tabac le 31 mai 2007 et actions de sensibilisation des jeunes de 8 à 15 ans aux méfaits du tabagisme), des campagnes contre le cholestérol ou de sensibilisation à l'obésité des enfants, thèmes qui sont devenues également des préoccupations des autorités publiques.

Si plus de 3,5 millions de documents d'information ont été diffusés en 2004, une baisse significative est intervenue en 2005-2006 (sur 18 mois) avec 2,4 millions envoyés et en 2006/2007 avec l'envoi de 1,711 millions de brochures, mais il faut tenir compte de l'activation du site Internet qui peut aussi suppléer aux demandes d'envoi de documents avec la mise en ligne des brochures d'information et de prévention par exemple.

La FFC a fait procéder à une enquête de notoriété sur son image. Il ressort des résultats de cette enquête (décembre 2005<sup>37</sup>) un faible taux de notoriété spontanée (0,3%) et un taux plus élevé de notoriété assistée (42%) qui la place au 8<sup>ème</sup> rang des associations intervenant dans le champ de la prévention en matière de santé.

Enfin et c'est un point plus problématique, la FFC est perçue comme « un organisme qui dépend du ministère de la santé » pour 39 % des personnes interrogées ou comme une association de médecins (38%) ou un comité d'experts en cardiologie (29%). Les deux dernières perceptions ne sont pas si éloignées de la réalité vu la composition de la FFC et le poids prépondérant des cardiologues dans ses instances ; en revanche le lien supposé avec le ministère de la santé, si il renforce sa crédibilité sur les messages transmis, lui ôte sa légitimité à percevoir des dons. Or la FFC ne bénéficie d'aucune subvention du ministère de la santé et la générosité du public directe (dons et legs) ou indirecte constitue ses ressources prépondérantes. Cette ambiguïté se retrouve dans la perception du public interrogé sur les activités de la FFC, où les missions de prévention, d'information (mais aussi d'aide à la réadaptation et à la recherche) sont bien perçues, alors que la mission de recherche de dons pour financer les activités est la moins connue.

Ainsi, tout en recherchant une complémentarité avec la Société française de Cardiologie (SFC), la société savante au sein du monde de la cardiologie qui alimente études, congrès et préconisations, la Fédération est à la recherche d'une reconnaissance et d'une notoriété propres.

## 1.2. *L'organisation et le fonctionnement*

### 1.2.1. **Les textes statutaires et le fonctionnement des instances**

Le précédent rapport de l'IGAS publié en 2004 sur la période 1997-2002, a préconisé un certain nombre d'ajustements nécessaires à la bonne marche des instances. En prenant en compte les principales conclusions et recommandations du rapport, les dirigeants ont voulu marquer leur souhait de conduire une politique plus transparente, démocratique et respectueuse des contraintes juridiques. Complétant les nouveaux statuts (3 décembre 2004), et le règlement intérieur (30 janvier 2006), une charte, depuis octobre 2004, assure un fonctionnement cohérent du réseau

<sup>35</sup> Sources : FFC 1er août 2007.

<sup>36</sup> Source : CER 2006/2007.

<sup>37</sup> Une nouvelle enquête devait avoir lieu en 2007.

composé de membres actifs physiques et de personnes morales, les associations de cardiologie régionales.

#### 1.2.1.1. Les statuts et les instances de la Fédération

Les statuts prévoient les différentes catégories de membres de la Fédération :

- Des personnes morales, les associations de cardiologie régionales au nombre de 27.
- Des personnes physiques : des membres actifs qui sont des personnalités qualifiées présentées par le bureau et parrainées par deux membres du conseil d'administration ; des membres bienfaiteurs, ayant pris l'engagement d'un soutien financier annuel conséquent ; des membres d'honneur, personnes auxquelles le conseil d'administration a conféré cette qualité en raison de leur contribution personnelle à la Fédération sur le plan moral intellectuel ou financier<sup>38</sup> et les cardiologues parrainant les clubs « Cœur et Santé ».

Il ne s'agit donc pas d'une association ouverte au grand public et les membres adhérents susceptibles de participer à l'assemblée générale sont en nombre restreint (239 au 1er août 2007 selon la FFC).

L'assemblée générale procède à l'élection du conseil d'administration qui se compose de 30 membres au lieu de 35 selon la recommandation du Conseil d'Etat. L'article V des statuts est également plus précis sur la représentativité du conseil d'administration qui est élu par collège, ce qui a donc abouti concrètement à l'élection d'autres membres non issus du collège des cardiologues. Le conseil d'administration comprend :

- 16 présidents d'associations régionales en exercice (sur la totalité des 27), comme dans les précédents statuts,
- 7 membres cardiologues, dont 2 parmi les cardiologues parrainant les clubs cœur et santé, trois de l'association de cardiologie d'Ile de France, et 2 issus des autres associations de cardiologue et,
- 7 membres non cardiologues, qui peuvent être par exemple des bénévoles issus des clubs « Cœur et Santé ». Il s'agit là de la principale innovation des statuts, suivant en cela les recommandations du précédent rapport de l'IGAS.

Comme préconisé également par le précédent rapport, un quorum est prévu à l'article VI avec le tiers des membres présents et suivant les recommandations de la mission, les statuts prévoient que chaque administrateur ne dispose plus que de deux pouvoirs au lieu de 5. Cela a conduit à l'amélioration de la participation et du fonctionnement de cette instance. Les pouvoirs du conseil d'administration, définis l'article VI, sont étendus et recouvrent notamment la politique immobilière, la communication. Il arrête le budget et en contrôle l'exécution. A titre consultatif sont invités les représentants des partenaires dont la Société Française de Cardiologie par exemple.

Le bureau de 7 membres est élu à bulletin secret pour quatre ans parmi les membres du conseil d'administration ; il se compose du président, du président sortant et du premier vice président, devenant président au terme de son mandat qui ne sont pas rééligibles à leur poste et de trois vices présidents, du secrétaire général, du secrétaire général adjoint et du trésorier, rééligibles une fois. Bien que les statuts ne l'imposent pas, les membres du bureau ont été à ce jour exclusivement des médecins cardiologues.

Les statuts fixent de façon classique les pouvoirs et le mode de fonctionnement des instances. Enfin, concernant les ressources de la fédération (article XVI), ils mentionnent au premier rang le produit des dons et libéralités<sup>39</sup>.

<sup>38</sup> Notamment les anciens présidents de la FFC.

<sup>39</sup> Les précédents statuts adoptés avant la déclaration d'utilité publique n'étaient pas sur ce point en cohérence avec l'origine principale de ses ressources qui est les dons et libéralités.

### 1.2.1.2. Le règlement intérieur

Le règlement intérieur complète et précise les modalités de fonctionnement des instances. Il contribue à l'équilibre des pouvoirs entre élus et administration. Il fixe notamment les modalités de délégation de pouvoir entre le conseil d'administration et le président et entre celui ci et le délégué national. Il impose un encadrement très précis et précaire à celles ci (domaine, limites, moyens, compte rendus..) ainsi que l'agrément du conseil d'administration.

Le règlement intérieur précise en outre le fonctionnement des commissions spécialisées. La FFC a mis en place une commission scientifique (art XIV des statuts) pour notamment l'octroi des bourses d'études et la validation des projets scientifiques présentés à l'appui des demandes de bourses. Cette commission se compose de 11 membres dont 5 personnalités extérieures à la Fédération. Le conseil d'administration a en outre décidé la création d'un comité d'éthique<sup>40</sup>, afin de conseiller et donner son avis sur les activités et l'utilisation des fonds collectés.

### 1.2.1.3. La charte de la Fédération et des associations de cardiologie régionales, garante de l'homogénéité du réseau

La charte destinée à tous les membres de la Fédération a été adoptée par l'Assemblée générale en octobre 2004. Elle constitue un engagement important et réciproque entre la Fédération et les associations de cardiologie régionales. Cette décision correspond bien à une des préconisations du précédent rapport de l'IGAS visant à clarifier les relations entre la Fédération et les associations de cardiologie régionales.

La charte rappelle tout d'abords les finalités, les objectifs, les principes de fonctionnement et l'éthique de la Fédération en définissant les règles « *que devront respecter chacune des composantes pour en assurer la cohésion et la dynamique* ». L'autonomie juridique des associations de cardiologie régionales ne permet pas à la Fédération de garantir seule la cohérence de l'ensemble du mouvement. Il était donc indispensable que cette charte définisse les engagements de chacun et serve de référence pour toute action menée dans le cadre de la Fédération.

## 1. Les missions et engagements de la Fédération l'égard du réseau

La fédération exerce « *les missions d'intérêt général qui relèvent de l'ensemble du réseau ; elle est notamment garante de la définition du projet, de la stratégie, des décisions d'ordre politique, de l'image externe du mouvement, de sa communication et de sa contractualisation avec des partenaires publics ou privés* ». Ces missions sont de trois ordres : mission de défense des intérêts et représentation de l'ensemble du mouvement auprès des pouvoirs publics et des média, mission fédérative pour « *favoriser le développement, la cohérence, l'efficacité et la solidité du réseau composé des associations de cardiologie incluant les clubs « Cœur et Santé »* » et mission d'appui visant à offrir des services aux associations de cardiologie régionales pour améliorer leur fonctionnement, l'harmonisation et la qualité de leur pratique.

Les engagements de la fédération vis-à-vis des associations régionales de cardiologie portent sur

- La formation des bénévoles et responsables du mouvement : prévention des maladies cardiovasculaires, apprentissage des « gestes qui sauvent », rééducation des malades et formation à l'animation et à la gestion des associations régionales et des clubs « Cœur et Santé » ;
- L'animation du réseau par la mise à disposition d'outils d'assistance juridique et financiers ;

<sup>40</sup> Ce Comité des Sages est composé d'un ancien TPG, d'un ancien amiral, et de l'ex Président de l'association européenne de Cardiologie.

- Le soutien financier des associations de cardiologie régionales pour le « *financement d'actions et de campagnes communes* » au moyen d'une dotation calculée sur des critères précis et détaillés mentionnés dans la charte<sup>41</sup> ;
- La circulation de l'information dans le réseau (sur l'action de la Fédération, des différentes associations de cardiologie régionales et des clubs et sur les données concernant les maladies cardiovasculaires et la recherche, par tout support approprié (journal, site internet....) ;
- La mise à disposition gratuite, pour les associations de cardiologie régionales et les clubs « Cœur et Santé », de son logo, de sa « marque » et de ses slogans.

## 2. Les engagements des associations de cardiologie régionales et des clubs « Cœur et santé »

Parallèlement, la charte fixe les engagements des associations de cardiologie régionales, personnes morales membres de la Fédération. Selon la charte (article 3), les associations doivent adopter une dénomination commune : « *Fédération Française de Cardiologie Association de cardiologie de....* »

Elles doivent veiller dans un souci de cohérence et de transparence vis à vis des donateurs, à ce que leurs statuts ne soient pas être en contradiction avec ceux de la Fédération, tout comme leurs projets et leur composition. Elle fixe donc un cadre général pour les statuts et le fonctionnement des associations de cardiologie régionales assez largement analogue à celui de la Fédération, quant à leur composition (deux collèges de médecins et de non médecins), aux conditions de désignation des membres, à la composition de l'assemblée générale, aux conditions de vote, aux modalités de constitution et de fonctionnement du conseil d'administration, à l'adoption d'un règlement intérieur destiné, entre autres, à organiser les règles de fonctionnement des clubs « Cœur et Santé », particulièrement en ce qui concerne les délégations de pouvoir entre l'association et ces derniers.

Les clubs « cœur et santé » (qui n'ont pas la personnalité juridique) doivent se conformer aux statuts de l'association et à son règlement intérieur et mettre en place « un comité de gestion », avec un animateur responsable et un chargé de comptabilité, qui doit rendre compte au président de l'association de cardiologie régionale dont il dépend. Leur dénomination doit être commune : « *Fédération Française de Cardiologie Association de Cardiologie de ...* » club « *Cœur et Santé de (ville)* ».

## 3. Les règles en matière comptable et financière : le projet de mise en place de comptes combinés

La charte dispose aussi des règles strictes en matière comptable et financière. L'objectif poursuivi depuis 2004 est d'aboutir à une combinaison des comptes des associations de cardiologie régionales et de la Fédération et à la mise en place d'un compte d'emplois des ressources des associations de cardiologie régionales. Il s'agit là de la prise en compte d'une des principales recommandations du précédent rapport de l'IGAS et d'une exigence du comité de la Charte.

Les associations de cardiologie régionales ont donc notamment l'obligation de fournir à la Fédération dans les quatre mois suivant la clôture de l'exercice le bilan, les comptes annuels et les annexes et d'établir un compte d'emploi des ressources précisant l'affectation des ressources par type de dépenses et de se soumettre au contrôle et aux instructions de la Fédération.

Ces obligations sont pour certaines associations de cardiologie régionales difficilement mises en œuvre et la Fédération a mis en place, avec l'appui d'un cabinet comptable disposant d'un

<sup>41</sup> Présence notamment d'un descriptif détaillé et chiffré du projet, d'un plan d'action pour l'année à venir, compte rendu de l'utilisation des dotations de l'année précédente, le nombre de participants, le budget AC + Club, le ratio fonds propres / subvention doit être inférieur à 2, le rapport d'activité, la signature du Président... etc.

réseau national, une stratégie pour aboutir aux résultats visés par la charte ; les premiers résultats de cette démarche seront examinés plus loin.

#### 1.2.1.4. Le fonctionnement des instances de la Fédération

Chaque instance doit jouer son rôle à travers une meilleure répartition des tâches et des responsabilités. Le rapport IGAS de 2004 avait déjà mis l'accent sur une indispensable meilleure articulation entre les instances, sur une meilleure répartition des rôles et responsabilités et sur une ouverture plus démocratique des instances (ouverture du bureau à des membres qui n'appartiennent pas au corps médical, participation de bénévoles au sein de l'Assemblée Générale).

Il soulignait en particulier qu'une fréquence mensuelle des réunions du bureau permettrait d'assurer un véritable débat sur les politiques à développer et un pouvoir de contrôle sur certaines décisions à forte implication financière ou liées par exemple au recrutement. Désormais défini dans les statuts, le rythme des réunions reste cependant soumis à l'initiative du président (au delà de quatre par an), ce qui est une fréquence analogue aux réunions du conseil d'administration. Néanmoins le rythme mensuel semble dans les faits acquis et c'est cette instance qui constitue le centre opérationnel de préparation des décisions de la FFC.

Il faut également noter que la composition du bureau n'a pas été élargie non plus, puisque les neuf membres sont tous issus du collège des cardiologues mais une association de patients a été créée sous l'autorité d'un membre non cardiologue du Conseil d'administration.

L'assemblée générale n'appelle pas de remarques particulières sinon une assez faible participation de ses membres aux réunions et en particulier des présidents des associations de cardiologie régionales. Cette faible participation est « encouragée » par la possibilité pour les membres présents de disposer de 5 mandats<sup>42</sup> ce qui permet d'atteindre le quorum désormais inscrit dans les statuts avec un quart des membres présents (le nombre de présents ne dépasse pas 28 dans les procès verbaux communiqués). Les comptes rendus des réunions remis à la mission ne permettent pas de déterminer la réalité des débats au sein de cette instance car ils se limitent à un relevé des décisions statutaires que doit prendre l'assemblée générale, notamment sur les comptes.

Le conseil d'administration, élargi à des membres non cardiologues, se réunit quatre fois par an. La réduction du nombre de mandats à deux a eu un impact très positif sur la participation qui est presque aussi importante que pour l'assemblée générale (entre 18 et 21 membres présents). Cette instance dispose d'un ordre du jour chargé sur les principaux points de la vie de la FFC : procédures de contrôle interne, décisions sur les appels d'offres, approbation des legs, thèmes de campagne et actions de la FFC, en cours ou à programmer, aspects budgétaires et financiers de la FFC et des associations de cardiologie régionales. etc.

Cependant, les procès verbaux des réunions des instances (assemblée générale, conseil d'administration ou bureau) ne font pas apparaître de discussions de fonds sur la stratégie de la Fédération en matière de collecte ou sur les orientations ou impulsions nouvelles à donner pour développer les missions, sauf des décisions sur le renforcement de la mission d'aide à la recherche par l'octroi de bourses.

Il apparaît donc que certaines remarques et préconisations de l'IGAS dans son précédent rapport restent en partie d'actualité, notamment quand il s'agit de mieux associer aux décisions stratégiques et à la gestion quotidienne, et au contrôle de cette même gestion, les instances ou responsables qui semblent parfois n'être qu'informés a posteriori par le « couple exécutif », président et délégué national. Des débats de fonds devraient être organisés sur la stratégie de collecte et sur les orientations à prendre pour renforcer le poids des missions sociales et les diversifier.

<sup>42</sup> Le précédent rapport préconisait la réduction du nombre de mandats à 2, ce qui n'a pas été fait.

## 1.2.2. Les moyens de la Fédération, des associations de cardiologie régionales et des clubs « Cœur et Santé »

### 1.2.2.1. Un organigramme de la Fédération privilégiant la recherche de dons et le service aux donateurs et une baisse des effectifs

La Fédération s'appuie fin 2007 sur 24 salariés dont le délégué national. Parmi eux, six occupent un poste à temps partiel. Le tableau de l'organigramme 2007 indique la présence de 2 bénévoles<sup>43</sup> effectuant des tâches administratives. Suite aux recommandations d'un cabinet de consultants, l'organisation de la FFC en « râteau » a été modifiée pour créer 4 pôles de compétences :

- Service aux donateurs: 8 personnes, dont une à temps partiel (partagée avec le service « campagne »).
- Campagnes et promotion de la marque: 8 personnes, 3 à temps complet, 4 à temps partiel dont un contrat de professionnalisation soit 4 ETP en liaison avec 6 bénévoles (5 cardiologues retraités qui apportent leur expertise et 1 personne à l'accueil).
- Coordination financière et juridique : 6 personnes dont un poste à pourvoir soit 3,7 ETP aujourd'hui.
- Une nouvelle cellule consacrée au développement des legs. Deux postes lui ont été affectés, un premier poste a été pourvu en septembre 2007, avec l'engagement à temps partiel d'une personne en charge de la gestion des legs<sup>44</sup> et un recrutement a été opéré en février 2008 d'une personne chargée de la recherche de legs et des partenariats de la FFC (laboratoires, mutuelles... etc.).

Deux agents sont rattachés au délégué national : l'un en charge de l'informatique et l'autre comme assistante des dirigeants.

Avec l'objectif stratégique poursuivi de privilégier la recherche de dons, les relations avec les donateurs et la promotion de la « marque », aucun pôle n'est explicitement consacré aux missions sociales.

Le service « campagnes et promotion de la marque » joue partiellement ce rôle pour la mission de prévention et le suivi des campagnes (Parcours du cœur, jamais la première cigarette, expositions itinérantes prenez votre cœur en mains, halte à l'infarctus, cœur sans tabac....). Cette mission est également remplie par le pôle « service aux donateurs », où 5 agents sur 6 consacrent 70% de leur temps au téléphone à écouter, répondre et parfois apporter des messages de prévention aux donateurs.

La gestion des bourses de recherche médicale est assurée par la mission de coordination financière et juridique, mais les décisions d'octroi de celles-ci reposent sur le conseil scientifique qui se réunit au moins deux fois par an. Les clubs « Cœur et Santé » ont en charge l'activité d'aide à la réadaptation.

Corollaire de cette absence de pôle dédié aux missions sociales, la FFC n'établit pas de rapport annuel d'activités avec un bilan complet et des indicateurs d'évolution de ses missions. Le rapport moral du président très succinct et présenté à l'assemblée générale en tient en partie lieu, mais ne permet pas de saisir les évolutions sur le long terme.

L'évolution des effectifs salariés de la FFC est à la baisse sur la période. Entre 2004 et 2006, l'effectif moyen<sup>45</sup> oscille entre 28 (fin 2004), 20 au 30 juin 2006 et 21 au 30 juin 2007. Sur la

<sup>43</sup> Ces deux bénévoles font l'objet d'une note en annexe aux comptes annuels de l'exercice avec précision du nombre d'heures effectués et valorisation financière au compte de résultat en charges et produits (23 359 € en 2004 ; 26 403 € en 2005/2006 et 18 025 € en 2006/2007).

<sup>44</sup> Cette personne sera rémunérée sous forme d'honoraires tout comme le notaire qui assurait précédemment la gestion des legs.

<sup>45</sup> Source : annexe aux comptes annuels de l'exercice.

même période 2003/2007, l'effectif global est passé de 45<sup>46</sup> à 24 salariés. Cette évolution correspond à la volonté de moins recourir aux salariés à contrats à durée déterminée et d'externaliser des activités.

De ce fait on constate sur la période une réduction importante des charges salariales de l'ordre de 10 %.

Tableau 4 : Évolution de la charge salariale de la FFC de 2004 à 2007

	2003	2004	2005/2006 (18 mois)	2006/2007	Évolution 2003/2007
Salaires	769 332	796 799	1 007 851	686 186	- 11 %
Charges	368 548	409 451	521 005	334 761	- 9 %
Total	1 137 880	1 206 250	1 528 856	1 020 947	-10 %

Source : *compte de résultat de la FFC*

L'externalisation de certaines fonctions correspond à deux objectifs selon la FFC, l'obligation de résultat en recourant à des compétences affirmées et la simplification de la gestion des ressources humaines. Cela entraîne la nécessité de réorganiser les attributions en interne et donc la clé de répartition des salariés par activité statutaire pour tenir compte de l'arrivée d'un nouveau prestataire extérieur et entraîne une nouvelle ventilation des charges salariales entre les différentes activités. Les grilles de répartition des masses salariales entre les différentes missions communiquées à la mission pour 2006 s'établissent ainsi :

Tableau 5 : Grille de répartition des emplois entre les différentes activités en ETP et en % de l'activité

	revue/ annuaire produits dérivés/ congrès	Fonction nement	Produits financiers	Dons legs	Commu nication	Prévention	aide à la recherche	Coordination des associations	Phase III
2004 (ETP) /45	11,02	9,09	0,10	12,15	2,10	7,89	0,50	1,65	0,50
2004 (en %)	24,49 %	20,20 %	0,22 %	27,00 %	4,67 %	17,53 %	1,11 %	3,67%	1,11 %
2004 (hors revue annuaire produits dérivés et congrès)	<b>23,44 ETP</b> pour le fonctionnement, la communication institutionnelle et la recherche de fonds					<b>10,54 ETP</b> pour les missions sociales			
2006 (en ETP) /21	0	4,3	0,10	7,15	1,10	5,15	0,60	1,65	0,95
2006 (en %)	0,00 %	20,48 %	0,48 %	34,05 %	5,24 %	24,52 %	2,86 %	7,86 %	4,52 %
2006	<b>12,65 ETP</b> pour le fonctionnement, la communication institutionnelle et la recherche de fonds (-46% en ETP)					<b>8,35 ETP</b> (-21% en EPP) pour les missions sociales			

Source : *FFC : tableaux de répartition analytique des emplois pour la grille de passage au CER*

On constate une baisse importante des emplois en ETP qui affecte toutes les fonctions, mais plus particulièrement le fonctionnement, la communication institutionnelle et la recherche de fonds, ce qui correspond bien à la volonté d'externalisation. Cependant les fonctions de relation personnalisée avec les donateurs et de saisie des dons restent internalisées au sein du service relations avec les donateurs.

La part des personnels affectés aux missions sociales se réduit moins fortement pour la partie prévention et se maintient ou progresse pour les autres missions. Elle reste cependant moins importante que celle consacrée au fonctionnement, à la communication et à la recherche de dons. Cela peut s'expliquer par le rôle important des associations de cardiologie régionales et de clubs

<sup>46</sup> L'effectif de 45 salariés apparaît dans la grille de répartition des salariés par activités (servant de base aux imputations en comptabilité analytique pour la préparation du CER). Il correspond à une période où la revue « Cœur et Santé » était dans le champ des activités de la FFC (11 ETP environ), avant d'être en 2005 confiée à un prestataire extérieur.

« cœur et santé » et des bénévoles en régions dans les missions sociales d'aide à la réadaptation (phase III), mais témoigne également d'une préoccupation insuffisante, selon la mission du suivi et de la coordination des missions sociales<sup>47</sup>.

### 1.2.2.2. Une très forte croissance des honoraires sur la période

Traduisant selon elle la volonté réaffirmée d'améliorer l'efficacité de son action, la transparence de son fonctionnement et de ses choix, et la cohérence interne à la délégation nationale et à son réseau associatif, la FFC a recouru à divers prestataires extérieurs pour la réalisation d'audits ou d'études et d'outils sur le fonctionnement administratif, juridique et comptable, ou encore l'internalisation des actions de collecte, ou l'étude de l'image de la FFC aux yeux des donateurs, et l'analyse de son fichier. Elle fait également appel à des consultants et à des prestataires pour chacune de ses campagnes.

Ceci se traduit par une forte croissance des charges externes et notamment des honoraires qui ont beaucoup pesé sur les finances de la Fédération. Tous les postes sont concernés, mais la progression la plus forte concerne les frais d'appel à la générosité publique et les frais de fonctionnement. Cette situation qui a des conséquences inévitables sur le pourcentage des emplois affectés aux missions sociales, est préoccupante. D'autant plus que les entretiens conduits par la mission lui confirme que le recours systématique à de multiples consultants ou prestataires ne fait pas toujours l'objet d'une contractualisation précise en amont (de simples factures ou devis tiennent souvent lieu de contrats), ni d'une évaluation et d'un bilan systématique de coût/efficacité des prestations.

Tableau 6 : Évolution des charges d'honoraires sur la période 2003/2007

	2003	2004	2005/2006	2006/2007	Évolution
<i>Prévention</i>	286 535	649 286	926 771	714 222	149%
<i>Gestes qui sauvent</i>	0	2 212	10 465		
<i>Frais de coordination des associations</i>	4 261	4 591	121 954	29 479	592%
<i>Recherche médicale</i>	598		6 159		-100%
Total missions sociales	291 394	656 091	1 065 349	743 701	155%
Frais de communication institutionnelle		28 476	12 643	21 886	
Frais d'appel à la générosité du public *	91 779	91 928	371 674	287 451	213%
Frais relatifs aux autres formes d'appel	17 470	41 730	32 476		-100%
Frais de fonctionnement	87 595	304 669	372 804	322 601	268%
<b>Total des honoraires</b>	<b>488 238</b>	<b>1 122 894</b>	<b>1 854 946</b>	<b>1 375 639</b>	<b>182%</b>

Source : grille de répartition analytique des honoraires pour le passage au CER et demande spécifique de la mission - \*Y compris le recrutement de nouveaux donateurs

### 1.2.2.3. L'implantation d'un nouveau siège de la FFC

La FFC a déménagé en 2005. Afin d'acquérir ses parts au sein de la SCI « la Maison du cœur », co-présidée par la SFC, la Fédération a préféré emprunter. Ainsi, la vente de l'ancien siège de la FFC fin 2005 a permis de réaliser un excédent qui, placé, permet d'accroître les fonds destinés aux missions sociales. Les charges de fonctionnement parallèlement sont partagées avec la SFC à travers la mutualisation de certaines charges (accueil, web master).

<sup>47</sup> En témoignent également l'absence de pôle dédié aux missions sociales (voir plus haut) et l'absence de rapport d'activités complet et suivi sur ces missions (voir ci-après).

#### 1.2.2.4. Les moyens des associations de cardiologie régionales et des clubs « Cœur et santé »

Les associations de cardiologie régionales (au nombre de 27) disposent au total d'une vingtaine de salariés, souvent à temps partiel et du concours d'environ 290 bénévoles. Outre deux maisons du Cœur appartenant aux associations de cardiologie régionales de Lyon et de Reims, la plupart des associations et des clubs « Cœur et Santé » se font prêter des locaux par des institutions publiques (mairies, hôpitaux). Les clubs « Cœur et Santé » qui assurent les séances d'aide à la réadaptation reposent largement sur des bénévoles (1 331 permanents au total sont assurés par la FFC) et sur l'aide ponctuelle des salariés des associations de cardiologie régionales. Le réseau de bénévoles, en particulier les bureaux et responsables des clubs « Cœur et Santé », connaît en majorité une moyenne d'âge élevée, ce qui peut représenter un facteur d'instabilité pour le bon fonctionnement des associations, voire même de fragilité pour la mise en œuvre des programmes.

D'ici fin 2007, devait être achevée une comptabilité homogène par un cabinet comptable unique. Cet apport devrait gonfler les comptes de la FFC d'environ 2 millions d'euros. Cet effort s'accompagne d'une volonté globale pédagogique en direction des associations de cardiologie régionales pour tendre vers plus d'efficacité (démultiplication des messages, actions conjuguées sur le même thème le même jour) plus de lisibilité et de visibilité). Ainsi les associations de cardiologie régionales doivent s'engager sur les objectifs annuels communs et particulièrement sur le thème de campagne choisi pour l'année en cours. Ces objectifs sont en conformité avec les engagements de la charte mentionnée précédemment.

S'agissant des ressources des associations de cardiologie régionales qui ne font pas de campagnes d'appel à la générosité publique, elles reposent principalement :

- sur les dons et legs affectés : les dons qu'elles reçoivent sont retransmis à la FFC qui délivre un reçu fiscal et reverse l'argent à l'association de cardiologie régionale. La FFC est seule habilitée à traiter des legs, qui, s'ils sont affectés à une région lui sont reversés après la prise en compte de frais de gestion par la Fédération,
- sur une dotation de la FFC et sur des aides pour la mise en place d'actions au plan régional en liaison avec les campagnes nationales dans le cadre d'appels à projet.
- sur des subventions de collectivités, sur la participation des adhérents des clubs « Cœur et Santé » aux dépenses de la phase III ; cette action de réadaptation mises en œuvre par les clubs doit être équilibrée sur le plan financier,
- sur des cotisations, d'un montant variable selon les associations, malgré la volonté d'uniformisation de la Fédération.

Les comptes des associations de cardiologie régionales, en emplois, sont principalement constitués des dépenses liées à la phase III (aide à la réadaptation), (les actions de la Fédération n'intervenant qu'à hauteur de 6 %), et des campagnes et actions de prévention.

Suite au dernier rapport de l'IGAS, et sur la base des recommandations d'un cabinet d'audit, les instances de la FFC ont choisi de s'orienter vers la consolidation des comptes entre la Fédération et les associations de cardiologie régionales. Une société disposant d'un réseau national d'experts comptables, a pour mission depuis juillet 2006 d'être l'interlocuteur unique des associations de cardiologie régionales pour cette nouvelle procédure exigeant à la fois la mise en cohérence de la comptabilité des associations locales mais aussi la centralisation de la situation financière des clubs « cœur et santé » au niveau des associations régionales.

Une première étape dans la consolidation des comptes était attendue fin 2007 avec la combinaison des comptes à arrêter pour la dernière AG de l'année<sup>48</sup>. Plus modestement, une synthèse des comptes d'emplois et de ressources des associations de cardiologie régionales a été présentée, car l'absence de réponses de plusieurs associations de cardiologie régionales et la nécessité de mieux préciser la nature des charges et produits exceptionnels ne permettent pas de procéder à une

<sup>48</sup> S'agissant d'une Fédération, la production de comptes combinés est indispensable. La FFC espère ainsi pouvoir devenir membre du Comité de la Charte.

combinaison. La synthèse des comptes d'emplois et de ressources des associations de cardiologie régionales sera examinée plus loin.

Les tentatives de nommer un coordinateur des régions au siège, ne se sont pas prolongées. Désormais, le délégué national et le nouveau président, se rendent 5 à 6 fois par an en région.

Dans la même perspective de communication et de transparence entre la Fédération et les associations de cardiologie régionale, un « site extranet » dédié uniquement aux membres adhérents est désormais ouvert depuis fin 2006 mais sa fréquentation reste faible. Pour y remédier, la FFC pense ouvrir un portail d'hébergement des sites locaux. En outre, elle avait envisagé l'attribution gratuite d'un équipement informatique mais, seules, les deux Maisons du cœur de Lyon et Reims, en ont bénéficié car ailleurs, l'absence de locaux ou encore l'instabilité des bénévoles ne permettait pas de prendre ce risque pour un coût non négligeable.

### 1.2.3. L'évolution des résultats de la FFC et leur affectation

Pour 2003 et 2004, l'exercice comptable de la FFC correspondait à l'année civile. L'assemblée générale a décidé de décaler l'exercice du 1er juillet de l'année « N » au 30 juin de l'année N+1 pour s'aligner sur le rythme de la collecte qui connaît un pic en fin d'année civile (décembre), ce qui a conduit à un exercice de transition de 18 mois en 2005/2006. Au cours de la période l'évolution des produits, des charges et du résultat de la FFC s'établit synthétiquement de la façon suivante :

Tableau 7 : Évolution des charges et produits de la FFC 2004/2008

Compte de résultat (en K€)	2003	2004	2005/2006 18 mois	2006/2007 12 mois	2007/2008 Budget prévisionnel
Produits	7214	9416	13658	8729	8051
Charges	6785	9769	10951	7851	9144
Résultat	429	-352	2706 <sup>49</sup>	878	-1093

Source : comptabilité générale de la FFC

D'une manière générale, les résultats des exercices figurent en report à nouveau. Lors des assemblées générales de fin 2006 et fin 2007, des résolutions ont été adoptées pour la réintégration de réserves non utilisés et d'une partie de l'excès aux fonds associatifs<sup>50</sup> et pour l'utilisation des réserves à des projets associatifs sur les prochaines années (essentiellement le renforcement des actions en cours et le projet de Fondation pour la recherche médicale). On constate cependant une difficulté à mobiliser concrètement la partie de ces fonds prévue pour les projets de l'année en cours et un report de la majeure partie de leur montant sur l'exercice suivant.

Le projet de budget pour l'exercice 2007/2008 prévoit un accroissement important des missions sociales, alors que le produit de la collecte devrait demeurer stable. Si l'hypothèse de la croissance des missions sociales se confirme, en particulier la prévention et la recherche médicale, la FFC sera en mesure de mobiliser une partie des réserves constituées au cours de ces exercices précédents, en particulier par la vente de son siège. Cependant la mission note une difficulté notoire à développer les missions sociales, même si le projet associatif prévoit la mobilisation des réserves pour le développement de projets existants. De plus aucune réflexion stratégique n'apparaît au sein des instances dirigeantes, ni n'a été présentée à la mission par la FFC pour rechercher de nouvelles formes d'action susceptibles de renforcer les missions sociales de la Fédération. Seul le projet de constitution d'une Fondation pour la recherche médicale, en partenariat avec SFC, examiné plus loin, témoigne de la volonté de renforcer notamment et selon d'autres voies, une des missions sociales de la FFC.

<sup>49</sup> Dont 1266 K€ liés à la vente du siège.

<sup>50</sup> Ils s'établissent à 6 246 K€ au bilan 2006/2007.

Malgré une dépendance totale à l'égard des dons et legs pour son financement annuel, la situation financière de la FFC est bonne. Fin novembre 2007, la FFC disposait de plus de 8 millions d'€ de placements, alors que ses dettes fournisseurs étaient de l'ordre de 500K € et que le capital restant dû sur l'emprunt (sur 20 ans au taux de 3,90%), souscrit pour l'acquisition de son siège (parts d'une SCI avec la SFC) n'était que de 1,088 millions d'€

#### **1.2.4. Les missions sociales**

Le rapport moral du président présenté à l'assemblée générale annuelle de la Fédération tient lieu de rapport d'activités et synthétise les missions sociales développées au cours de l'exercice, mais sans comporter toujours les mêmes renseignements, ce qui rend difficile la visibilité et le suivi des actions sur le long terme et la mise en place d'indicateurs de suivi. Les missions et les formes qu'elles revêtent sont classiquement les mêmes au cours de la période (et correspondent à celles décrites dans le précédent rapport IGAS), même si les thèmes de campagnes se renouvellent chaque année. La mission à partir des informations disponibles a essayé de faire le bilan de l'évolution de ces actions sociales, qui pour la plupart (sauf l'aide à la recherche et la sensibilisation des jeunes aux méfaits du tabagisme, du fait de la reprise du concours de dessins) stagnent ou sont en régression.

Pour les missions les plus récurrentes (parcours du cœur, prévention du tabagisme chez les jeunes) et les plus aisément quantifiables (recherche, gestes qui sauvent, réadaptation), un tableau de bord de suivi serait opportun.

##### **1.2.4.1. Les missions de prévention**

Elles comportent plusieurs volets :

###### **1. Les « Parcours du cœur »**

Ils sont organisés chaque année dans de nombreuses villes de France, depuis 1972 où ils ont débuté en région Nord- Pas-de-Calais ; il s'agit d'une manifestation conviviale et sportive (parcours pédestre ou cycliste et autres activités) pour sensibiliser le public aux avantages d'une pratique sportive régulière pour lutter contre les maladies cardiovasculaires. La coordination en incombe à la FFC qui s'attache à ce que la manifestation ait lieu le même week-end dans toutes les régions mais mobilise aussi les associations de cardiologie régionales (4 d'entre elles) et les clubs « Cœur et Santé » (90 d'entre eux) ainsi que les mairies et les associations sportives locales. A partir de 2005, une opération 1 euro solidaire a été mise en place pour recueillir un don des participants (le montant de ces dons est ensuite partagé entre la FFC et les associations et clubs organisateurs); un laboratoire est également partenaire de l'opération (organisation de dépistages gratuits) et elle a obtenu depuis 2006 le parrainage de Stéphane Diagana.

Les résultats des opérations de 2004 à 2007 sont les suivants selon les rapports moraux du président :

Tableau 8 : Résultats des parcours du cœur

	2004	2005	2006	2007
Villes participantes	817	568	909	884
Nombre de participants	116 902	96 231	122 122	90 000
Dossiers de presse diffusés ou documents (affiche, dépliants...)	700	nd		370 000 documents divers
CD radio diffusé	700	nd		
Articles de presse	2 000	2000	1 400	1 222
Passage TV	10	nd	Spot publicitaire avec le parrain Passage TF1 et FR3 (4 éditions)	Spot publicitaire avec le parrain (diffusion sur Internet et 21 chaînes) 2 passages France 2 et 1 BFM TV
Diffusion de spots radio et interview	6500	nd	Nd	nd
Partenariat		Laboratoire	Laboratoire Parrainage : Stéphane Diagana	Laboratoire Parrainage : Stéphane Diagana
Collecte Euro solidaire	-	39 242	46 650	39 973

*Source : rapports moraux du président*

## 2. Les campagnes « Jamais la première cigarette »

Cette campagne suit le rythme de l'année scolaire et s'adresse aux jeunes de deux tranches d'âges clés pour prévenir le tabagisme : les élèves de CM1 et CM2 avec un concours de dessins ou d'affiches (repris en 2006/2007<sup>51</sup>) et les élèves de la 6<sup>ème</sup> à la 3<sup>ème</sup> avec un concours de « story-boards » et le tournage d'un clip par l'équipe lauréate. Parallèlement un sondage (baromètre annuel) est effectué sur le comportement des jeunes face au tabac.

Tableau 9 : Résultats des campagnes de prévention du tabagisme chez les jeunes

	2003/2004	2004/2005	2005/2006	2006/2007	
				Dessins	Story-boards
Établissements concernés	844	1 280	923	868	575
Nombre de kits de communication	2 914	4 578		1 603	1 956
Nombre de jeunes et d'enfants sensibilisés	88 000	nd			
Retour des questionnaires	25 810	nd	18 000 + 5 435 sur Internet		9 019 + 2273 sur Internet
Envoi de story-boards	1 560		1 500		1 392
Connexion sur le site dédié et blog	15 028	56 711	95 880 +32373 (blog)	51 632 + 76 500 (blog)	
Relais média campagne	38			101 dans les différents médias	
Relais média baromètre	49				
Diffusion du clip des jeunes		591 passages TV			

*Source : rapports moraux du président*

<sup>51</sup> Le gagnant s'est vu attribuer un ordinateur.

### 3. La semaine du cœur

L'organisation chaque année d'une semaine du cœur avec un thème de campagne différent permet la mobilisation de l'ensemble du réseau de la Fédération, une prise de parole de la FFC dans les médias, pour alerter et sensibiliser les français sur des thèmes de santé publique.

En 2004, à l'occasion du 40<sup>ème</sup> anniversaire de la FFC, un événement de grande ampleur « les 40 heures pour le cœur » a été organisé au stade Charlety, où plus de 2 000 coureurs se sont relayés sur le stade et qui a réuni plus de 4 000 visiteurs. Cet événement sous le haut patronage du président de la république a mobilisé de nombreux partenariats (aide logistique ou financière) : associations sportives, ministère de la Santé et mairie de Paris, notamment, ainsi que des laboratoires. La manifestation a été relayée de façon importante par les médias et les régies publicitaires qui ont offert des espaces gracieux et a bénéficié d'une bonne couverture médiatique entre juillet et septembre (chaînes de télévision nationales, radios, presse grand public nationale ou presse spécialisée (féminine, loisirs, seniors). Le site Internet dédié a fait l'objet de près de 10 000 consultations

En 2005 le thème développé concernait la lutte contre l'obésité chez l'enfant, avec la mise en place d'un jeu Internet éducatif sur les bases d'une bonne hygiène de vie et la publication d'un numéro thématique de la revue « Cœur et Santé », pour sensibiliser les cardiologues, pédiatres et généralistes. Un partenariat a été mis en place avec la société française de pédiatrie et l'association française de pédiatrie ambulatoire.

En 2006, l'objectif a été d'alerter sur l'infarctus. Des très nombreux supports d'information (affiches, dépliants programme, exemplaires spécifiques « cœur et santé » et cartes de l'urgence) ont été largement diffusés via les associations de cardiologie régionales et les clubs, mais également dans les établissements de santé et par un laboratoire partenaire de cette action. Dans le cadre d'appel à projets, 14 associations de cardiologie régionales et 24 clubs ont participé (avec le soutien financier de la FFC), en organisant des manifestations locales : forum, conférences, journées « porte ouverte » dans des hôpitaux, formations et démonstrations des « gestes qui sauvent ». Les supports et les retombées médiatiques de ces manifestations ont été nombreux.

Le thème choisi en 2007 était « cœur sans tabac »<sup>52</sup> et le thème choisi en 2008 porte sur « l'arrêt cardiaque 1 Vie=3 gestes<sup>53</sup> ».

### 4. Les autres manifestations et actions dans le domaine de la prévention

Au-delà de ces trois manifestations ou actions de prévention majeures, diverses actions sont mises en place et sont d'une ampleur variable selon les années ; on peut citer :

**Le lobbying auprès des députés et sénateurs**, grâce à l'envoi d'un bulletin trimestriel de 4 pages « *au cœur de l'hémicycle* » sur des thèmes de prévention : Europe contre l'obésité infantile, mobilisation contre le tabagisme passif, le sevrage tabagique...etc. L'action de lobbying se poursuit en liaison avec la Société française de cardiologie.

**Les salons, congrès et expositions** : chaque année la FFC participe (de 4 en 2004 à 8 en 2006) à des salons professionnels, à des salons grand public et à des rencontres professionnelles avec des notaires. Des expositions sont mises en place sur des thèmes en lien avec les campagnes nationales. Les thèmes ont porté sur le tabagisme, (« clop'1 clops' Ans »), la forme physique (« cœur en forme à corps parfait »), les facteurs de risques et mesures de prévention (« Prenez votre cœur en mains »), qui a été installée à l'occasion de 11 événements en 2005/2006 et de 14 en 2006/2007. L'exposition sur le thème « Halte à l'infarctus » a été

<sup>52</sup> Bilan non disponible fin décembre.

<sup>53</sup> « Appeler le 15, Masser, Défibriller ». Elle a démarré en janvier 2008.

développée en 2006 à l'occasion de la semaine du cœur. Une nouvelle exposition est disponible en 2007 sur le thème « cœur sans tabac ».

**Les documents d'information** : la FFC édite et met à jour de nombreuses brochures d'information grand public sur des thèmes en rapport avec son objet social : présentation de la FFC, objectif santé : « *prenez votre cœur en mains* », tabac : « *laissez votre cœur respirer* », cholestérol : « *devenez acteur de votre santé* », hypertension artérielle : « *des chiffres qui comptent* », activité physique : « *bougez, musclez votre cœur* », l'insuffisance cardiaque, les examens en cardiologie, les maladies des artères. Outre les mises à disposition lors des manifestations de la FFC, ces documents sont diffusés gratuitement et à la demande auprès des particuliers et auprès de divers relais : cabinets médicaux, hôpitaux. Près de 3,6 millions de documents ont été diffusés en 2004, 2,405 sur la période 2005/2006 (18 mois) et 1,711 sur la période 2006/2007 (12 mois). Cette baisse de diffusion notable est compensée par la mise à disposition sur le site Internet de ces brochures.

**La revue « cœur et santé »** : bien qu'étant une activité commerciale<sup>54</sup> (22 000 abonnés), elle correspond aux objectifs de prévention et d'aide à la réadaptation. La revue avait été reprise en gestion directe par la FFC en 1993 à la suite de la disparition de la société gestionnaire. Activité déficitaire en 2004, son déficit est inclus dans la mission sociale de prévention, ce qui paraît justifié à la mission compte tenu de son contenu et de ses objectifs. En 2005 la FFC confiait à nouveau cette revue à un gestionnaire extérieur, tout en conservant la maîtrise de son contenu et de son comité de rédaction. La mise en liquidation éventuelle (l'affaire est devant le tribunal de commerce) de cette nouvelle société gestionnaire fin 2007, pose à nouveau le problème de la poursuite de la publication<sup>55</sup>. Dans l'attente de la décision du tribunal de commerce, la FFC étudie des pistes alternatives pour son maintien, soit en trouvant un repreneur, soit sous la forme d'un supplément médical de 4 à 8 pages accompagnant les publipostages.

**Les campagnes en partenariat** : à partir de 2004 et plus systématiquement depuis 2005/2006, des actions en partenariat se sont développées principalement avec des laboratoires pharmaceutiques pour des campagnes de prévention (« *campagne mauvaise nouvelle Bonne nouvelle* », « *Action sur la tension* », « *Mon cœur bat pour moi, je me bats pour lui* ») ou des observatoires des risques (« *les français face aux risques cardiovasculaires* ») ou pour la réalisation de films ou DVD (films sur la prévention pour les salles d'attente des cardiologues, projet sur « *les gestes qui sauvent* »).

Pour ce faire, des conventions de partenariat ont été signées avec des objectifs précis, des engagements réciproques et une durée limitée dans le temps. La mission a eu communication de toutes les conventions de partenariat signées depuis 2004 et elle a pu constater la clarté des engagements réciproques et en particulier l'exigence de la FFC que tous les supports, documents ou actions, mis en place par le laboratoire ou conjointement, et portant le label de celui-ci et de la FFC, aient été préalablement validés par la FFC, pour s'assurer de la rigueur scientifique des informations et de la conformité de celles-ci ou de l'action conjointe aux « *opinions et à la volonté* » de la Fédération. Enfin, ces partenariats n'ont pas d'impacts financiers directs importants<sup>56</sup> sur la Fédération et ne pèsent donc pas sur ses choix.

#### 1.2.4.2. La recherche médicale

L'aide à la recherche médicale sur les maladies cardiovasculaires est un des objectifs affichés par la FFC. Un comité scientifique est chargé de la sélection des candidatures et de l'attribution des bourses. La mission a examiné les procès verbaux de la commission mixte chargée de l'attribution

<sup>54</sup> Activité déficitaire en 2004, son déficit est inclus dans la mission sociale de prévention, ce qui paraît justifié ; de 2005 à 2007 la gestion en été confiée à un tiers.

<sup>55</sup> En 2006/2007 une provision a été passée pour garantir les droits des abonnés, du fait que l'avenir de la revue n'était pas assuré.

<sup>56</sup> Ce point sera vu plus loin.

de ces bourses. Elle a pu constater une assiduité remarquable des membres de la commission à ces délibérations (de 12 à 15 participants, entre 1 et 3 absents), l'augmentation du nombre de candidatures permettant une plus sélectivité dans le choix.

Chaque projet est présenté par un ou deux rapporteurs et la mise en place d'un système de notation des projets par chaque membre de la commission conduisant l'attribution des bourses aux candidats ayant obtenu les plus fortes moyennes, ce qui lui semble garantir la neutralité et l'objectivité des choix. Pour les années les plus anciennes figurent également la nature du projet de recherche et surtout l'origine géographique (établissement hospitalier public de rattachement) du bénéficiaire ou de l'équipe lauréate ce qui permet de constater la diversité géographique et d'établissements concernés. La mission n'a cependant effectué aucun contrôle sur le suivi des lauréats et en particulier sur le contrôle de la réalisation du projet aidé et sur les conséquences financières d'un éventuel retard ou de la non réalisation de ce projet.

Cette mission sociale est la seule qui progresse notablement sur la période examinée (de plus de 20% en volume financier). La mission considère qu'il s'agit là d'un axe concret des missions sociales qui mérite d'être développé.

Tableau 10 : Progression du nombre de bourses et des montants accordés de 2004 à 2007

	2004		2005/2006		2006/2007		Progression	
	Nombre	Montant total K€	Nombre	Montant total K€	Nombre	Montant total K€	Nombre	Montant total K€
Total accordé	33	626,1	42	920,5	55	752	66,67%	20,11%
Total payé l'année en cours		479		1109		751		20,11%

*Source : rapports moraux du président*

#### 1.2.4.3. L'aide à la réadaptation (actions de phase III)

Il s'agit d'actions essentiellement mises en œuvre par les associations de cardiologie régionales et les clubs « Cœur et Santé ». Le concours de la FFC est très marginal (essentiellement des frais de bénévolat et quelques salaires). Cette action n'est d'ailleurs globalement que très marginalement financée par la générosité publique<sup>57</sup>, puisque les participants doivent contribuer financièrement au programme dont ils bénéficient. Il s'agit d'activités physiques non médicalisées mises en œuvre par des moniteurs d'éducation physique et des kinésithérapeutes (rémunérés) destinées à faciliter la réinsertion des personnes victimes d'un accident cardiaque.

Les données mentionnées au rapport moral du président sont très succinctes : en 2004 l'activité a été mise en œuvre par 144 clubs sur les 185 existants et a concerné 7 205 personnes. En 2005/2006 elle a concerné 8 611 personnes dans 151 clubs sur 188 et en 2006/2007, 8 900 personnes dans le même nombre de clubs.

#### 1.2.4.4. Les gestes qui sauvent

La mise en œuvre de démonstrations ou de formation aux « gestes qui sauvent » a fortement évolué sur la période mais globalement elle est en régression sur la période : 28 K€ été consacré à cette mission en 2003, ce montant chute à 6 K€ en 2004, remonte à 27 K€ sur l'exercice 2006/2007 (18 mois) et régresse à nouveau en 2006/2007 à 9 K€. Cette action représente un pourcentage très faible des missions (moins de ½ %), alors même que l'intérêt de cette action est évident, vu la faible information des français en ce domaine. L'action nationale est complétée par des actions au niveau régional (12,6 K€ en 2006/2007).

<sup>57</sup> Voir à cet égard la synthèse des CER des associations de cardiologie régionales examinée ci-après.

Les rapports du président ne font pas mention de cette action en 2004 ; en 2005/2006 et 2006/2007, il est fait état simplement de messages individualisés (inclus dans les publipostages) pour la sensibilisation du public et de la diffusion de cartes de poche de l'urgence cardiaque. Par contre pour 2008 la FFC a choisi de mener une campagne sur le thème de l'urgence cardiaque : « 1 vie, 3 gestes ».

#### 1.2.4.5. Les frais de coordination des associations de cardiologie régionales

Cette appellation de « frais », peu adéquate pour une mission sociale, recouvre une aide au fonctionnement, mais aussi un soutien à la mise en œuvre des missions sociales par les associations et les clubs et des frais de coordination tels que le financement de journées de formation et une lettre interne. Elle a été remplacée depuis 2005 par un site intranet dédié qui est manifestement peu fréquenté selon les rapports du président : 840 connexions en 2005/2006<sup>58</sup>.

Curieusement, l'annexe au CER rattache à cette mission les legs affectés par les légataires à une région précise<sup>59</sup>, que la FFC seule habilitée à percevoir des legs gère pour leur compte et leur rétrocède après la perception de frais de gestion. La ligne emplois du CER de la FFC ne comprend d'ailleurs pas ces montants (ce qui est normal car ils ne sont pas une ressource de la FFC) et les legs propres à la FFC et affectés ne figurent qu'en annexe au bilan<sup>60</sup>.

Le soutien de la FFC aux régions lié à des projets précis, s'appuie sur un dossier de demande dont la composition a été fixée par la charte. La FFC s'attache à n'aider que les régions qui en ont financièrement besoin et sur des projets bien argumentés et en synergie avec les actions nationales : Parcours du cœur, Semaine du cœur, Jamais la première cigarette. En 2005/2006, 11 associations de cardiologie régionales ont bénéficié de ce soutien. En 2006/2007, la 2<sup>ème</sup> édition de ces appels à projet a permis d'aider 14 associations et 24 clubs pour l'organisation de 48 manifestations. En outre 2 conventions d'objectifs et de moyens ont été signées avec l'Île de France et le Languedoc Roussillon pour les aider à retrouver une situation financière saine.

#### 1.2.5. Un projet de fondation pour la recherche conjoint entre la FFC et la SFC

Au cœur des missions sociales de la FFC, l'aide à la recherche est aussi concernée par la création en cours de la Fondation pour la Recherche sur l'épidémiologie et la prévention des maladies cardiovasculaires, pour financer des projets de plus grande envergure qui n'intéressent pas l'industrie. Cette fondation sera lancée conjointement avec la SFC. Le projet de statuts et le budget prévisionnel viennent d'être déposés au ministère de l'Intérieur pour la reconnaissance d'utilité publique.

Selon le projet de statuts, communiqué à la mission, cette fondation dite « Fondation Cœur et Recherche » est une fondation de recherche dont les fondateurs sont à parité : La Fédération Française de Cardiologie, Association reconnue d'utilité publique créée en 1964 et la Société Française de Cardiologie, Association Savante Nationale créée en 1937.

Elle a pour but « *de financer des projets de recherche d'envergure portant sur les affections cardiovasculaires. L'objectif de la Fondation est d'optimiser la structuration de la recherche cardiovasculaire en France afin d'améliorer sa compétitivité internationale et de favoriser les projets multicentriques au travers de réseaux de recherche clinique.*

*Les actions et projets de recherche que soutient la Fondation doivent en particulier impliquer la collaboration de plusieurs équipes cliniques et/ou de recherche fondamentale nationales et avoir en perspective l'amélioration de la prise en charge des patients atteints de maladies cardiovasculaires.*

<sup>58</sup> Cela s'explique notamment par le fait que la majorité des AC et la totalité des clubs ne disposent de locaux propres avec un équipement informatique approprié.

<sup>59</sup> Mais sans préciser ni leur montant, ni la région d'affectation.

<sup>60</sup> Document qui n'est pas communiqué au donateur, ni ne figure sur le site Internet de la FFC

Les moyens d'action de la Fondation sont :

- « *le financement de programmes de recherche cardio-vasculaire entrant dans son champ d'action selon un processus de sélection effectué par un comité scientifique* ;
- *le renforcement des synergies entre les équipes de recherche françaises* ;
- *la promotion de la coopération avec d'autres acteurs concernés par l'objet de la Fondation* ;
- *la valorisation des travaux de recherche réalisés avec son concours* ».

La Fondation est administrée par un conseil composé d'un maximum de 14 membres dont 4 au titre du collège des fondateurs (2 pour la FFC et 2 pour la SFC, 4 au titre du collège des membres de droit (représentant du ministère d'intérieur, de la santé, de la recherche et de l'INSERM) et 6 au titre du collège des personnalités qualifiées.

La dotation est composée d'un capital de 4 000.000 euros. Elle est constituée par cinq versements d'un montant de 400.000 euros effectuée par la Fédération Française de Cardiologie. Le premier des versements interviendra dans les quinze jours de la publication du décret de reconnaissance d'utilité publique, les quatre versements suivants du même montant interviendront tous les douze mois à la date anniversaire de la publication du décret de reconnaissance d'utilité publique et cinq versements analogues effectués dans les mêmes conditions par la SFC.

Les ressources annuelles de la Fondation se composent selon le projet de statut:

- « 1° *Du revenu de la dotation et de la partie de cette dernière consacrée au financement des actions de la fondation* ;
- 2° *Des subventions qui peuvent lui être accordées* ;
- 3° *Du produit des libéralités affectées, ainsi que des dons et legs d'un montant unitaire supérieur à 20 000 euros* ;
- 4° *Du produit des ressources créées à titre exceptionnel et, s'il y a lieu, avec l'agrément de l'autorité compétente* ;
- 5° *Du produit des ventes et des rétributions perçues pour service rendu* ;
- 6° *Des sommes versées par les fondateurs en vertu d'un engagement écrit et irrévocable contracté lors de la création de la Fondation.* »

Le budget prévisionnel de fonctionnement des trois premières années s'établit à 225 000 € pour la première année et 213 000 € pour les deux années suivantes.

Ce projet d'envergure a été longuement débattu par les instances de la Fédération au cours des deux dernières années. Il permettrait de mobiliser, pour un projet en lien avec son objet social, les réserves de la Fédération. Mais à terme, il pourrait poser certains problèmes de « concurrence » avec la FFC. La recherche médicale fait partie des missions sociales de la Fédération, mais les projets financés par la Fondation seront d'une toute autre ampleur que les bourses attribuées par la FFC. Plus problématique est le financement de la Fondation par des dons et legs. Les dons supérieurs à 20 000 € sont inexistant à la FFC ; par contre les legs de ce montant sont très nombreux (le legs moyen dépasse 50 000 €). Cependant, les legs affectés à la FFC ne sont pas exclusivement destinés à la recherche et les légataires peuvent souhaiter une affectation moins exclusive. Enfin, le règlement intérieur de la Fondation devrait prévoir qu'elle ne conduit pas de campagnes publiques d'appel à la générosité et les dirigeants de la FFC espèrent un apport important de mécénat de grandes entreprises (dont les compagnies d'assurance et les mutuelles).

La mission relève que le succès de cette entreprise constituerait un apport important au financement de la recherche dans le domaine des maladies cardiovasculaires. Enfin elle souligne qu'une information des donateurs de la FFC serait utile dans la mesure où ce sont en partie les dons et legs non utilisés qu'ils ont consentis à la FFC, qui permettront de concrétiser ce projet.

## 2. LA COLLECTE DES RESSOURCES AUPRES DU PUBLIC

### 2.1. *La collecte des dons*

#### 2.1.1. La stratégie de collecte

La stratégie de collecte relève du délégué national qui en conserve la responsabilité, même si la gestion du fichier, le suivi du planning des opérations et le suivi des résultats de chaque campagne est confié au pôle compétent. Le plan annuel de collecte préparé par le délégué national et le pôle est ensuite validé par le comité de direction, le bureau et le conseil d'administration. Cette démarche est classique mais largement formelle, car les procès verbaux des réunions du bureau ou du conseil d'administration communiqués à la mission ne font pas état de discussions particulières sur ces points.

Il est vrai que la stratégie de collecte de la FFC est classique (publipostages et appels téléphoniques) et poursuit deux grands objectifs, la fidélisation des donateurs et la prospection de nouveaux donateurs. L'ampleur des sollicitations annuelles varie d'une année sur l'autre en fonction des contraintes financières et des résultats obtenus en termes de rentabilité des diverses formes de sollicitations l'année précédente. Globalement les sollicitations sont en baisse depuis 2004. Trois axes stratégiques se dégagent sur la période :

- nécessité de maîtriser les coûts de collecte entraînant la baisse du nombre de publipostages et une utilisation réduite et mieux ciblée de l'outil téléphonique ;
- meilleur ciblage de la fréquence et du contenu des publipostages en fonction du profil des donateurs ;
- envoi des publipostages à l'occasion de campagnes ou de manifestations de la FFC, afin d'assurer une plus forte visibilité de la Fédération.

La FFC, contrairement à d'autres associations œuvrant dans le domaine de la prévention de la santé, ne bénéficie pas de manifestations télévisuelles à portée nationale, ni de l'appui permanent d'une personnalité médiatique susceptible d'organiser des manifestations de grande ampleur pouvant générer des dons, même si elle bénéficie ponctuellement pour certaines de ses actions du parrainage de sportifs de haut niveau.

##### 2.1.1.1. La fidélisation des anciens donateurs

Elle s'effectue classiquement au moyen de publipostages sur la base de campagnes (12, soit environ une par mois en 2004, 13 sur les 18 mois de l'exercice 2005/2006 et 9 sur les douze mois de l'exercice 2006/2007).

Certaines campagnes sont récurrentes : Parcours du cœur, Semaine du cœur, envoi du CER, vœux, bilan de l'activité de la FFC et prévisions pour l'année suivante ou s'accompagnent de l'envoi de messages de prévention ou d'information<sup>61</sup> (hypertension artérielle, cholestérol, diabète, obésité, infarctus, information sur la réadaptation et la recherche ...etc.). Des publipostages spécifiques sont mis en place pour certains donateurs (rappel annuel pour ceux ayant demandé une seule sollicitation annuelle) ou à certaines occasions (anniversaire du dernier don par exemple), avec une personnalisation du message et de l'appel en fonction du niveau du don précédent qui devient un seuil pour l'appel. Le nombre des publipostages de fidélisation a fortement décrû sur la période, passant de 3,373 millions en 2004 à 2,399 millions en 2005/2006 et 1,474 millions en 2006/2007. La réduction du nombre de messages s'est traduite par un taux de retours accru (de 3,94% à 7,03% ; cf. tableau et graphique ci après).

Des opérations de relance téléphonique ont été mises en place pour la fidélisation des donateurs : en 2004, une campagne de relance des « inactifs » en avril et en fin d'année (septembre, décembre) ; en 2005/2006, plusieurs campagnes de télé dons ont été conduites à l'occasion

<sup>61</sup> Ces messages, lorsqu'ils ont une certaine importance prennent la forme d'une petite publication de 4 à 8 pages « cardio info ».

d'événements (recherche, semaine du cœur) ou à l'occasion d'anniversaires de dons ou en direction des inactifs mais d'une ampleur moindre qu'en 2004 ; en 2006/2007, les appels téléphoniques ont été très limités (appels de bienvenue et relance pour le prélèvement automatique). Les appels téléphoniques en fidélisation sont désormais ciblés sur des objectifs stratégiques : réactivation des anciens donateurs et consolidation des nouveaux et développement des prélèvements automatiques, à la fois pour éviter des relances trop fréquentes<sup>62</sup> et mal perçues et pour réduire les coûts.

Le développement du prélèvement automatique est un objectif poursuivi depuis plusieurs années ; les bulletins de soutien adressés aux donateurs comprennent systématiquement deux volets, un concernant le soutien ponctuel et une proposition pour le choix du prélèvement automatique, soit mensuel, soit trimestriel (minimum 3€), en soulignant les avantages de la formule : meilleure répartition du soutien sur l'année, possibilité de l'interrompre à tout moment, limitation du nombre des sollicitations et financement plus régulier de la FFC. Le prélèvement automatique est également proposé à l'occasion de l'envoi des reçus fiscaux. De fait le prélèvement automatique s'est développé pour atteindre en 2006/2007 près de 8% des sommes collectées et près de 5% des donateurs

#### 2.1.1.2. La prospection de nouveaux donateurs

D'importantes opérations de prospection de nouveaux donateurs ont été mises en œuvre en 2004 par l'envoi de publipostages en mars, puis par une opération de prospection téléphonique de juillet à décembre (380 000 appels et recrutement de 35 150 nouveaux donateurs). En 2005/2006, la prospection des nouveaux donateurs s'est opérée uniquement par des campagnes d'appels téléphoniques avec des résultats bien moins satisfaisants (près de 273 000 appels et recrutement de 7 379 nouveaux donateurs). En 2006/2007, une prospection massive par publipostages (plus de 2,1 millions d'envois) a permis le recrutement de 17 396 nouveaux donateurs ; la campagne de recrutement par téléphone a été beaucoup plus limitée (16 168 appels et 315 nouveaux donateurs recrutés).

Tableau 11 : Sollicitations et retours en fidélisation et prospection des donateurs par publipostages et téléphone (source :FFC)

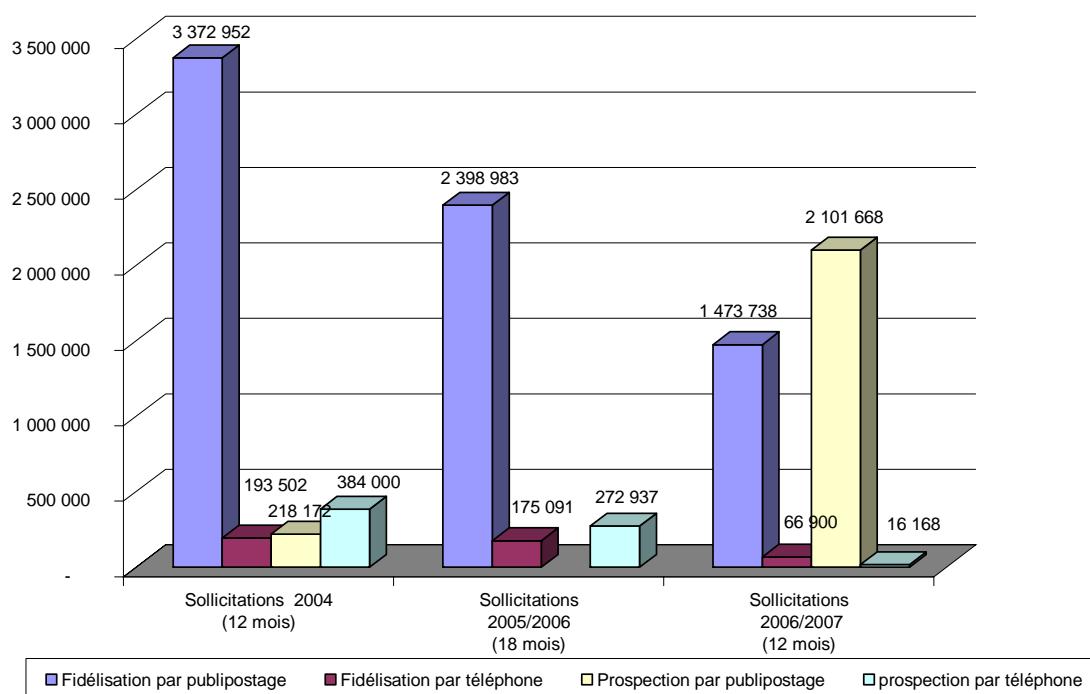
	2004			2005/2006 (18 mois)			2006/2007		
	Nombre d'envois	Nombre de retours	Taux de retour	Nombre d'envois	Nombre de retours	Taux de retour	Nombre d'envois	Nombre de retours	Taux de retour
<b>FIDÉLISATION</b>									
Fidélisation par publipostage	3 372 952	132 728	3,94%	2 398 983	158 920	6,62%	1 473 738	103 610	7,03%
Fidélisation par téléphone	193 502	8 243	4,26%	175 091	24 579	14,04%	66 900	nd	nd
Total Fidélisation	3 566 454	140 971	3,95%	2 574 074	183 499	7,13%	1 540 638	103 610	6,73%
<b>PROSPECTION</b>									
Prospection par publipostage	218 172	1 679	0,77%	0	0		2 101 668	17 396	0,83%
Prospection par téléphone	384 000	35 150	9,15%	272 937	7 379	2,70%	16 168	315	1,95%
Autres retours prospection								2 370	
Total prospection	602 172	36 829	6,12%	272 937	7 379	2,70%	2 117 836	20 081	0,95%
<b>TOTAUX/ MOYENNE</b>	<b>4 168 626</b>	<b>177 800</b>	<b>4,27%</b>	<b>2 847 011</b>	<b>190 878</b>	<b>6,70%</b>	<b>3 658 474</b>	<b>123 691</b>	<b>3,38%</b>

Figure 1 : Évolution du nombre de sollicitations

<sup>62</sup> En cas de prélèvement automatique, le bulletin d'autorisation précise que le donneur fera l'objet d'un courrier (vœux) et de l'envoi du CER de la FFC. Il ne paraît pas être destinataire des documents de prévention et en particulier du bulletin cardio info. La possibilité de lui envoyer des messages de prévention ou des informations dénuées de tout appel à dons devrait lui être offerte.

(2004/2005/2006/2007)

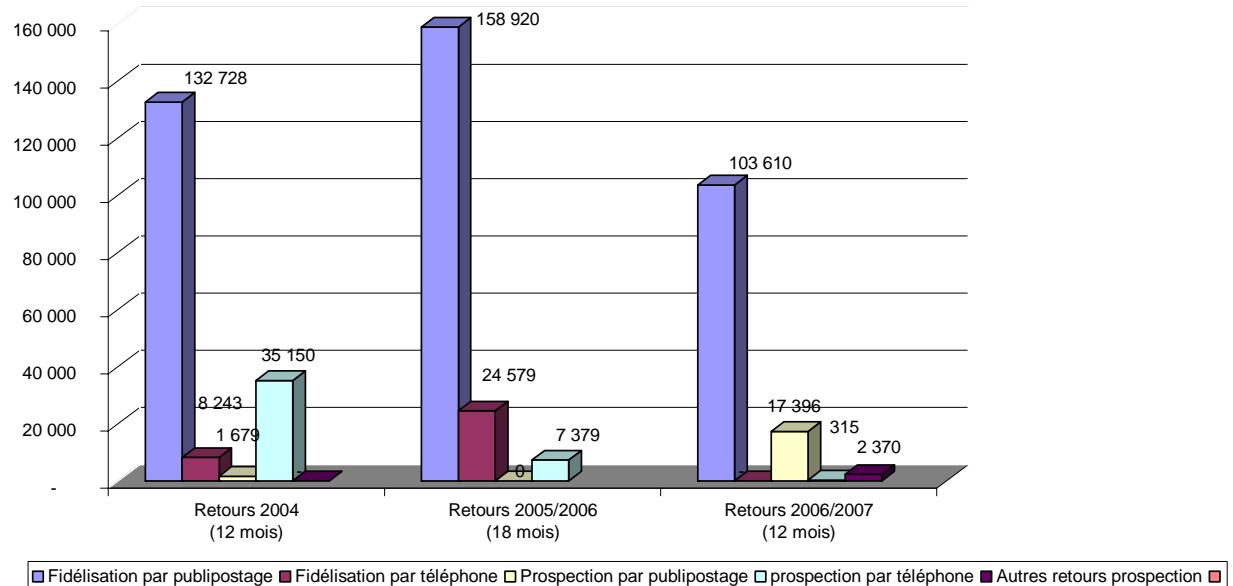
## Evolution du nombre de sollicitations



On constate une baisse des envois lors des campagnes de fidélisation et un faible usage du téléphone. Pour la prospection, les sollicitations ont été fortement réduites en 2005/2006 et uniquement téléphoniques ; elles sont massives en 2006/2007 et par voie de publipostages.

Figure 2 : Évolution du nombre des retours de collectes (2004-2006/2007)

## Evolution du nombre des retours de collecte



Les taux de retours de dons suite aux sollicitations qui s'étaient améliorés en 2005/2006 (6,70%) chutent à nouveau fortement en 2006/2007 (3,38%), en particulier pour la prospection de nouveaux donateurs

Les instances de la FFC sont convaincues que la source des difficultés que rencontre la Fédération dans la collecte de dons ou l'adhésion de nouveaux donateurs, provient presque organiquement de la thématique centrale de la FFC et des messages qui y sont rattachés. Ceux-ci ne touchent pas aisément le grand public (au delà des malades où de leurs proches), sont trop complexes et peu motivants<sup>63</sup>, par rapport à d'autres causes qui génèrent immédiatement émotion et dons.

Le grand public ne voit pas en outre le lien entre les problèmes cardiovasculaires et les maladies : infarctus, arrêt cardiaque, diabète et éprouverait un sentiment de sécurité lié aux avancées médicales.

Ces observations ne sont pas sans fondement, mais la mission considère que l'appel à la générosité publique comporte des contraintes, la première étant la nécessité de convaincre le public de l'intérêt de la cause défendue et surtout de l'efficacité et de l'ampleur des missions sociales, mises en œuvre. Or, il s'agit là d'un point faible de la FFC, qui ne parvient à consacrer qu'un peu plus de la moitié des ressources collectées à ses missions sociales.

## 2.1.2. Le contenu des messages de sollicitation

### 2.1.2.1. Les caractéristiques des messages

Le contenu des messages de sollicitation des donateurs fait l'objet d'une double validation par le président de la FFC et un membre médecin du conseil d'administration<sup>64</sup>. Les messages examinés par la mission se caractérisent par une grande rigueur et une sobriété qui méritent d'être soulignées. La FFC s'attache à la véracité de ses affirmations<sup>65</sup> et les messages ne comportent pas de contenu exagérément émotionnel visant à la culpabilisation des donateurs. Au contraire, ils mettent l'accent sur les progrès de la médecine et de la recherche, sur les possibilités des nouvelles thérapeutiques et surtout sur l'importance d'un comportement responsable visant à la prévention de la maladie : lutte contre la sédentarité par la pratique sportive, prévention et arrêt du tabagisme, meilleure alimentation pour prévenir l'obésité...etc.

Le publipostage peut proposer un cadeau en fonction du seuil de don mais ces cadeaux sont peu nombreux et de faible valeur et toujours en liaison avec les missions sociales par exemple, agenda du cœur, livre de cuisine allégée ou une carte de l'urgence pour la campagne sur les gestes qui sauvent.

Enfin les messages et les appels à la générosité sont personnalisés en fonction des caractéristiques du donneur (gros donneurs ou donneurs ayant opté pour le prélèvement automatique ou donneurs « fuyants » à l'occasion de l'anniversaire d'un don non renouvelé par exemple). Le bon de soutien est également personnalisé et le montant du don suggéré susceptible d'être adapté en fonction du comportement antérieur du donneur. Cette approche résulte d'une analyse du fichier des donneurs pour aboutir à une démarche ciblée permettant d'accroître le rendement des publipostages. Une analyse en interne à partir de la fréquence et du montant des dons a permis codifier trois types de donneurs : bons donneurs, très bons donneurs, donneurs incertains et donneurs fuyant. Elle s'est doublée d'une analyse plus sophistiquée d'un fichier historique d'environ 470 000 donneurs, effectuée par un cabinet conseil, recensant sept classes de donneurs en fonction de leur comportement sur le long terme (depuis 1992). Cette analyse a permis notamment de déterminer en fonction du comportement du donneur la fréquence des messages de sollicitations.

Conséquence de la succession de prestataires pour la conception et la fabrication des publipostages, il n'existe pas de ligne graphique unique déclinée sur les différents supports de communication. La

<sup>63</sup> « Importance de la prévention,appelez le 115 ou les gestes qui sauvent, l'usage du défibrillateur et des messages d'hygiène de vie: ne fumez pas, mangez bien ».

<sup>64</sup> Avec éventuellement le concours de la SFC pour des publipostages à fort contenu médical.

<sup>65</sup> Par exemple, ils ont jusqu'en 2006 souligné que les maladies cardiovasculaires étaient la première cause de mortalité en France ; depuis 2007, le cancer étant devenu la première cause de mortalité, les messages ont cité ces affections parmi les premières causes de mortalité.

brochure « cardio info » sert de support à certains messages de prévention mais pas à tous, de même que l'information sur les progrès de la recherche qui revêt des formes variables selon les années. Même les bulletins d'appel à la générosité publique varient d'un publipostage à l'autre. Ce défaut de cohérence d'image ou de message, par l'hétérogénéité de la ligne graphique en fonction des cultures d'agence, et un cloisonnement des opérations peuvent être nuisibles à l'effet démultipliateur d'un outil sur l'autre et au développement d'une notoriété auprès du grand public.

### 2.1.2.2. Les messages de prévention inclus dans les publipostages de collecte

La majorité des publipostages d'appel à la générosité du public s'accompagne de messages de prévention. La FFC a établi une grille de répartition des frais de fabrication et d'expédition de ces publipostages permettant leur imputation majoritaire aux dépenses de prévention et donc aux missions sociales. Cette grille prévoit une affectation des dépenses aux frais de collecte limitée à la fabrication du bon de soutien, au message personnalisé éventuel sur ce soutien, à l'enveloppe T de retour ainsi qu'un tiers des dépenses d'affranchissement et de routage. L'ensemble des autres dépenses est affecté à la prévention : rédaction et maquette du message, impression de l'enveloppe porteuse, fabrication du message. La conception même de cette grille de répartition témoigne que le coût des publipostages affecté aux frais de collecte est conçu de façon restrictive et résiduelle, l'essentiel du coût étant affecté aux missions sociales de prévention.

Une grille de répartition des frais de publipostage est établie chaque année, qui détaille par message et par type de coût (fabrication et expédition) la partie affectée à la prévention et à la collecte. Les variations entre ces deux types d'imputation sont faibles selon les types de message et ne semblent pas liées au contenu même du message éventuel de prévention

Sur ces bases, au cours des trois exercices pour lesquels cette réparation a été communiquée à la mission, la part des coûts des publipostages imputée à la prévention est en moyenne de 71% en 2004, de 75% en 2005/2006 et de 62% en 2006/2007. Cette imputation porte exclusivement sur les messages de fidélisation en 2004 et 2005/2006, mais également sur la prospection en 2006/2007.

Tableau 12 : Part des dépenses de publipostages affectés à la prévention et à la collecte

	2004		2005/2006		2006/2007	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Frais de publipostages affectés à la prévention	1 155	71 %	767 <sup>66</sup>	75 %	751 <sup>67</sup>	62 %
Frais de publipostages affectés à la collecte	463	29 %	254	25 %	456	44 %
Total frais de publipostages	1 619	100 %	1 022	100 %	1 207	100 %

Source : FFC

Globalement sur l'ensemble des emplois, la part résultant des messages de prévention inclus dans les publipostages d'appel à la générosité est cependant en baisse sur la période (- 35 % de 2004 à 2006/2007) ; il s'établit à 12,7 % des emplois en 2004, 7,4 % en 2005/2006 et 9,60 % en 2006/2007 ; il est prévu à 7,6 % en 2007/2008<sup>68</sup>.

<sup>66</sup> La mission a repris le chiffre issu de la comptabilité et des documents « répartition des frais de publipostages » communiqués. Par contre le CER pour 2005/2006 fait état d'un montant de 1 555 K€ pour les messages de prévention inclus dans les publipostages. Ceci résulte, selon la FFC d'une erreur d'impression qui a fait l'objet d'un rectificatif.

<sup>67</sup> En 2006/2007, sur les 751 K€ de frais de collecte imputés en prévention, 296 K€ l'ont été dans des messages de fidélisation et 455 K€ dans des messages de prospection. Dans le budget 2007/2008, les montants prévus sont respectivement de 304 K€(fidélisation) et 396 K€(prospection).

<sup>68</sup> Voir le CER en annexe et les graphiques d'évolution des emplois ci-après.

Le précédent rapport de l'IGAS avait émis des réserves, à la fois sur le principe de l'imputation prépondérante à la mission sociale de prévention des publipostages qui sont conçus principalement et perçus par les destinataires comme des appels aux dons et surtout sur le pourcentage élevé (en moyenne 79 % sur la période 1998/2001) des frais de publipostages portés au compte de la mission de prévention.

La mission a, sur ces trois exercices pour lesquels elle a disposé des grilles de répartition des frais par campagnes et du contenu de ces campagnes, des observations analogues à celles mentionnées dans le précédent rapport. Sur les deux premiers exercices un pourcentage à peu près identique, de l'ordre de 70 % à 75 % du total des coûts, est imputé à la prévention, c'est-à-dire que l'intégralité du message est considérée de prévention (sauf le bulletin d'appel au don et l'enveloppe T), alors même que le contenu de prévention est variable et parfois inexistant. Pour le dernier exercice le pourcentage est moindre (62 %) et le nombre des publipostages dont le coût est partiellement imputé à la prévention se réduit.

Mais en général, les contenus en termes de prévention de ces publipostages ne sont pas en rapport avec ces pourcentages. La mission en a examiné le contenu sur l'ensemble des campagnes 2004 à 2007. Elle formule des réserves sur le caractère de prévention des messages communiqués<sup>69</sup>.

D'une manière générale en 2004, le contenu des messages de prévention qui prennent souvent la forme d'un bulletin « cardio info », est réel pour la majorité des campagnes : Parcours du Cœur, hypertension artérielle, prévention en cas de canicule, cholestérol, diabète, obésité, angioplastie coronaire, et réadaptation des malades. Il est plus contestable et relève de l'information générale, en ce qui concerne les progrès de la recherche ou l'information sur la FFC, s'agissant de son bilan en matière d'octroi de bourses. En revanche, les publipostages concernant les vœux 2004 et 2005 (qui font le bilan des actions de la FFC) et la transmission du compte emploi ressources de 2003 ne relèvent absolument pas de la prévention mais de l'information générale du donateur ; leur contenu même met l'accent sur les résultats de la FFC et l'importance des dons pour la poursuite des actions.

En 2005/2006, le contenu en termes de prévention des messages est beaucoup moins évident, alors même que le pourcentage des coûts des publipostages affecté à la prévention augmente (75 % en 2005/2006 contre 71 % en 2004). Les messages classiques d'invitation au parcours du cœur en insistant sur les bienfaits du sport relève bien de la prévention ; il en est de même du message concernant la semaine du cœur qui met l'accent sur les dangers de l'obésité des jeunes ou du message concernant les signes précurseur de l'infarctus ou des informations sur les anticoagulants. Le contenu de prévention des autres messages est faible ou nul : le message sur l'hypertension artérielle est essentiellement un appel au don, sans information réelle, le message sur la recherche est une information générale orientée sur la collecte et les actions de la FFC en matière de bourses. Les messages concernant l'envoi d'un questionnaire sur les attentes des donateurs, les messages de remerciement à l'occasion de l'anniversaire d'un don (sauf l'inclusion d'un dépliant sur « les gestes qui sauvent ») ainsi qu'à nouveau les messages de vœux ou d'envoi de documents comptables ou de bilan d'activité ne relèvent pas de la mission sociale de prévention.

En 2006/2007, on observe certaines évolutions positives : les messages contenant le CER ou les messages personnalisés (anniversaires, vœux..) ne sont plus imputés du tout à la prévention. Mais dans les autres messages, la part imputée à la prévention demeure excessive eu égard au « poids respectif » de l'appel à dons et de la prévention : les messages Cholestérol et examens en cardiologie ont un réel contenu de prévention conforme à l'imputation à 70 % ; les messages Alimentation, SDC infarctus et Parcours du cœur, imputés à plus de 70 % à la prévention n'en contiennent guère plus de 25 %. Pour les messages de prospection, seul le premier message contenant le dépliant sur l'urgence cardiaque, a un contenu de prévention, bien que 63 % d'imputation soit excessif. En revanche les trois messages de prospection suivants, contenant un message d'appel à dons avec la présentation de la FFC et des vignettes au nom du donateur

<sup>69</sup> Il s'agit du message dit de prévention et non de la lettre d'appel aux dons de du bulletin de dons qui sont distincts.

potentiel, n'ont aucun contenu de prévention, alors même que 55% en moyenne de leur coût est imputé à la prévention.

La mission insiste à nouveau sur la nécessité d'une plus grande rigueur dans l'imputation à la prévention des coûts des publipostages dont le but essentiel demeure l'appel aux dons. L'optique d'imputation devrait donc être inversée et la part des coûts affectés à la prévention ramenée à la stricte partie des messages ayant un réel contenu de prévention. Elle observe cependant que la part des frais de publipostage imputée à la prévention a tendance à se réduire en valeur absolue (du fait aussi de la baisse du nombre des publipostages) en pourcentage (cf. graphiques sur les emplois au point sur l'élaboration du CER ci-après), au cours de la période examinée.

### **2.1.3. La gestion de la collecte**

La collecte est gérée par une responsable opérationnelle directement rattachée au Délégué national. Les messages sont doublement validés par le président et un membre médecin du conseil d'administration. Elle est très largement externalisée, à l'exception du traitement des dons qui s'effectue en interne.

Différents prestataires participent à la chaîne collecte ou s'y sont succédés car le turn-over est important à chaque maillon de cette chaîne : consultant en stratégie, en marketing direct, organisation, conception et fabrication, imprimeur, routage des messages<sup>70</sup>... De simples devis et factures se sont substitués aux contrats qui lient la FCC aux prestataires dans ce domaine, répondant en cela au souhait de souplesse du délégué national, soutenu par le président avant la fin de son mandat en 2007, qui peut ainsi se défaire d'un fournisseur vite et sans complication juridique.

Le délégué national nous a en effet exposé à plusieurs reprises sa préférence pour limiter les engagements contractuels, préférant travailler avec des fournisseurs sur la base de devis/factures afin de pouvoir renouveler les prestataires sans lourdeurs de procédure, lorsque la créativité diminue, alors que la concurrence est rude comme le montrent, notamment, les résultats des dernières campagnes de publipostage. Néanmoins l'on peut s'interroger sur la limitation de fait du levier de négociation tarifaire ainsi que sur un possible défaut de cohérence d'image ou de message, ou encore sur un cloisonnement des opérations nuisibles à l'effet démultiplicateur d'un outil sur l'autre. Cependant la mission a noté que la procédure d'appel d'offre était systématique et que le conseil d'administration se prononçait sur le choix des prestataires.

Il est donc difficile de pouvoir établir l'enchaînement des prestations en raison d'éléments contractuels très divers (contrats, lettres d'intention, devis/facture ponctuels), des facturations forfaitaires du type honoraires mais qui se cumulent avec des commandes supplémentaires, du nombre de fournisseurs dont les missions se recoupent en partie notamment entre le marketing de la collecte et le développement du fichier donateurs.

La mission observe en outre que cette succession de prestataires peut générer des effets pervers pour l'association et que la fidélisation d'un prestataire permet plus d'exigence en terme de délais et de coûts, assure une meilleure connaissance du client et de ses problématiques, ce qui permet un gain de temps et une plus grande efficacité et qu'un turn-over trop rapide ne permet pas d'évaluer un travail ou un produit.

La gestion des dons (ouverture des enveloppes, comptabilisation, remise en banque, envoi des reçus fiscaux chez un routeur..) est internalisée au sein de la FFC dans le pôle « service aux donateurs » et le pôle financier (remise en banque). Le courrier est ouvert à son arrivée et en fin de matinée les dons sont près à être saisis selon une codification, sur la base du publipostage

<sup>70</sup> Cf. à cet égard le poids des honoraires dans les frais de collecte supra.

concerné<sup>71</sup> (afin d'assurer le suivi de la rentabilité propre à chacun d'entre eux), en distinguant les dons simples, de fidélisation ou de prospection et les dons assortis d'une commande.

## **2.2. *Le développement et la gestion des libéralités***

### **2.2.1. *Le développement des libéralités***

La part des legs dans les ressources figurant au CER est passée de 8 % en 2003 à 14 % en 2004, près de 24 % en 2005/2006 et 22 % en 2006/2007. L'objectif affiché par la FFC est de développer des legs pour atteindre 50 % des fonds de la collecte dans cinq ans.

Plusieurs messages d'incitations à la demande d'informations sont développés, sur les divers supports de la FFC ainsi que l'envoi d'une notice explicative dans certains publipostages. La FFC participe en outre au congrès des notaires et d'autres manifestations analogues. Mais cette politique reste encore assez discrète et la FFC n'avait pas entrepris lors du passage de la mission de politique déterminée de prospection des legs.

La FFC a cependant indiqué à la mission sa volonté d'avoir une politique plus offensive en ce domaine avec le recrutement d'un responsable qui sera chargé de développer les partenariats mais aussi la recherche de legs en se rapprochant outre des notaires des sociétés d'assurance qui peuvent jouer un rôle dans le choix d'un légataire<sup>72</sup>.

### **2.2.2. *La gestion des libéralités***

La gestion des legs était assurée par un notaire sur la base d'honoraires. Un nouveau responsable de la gestion des legs a été recruté en septembre 2007, pour des prestations à temps partiel. Il a entrepris au moyen d'un nouveau logiciel de traitement des legs d'introduire dans la base les quelques 100 dossiers de legs en cours. Compte tenu de cette période transitoire et de la gestion ancienne sur une base manuelle, la mission n'a pas recherché d'indicateurs sur la durée du traitement moyen d'un legs à la FFC. Le nouveau logiciel devrait, en principe, permettre un meilleur suivi des délais et des démarches (édition de lettres types) et l'extraction d'informations comptables fiables sur l'encaissement des legs, au terme de la période d'examen par la préfecture.

Les frais de traitement des legs sont très faibles. Ils comprennent les honoraires d'un notaire chargé de leur gestion jusqu'en juin 2007 (son secrétariat et ses correspondances étaient assurés par une personne du service financier mais le coût n'en est pas individualisé) et les dépenses de publicité auprès des notaires, notamment à l'occasion de leur congrès. Cette dépense de publicité est en diminution forte : elle était de 119 000 € en 2003.

---

<sup>71</sup> Chaque bulletin de soutien est assorti d'un code barre par publipostage et d'un numéro d'identifiant avec un code par catégorie.

<sup>72</sup> Ce recrutement est intervenu début 2008.

Tableau 13 : Montant des legs et coûts de traitement

	en €	2 004	2005/2006 (18 mois)	2006/2007
<b>Llegs acceptés par le CA</b>				
<b>A</b> <b>nombre</b>	<b>36</b>	<b>44</b>	<b>22</b>	
<b>B</b> <b>Montant</b>	<b>1 823 946</b>	<b>2 987 800</b>	<b>1 240 965</b>	
Minimum	1 200	1 200	378	
maximum	400 000	500 000	400 000	
Moyenne	50 665	67 905	53 407	
<b>Montant au compte de résultat</b>				
Llegs et donations non affectés	1 249 745	3 138 152	1 903 055	
Llegs et donations affectés	17 506	0	0	
<b>C</b> <b>Total</b>	<b>1 267 251</b>	<b>3 138 152</b>	<b>1 903 055</b>	
<b>D</b> <b>Coût total de traitement des legs (CER)</b>	<b>38 000</b>	<b>60 000</b>	<b>55 000</b>	
<i>E</i> <i>Honoraires TTC</i>	<i>17 000</i>	<i>26 000</i>	<i>21 000</i>	
<i>F</i> <i>Publicité auprès des notaires (congrès)</i>	<i>21 000</i>	<i>34 000</i>	<i>34 000</i>	
<b>Ratios</b>				
Coût en €par dossier accepté par le CA (D/A)	1 056	1 364	2 500	
Coût total en €par €accepté (D/B)	0,02	0,02	0,04	
Coût total en €par €inscrit au CR (D/C)	0,03	0,02	0,03	
Ratio €collecté au CR/€dépensé en coût total (C/D)	33,3	52,3	34,6	

Source : *FFC et calculs de la mission*

### 2.3. *L'information et la protection des donateurs*

#### 2.3.1. *Le respect des obligations légales et de la volonté des donateurs*

L'association a produit les déclarations préalables d'appel à la générosité de public pour les années demandées 2005 et 2006. Ces déclarations précisent les objectifs de la Fédération et le nombre et le contenu prévisionnel de la campagne annuelle en distinguant :

- Les campagnes de fidélisation: nombre et contenu des publipostages, sollicitations des demandeurs de documentation gratuits mais non donateurs, sollicitations téléphoniques auprès des donateurs n'ayant plus soutenu la Fédération depuis 36 mois, campagnes auprès des multi donateurs pour les inciter au prélèvement automatique ;
- Les campagnes de recrutement de nouveaux donateurs par voie téléphonique.

Les campagnes conduites en 2005 et 2006 ont été conformes aux déclarations préalables. Par contre, il n'est pas fait mention de l'appel aux dons sur Internet ; il serait nécessaire que les prochaines déclarations de campagne le mentionnent.

S'agissant de la déclaration à la CNIL, le fichier a été déclaré à l'origine en 1986. La dernière version de la déclaration (version 2) en date d'octobre 2003, seule disponible à la FFC, fait état de 150 000 personnes et d'une extension de la finalité de ce fichier des donateurs aux personnes demandant de la documentation et à la gestion des abonnements. La finalité en est la relance des membres donateurs et la gestion des prospects.

Cette déclaration exclut explicitement la cession, la location et l'échange des informations enregistrées, qui portent exclusivement sur l'identité des personnes. Or il ressort clairement des entretiens et investigations de la mission que la FFC pratique régulièrement l'échange d'adresses avec d'autres associations (échange d'adresses pour l'envoi d'un unique publipostage ou participation à une forme coopérative d'échanges d'adresses, par exemple) ou des sociétés privées. Récemment elle a même procédé à des locations simples ou réciproques de certaines adresses avec des sociétés privées. D'ailleurs certains bulletins d'appel à dons à partir de fin 2007 en informent le

donateur et lui ouvrent la possibilité de refuser la cession de son adresse à un tiers en cochant une case.

Il est impératif que la FFC mette immédiatement sa déclaration à la CNIL en conformité avec la réalité de son fichier (en nombre) et de sa pratique.

En outre, la FFC détient conjointement avec la SFC un fichier des professionnels de cardiologie qui lui permet d'éditer un annuaire de la profession. Ce fichier nominatif devrait également faire l'objet d'une déclaration à la CNIL.

L'information des donateurs sur le droit d'accès et de rectification aux données les concernant, qui n'était pas systématique sur les appels aux dons pour 2004 fournis à la mission, est quasi générale depuis 2005, mais la mention n'en est faite que sur les appels au prélèvement automatique et non sur les appels à dons simples ; il est vrai que les deux formes d'appel sont systématiquement jointes aux publipostages. Enfin certains appels à dons imprimés sur des lettres personnalisées ne font pas mention de ce droit. Une généralisation de cette mention est indispensable sur tous les bulletins, quelle que soit leur forme et même s'ils sont imprimés sur des lettres personnalisées. La mention de la possibilité d'échanges d'adresses avec des tiers, doit aussi être impérativement inscrite sur tous les bulletins avec la possibilité pour le donateur de s'y opposer.

Le respect de la volonté des donateurs quant à l'utilisation de ses dons est assuré, mais il est vrai qu'à l'exception des legs affectés aux associations régionales où la volonté du légataire est strictement respectée, la quasi-totalité des dons ne font pas l'objet d'affectation particulière. La FFC ne conduit d'ailleurs pas de campagnes sans rappeler l'ensemble de ses objectifs, ce qui évite une affectation trop exclusive.

Le fichier des donateurs fait l'objet de marqueurs et de filtres permettant de sélectionner les donateurs selon différents critères principalement la possibilité d'échanges de données (autorisée ou interdite) et le type de relance (aucune dit « stop tout », une par an ou relance normale). Actuellement (requête de février 2008), sur une base de données de 574 737 donateurs, 74 646 (15%) ont demandé à être exclus des échanges des données, 36 972 ont demandé de ne faire l'objet d'aucune sollicitation (6%) et 38 490 de ne faire l'objet que d'une sollicitation annuelle (7%). Les autres peuvent faire l'objet de relances classiques. Des codifications particulières existent en outre pour les personnes décédées ou n'habitant pas à l'adresse indiquée.

Les donateurs ayant demandé à ne recevoir qu'une sollicitation annuelle sont individualisés sur le fichier ; ils reçoivent cependant deux publipostages, l'un à l'occasion des vœux et l'autre pour l'envoi du CER de la Fédération chaque année. Un envoi unique regroupant ces deux messages devrait être opéré. Des lettres types de relance sont en outre envoyées à ces donateurs lorsqu'ils ne se sont pas manifestés depuis plus d'un an par un don.

D'une manière générale, la FFC conserve les données de ses donateurs et anciens donateurs depuis la constitution en interne de son fichier au début des années 1990. Selon les responsables de la FFC cette conservation a pour seul but<sup>73</sup> de protéger les donateurs et de respecter leur volonté. La radiation définitive du fichier des donateurs décédés ou ayant demandé de ne plus faire l'objet de sollicitations de la FFC ferait courir le risque, lors de l'échange ou de l'achat d'adresses pour la prospection, de solliciter ces personnes, qui peuvent figurer sur ces échanges ou locations d'adresses. Le fichier des adresses pour les campagnes de prospection est ainsi rapproché du fichier de la FFC pour éliminer les doublons ou les personnes décédées ou ne voulant plus être sollicités par la FFC.

<sup>73</sup> Outre les études statistiques de profils de donateurs effectuées par la FFC en interne ou par un consultant extérieur à sa demande.

### 2.3.2. L'information et la communication avec le donneur

#### 2.3.2.1. L'information sur le CER et les frais de collecte

Il n'existe pas d'informations particulières propres aux frais de collecte, sauf la mention depuis 2004 des coûts propres à la prospection de nouveaux donateurs dans le CER communiqué au donneur. Ces coûts n'intègrent pas les charges de personnel ; la mission suggère de compléter cette information en les intégrant, par exemple sous la forme d'un prorata de ces charges entre le temps consacré par les agents en charge de la collecte entre les actions de fidélisation et de prospection.

Les donateurs ont communication tous les ans par publipostages du CER de la Fédération (avec des informations complémentaires très générales sur les actions). Il est également accessible sur Internet.

Le CER précise le montant global des frais de collecte (frais d'appel aux dons, frais de traitement des dons et frais de gestion des legs globalisés) et leur pourcentage dans les emplois totaux. Depuis 2004, une rubrique distincte a été introduite concernant les frais de recherche de nouveaux donateurs, qui n'inclut pas les frais de traitement des dons de ces nouveaux donateurs, (essentiellement des salaires puisque la tâche est internalisée et l'envoi des reçus fiscaux). Parallèlement, une rubrique « *dons des nouveaux donateurs* » figure dans la partie ressources. Cette information a pour but de sensibiliser le donneur sur les difficultés et le coût du recrutement de nouveaux donateurs, mais elle a pour conséquence de scinder en deux lignes l'information sur les coûts de la collecte et sa rentabilité.

Le CER envoyé et mis en ligne sur Internet est bien présenté, et, outre les comptes agrégés, sous forme claire et lisible, comporte également des graphiques, en histogramme pour les ressources et en secteurs pour les emplois, ainsi qu'une information simple et parlante du type « *sur 1 € collecté, tant vont à telle ou telle mission...* »). En outre, en 2004 et 2005/2006 le montant de la prévention imputée sur les messages de collecte est également précisé. Cette précision importante n'apparaît plus en 2006/2007.

Des informations générales sont également apportées sur le site Internet concernant les campagnes et actions de la FFC. En revanche, seules les informations sur le dernier exercice sont communiquées et il n'existe aucune information sur la comptabilité générale et ses annexes, ni sur le bilan global de l'activité.

L'information du donneur est donc, sous réserve des observations ci-dessus, plutôt satisfaisante. Cependant la mission considère que les améliorations suivantes pourraient être apportées à l'information sur le site Internet sans difficultés ou coûts particuliers :

- Des informations devraient figurer sur les trois dernières années, et non sur la seule dernière afin de permettre au donneur et au public de mesurer les évolutions.
- Une information devrait être fournie, non seulement sur l'utilisation des ressources issues de la générosité publique de l'année en cours, mais également sur les réserves constituées à partir de la générosité antérieure en présentant les projets envisagés pour leur utilisation future.
- En matière de publicité pour les organismes faisant appel à la générosité publique, les dispositions de l'article 4 de la loi du 7 août 1991 ont été renforcées par l'ordonnance du 28 juillet 2005 : son article 8, modifiant l'article 4 de la loi de 1991, précise que « *lorsque les organismes ont le statut d'association ou de fondation, ils doivent en outre établir des comptes annuels comprenant un bilan, un compte de résultat et une annexe. Dans ce cas, l'annexe comporte le compte d'emploi annuel des ressources collectées auprès du public prévu au premier alinéa* » et l'article 7 dispose que lorsque le montant des ressources collectées dépassent un certain seuil (le décret du 30 avril 2007 le fixe à 153 000 €), les associations et fondations sont soumises aux prescriptions de l'article L 612-4 du code du commerce. Cet article fait obligation « *d'assurer dans des conditions déterminées par décret en Conseil d'Etat la publicité de leurs comptes annuels et du rapport du commissaire aux comptes.* ». Ces dispositions sont applicables aux exercices comptables des associations et fondations ouverts à

compter du 1<sup>er</sup> janvier 2006. Il est vrai que le décret visé à l'article 7 de l'ordonnance reste encore à paraître sur les modalités de cette publicité, mais la Fédération pourrait utilement faire figurer ces informations sur son site, ce que de nombreuses associations font déjà.

- La mission rappelle en outre sa proposition concernant la publicité du CER agrégé des associations de cardiologie régionale avec des informations appropriées.
- Enfin il serait bon qu'un rapport annuel d'activité soit disponible sur le site. Le rapport moral du président pourrait en tenir lieu, avec quelques améliorations de présentation et de cohérence des informations<sup>74</sup> d'une année sur l'autre.

### 2.3.2.2. La communication avec le donateur

Le site Internet de la FFC est un vecteur important de la communication institutionnelle et en direction des donateurs de la FFC<sup>75</sup>. Ce site a été rénové en 2002 puis en 2006 à l'occasion du Parcours du cœur.

L'actualisation du site était réalisée mensuellement puis l'est hebdomadairement depuis juin 2006 et de nouvelles rubriques ont été introduites progressivement : espace questions réponses en 2004, boutique de promotion des produits dérivés, amélioration de la zone « dons et legs, mise en ligne des brochures...etc. Il est un moyen important de promotion des campagnes et actions de la FFC. En outre, des sites dédiés à certaines manifestations particulières sont mis en place comme cela a été indiqué plus haut.

Le nombre de connexions est en progression régulière : 101 811 en 2003, 171 350 en 2004, 357 603 de janvier 2005 à juin 2006 (18 mois) et 289 455 de juillet 2006 à juin 2007. Le nombre moyen de connexions a progressé de 14 300 en 2004 à plus de 24 000 en 2006/2007.

Les demandes d'information par Internet se sont également développées: 1 484 en 2003, 3 563 en 2004, 3 573 en 2005/2006, mais baissent à 1 628 en 2006/2007.

A partir de septembre 2006, une newsletter est également envoyée aux internautes inscrits et le nombre d'abonnés est en progression et atteint un nombre cumulé de 1 593 abonnés fin 2007.

Le nombre de demandes d'informations par courriers a été de 193 en 2006 et de 98 en 2007. Le nombre de demandes d'information par téléphone (60 appels en moyenne par jour dont 70% émanant des donateurs, portant sur notamment sur l'information, les adresses de clubs et l'aide à la réadaptation selon les interlocuteurs de la mission) est en progression. Les nouveaux donateurs sont appelés pour les remercier et leur proposer les services de la Fédération. Mais la FFC ne dispose pas d'un système de comptage ou de conservation en mémoire de ces appels téléphoniques

Au pôle « service aux donateurs », 5 agents sont en charge du suivi de ces demandes téléphoniques. En outre, la réponse aux questions par courriers ou courriels aux demandes ayant une composante médicale est assurée par des cardiologues bénévoles en retraite qui étudient les questions et préparent des réponses détaillées.

Une consultation périodique des donateurs a été mise en place. La dernière date de 2005 et questionnent ces derniers sur leurs attentes en matière de thèmes de campagnes de prévention et de thèmes d'articles dans cardio-info ; près de 3 800 questionnaires ont été retourné et exploité. Les thèmes de préoccupations majeurs sont l'infarctus du myocarde et ses signes annonciateurs, l'alimentation et le cholestérol et les anticoagulants.

<sup>74</sup> Les informations ne sont pas toujours actualisées d'une année sur l'autre et souvent dans des formes trop différentes, comme cela a été indiqué plus haut, pour apprécier les évolutions.

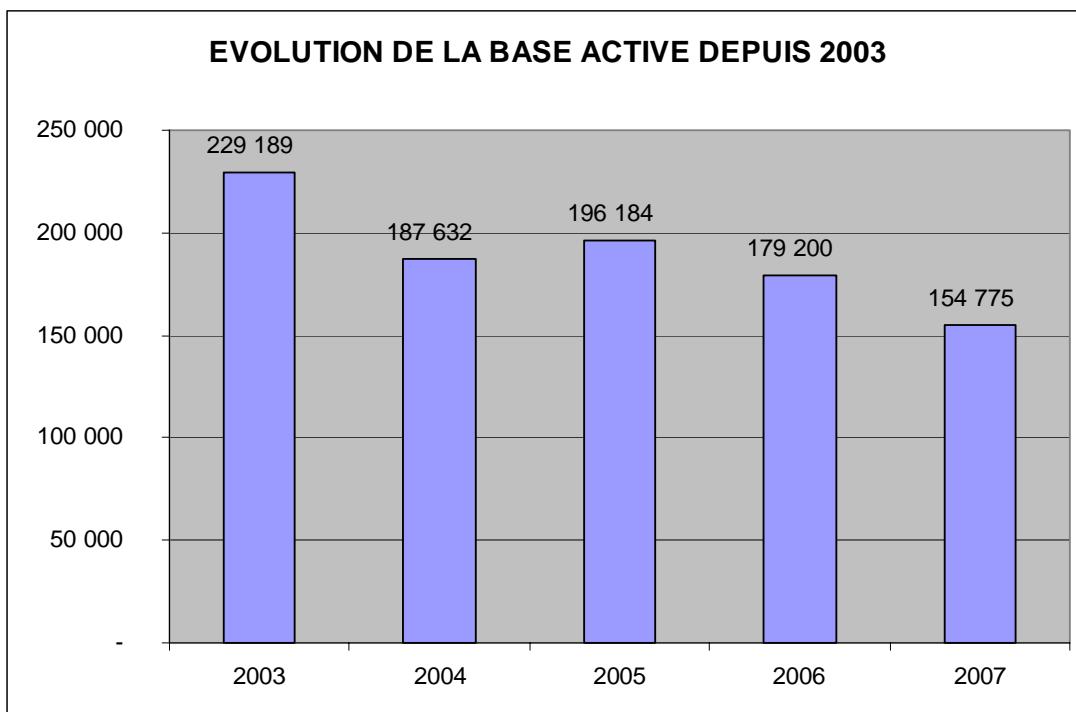
<sup>75</sup> Mais ce n'est pas un vecteur important de la collecte bien que la possibilité de dons par Internet soit offerte ; seuls quelques dizaines de dons par mois depuis fin 2006 sont enregistrés ; cela s'explique selon la FFC par le type de donateurs, plutôt âgés et malades et donc méfiants sur l'utilisation en ligne de leur carte de crédit.

### 2.3.3. Le fichier des donateurs

La base active des donateurs (au moins un don au cours des deux dernières années) a fortement fluctué depuis 2003 mais a tendance à se réduire, du fait, selon la FFC, de l'arrêt du maintien artificiel dans cette base de donateurs pas assez fidèles et de l'irrégularité du recrutement des nouveaux donateurs, avec des efforts de plus ou moins grande amplitude selon les années et le changement de supports de recrutements utilisés. Cette érosion de la base et la difficulté à fidéliser les donateurs, pèsent lourdement sur la stratégie de collecte, car tout ralentissement de la politique de recrutement de nouveaux donateurs une année, a des conséquences sur la collecte de l'année suivante.

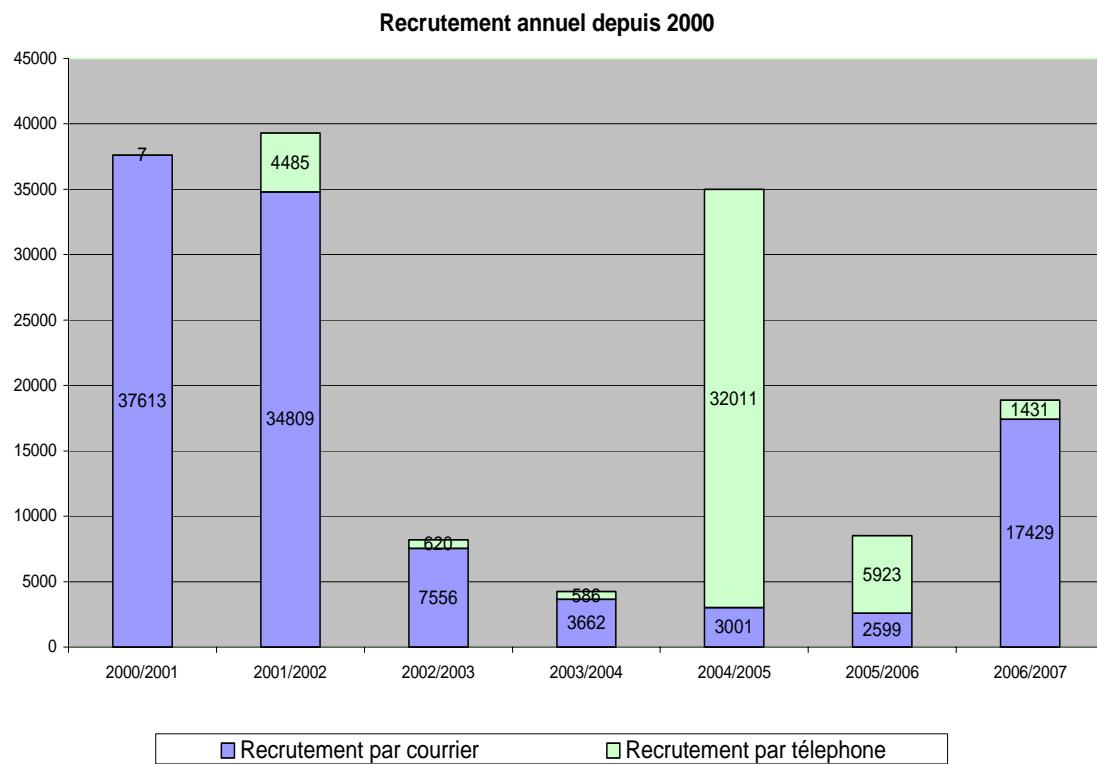
Selon la FFC, en outre la spécificité des donateurs qui sont des malades pour 80% d'entre eux, rend indispensable le recrutement de 20 000 donateurs nouveaux par an, car une perte de 15 000 d'entre eux apparaît chaque année (décès, grand âge, refus).

**Figure 3 : Évolution de la base active du fichier de 2003 à 2007**



*Source : FFC*

**Figure 4 : Évolution du recrutement annuel de donateurs depuis 2000**



Source : FFC

**Le ralentissement de la stratégie de collecte de nouveaux donateurs apparaît clairement dans les résultats des recrutements annuels, très faibles de 2002 à 2004, en forte croissance en 2004/2005 (recrutement par téléphone), puis en 2006/2007 (recrutement par publipostages).**

La FFC a également communiqué à la mission l'étude d'une société de conseil sur sa base historique de donateurs depuis 1992 (environ 460 000 entrées examinées). Cette étude de juillet 2007 a été conduite pour mieux apprécier le comportement des donateurs, qui (sur la base de plus de 80 critères) a classé ces donateurs en 7 catégories selon leur comportement : date du premier don, nombre de dons, montant des dons, saisonnalité, date et ancienneté du dernier don, intervalle moyen entre les dons. L'objectif est de définir ainsi une meilleure stratégie de collecte.

La mission s'est fait communiquer les fichiers des bénéficiaires de reçus fiscaux pour 2005 et 2006. Une exploitation par ses soins de ces 5 fichiers cumulés fait apparaître des indications analogues à ceux communiqués par la FFC sur la base active et le comportement des donateurs :

- un total cumulé de 259 044 entrées (émission d'un reçu fiscal) en cumul 2005 et 2006, dont 128 053 envois en 2005 et 130 991 en 2006 ;
- une forte rotation des donateurs : 35% des donateurs 2005 (115 460) n'ont pas renouvelé leur don en 2006 et 36% des donateurs 2006 (116 405) n'avaient pas donné en 2005. La base active des donateurs (au moins un don sur les deux derniers exercices) s'établit donc à 157 366<sup>76</sup>, ce qui corrobore les données de la FFC.

Les autres informations sur l'analyse de ces fichiers sont évoquées plus loin.

<sup>76</sup> Nombre de donateurs 2005 plus 36% des donateurs 2006.

### 3. LES RESULTATS ET L'EFFICACITE DE LA COLLECTE

#### 3.1. *Les modalités d'élaboration du CER de la Fédération*

Conformément à ses obligations, la FFC élabore un CER dont les données synthétiques figurent ci-dessous.

Une très faible part des ressources de la FFC provient de subventions publiques ou du mécénat (moins de 1 %). En conséquence, dans la mesure où près de 95 % en moyenne des produits courants proviennent de la générosité du public (dons et libéralités), ou d'autres produits liés à la générosité du public (de 5 à 1 % selon les années)<sup>77</sup>, la FFC présente un CER qui reprend logiquement la quasi totalité des montants du compte de résultats de l'année. En revanche les reports à nouveau de l'année antérieure ne sont pas mentionnés au CER, ce qui est contraire à la réglementation (arrêté de 1993).

Le compte d'emplois des ressources est élaboré à partie de la comptabilité analytique de la FFC elle-même issu de la comptabilité budgétaire. Cette comptabilité analytique est très détaillée et permet un suivi très fin de l'évolution des dépenses. Pour ce qui concerne le personnel, une clé de répartition entre les missions est élaborée annuellement<sup>78</sup> et permet d'imputer les charges salariales à chacune des missions. Il en est de même des honoraires des différentes agences ou des prestataires qui peuvent intervenir au titre de plusieurs missions.

L'examen par la mission des factures les plus importantes des exercices 2004 et 2005/2006 fait apparaître que l'imputation des dépenses aux différentes missions est effectuée avec rigueur. Il n'a pas été constaté de dérive conduisant à majorer les missions sociales, tout au plus certaines difficultés d'imputation<sup>79</sup>.

Par contre et ce point a été abordé précédemment, l'imputation régulière à la mission sociale de prévention d'une part importante des frais de publipostages de fidélisation puis également de prospection à partir de 2006/2007, suscite des réserves de la part de la mission car le contenu de prévention de ces messages n'est pas toujours clairement établi. De plus l'information du donateur sur ce point, absente lors du dernier exercice, doit être rétablie

Le CER détaillé (2003 à 2006/2007 et prévisions 2007/2008) figure en annexe au rapport. Ses principales rubriques sont reprises au tableau suivant :

<sup>77</sup> Sous cette rubrique la FFC regroupe les ventes diverses (guides mini guides tee-shirts, livre de recette, annuaires et affiches agendas du cœur cassettes et les recettes des congrès.. etc.

<sup>78</sup> Ce point a été évoqué plus haut.

<sup>79</sup> A titre d'exemple des dépenses de formation des élus à la prise de parole ont été imputés aux missions sociales, alors qu'elles relèvent plus du fonctionnement ou de la communication ; à l'inverse une formation « aux gestes qui sauvent » a été imputée à la recherche de legs car elle est intervenue lors d'un congrès de notaire, alors qu'il s'agit d'une mission sociale.

Tableau 14 : CER de la FFC de 2003 à 2008

Compte de résultat (en K€)	2004 12 mois	1/01/2005 au 30/06/2006 18 mois	1/07/2006 au 30/06/2007 12 mois	Évolution 2004/2007	2007/2008 Prévision
<b>Ressources</b>	<b>8720</b>	<b>13128</b>	<b>8692</b>	<b>-0,32%</b>	<b>8051</b>
collecte (dons et legs)	8372	11098	7643	<b>-8,71%</b>	7568
<i>dont dons des nouveaux donateurs</i>	(840)	(277)	(599)		491
subventions	7	79	2	-71,43%	22
autres produits	341	685	585	71,55%	461
Produits exceptionnels		1266 <sup>80</sup>	462		0
<b>Emplois</b>	<b>9068</b>	<b>10422</b>	<b>7814</b>	<b>-13,83%</b>	<b>9144</b>
missions sociales	4620	5240	3928	<b>-14,98%</b>	5330
frais de collecte	2847	3137	2312	-18,79%	2413
<i>Dont prospection de nouveaux donateurs</i>	(839)	(1058)	(779)		576
Frais de communication	170	188	113	-33,53%	135
Frais de fonctionnement	1019	1676	1148	12,66%	1256
autres frais d'appels	412	181	2	-99,51%	10
Charges exceptionnelles	0	0	311		0
<b>Résultat</b>	<b>-348<sup>81</sup></b>	<b>2706<sup>82</sup></b>	<b>878</b>		<b>-1093</b>

Source : FFC

Le compte d'emplois de ressources tel que présenté notamment aux donateurs fait l'objet d'un effort de clarification dans sa présentation et comporte des précisions sur l'utilisation pour chacune des missions des euros collectés.

- Les ressources figurant au CER comportent exclusivement les ressources de l'exercice en cours et ne comportent pas le report des ressources non utilisées les années antérieures et affectés en réserves. Tout au plus est-il indiqué en cas d'excédent sur un exercice l'intention d'utiliser celui-ci pour accroître les missions sociales des exercices suivants mais aucune précision n'est apportée d'un exercice sur l'autre sur l'utilisation réelle de ces réserves<sup>83</sup>. Cette présentation n'est pas conforme à l'arrêté de 1993 et les reports à nouveau devraient figurer dans le CER.
- Une nouvelle ligne a été introduite à partir de 2004 visant à individualiser les dons en provenance de nouveaux donateurs.

La présentation du CER, en ce qui concerne les emplois, détaille l'utilisation des fonds selon les rubriques classiques ; en outre :

- La part des dépenses de prévention provenant des messages est mentionnée dans les CER de 2004 et 2005/2006<sup>84</sup> mais n'est pas indiquée dans le CER de 2006/2007.
- Une rubrique sur le coût de prospection de nouveaux donateurs a été introduite en parallèle à la rubrique sur les dons en provenance de nouveaux donateurs ; cette rubrique comporte exclusivement les frais de prospection, sans tenir compte des frais de structurel de traitement des dons (prorata de la charge salariale du service donateurs et des charges d'entretien des

<sup>80</sup> Vente du siège de la FFC.

<sup>81</sup> Le CER fait état d'un résultat négatif de 348K € et le compte de résultat certifié par le commissaire aux comptes d'un déficit de 352 K €

<sup>82</sup> Dont 1266 K€ liés à la vente du siège.

<sup>83</sup> Mais la mission a constaté (voir plus haut) les difficultés de la FFC à mobiliser ses réserves affectés à des missions sociales.

<sup>84</sup> En 2005/2006 le montant mentionné au CER (1 155K€) est plus élevé de celui de la comptabilité (767 K€ ; voir ci après.

bases de données). Enfin à partir de 2005/2006 les coûts de prospection des nouveaux donateurs sont fortement minorés par l'imputation aux missions de prévention d'une partie de ces coûts (455 K€en 2005/2006 et 396 K€en 2006/2007<sup>85</sup>).

Globalement sur la période 2004/2007 on observe une évolution à la baisse de la totalité des postes, tant en emplois qu'en ressources ; seul le poste des frais de fonctionnement de la FFC progresse de plus de 12 %.

Le montant affecté aux missions sociales se réduit sur la période (4 620 K€en 2004 et 3 928 K€en 2006/2007, exercices comparables car sur douze mois et s'établit en pourcentage à un peu plus de 50 % des emplois<sup>86</sup>).

Le pourcentage des ressources affecté aux missions sociales est donc en lente érosion couvrant 53,47 % des ressources en 2003, 50,95 % en 2004, 50,28 % sur les dix huit mois de l'exercice 2005-2006 et 50,27 % en 2006/2007. Entre 2004 et 2006/2007 (exercices comparables de douze mois), la baisse des montants affectés aux missions sociales est de près de 15 %. Le budget prévisionnel 2007/2008 prévoit une croissance des missions sociales auxquelles seraient affectés 5 330 K € ce qui porterait leur pourcentage à 58,29 % des emplois.

En termes de prévention, les ressources allouées représentaient 41,70 % des emplois en 2004, 34,57 % en 2005/2006 et 36 % en 2006/2007. Le coût des campagnes de prévention n'ayant pas baissé, cette diminution résulte principalement de la baisse du nombre des publipostages et du ralentissement de l'envoi de documentation aux particuliers.

Pour ce qui concerne l'aide à la recherche, un effort significatif a été accompli sur la période, puisque à la fois le montant des aides est passé de 479 K€en 2004 à 1 109 K€ pour l'exercice suivant sur 18 mois et 751 K€en 2006/2007. La part de cette mission dans les emplois s'est accrue de 5,28 % en 2004 à près de 10 % en 2006/2007. Les autres postes des missions sociales sont globalement peu significatifs.

Les frais de collecte baissent légèrement sur la période sur la période, 31,40 % des emplois en 2004, 30,10 % en 2005/2006 et 29,59 % en 2006/2007. Les frais de communication institutionnelle sont faibles (moins de 2 % sur la période) et les frais relatifs aux autres formes d'appel très faibles. En conséquence, la stagnation de la part en pourcentage des emplois des missions sociales résulte essentiellement de la forte croissance des frais de fonctionnement.

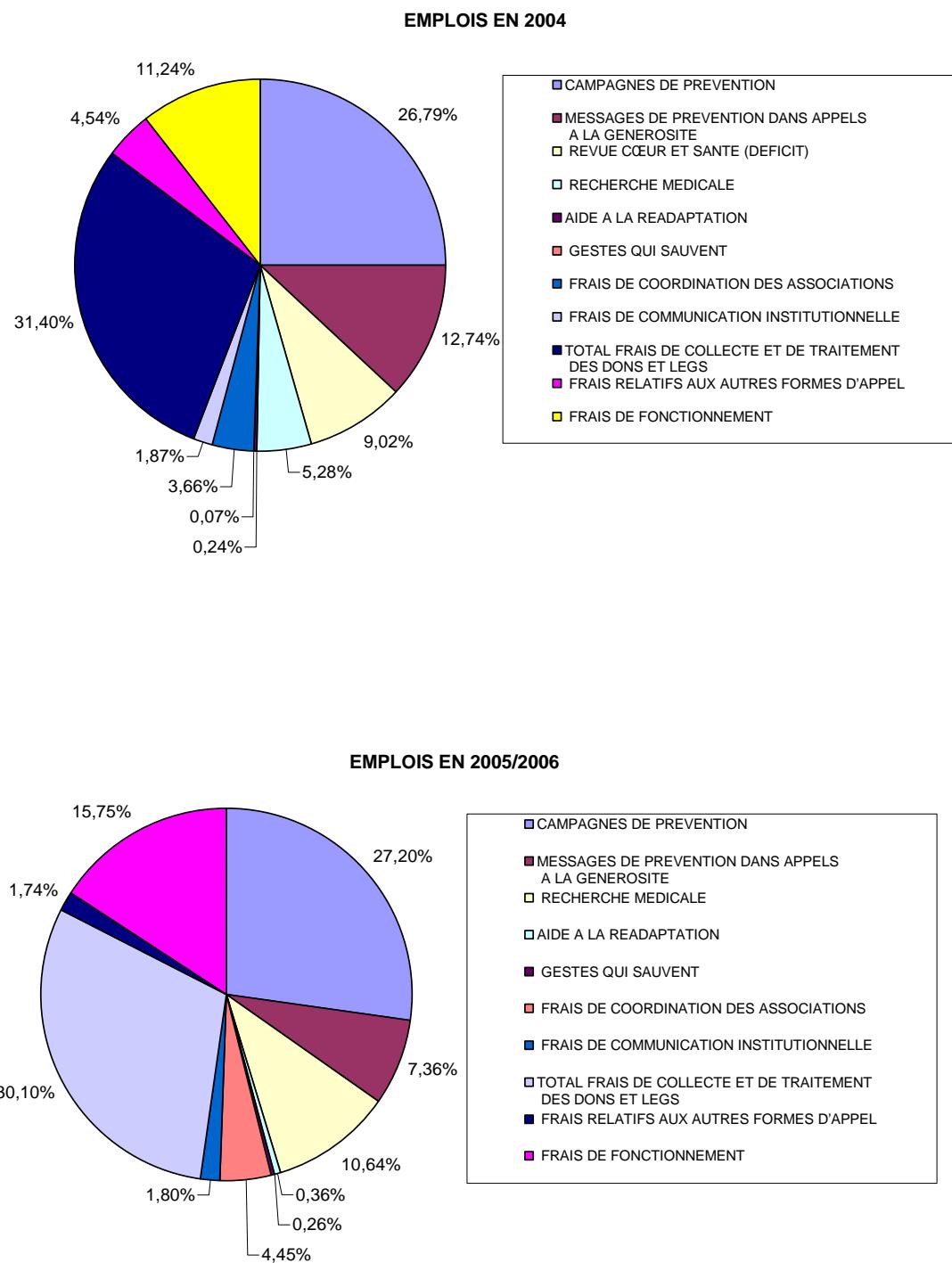
Les frais de fonctionnement, ont en effet connu une progression relativement importante : de 12,05 % des emplois en 2003, 11,24 % en 2004 et à 16,08 % en 2005-2006 et 14,69% en 2006/2007. Une baisse est envisagée au budget 2007/2008 à 12,66%. Cette hausse importante a un effet mécanique entraînant la stagnation du pourcentage des sommes affectées aux missions sociales.

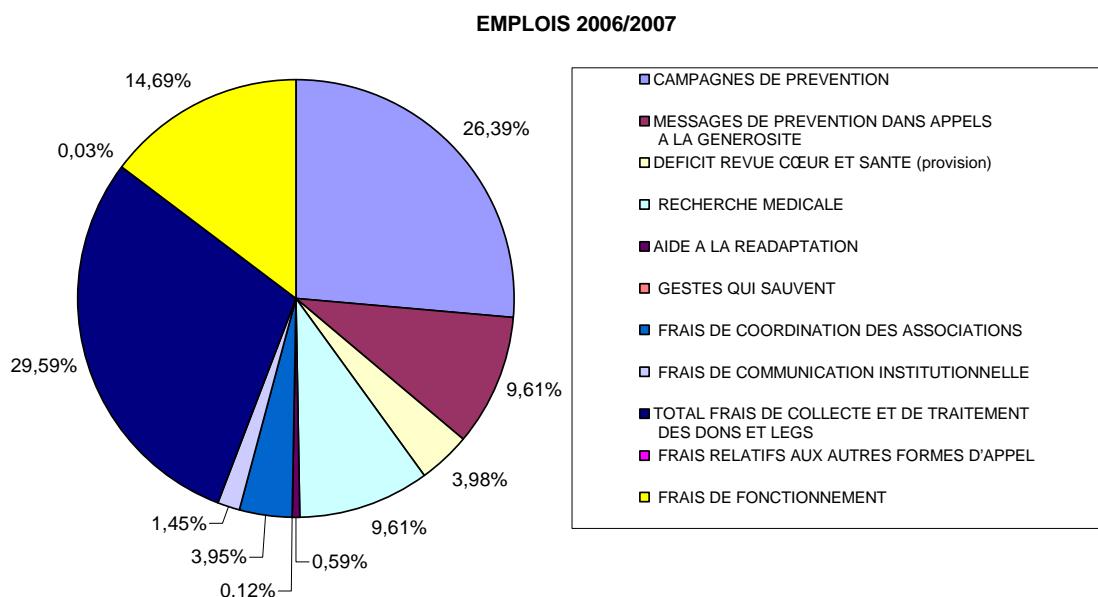
---

<sup>85</sup> Voir ci après.

<sup>86</sup> En 2003, pour un montant de 3 548 K€ de missions sociales, le pourcentage dans les emplois était de plus de 57%, mais la mission n'a pas vérifié la part de ces missions sociales qui résultait des messages de prévention inclus dans les publipostages de collecte.

**Figure 5 : Répartition des emplois en 2004, 2005/2006 et 2006/2007**





Ces trois graphiques ont été établis par la mission à partir du CER (tableau 11 et tableau en annexe). Ils se lisent à partir de la rubrique « campagnes de prévention », 26,79% en 2004, 27,20% en 2005/2006 et 26,39% en 2006/2007 dans le sens des aiguilles d'une montre et en fonction des rubriques de la légende.

### 3.2. *Les comptes d'emplois et de ressources des associations régionales*

Désormais, avec l'appui d'un cabinet comptable unique pour toutes les associations de cardiologie régionales, une stratégie de mise en application des objectifs financiers de la charte a été décidée, avec l'élaboration d'une matrice analytique des ressources et des emplois et la désignation de correspondants financiers dans les régions, en faisant valoir en compensation l'allègement à terme de leurs tâches.

Ce travail en commun entre la Fédération, le cabinet comptable et les associations de cardiologie régionales a été poursuivi à travers des sessions de formation, la création de tableaux de bord et la mise en place d'une comptabilité analytique simplifiée. Les clubs doivent également adresser leurs comptes de charges et produits à l'association de cardiologie régionale dont ils dépendent et qui vérifie les pièces justificatives.

Les comptes des associations de cardiologie régionales sont alors vérifiés par le cabinet comptable commun, qui dispose d'un réseau d'experts comptables ayant la capacité de travailler avec les associations de cardiologie régionales sur tout le territoire. Les premiers résultats de ces travaux ont été examinés par l'assemblée générale du 7 décembre 2007. Ils ne comportent pas encore les comptes de toutes les associations de cardiologie régionales et ne permettent pas la mise en place de comptes combinés. Ils constituent cependant un net progrès en termes de transparence et de meilleure connaissance des ressources et des emplois et notamment des missions sociales des associations de cardiologie régionales<sup>87</sup>. Le tableau ci-après synthétise les CER des associations de cardiologie régionales.

<sup>87</sup> Pour l'AC de la région Aquitaine, les pièces manquantes ne sont pas parvenues à la FFC, l'AC de Basse Normandie n'a envoyé aucune pièce, L'AC de Bourgogne n'a pas envoyé ses comptes, seuls 5 clubs sur 7 les ont adressés ; la comptabilité de l'AC de Midi-Pyrénées lui a été retournée car non conforme.

Tableau 15 : Synthèse des comptes d'emplois des ressources des associations de cardiologie régionales

Compte emplois ressources en € 22 associations régionales sur 27 <sup>(1)</sup>	2006/2007 12 mois	en % du total avant charges et produits exceptionnels
<b>RESSOURCES</b>		
<i>Dons</i>	109 150	7,59 %
<i>Legs</i>	229 317	15,95 %
<b>Total produit de la générosité du public</b>	<b>338 467</b>	<b>23,55 %</b>
Autres produits affectés aux missions sociales		
<i>Dotations de la FFC</i>	161 450	11,23 %
<i>Subventions affectées</i>	214 369	14,91 %
<i>Participations des adhérents des clubs phase III</i>	419 257	29,17 %
<i>Remboursements divers à la phase III</i>	12 446	0,87 %
<i>Autres ressources</i>	52 614	3,66 %
<b>Total autres produits affectés aux missions sociales</b>	<b>860 136</b>	<b>59,84 %</b>
Autres produits non affectés		
<i>Cotisations des membres</i>	128 805	8,96 %
<i>Subventions non affectées</i>	74 576	5,19 %
<i>Autres produits financiers</i>	35 480	2,47 %
<b>Total autres produits non affectés</b>	<b>238 861</b>	<b>16,62 %</b>
<b>SOUS TOTAL DES PRODUITS</b>	<b>1 437 464</b>	<b>100 %</b>
<b>PRODUITS EXCEPTIONNELS</b>		
<b>TOTAL GENERAL DES PRODUITS</b>	<b>2 179 664</b>	
<b>EMPLOIS</b>		
<i>Prévention</i>	260 409	21,43 %
<i>Recherche médicale</i>	12 186	1,00 %
<i>Aide à la réadaptation</i>	515 195	42,40 %
<i>Gestes qui sauvent</i>	12 691	1,04 %
<i>Frais de coordination des associations</i>	51 889	4,27 %
<b>TOTAL DES MISSIONS SOCIALES</b>	<b>852 370</b>	<b>70,15 %</b>
<b>Ressources affectées aux missions sociales non utilisées</b>	<b>2 948</b>	<b>0,24 %</b>
Frais de traitement des legs		
Frais d'appel aux dons	63	0,01 %
Frais de traitement des dons		
<b>TOTAL FRAIS DE COLLECTE</b>	<b>63</b>	<b>0,01 %</b>
<b>FRAIS DE COMMUNICATION INSTITUTIONNELLE</b>	<b>7 469</b>	<b>0,61 %</b>
<b>TOTAL FRAIS DE FONCTIONNEMENT</b>	<b>352 150</b>	<b>28,98 %</b>
<b>SOUS TOTAL DES EMPLOIS</b>	<b>1 215 000</b>	<b>100,00 %</b>
<b>CHARGES EXCEPTIONNELLES</b>	<b>491 257</b>	
<b>TOTAL GENERAL DES EMPLOIS</b>	<b>1 706 257</b>	
<b>RÉSULTAT</b>	<b>473 407</b>	

Source : FFC service financier et comptable (état des lieux lors de l'AG de décembre 2007).

<sup>(1)</sup> Associations manquantes: Aquitaine, Bourgogne, Midi Pyrénées, Basse Normandie et Réunion

Un examen rapide de ces comptes<sup>88</sup> permet de souligner plusieurs points :

- L'importance des produits et des charges « exceptionnels » qui ne sont pas intégrés dans les calculs de ratios de CER. L'examen de la balance analytique de ces charges et produits montre qu'il s'agit en partie de montants liés à des déplacements ou à des manifestations de convivialité (102 K€ en charges et 115 K€ en produits) qui relèvent des frais de fonctionnement de l'association de cardiologie régionale. Les autres charges (388 K€) et les autres produits (627 K€) ont un caractère exceptionnel. Il s'agit essentiellement pour

<sup>88</sup> La mission ne s'est rendue dans aucune des associations de cardiologie régionales et n'a pas vérifié les comptabilités de celles-ci.

l'association de cardiologie de l'Île de France, de la vente de ses locaux et d'opérations en cessions de valeurs immobilières, d'un legs et de ressources exceptionnelles pour l'association de cardiologie du Nord Pas de Calais (subvention d'équipement) et d'une allocation de recherche, pour l'association de cardiologie des Pays de Loire.

- Les ressources des associations de cardiologie régionales ne sont pas majoritairement issues de la générosité publique (23,55 %, car seuls peuvent être considérés comme tels les dons et legs affectés qui sont minoritaires<sup>89</sup> du fait qu'elles ne peuvent faire de « campagnes nationales » d'appel à la générosité publique<sup>90</sup>), et, indirectement la dotation de la FFC (11,23 % des ressources des AC), qui est issue des ressources générosité publique<sup>91</sup> de la FFC. Les autres ressources majoritaires sont les subventions<sup>92</sup> (près de 15 % affectées et 5 % non affectées), mais aussi et de façon substantielle, la participation financière des adhérents à la phase III (près de 30% des ressources).
- Les missions sociales des AC représentent plus de 70 % des emplois, principalement la prévention et l'aide à la réadaptation, ce qui dans un CER combinée avec la Fédération devrait augmenter globalement la part des emplois consacrée aux missions sociales, mais en tenant compte du fait que ces missions « globales » ne seront pas financées uniquement par la générosité publique, mais également par des subventions publiques et des participations des bénéficiaires de ces missions.
- Les frais de fonctionnement des AC représentent un pourcentage élevé des emplois (près de 29 %), ce qui peut s'expliquer par un effet de taille, mais mérite un examen plus détaillé<sup>93</sup>.

En conséquence, si la confection de comptes combinés en comptabilité générale devrait être un exercice classique sinon « aisée », sous réserve de la complétude des données et de la fiabilisation de celles-ci et des imputations comptables, la confection d'un CER combiné sera un exercice plus délicat. Rappelons que le CER a pour objet de retracer l'utilisation des ressources issues de la générosité publique. Si le CER de la FFC peut être assimilée à une « redistribution analytique » du compte de résultat de l'année<sup>94</sup> du fait du caractère quasi exclusif des ressources issues de la générosité publique, il n'en sera pas de même pour le CER des associations de cardiologie régionales et pour le « CER combiné » de la FFC et des associations de cardiologie régionales. L'application des dispositions réglementaires (arrêté du 30 juillet 1993) imposera la mise en œuvre d'un CER ne retraçant que l'utilisation des ressources issues de la générosité publique, même si la bonne information des donateurs et du public nécessitent, en outre, une information sur l'ensemble des ressources et leur utilisation. Enfin, comme c'est le cas pour la FFC une valorisation même succincte du bénévolat, particulièrement important dans les associations de cardiologie régionales et les clubs, devra être entreprise.

Sous réserve de ces remarques et avec des explications appropriées, la mission considère qu'une communication devrait être faite aux donateurs sur les premiers résultats à peu près complets de ce CER des associations régionales, par publipostage et sur le site Internet de la FFC.

<sup>89</sup> Sauf dans un cas particulier : Une région (Limousin) a bénéficié de plus de 600 K€ de legs au cours des trois dernières années. Compte tenu de sa taille et de sa population l'utilisation de ces ressources pose problème et ne peut être envisagé que dans le cadre d'un projet associatif important.

<sup>90</sup> En conséquence les frais de recherche de dons et de collecte sont quasi inexistant.

<sup>91</sup> Mais qui ne pourra pas être comptabilisée deux fois du fait qu'elle est inscrite en emplois missions sociales dans le CER de la FFC.

<sup>92</sup> Selon les informations communiquées à la mission, la rubrique « subventions affectées aux missions sociales » comprendrait l'aide apportée par la FFC dans le cadre des appels à projet. Cette aide constitue bien un financement issu de la générosité publique, (qui finance la FFC) Elle devrait être individualisée dans les ressources et rattachée à la générosité publique, en la distinguant clairement des autres subventions publiques (mairies par exemple ... etc.)

<sup>93</sup> En particulier sur les clés de répartition des emplois et autres charges entre missions sociales et fonctionnement en harmonie avec celles mises en place à la FFC.

<sup>94</sup> Sous réserve de l'observation de la mission supra sur la nécessité d'informer le donateur de l'importance et de l'utilisation des réserves issues de la générosité publique des années antérieures (rubrique « reports des ressources non utilisées des années antérieures »).

### 3.3. Les résultats et la rentabilité de la collecte

L'évolution des dons sur longue période (2000 à 2007) retracée dans le tableau et le graphique ci-après fait apparaître une quasi stabilité des dons, malgré un pic important en 2001/2002. Au cours des trois dernières années les dons ont cependant tendance à décroître de façon régulière.

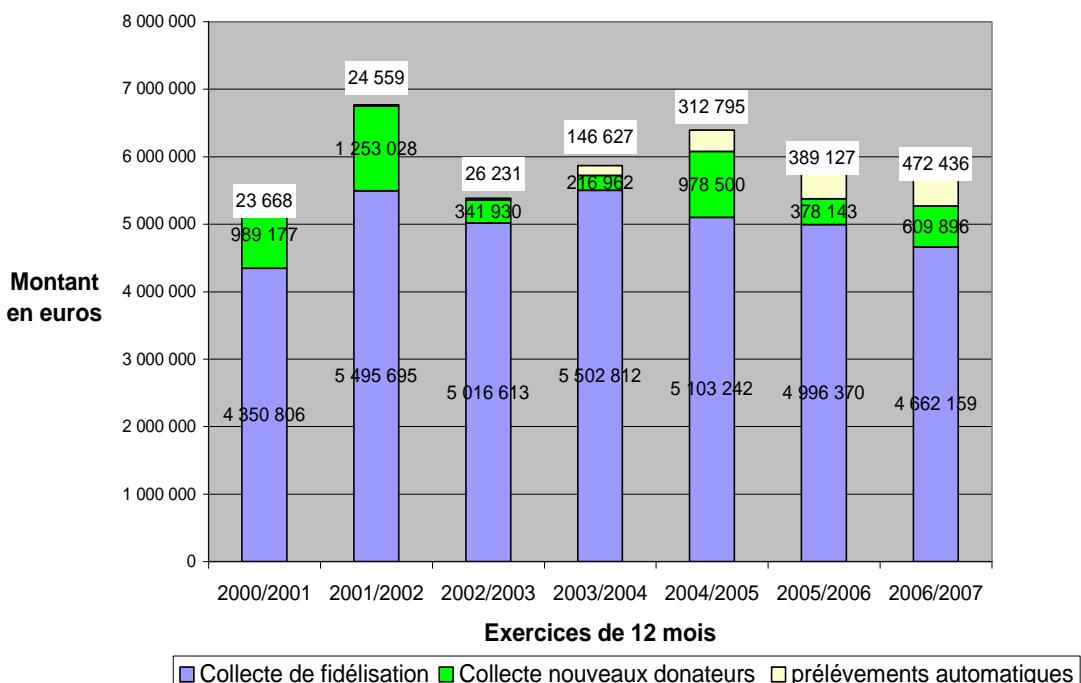
Tableau 16 : Évolution des dons par exercice de 12 mois (2000/2007)

	2000/2001	2001/2002	2002/2003	2003/2004	2004/2005	2005/2006	2006/2007	Évolution en %
Collecte de fidélisation	4 350 806	5 495 695	5 016 613	5 502 812	5 103 242	4 996 370	4 662 159	7 %
%	81,12%	81,14%	93,16%	93,80%	79,81%	86,69%	81,16%	
Collecte nouveaux donateurs	989 177	1 253 028	341 930	216 962	978 500	378 143	609 896	-38 %
%	18,44%	18,50%	6,35%	3,70%	15,30%	6,56%	10,62%	
Prélèvements automatiques	23 668	24 559	26 231	146 627	312 795	389 127	472 436	+1896 %
%	0,44%	0,36%	0,49%	2,50%	4,89%	6,75%	8,22%	
Total	5 36 3651	6 773 282	5 384 774	5 866 401	6 394 537	5 763 640	5 744 491	+7,10%

Source : FFC

Figure 6 : Évolution annuelle des dons de 2000 à 2007

Evolution annuelle des dons de 2000 à 2007



#### 3.3.1. Les enseignements de l'étude des fichiers des reçus fiscaux de 2005 et 2006

L'étude par la mission des fichiers de reçus fiscaux de 2005 et 2006 déjà évoquée plus haut (point 2.3.3. sur les fichiers), fait également apparaître :

- un montant moyen des dons stable de 43,75 € en 2005 et de 43,53 € en 2006. Ce montant est proche de celui calculé campagne par campagne par la FFC (voir plus loin rentabilité de la collecte) de 41,08 € sur les campagnes 2005/2006 et 45,64 € en 2006/2007, ce qui peut s'expliquer par le décalage des périodes en cause. Le don minimal est inférieur à 1 € et le don maximal de 20 000 € en 2005 et 10 000 € en 2006 ;
- une forte saisonnalité des dons avec 2 pics, en juin et en décembre ;
- une grande majorité de donateurs en don unique (86% en 2006) si on exclut les donateurs en prélèvement automatique. Compte tenu des dons multiples, le montant moyen par donateur s'établit à 49 €;
- la prépondérance des dons par chèques, bien que le prélèvement automatique se développe : en 2006, 88,81 % des sommes versées le sont par chèques, 7,99 % par prélèvements automatiques, 3,03 % par cartes bancaires et 0,17 % par d'autres moyens ;
- le délai moyen d'établissement des reçus fiscaux en 2006 est de 26 jours (identique en 2005) ; le délai maximal est de 501 jours (814 jours en 2005). Plus de 98 % des reçus sont établis en moins de deux mois et un petit nombre (1,32 % en plus de deux mois) La stratification par délai d'établissement du reçu en 2006 montre qu'un petit nombre de reçus sont établis en plus de deux mois, dont quelques centaines à plus de six mois ce que la mission ne peut s'expliquer.

### 3.3.2. Le suivi de l'efficacité et de la rentabilité de la collecte conduite par la FFC

Sur la base de la codification des envois de dons, la FFC effectue une analyse campagne par campagne de l'efficacité et de la rentabilité de chaque opération de collecte. Une distinction est également opérée entre la collecte de fidélisation et la prospection de nouveaux donateurs.

Pour chaque opération, le nombre d'envois, le nombre de retours, les montants collectés, les coûts globaux de l'opération sont pris en compte.

Ce suivi permet de calculer :

- le taux de retours sur chaque opération (examinée plus haut) ;
- la marge brute que chaque opération dégage.
- le coût unitaire de chaque message,
- et compte tenu du montant moyen du don par opération, le ratio € collecté/€ investi.

Ces calculs de rentabilité de la collecte s'effectuent sur la base de l'intégralité des coûts, y compris la partie des dépenses des publipostages qui est affectée à la mission sociale de prévention. Un premier calcul est effectué sur la base des coûts directs, campagne par campagne, puis les calculs intègrent, au niveau global pour toutes les opérations de l'année, les coûts des salaires et charges du personnel du service et la charge d'entretien de la base de données et les ratios globaux sont déterminés.

Ces ratios de collecte sont établis globalement, mais également en distinguant les opérations de fidélisation et de prospection, avec une clé de répartition de certaines charges fixes (salaires du service, entretien de la base de données et envoi des reçus fiscaux). Le tableau ci après reprend les résultats globaux des trois derniers exercices.

Tableau 17 : Ratios de collecte et coût unitaire global d'un appel à don et d'un don effectif de fidélisation et de prospection (données et ratios communiqués par la FFC et calculs de la mission)

Exercice		2004	2005/2006	2006/2007
	Somme Dépenses	3 902 842	3 835 769	2 919 349
	Somme Recettes	6 651 434	7 840 556	5 645 448
	MARGE	2 748 592	4 004 787	2 726 099
	NOMBRE DE DONS TRAITES avec PA	177 800	190 878	123 691
	<b>RATIOS : €COLLECTE / €DEPENSE (recettes/Dépenses)</b>	<b>1,70</b>	<b>2,04</b>	<b>1,93</b>
<b>NOMBRE D'APPELS ET DE RETOURS</b>				
A	Nombre d'appels à dons de Fidélisation (publipostages et téléphone)	3 566 454	2 574 074	1 537 063
B	Nombre d'appels à dons de Prospection (publipostages et téléphone)	602 172	272 937	2 101 668
C	Nombre d'appels globaux	4 168 626	2 847 011	3 638 731
A 1	Nombre de retours Fidélisation (80 % du total des dons traités en 2004 et 2005/2006; 86 % en 2006/2007)	140 971	183 499	105 980
B 1	Nombre de retours Prospection (20 % du total des dons traités en 2004 et 2005/2006; 14 % en 2006/2007)	36 829	7 379	17 711
C 1	Nombre de retours globaux	177 800	190 878	123 691
<b>DEPENSES FIDELISATION</b>				
	Conception+fabrication+routage +affranchissement+honoraires+appels téléphoniques	2 335 366	1 933 552	1 157 545
	salaires 80 % en 2004 et 2005/2006; 86 % en 2006/2007)	227 260	472 195	278 481
	traitement base (80 % en 2004 et 2005/2006; 86 % en 2006/2007)	39 173	112 733	68 221
	Reçus fiscaux + retours enveloppes T (80 % en 2004 et 2005/2006; 86 % en 2006/2007)	176 618	225 951	146 057
D	Total des dépenses de fidélisation	2 778 417	2 744 430	1 650 304
	<b>Coût unitaire appel à don de fidélisation (D/A)</b>	<b>0,78 €</b>	<b>1,07 €</b>	<b>1,07 €</b>
	<b>Coût unitaire d'un don de fidélisation (D/A 1)</b>	<b>19,70€</b>	<b>14,95 €</b>	<b>15,57 €</b>
<b>DEPENSES PROSPECTION</b>				
	Conception+fabrication+routage affranchissement+honoraires +appels téléphoniques+achat de fichiers	1 013 663	1 057 552	1 188 828
	salaires (20 % en 2004 et 2005/2006; 14 % en 2006/2007)	9 793	19 675	45 334
	traitement base (20 % en 2004 et 2005/2006; 14 % en 2006/2007)	56 815	4 697	11 107
	Reçus fiscaux + retours enveloppes T (20 % en 2004 et 2005/2006; 14 % en 2006/2007)	44 154	9 415	23 778
E	Total des dépenses de prospection	1 124 425	1 091 339	1 269 047
	<b>Coût unitaire appel don de prospection (E/B)</b>	<b>1,87 €</b>	<b>4,00 €</b>	<b>0,60 €</b>
	<b>Coût unitaire d'un don de prospection (E/B 1)</b>	<b>30,53 €</b>	<b>147,89 €</b>	<b>71,65€</b>
<b>DEPENSES GLOBALES</b>				
	Conception+fabrication+routage+affranchissement+honoraires +appels téléphoniques+achat de fichiers +salaires traitement base donnée	3 682 070	3 600 404	2 749 515
	Reçus fiscaux + retours enveloppes T	220 772	235 365	169 834
F	Total des dépenses globales	3 902 842	3 835 769	2 919 349
	<b>Coût unitaire global d'un appel à don (F/C)</b>	<b>0,94 €</b>	<b>1,43 €</b>	<b>0,80 €</b>
	<b>Coût unitaire global d'un don (F/C 1)</b>	<b>21,95 €</b>	<b>20,09 €</b>	<b>23,60 €</b>
	Coût unitaire d'un reçu fiscal : fabrication et affranchissement (selon FFC)	0,61	0,59	0,71

Les calculs de ces ratios et coûts moyens permettent de faire les constatations suivantes :

- L'euro collecté a un coût très élevé : le ratio € collecté sur € dépensé, qui s'établissait à 1,70 en 2004, s'est amélioré en 2005/2006 (2,04). Mais en 2006/2007, il faut investir 1 € pour en obtenir 1,93 €
- Le coût unitaire global d'appel à dons est en amélioration, puisqu'il baisse à 0,80 € par appel en 2006/2007 (0,94 en 2004 et 1,43 en 2005/2006) ; mais cette moyenne cache de fortes différences, selon qu'il s'agit d'un appel de fidélisation ou de prospection et selon les années.
- Le coût d'un appel de fidélisation varie peu (de 0,78 € à 1,07 €) ; par contre le coût des appels de prospection est sujet à de fortes variations. La campagne de prospection téléphonique de nouveaux donateurs conduite en 2008/2006 a été un échec (campagne coûteuse, mauvais ciblage, taux de retours faible générant une « marge négative »). Le coût unitaire moyen a été de 4 € par appel. Par contre les campagnes de publipostages pour la prospection des nouveaux donateurs ont été beaucoup moins coûteuses (0,60 € le coût unitaire), du fait de la négociation de tarifs de fabrication avantageux, liés à une fabrication de masse (plus de 2 millions d'envois).
- le coût unitaire global d'un don effectif (c'est-à-dire le ratio entre l'ensemble des dépenses des campagnes et le nombre de dons obtenus), demeure en moyenne élevé de 22 à 23 euros. Il est de 15 à 20 euros pour les dons de fidélisation (qui inclut les prélèvements automatiques) mais particulièrement élevé (de 31 € à plus de 147 € pour les dons issus des opérations de prospection, dont le rendement est très aléatoire et faible).

Compte tenu de ces données, et d'un don moyen calculé il est possible de déterminer la marge par don.

Tableau 18 : Marge moyenne par don

En €	2004	2005/2006	2006/2007
Coût d'acquisition d'un don moyen (fidélisation et prospection)	21,95	20,10	23,60
Don moyen	37,00	41,08	45,64
Marge par don:	15,05	20,98	22,04

Source : *Données FFC et calculs de la mission*

Pour conclure, la FFC est parvenu à stabiliser, voire à réduire ses coûts d'appel à dons de fidélisation et le coût unitaire d'un don de fidélisation, du fait d'une stratégie classique d'appels à dons par publipostages et d'un ciblage de ses appels téléphoniques, notamment pour le développement des prélèvements automatiques. Les prélèvements automatiques ont permis une progression de la marge en 2006/2007. Par contre les opérations de prospection, pourtant indispensable au renouvellement de sa base de donateurs sont beaucoup plus difficiles à conduire. Les résultats de la campagne de prospection par publipostage en 2006/2007 sont nettement meilleurs qu'en 2005/2006.

La FFC a donc des difficultés à assurer une rentabilité correcte et stabilisée de sa collecte. Aux efforts accomplis pour améliorer la qualité de la collecte sur la base d'une segmentation affinée de son fichier, et pour peser sur les coûts, elle devrait ajouter une réflexion sur l'externalisation des tâches, conduisant à une multiplicité de prestataires parfois préjudiciable à la détermination d'une stratégie claire et pérenne et à une mise œuvre homogène.

### 3.3.3. La rentabilité des autres formes de financement

Les autres formes de financement liées indirectement à la générosité publique sont très marginales : il s'agit essentiellement de la vente de produits divers (livres, tee-shirts, agendas, annuaires) et de la recette du congrès annuel de la Fédération. Globalement ce poste dégage de très faibles excédents sur l'ensemble de la période. Le résultat est fluctuant du fait du décalage entre la confection des produits générant des charges et leur vente qui intervient sur plusieurs années suivantes.

Tableau 19 : Autres produits de la générosité publique

<b>En K €</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005/2006 (18 mois)</b>	<b>2006/2007 (12 mois)</b>
Ventes mini guides + tee-shirts	36	32	11	12
Ventes livres bon mangeur + tee-shirts	110	54	71	3
Ventes annuaires, affiches	9	12	8	6
Ventes agendas du cœur	93	60	26	
Publicité annuaire	30			
Ventes cassettes			4	
Recettes congrès	31	323		80
Ventes cd pulse	0		1	
<b>Total des produits</b>	<b>309</b>	<b>481</b>	<b>121</b>	<b>101</b>
<b>Charges correspondantes</b>	<b>287</b>	<b>412</b>	<b>181</b>	<b>2</b>
<b>Résultat</b>	<b>22</b>	<b>69</b>	<b>-60</b>	<b>99</b>

*Source : FFC comptabilité FFC*

Le Partenariat avec trois grands laboratoires pharmaceutiques n'a permis, outre les actions conjointes décrites aux missions sociales, qu'un apport financier qui reste très marginal : 193 K€en 2005/2006 et 158 K€en 2006/2007.

La FFC cherche actuellement à nouer des partenariats avec des mutuelles des sociétés d'assurances, prescripteurs au même titre que les notaires ainsi que des mutuelles comme MSA ou la Mutualité française.

## Conclusion et recommandations de la mission

La mission souligne qu'elle a effectué ses investigations, sans rencontrer de difficultés et avec la coopération active et efficace des dirigeants et des personnels salariés de la FFC.

La mission constate que la FFC a mis en œuvre les principales recommandations du rapport précédent, qui représentent des améliorations significatives :

- La refonte de ses statuts, la révision de son règlement intérieur et la mise en place d'une charte organisant sur le plan fonctionnel et financier les relations entre la Fédération et les associations de cardiologie régionales et les clubs « Cœur et Santé » ;
- la stabilisation des méthodes de calcul du CER et la mise en place de clés de répartition analytique mieux justifiées et explicites ;
- l'amélioration de la communication et de la transparence vis-à-vis des donateurs ;
- Les efforts pour la fiabilisation des comptes des associations de cardiologie régionales et la mise en place d'un CER des comptes des régions et à terme d'un CER combiné se sont poursuivis et devraient aboutir lors des prochains exercices.

En revanche, la situation demeure perfectible sur la maîtrise des coûts de fonctionnement et le renforcement de la part des missions sociales dans ses emplois. La part des missions sociales qui était de 30% en moyenne, lors du précédent contrôle, hors imputation des frais de collecte sur la prévention, a cependant été portée à plus de 40 % et s'établit à près de 51 % en incluant la prévention imputée aux messages de publipostages d'appel à la générosité publique. En outre l'imputation de la part de ces publipostages à la prévention a été globalement réduite en valeur absolue et en pourcentage. Les efforts doivent être poursuivis pour une plus grande rigueur dans cette imputation. En particulier, la présentation de la FFC, de ses buts, de ses missions et l'envoi d'informations sur ses résultats et son compte emploi ressources ne constituent pas des messages de prévention.

Au-delà, celles plus détaillées incluses dans le rapport, les principales constatations et recommandations de la mission sont les suivantes :

S'agissant des coûts de collecte (y compris la prospection de nouveaux donateurs), la mission constate tout d'abords qu'ils se situent en 2006/2007 aux alentours de 29,6% de ses emplois. Dans les limites d'un contrôle qui portait principalement sur la collecte, l'IGAS constate donc que les frais de collecte de la FFC ne sont pas d'un niveau tel qu'ils affectent la conformité globale des dépenses engagées par la Fédération aux objectifs poursuivis dans ses appels à la générosité publique.

Cependant la part des missions sociales, à peine majoritaire dans la totalité de ses emplois doit être renforcée rapidement et portée à 70% dans un délai de trois ans, notamment par la maîtrise des couts de collecte et une réduction substantielle des frais de fonctionnement, qui constituent le poste ayant la plus forte augmentation moyenne sur la période. La reprise en interne de la revue « Cœur et Santé », sous forme d'une publication interne à la FFC, qui est envisagée, pourrait contribuer à renforcer la mission sociale de prévention.

Les donateurs bénéficient d'une information complète et aisément accessible sur l'utilisation qui est faite de leurs dons, sous une forme claire et lisible. Des améliorations pourraient être mise en œuvre par la communication aux donateurs et sur le site Internet du rapport du commissaire aux comptes et de ses annexes, d'un rapport d'activité de la Fédération qui reste à construire à partir du rapport moral annuel de son président ainsi que des premiers résultats de la mise en œuvre d'un CER des associations de cardiologie régionales. Enfin l'introduction des « reports des ressources non utilisées des campagnes antérieurs » dans le CER est requise et une information serait nécessaire sur l'utilisation des réserves constituées par la Fédération et sur ses projets associatifs futurs pour l'utilisation de cette réserve issue de la générosité publique.

La protection des donateurs est satisfaisante sur le respect de l'affectation des ressources (legs principalement) ciblées et sur la prise en compte par le pôle « relations avec les donateurs » de leur demande sur la limitation des sollicitations. En outre, la communication gratuite des brochures d'information de prévention est assurée et, avec le concours de cardiologues retraités bénévoles, il est répondu à leurs demandes particulières d'information notamment sur le plan médical.

Les donateurs sont désormais informés de leur droit d'accès et de rectification de leurs données personnelles et sont protégés de sollicitations extérieures par la possibilité qui leur est offerte de s'opposer à la communication de leurs données à des tiers. Mais ces informations doivent être introduites dans tous les appels à dons. En outre, la rectification de la déclaration faite à la CNIL, erronée sur ce point, doit être immédiate.

La mission souligne la grande rigueur et la sobriété des messages d'appel à la générosité publique. La FFC s'attache à la véracité de ses affirmations et les messages ne comportent pas de contenu exagérément émotionnel visant à la culpabilisation des donateurs. Au contraire, ils mettent l'accent sur les progrès de la médecine et de la recherche, sur les possibilités des nouvelles thérapeutiques et surtout sur l'importance d'un comportement responsable visant à la prévention de la maladie. Elle reconnaît, en outre, que le contenu même de ce type de message peut rendre la collecte plus difficile en confortant le sentiment de sécurité des personnes du fait des avancées médicales notamment. En conséquence un soin particulier doit être apporté à la définition de la stratégie et au contenu des messages, nécessitant, au delà des aspects techniques de la collecte, une association plus importante des instances de la Fédération aux choix stratégiques, en matière de collecte.

D'une manière générale, le ressenti par le public d'une Fédération « de médecins », rattachée au service public, sans besoin de recourir à la générosité du public, traduit une faiblesse récurrente qui nécessiterait à la fois,

- un décloisonnement des opérations évènementielles pour dessiner une image plus forte, car plus cohérente et hiérarchisée, d'une structure dédiée en priorité à ses missions sociales
- un travail en direction du grand public (contenu des messages, manifestations plus larges, relations avec les média généralistes) dans un double objectif de prospection et de fidélisation afin de compenser aussi la volatilité intrinsèque de leur base de donateurs

En matière de collecte, la FFC s'est dotée de conseils en ce domaine et d'un outil statistique de suivi de la rentabilité de chacune de ses opérations de collecte qui lui permet d'affiner sa stratégie et de l'adapter à son public. De ce fait des choix importants ont pu être faits notamment sur le recentrage du télémarketing sur certaines cibles, du fait à la fois de son coût et de l'effet dissuasif que peut avoir un recours excessif au téléphone.

La mission reconnaît la difficulté de mobiliser le public sur des thèmes de prévention mais elle considère que l'appel à la générosité publique comporte des contraintes, la première étant la nécessité de convaincre le public de l'intérêt de la cause défendue et surtout de l'efficacité et de l'ampleur des missions sociales, mises en œuvre. Le renforcement de ses actions sociales, en accroissant sa visibilité et sa notoriété auprès du grand public devrait avoir un effet positif sur les taux de retours de dons des publipostages, qui accompagnent ses actions.

## Annexe : « Compte emplois ressources de la FFC de 2003 à juin 2007 »

Compte emplois ressources en K€	2003	%	2004	%	2005/2006 18 mois	%	2006/2007 12 mois	%	EV 03/07	EV 04/07	PREV 07/08	%
<b>RESSOURCES</b>												
<b>TOTAL subventions (entreprises, labos, autres)</b>	<b>10</b>	<b>0,15%</b>	<b>7</b>	<b>0,08%</b>	<b>79</b>	<b>0,60%</b>	<b>2</b>	<b>0,02%</b>	<b>-80,00%</b>	<b>-71,43%</b>	<b>22</b>	<b>0,27%</b>
PRODUITS DE LA GENEROSITE DU PUBLIC												
RECETTES DONS	5451	82,2%	6651	76,27%	7839	59,71%	5645	64,94%	3,56%	-15,13%	5618	69,78%
(dont nouveaux donateurs)			(840)	(10%)	(277)	(2,11%)	(599)	(6,89%)		-28,69%	(491)	-6,10%
RECETTES LEGS	533	8,0%	1240	14,22%	3138	23,90%	1896	21,81%	255,72%	52,90%	1900	23,60%
AUTRES PRODUITS LIES À LA GENEROSITE DU PUBLIC	309	4,7%	481	5,52%	121	0,92%	102	1,17%	-66,99%	-78,79%	50	0,62%
<b>TOTAL PRODUITS DE LA GENEROSITE DU PUBLIC</b>	<b>6293</b>	<b>94,85%</b>	<b>8372</b>	<b>96,01%</b>	<b>11098</b>	<b>84,54%</b>	<b>7643</b>	<b>87,93%</b>	<b>21,45%</b>	<b>-8,71%</b>	<b>7568</b>	<b>94%</b>
TOTAL AUTRES PRODUITS NON AFFECTES	332	5,0%	341	3,91%	492	3,75%	427	4,91%	28,61%	25,22%	60	0,75%
TOTAL AUTRES PRODUITS AFFECTES aux missions sociales					193	1,47%	158	1,82%			401	4,98%
Produits exceptionnels (vente du siège, succès contentieux)					1266	9,64%	462	5,32%				
<b>TOTAL DES RESSOURCES FFC</b>	<b>6635</b>	<b>100%</b>	<b>8720</b>	<b>100%</b>	<b>13128</b>	<b>100%</b>	<b>8692</b>	<b>100%</b>	<b>31,00%</b>	<b>-0,32%</b>	<b>8051</b>	<b>100%</b>
<b>EMPLOIS</b>												
CAMPAGNES DE PREVENTION			3584	39,52%	3602	34,56%	2813	36,00%		-21,51%	3673	40,17%
(dont messages de prévention insérés dans les appels à la générosité du public)	nd		(1155)	(12,73%)	(767)	(7,36%)	(751)	(9,61%)	nd	-34,98%	(700)	(7,60%)
REVUE CŒUR ET SANTE (CHARGES)			818	9,02%								
REVUE CŒUR ET SANTE (PRODUITS)			621	6,85%								
TOTAL PREVENTION	2634	42,44%	3781	41,70%	3602	34,56%	2813	36,00%	6,80%	-25,60%	3673	40,17%
TOTAL RECHERCHE MEDICALE	454	7,32%	479	5,28%	1109	10,64%	751	9,61%	65,42%	56,78%	1200	13,12%
TOTAL AIDE A LA READAPTATION	34	0,55%	22	0,24%	38	0,36%	46	0,59%	35,29%	109,09%	48	0,52%
TOTAL GESTES QUI SAUVENT	28	0,45%	6	0,07%	27	0,26%	9	0,12%	-67,86%	50,00%	10	0,11%
FRAIS DE COORDINATION DES ASSOCIATIONS	398	6,41%	332	3,66%	464	4,45%	309	3,95%	-22,36%	-6,93%	399	4,36%
<b>TOTAL DES MISSIONS SOCIALES</b>	<b>3548</b>	<b>57,17%</b>	<b>4620</b>	<b>50,95%</b>	<b>5240</b>	<b>50,28%</b>	<b>3928</b>	<b>50,27%</b>	<b>10,71%</b>	<b>-14,98%</b>	<b>5330</b>	<b>58,29%</b>
<b>FRAIS DE COMMUNICATION INSTITUTIONNELLE</b>	<b>413</b>	<b>6,65%</b>	<b>170</b>	<b>1,87%</b>	<b>188</b>	<b>1,80%</b>	<b>113</b>	<b>1,45%</b>	<b>-72,64%</b>	<b>-33,53%</b>	<b>135</b>	<b>1,48%</b>
FRAIS D'APPEL AUX DONS	702	11,31%	1516	16,72%	1296	12,44%	949	12,14%	35,19%	-37,40%	1040	11,37%
FRAIS TRAITEMENT DES DONS	375	6,04%	454	5,01%	723	6,94%	529	6,77%	41,07%	16,52%	567	6,20%
FRAIS DE TRAITEMENT DES LEGS	133	2,14%	38	0,42%	60	0,58%	55	0,70%	-58,65%	44,74%	230	2,52%
FRAIS DE RECHERCHE NOUVEAUX DONATEURS			839	9,25%	1058	10,15%	779	9,97%		-7,15%	576	6,30%
<b>TOTAL FRAIS DE COLLECTE</b>	<b>1210</b>	<b>19,50%</b>	<b>2847</b>	<b>31,40%</b>	<b>3137</b>	<b>30,10%</b>	<b>2312</b>	<b>29,59%</b>	<b>91,07%</b>	<b>-18,79%</b>	<b>2413</b>	<b>26,39%</b>
<b>FRAIS RELATIFS AUX AUTRES FORMES D'APPEL (total)</b>	<b>287</b>	<b>4,62%</b>	<b>412</b>	<b>4,54%</b>	<b>181</b>	<b>1,74%</b>	<b>2</b>	<b>0,03%</b>	<b>-99,30%</b>	<b>-99,51%</b>	<b>10</b>	<b>0,11%</b>
<b>TOTAL FRAIS DE FONCTIONNEMENT</b>	<b>748</b>	<b>12,05%</b>	<b>1019</b>	<b>11,24%</b>	<b>1676</b>	<b>16,08%</b>	<b>1148</b>	<b>14,69%</b>	<b>53,48%</b>	<b>12,66%</b>	<b>1256</b>	<b>13,74%</b>
Charges exceptionnelles et provisions (revue Cœur et santé)							311	3,98%				
<b>TOTAL DES EMPLOIS FFC</b>	<b>6206</b>	<b>100%</b>	<b>9068</b>	<b>100%</b>	<b>10422</b>	<b>100%</b>	<b>7814</b>	<b>100%</b>	<b>25,91%</b>	<b>-13,83%</b>	<b>9144</b>	<b>100%</b>
<b>RESULTAT</b>	<b>429</b>		-348		2706		878				-1093	

Source : CER communiqués à la mission



## **Observations de la Fédération Française de Cardiologie**



**Président**

Pr. Jacques BEAUNE

**1<sup>er</sup> Vice-président**

Pr. Claude LE FEUVRE

**Président sortant**

Pr. Alec VAHANIAN

**Vice-présidents**

Pr. Christophe BAUTERS

Pr. Jean CASSAGNES

Pr. Jacques MANSOURATI

**Secrétaire général**

Pr. François DELAHAYE

**Secrétaire général adjoint**

Pr. Hervé DOUARD

**Trésorier**

Pr. Jean-Noël TROCHU

**Présidents d'Honneur**

Pr. Gabriel FAIVRE

Pr. Mireille BROCHIER

Pr. André VACHERON

Pr. Pierre BERNADET

Pr. Jacques DELAYE

Pr. Daniel THOMAS

**Délégué national**

M. Serge LAFAYE

510

Inspection générale des affaires sociales  
A l'attention de Monsieur André NUTTE  
Section des rapports  
39-43, quai André Citroën  
75739 PARIS Cedex 15

Paris, le 9 juin 2008

**Lettre recommandée  
avec accusé de réception**

Monsieur,

En réponse à votre courrier du 21 mars dernier, je vous transmets en pièces jointes nos réponses au rapport initial RM2008-31A concernant notre association.

Je tiens à vous remercier du délai supplémentaire de 2 semaines que vous avez bien voulu nous accorder pour préparer ce document.

Je me tiens à votre disposition pour plus d'information et vous prie d'agréer, Monsieur, l'assurance de ma considération distinguée.

*Jacques Beaune*

—

Pr Jacques BEAUNE  
Président

PJ. Réponse de la FFC au rapport initial de l'Igas de mars 2008.

## REPONSE DE LA FEDERATION FRANCAISE DE CARDIOLOGIE

**Au 2<sup>ème</sup> rapport initial de l'IGAS RM2008-031A (27 mars 2008)**

### LA CAUSE DE LA PREVENTION CARDIOVASCULAIRE

La FFC reçoit avec un grand intérêt les remarques et recommandations formulées dans le présent rapport et prend acte des objectifs qui lui sont fixés à l'horizon 2011.

Elle souhaite réaffirmer ici sa détermination à poursuivre la démarche de progrès engagée depuis les années 2000. Le fait que ses efforts et leurs effets positifs soient pris en compte par la mission 2008 est une source d'encouragement pour l'avenir.

La FFC doit relever le défi de la prévention cardiovasculaire. Les maladies cardiovasculaires et le cancer représentent les deux premières causes de mortalité en France, loin devant les autres causes.

La baisse de la mortalité cardiovasculaire a été très importante en France avec une diminution de 50% en 25 ans (Le Figaro du 18/09/07), ce qui explique qu'elle soit passée au 2<sup>ème</sup> rang des causes de mortalité. La FFC a contribué à ce recul puisque la prévention cardiovasculaire est l'un des facteurs majeurs de cette diminution de la morbi-mortalité.

Cet effort reste à poursuivre en raison du vieillissement de la population et de l'accroissement actuel de la sédentarité. Il est donc très important pour le futur que la mission de prévention cardiovasculaire de la FFC soit non seulement poursuivie mais amplifiée, du fait des données démographiques. C'est d'autant plus nécessaire que le domaine cardiovasculaire fait l'objet de moins de travaux de recherche que les autres causes de morbi-mortalité.

Il est en effet plus facile de mobiliser des dons et des crédits institutionnels pour la cause du cancer, des maladies génétiques, des maladies myopathiques, de la maladie d'Alzheimer, que pour la cause cardiovasculaire, plus banalisée par la population française.

La FFC doit donc poursuivre sa mission d'information et de formation pour participer à la prise de conscience et à la responsabilisation du public. Un exemple précis récent montre l'importance de ce facteur dans l'acceptation du public de l'interdiction de fumer dans les lieux publics. 70% de la population avaient été préparés pour cette acceptation par des campagnes d'information depuis de nombreuses années. Il fut donc plus facile pour les décideurs politiques de prendre une telle décision dont on connaît le retentissement déjà notoire sur la diminution du nombre d'infarctus du myocarde et de l'accident vasculaire cérébral.

La notoriété qualitative de la FFC, levier puissant pour son action, a progressé de 9 points en deux ans (de 42% à 51%, entre 2005 et 2007)<sup>1</sup>. Cette visibilité accrue traduit un engagement continu dans l'action, au travers de programmes ambitieux, s'inscrivant à la fois dans le long terme, pour faire évoluer durablement les comportements, et dans le court terme pour interpeller et questionner les perceptions sur des thématiques phares.

Les programmes récurrents qui favorisent la fidélisation des publics et des partenaires relais, pour mieux pérenniser l'impact :

- Parcours du Cœur (100.000 participants en moyenne et 145.000 cette année)
- Jamais la Première cigarette (100.000 enfants sensibilisés en moyenne)
- Réadaptation physique au profit des cardiaques (actuellement 9.000 bénéficiaires)
- Diffusion gratuite de 2 millions de documents en moyenne
- Financement de bourses et de projets de recherche en cardiologie clinique dont la part dans le CER a augmenté de 56% entre 2004 (479 k€) et 2007 (751 k€).

De grandes campagnes thématiques annuelles, sur des thèmes et des cibles de prévention prioritaires :

- 2004 : 40 Heures pour le cœur
- 2005 : Prévention de l'obésité chez les enfants
- 2006 : Halte à l'infarctus
- 2007 : Cœur sans tabac
- 2008 : Arrêt cardiaque : 1 vie = 3 gestes.

La FFC a choisi jusqu'à présent de concentrer ses efforts sur la fidélisation des partenaires soutenant ses campagnes annuelles, plutôt que sur un recrutement massif de nouveaux organisateurs (écoles primaires, collèges, villes, ...), c'est pourquoi les bilans peuvent parfois apparaître « constants ».

5 à 6 partenaires de forte notoriété s'associent chaque année en moyenne aux actions de sensibilisation de la FFC, ce qui témoigne bien de son attractivité croissante. La signature et les messages de la FFC sont par ailleurs relayés régulièrement dans les grandes campagnes d'information des mutuelles (FNMF), du monde sportif (Fédération Française d'Athlétisme, Fédération Française d'Education Physique et de Gymnastique Volontaire), Ordre des Pharmaciens et Comité d'Education des Pharmaciens, des acteurs de l'industrie pharmaceutique (3 partenariats par an en moyenne tels que « Le train de la vie », « Mon cœur bat pour moi, je me bats pour lui » et « Au cœur de l'information »).

---

<sup>1</sup> Etudes TNS Healthcare pour la FFC, 2005, 2007.

## NOTRE PLAN D'ACTION

La FFC souhaite partager ici les grandes orientations d'un plan d'action à trois ans qui doit permettre à l'association de tendre vers le cap fixé par l'Igas pour 2011.

### 1 - Une démarche qui s'inscrit dans la continuité des progrès réalisés en matière de gouvernance et de transparence.

Les mesures prises pour répondre aux principales recommandations du rapport 2003 de l'Igas ont permis de progresser sur des dimensions essentielles, mentionnées dans ce rapport :

- la démocratisation des circuits de décision, au travers de nouveaux statuts et de l'ouverture du Conseil d'Administration à des non-cardiologues, favorisant ainsi la représentativité des patients et du public,
- l'effort de rationalisation qui a permis de réduire les charges salariales et les coûts liés à la collecte de fonds, l'homogénéisation des comptes aux niveaux régional et national,
- le développement de la relation avec les donateurs, avec un pôle dédié, des services renforcés et des garanties apportées sur la transparence de l'information, le respect des indications sur l'emploi des fonds, la protection vis-à-vis des sollicitations.

Ces efforts seront poursuivis et renforcés pour atteindre les objectifs fixés par l'Igas, dans le respect de l'éthique et des valeurs de la FFC.

La Fédération souhaite en particulier :

- rendre plus visible le processus de concertation et les axes stratégiques issus de ses instances,
- s'ouvrir aux cardiologues libéraux, dont le rôle en matière de prévention va aller croissant.

## 2 – Un plan d'action pluriannuel afin de planifier les actions à mener jusqu'en 2011

La FFC souhaite mettre en place un projet associatif fixant la vision stratégique et les objectifs qualitatifs et quantitatifs qui lui permettront de renforcer son rôle d'acteur majeur du système de santé, à la mesure de l'enjeu que représentent les maladies cardiovasculaires en France (150.000 décès annuels, soit la deuxième cause de mortalité).

Ce projet comprend 3 grands axes :

1. **Consolidation de notre stratégie d'action sociale :**
  - amplification des moyens dédiés aux campagnes les plus populaires (Parcours du Cœur, Semaine du Cœur),
  - reconduction des grands thèmes de nos actions avec une emphase particulière sur l'activité physique, thème d'avenir fondamental dans notre société (obésité, diabète, maladies cardiovasculaires),
  - approche spécifique des publics les plus concernés par la thématique de la santé du cœur, à savoir les seniors et les patients cardiaques,
  - efforts accrus en faveur de la recherche cardiaque, en particulier avec le projet de fondation « Cœur et recherche ».
2. **Mobilisation et soutien au développement de nos structures locales (26 Associations de Cardiologie régionales et leurs 190 clubs Cœur et Santé), de la communauté cardiaque et des collectivités locales qui sont déjà nos partenaires sur les grandes actions de la FFC.**
3. **Diversification de nos ressources par la poursuite du développement des legs et des partenariats (Industrie pharmaceutique, mutuelles santé, fédérations sportives).**

Pour renforcer ses missions sociales, la FFC prévoit donc :

- dans un premier temps le recours aux réserves disponibles,
- puis la montée en puissance progressive des nouvelles ressources : les partenariats engagés ou en cours ainsi que le développement des legs (qui représentent une marge de progression considérable en termes de ressources et de rentabilité),
- la poursuite de la baisse relative des frais de collecte et de fonctionnement.

Ce projet fera l'objet d'un débat interne au sein des instances qualifiées (Bureau, Conseil d'Administration, Assemblée Générale) qui en contrôleront ensuite l'efficience par des outils d'évaluation pertinents.

En conclusion, les réformes culturelles et structurelles nécessaires sont en cours à la FFC. Elles se positionnent nécessairement dans le long terme, mais font l'objet d'une dynamique de changement soutenue qui ne fera que se renforcer d'ici à la fin de 2011.

## ANNEXES

### REPONSES DETAILLEES

N° CHAP. RESUME	N° PAGE	RAPPEL SYNTHETIQUE DANS LE RESUME	N° CHAP DU RAPPORT	N° PAGE DU RAPPORT	REPONSE DE LA FFC
		<b>Un faible taux de notoriété spontanée</b>	1.1.2 5 <sup>ème</sup> alinéa	5	<p>Les résultats de la 2<sup>ème</sup> étude TNS en 2007, comparés à ceux de la 1<sup>ère</sup> conduite en 2005, montrent une progression sensible de notre notoriété spontanée de 0,7%, passant à 1%, et de 9% de notre notoriété assistée qui passe de 42 à 51%.</p>
		<b>4<sup>ème</sup> alinéa « La non-transcription dans les procès verbaux des débats qui précèdent les décisions prises ».</b>  <b>Pôle Coordination financière et juridique/ 6 personnes dont un poste à pourvoir soit 3.7ETP</b>	1.2.1.4  1.2.2.1	9  10	<p><b>Fonctionnement des instances de la Fédération</b></p> <p>La teneur des débats sera dorénavant retracée de manière plus détaillée afin de montrer le fonctionnement très démocratique qui existe depuis de nombreuses années et qui repose sur l'ensemble du Bureau et aussi bien entendu sur le CA, représentant notamment les Associations de Cardiologie régionales.</p> <p><b>La répartition des missions de l'équipe financière et juridique de 6 personnes est:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 personnes actuellement en poste pour la comptabilité, soit 1.5 ETP</li> <li>• 1 personne consacrée à promouvoir la recherche en cardiologie (1 ETP),</li> <li>• 1 personne consacrée à l'aide à la réadaptation et à la réinsertion des cardiaques (1 ETP).</li> </ul> <p><b>1 poste à mi-temps est à pourvoir pour la comptabilité (0.5 ETP).</b></p>

N° CHAP. RESUME	N° PAGE	RAPPEL SYNTHETIQUE DANS LE RESUME	N° CHAP. DU RAPPORT	N° PAGE DU RAPPORT	REPONSE DE LA FFC
		<p>Nombre de personnes du service donateurs.</p> <p>La collecte est gérée par une responsable opérationnelle directement rattachée au Délégué National. Elle est très largement externalisée.</p> <p>Différents prestataires participent à la chaîne collecte. De simples devis et factures se sont substitués aux contrats qui lient la FFC aux prestataires dans ce domaine.</p>	1.2.2.1  2.1.3	10  28	<p>L'effectif exact est de 8 personnes dont deux à temps partiel, au lieu d'une à temps partiel (Mme N.A-M est partagée avec le service « campagne » et 1 à <math>\frac{3}{4}</math> temps).</p> <p>Actuellement, la stratégie de collecte de la FFC est proposée au Bureau, puis au CA et ensuite pilotée en interne par le délégué national, assisté de la responsable du Service aux donateurs dont l'équipe réalise le traitement des dons et assure la relation avec les donateurs. Nous sollicitons les conseils d'experts avec lesquels nous avons signé des contrats annuels dans les domaines suivants</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conception et production des maquettes des mailings, benchmark, (adaptation de techniques de marketing direct utilisées aux Etats Unis)</li> <li>2. Organisation, mise en place et évaluation des campagnes de prospection et de télémarketing, interface et pilotage des prestataires techniques spécifiques, choix et optimisation des fichiers de location.</li> <li>3. Stratégie et plan de développement et de segmentation du fichier afin de réaliser des économies d'envois en ciblant au plus juste le nombre de mailings en fonction des attentes du donateur et du meilleur service attendu.</li> </ol> <p>Au total, pour l'exercice 2006-2007, le coût total des appels aux dons s'élevait à 2.994 ke, salaires du Service aux donateurs compris, dont 226 ke d'honoraires conseils soit 7,5 %.</p> <p>La part des honoraires conseils en collecte de dons reste donc faible, en valeur relative.</p>

N° CHAP. RESUME	N° PAGE	RAPPEL SYNTHETIQUE DANS LE RESUME	N° CHAP DU RAPPORT	N° PAGE DU RAPPORT	REONSE DE LA FFC
		<b>Le respect des obligations légales et de la volonté des donneurs</b>	2.3.1	30	<p><b>La mission précise que la FFC informe le donneur de la pratique d'échanges d'adresses depuis fin 2007.</b></p> <p><b>En fait, les bulletins de soutien proposent aux donneurs la possibilité de refuser d'échanger leur adresse depuis septembre 2006.</b></p> <p><b>La mission préconise que le FFC mette immédiatement sa déclaration en conformité à la CNIL.</b></p> <p><b>Par la loi du 1er juillet 1901, suite à la Délibération n°2006-130 du 9 mai 2006 décidant de la dispense de déclaration des traitements relatifs à la gestion des membres et donneurs des associations à but non lucratif régies, la FFC bénéficie donc de cette dispense pour son fichier des donneurs.</b></p> <p><b>Concernant les autres fichiers, la mise en conformité sera effective d'ici un mois.</b></p>

.....

**Partie 4 rapport n° 2008-032 : Contrôle des frais de collecte de l'association "France Alzheimer"**

## Sommaire

<b>PRINCIPALES CONCLUSIONS.....</b>	<b>169</b>
1. PRESENTATION GENERALE DE L'ASSOCIATION.....	171
1.1. <i>Les finalités et l'audience de France Alzheimer.....</i>	171
1.1.1. Les finalités de l'association.....	171
1.1.2. L'audience de l'association.....	172
1.2. <i>L'organisation et le fonctionnement de l'association.....</i>	172
1.2.1. Le fonctionnement des instances .....	172
1.2.2. Les moyens de fonctionnement de l'association ont augmenté .....	173
1.3. <i>Les comptes de l'association.....</i>	173
1.3.1. Principales données budgétaires et financières.....	173
1.3.2. Le compte d'emploi des ressources .....	174
2. LA COLLECTE DES RESSOURCES AUPRES DU PUBLIC.....	178
2.1. <i>La collecte des dons .....</i>	178
2.1.1. Les principales caractéristiques de la stratégie de collecte .....	178
2.1.2. La gestion de la collecte.....	182
2.2. <i>La prospection et la gestion des legs .....</i>	186
2.2.1. La politique de développement des legs .....	187
2.2.2. La gestion des legs.....	187
2.3. <i>Le respect des donateurs.....</i>	188
2.3.1. La protection des donateurs .....	188
2.3.2. Le respect de la volonté des donateurs .....	189
2.3.3. L'information des donateurs sur les frais de collecte .....	190
3. L'EFFICACITE DE LA COLLECTE.....	190
3.1. <i>Les frais de collecte présentés au compte d'emploi des ressources.....</i>	190
3.1.1. Les modalités d'élaboration du CER .....	190
3.1.2. Le contenu et la précision des frais de collecte.....	191
3.2. <i>La rentabilité de la collecte.....</i>	192
3.2.1. La rentabilité globale de la collecte .....	192
3.2.2. La rentabilité comparée des différentes formes de sollicitations .....	193
3.2.3. La rentabilité liée aux legs .....	196
<b>ANNEXE : COMPTE D'EMPLOI DES RESSOURCES DE FRANCE ALZHEIMER POUR 2005 ET 2006.....</b>	<b>197</b>
<b>OBSERVATIONS DE L'ASSOCIATION FRANCE ALZHEIMER.....</b>	<b>201</b>

## Principales conclusions

Dans les limites de son contrôle qui portait sur la collecte de l'association pour les années 2005 et 2006, l'inspection générale des affaires sociales constate tout d'abord que l'association France Alzheimer a fait des ressources qu'elle a collectées, un emploi conforme aux objectifs poursuivis dans l'appel à la générosité du public.

L'inspection observe toutefois que ces dernières années ont été marquées par une augmentation importante des frais de collecte de l'association dans l'ensemble des emplois faits des ressources issues de la générosité publique. En particulier, en 2006, les frais de collecte représentent 30% des emplois de l'association. Ces coûts élevés ont permis à France Alzheimer de doubler sa recette nette de collecte entre 2000 et 2006 et de faire croître de façon importante son fichier des donateurs (100 000 donateurs supplémentaires en 10 ans). Il apparaît toutefois nécessaire de réduire ces coûts afin d'augmenter la part des dépenses que l'association consacre à ses missions sociales (59% des emplois en 2006).

Concernant l'information des donateurs sur l'utilisation qui est faite de leurs dons, France Alzheimer, pour les années 2005 et 2006, communiquait sur demande le compte d'emploi des ressources. Depuis, l'association a cherché à accroître la diffusion de cette information. Elle s'est ainsi engagée en ce sens, courant 2007, en rendant accessible le compte d'emploi des ressources sur son site internet et, depuis fin 2007, en joignant aux reçus fiscaux envoyés aux donateurs un diagramme circulaire synthétique présentant les principales données du compte d'emploi des ressources.

Le compte d'emploi des ressources de l'association, pour les années contrôlées, est de bonne qualité. Il présente de façon assez détaillée l'origine des ressources, mais ne reprend des ressources des années antérieures que celles qui sont réutilisées l'année en cours. Il donne également une bonne vision des frais de collecte de l'association. Les modalités d'affectation des dépenses apparaissent conformes aux prescriptions réglementaires. Les sondages réalisés lors de l'examen des pièces comptables concernant la collecte n'ont pas conduit à l'observation d'anomalies significatives et permettent de conclure à la sincérité de la présentation de ce document.

La protection des donateurs apparaît satisfaisante, qu'il s'agisse du respect de l'affectation des ressources ciblées par les donateurs sur des actions particulières, de la prise en compte des souhaits des donateurs (souhait que leurs coordonnées ne soient pas échangées : présence d'une case à cocher sur les bulletins de don depuis courant 2005, possibilité de ne pas être relancés), ou des capacités d'expression offertes aux donateurs (existence d'un service après don recevant les remarques éventuelles des donateurs).

Quelques progrès peuvent cependant être envisagés. En particulier, comme elle s'y est engagée, l'association devra se doter sans délai des moyens lui permettant de veiller plus strictement au respect de sa durée maximale de conservation des informations relatives aux donateurs.

S'agissant des modalités de gestion de la collecte de France Alzheimer, quelques constats et recommandations peuvent être soulignés.

L'association se finance majoritairement (entre 70% et 85%) à partir des dons collectés auprès du public et des libéralités dont elle bénéficie. Cette situation, qui est la conséquence d'une

bonne implantation de l'association et de la reconnaissance de son action dans le secteur de la maladie d'Alzheimer, peut aussi être perçue comme une fragilité potentielle, l'absence de diversification des ressources pouvant l'exposer aux retournements de conjoncture ainsi que, pour les libéralités, à la nature aléatoire de ce type de ressources.

La communication liée aux opérations de collecte est clairement distincte de la communication portant sur France Alzheimer et ses activités. Les messages diffusés dans le cadre des campagnes de collecte sont systématiquement validés par les élus de l'association. Si le contenu des messages diffusés n'appelle en général pas de remarque particulière, l'association devra toutefois s'efforcer d'établir, comme cela avait déjà été signalé lors de précédents contrôles, une correspondance plus fidèle entre le contenu des messages, trop souvent orienté autour de la thématique de la recherche, et les objectifs réels de l'association, beaucoup plus larges que la seule recherche. Pour cela, l'association pourrait soit augmenter la part de la recherche (recherche médicale mais aussi recherche sociale et comportementale) dans ses missions sociales pour mettre en conformité la destination des fonds avec la tonalité des messages d'appel au don, soit réduire la place accordée à la recherche dans les messages. Par ailleurs, plusieurs messages diffusés lors de certaines campagnes organisées en 2005 et 2006 ont pu paraître un peu trop alarmants sur la maladie, voire sur la situation financière de l'association.

Concernant la conception et la réalisation des opérations de collecte, l'association a largement eu recours en 2005 et 2006 aux services de prestataires extérieurs. L'expérience de sa collaboration avec une agence de conseil n'ayant pas été satisfaisante, l'association a affiché sa volonté, depuis la fin de l'année 2006, de reprendre l'initiative en matière de pilotage des campagnes de collecte et de réalisation des opérations. Elle s'est ainsi engagée dans une procédure d'appel d'offre visant à contracter avec un nouveau prestataire pour 2008 et, plus largement, a renforcé les moyens mis en œuvre en interne afin d'assurer une meilleure maîtrise des opérations de collecte et de leur coût. Elle dispose d'ailleurs d'outils de suivi des différentes campagnes.

## 1. PRESENTATION GENERALE DE L'ASSOCIATION

### 1.1. *Les finalités et l'audience de France Alzheimer*

#### 1.1.1. **Les finalités de l'association.**

Crée à Paris le 27 novembre 1985 à l'initiative de familles de malades, l'association «France Alzheimer», rebaptisée depuis 2000 «Association France Alzheimer et maladies apparentées - Union nationale des associations Alzheimer», est une association à but non lucratif régie par la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901.

Déclarée à la préfecture de Paris, l'association acquiert la reconnaissance d'utilité publique par décret du 8 mars 1991 (JO du 14 mars 1991). Cette reconnaissance lui permet de bénéficier de legs et donations.

France Alzheimer a récemment vécu une profonde réorganisation. D'association nationale dotée d'antennes départementales, dits «comités locaux», elle est devenue en 2000 une union de 105 associations locales dotées de la personnalité juridique. En 2007, il restait encore un comité local<sup>95</sup>. Cette évolution est intervenue à la suite d'un mouvement de contestation du siège national par les entités locales désireuses de disposer d'une plus grande autonomie. Ce mouvement initié en 1998 s'était notamment exprimé lors de l'assemblée générale de mai 1999<sup>96</sup>. En 2007, l'union nationale se compose de 105 associations locales, du comité local qui subsiste, de membres d'honneur et de quelques membres à titre isolé.

L'union nationale assure la représentation du mouvement, notamment auprès des pouvoirs publics, et joue un rôle de «tête de réseau». A ce titre, elle anime et coordonne l'action des associations locales.

D'après l'article 1 de ses statuts, modifiés en 2000 et approuvés par l'arrêté du Ministère de l'Intérieur en date du 20 octobre 2000, France Alzheimer a pour objet de :

- favoriser la création et le regroupement des associations locales Alzheimer et maladies apparentées;
- organiser les services communs qui assurent aux associations adhérentes: des moyens de formation, une aide pour leur fonctionnement et leur développement, leur coordination en réseau, la défense de leurs intérêts moraux et matériels;
- œuvrer au niveau national aux buts poursuivis à l'échelon local par les associations adhérentes, notamment en ce qui concerne la représentation nationale et internationale et l'encouragement de la recherche.

La Cour des comptes, lors d'un contrôle des comptes d'emploi des ressources collectées auprès du public<sup>97</sup> de 2000 à 2003, avait cependant souligné qu'il était difficile pour France Alzheimer de fédérer les antennes locales en raison notamment de difficultés de communication, d'un soutien financier limité, et d'une fonction de pilotage trop faible.

<sup>95</sup> Il s'agit du comité local de Dreux.

<sup>96</sup> L'assemblée générale avait rejeté le budget prévisionnel pour 1999 et avait refusé d'approuver le rapport moral pour 1998.

<sup>97</sup> Les comptes d'emploi des ressources de France Alzheimer portant sur les années 1995 à 1999 ont été contrôlés par l'IGAS en 2002. Les comptes d'emploi des ressources afférents aux années 2000 à 2003 ont été contrôlés par la Cour des comptes en 2006.

Plus largement, l'association se présente aussi comme cherchant à soutenir les malades et leurs familles, informer et impliquer l'opinion et les pouvoirs publics, contribuer à la recherche et former les bénévoles et les professionnels de santé.

A terme, France Alzheimer souhaiterait adhérer au Comité de la Charte. L'association prépare donc son réseau à une combinaison des comptes qui devrait se faire progressivement. Dans un premier temps, seuls les comptes des grandes associations départementales seraient retenus pour être combinés.

### **1.1.2. L'audience de l'association.**

France Alzheimer bénéficie d'une notoriété facilitée par l'engagement sur un sujet médiatisé.

En effet, l'association intervient dans la lutte contre une pathologie qui n'a cessé de se développer ces dernières décennies. On estime ainsi à près d'un million le nombre des personnes touchées en France par la maladie d'Alzheimer et les maladies apparentées. La maladie est actuellement en forte progression avec chaque année 220 000 nouveaux cas repérés. Cette tendance devrait encore se renforcer dans le contexte de vieillissement démographique que connaît la France puisqu'une personne sur 4 de plus de 85 ans serait potentiellement touchée, selon l'Instance Prospective Alzheimer<sup>98</sup>.

Au-delà des seuls enjeux sanitaires, la maladie d'Alzheimer pose de graves problèmes financiers. Le financement de structures d'accueil adaptées à la pathologie ou encore la prise en charge des malades représentent une dépense de 10 milliards d'euros par an, dont 55% sont à la charge des familles de malades. Le coût supporté par la collectivité pourrait augmenter rapidement du fait des évolutions démographiques qui risquent de conduire à une diminution du nombre d'aidants non professionnels (conjoint ou enfants) potentiels (les 50-79 ans) par personne âgée touchée par Alzheimer.

Les autorités publiques ont décidé d'accorder toute son importance à la lutte contre cette maladie. Ainsi, l'opération «grande cause nationale 2007» puis le souhait de faire de la lutte contre cette pathologie l'un des chantiers prioritaires des cinq ans à venir avec, notamment, la mise en place du «plan Alzheimer», illustrent cette priorité accordée à la lutte contre la maladie d'Alzheimer.

## **1.2. L'organisation et le fonctionnement de l'association**

### **1.2.1. Le fonctionnement des instances**

Les statuts prévoient que l'association est administrée par un conseil de 15 à 24 membres appartenant à une association adhérente. Ils sont élus par l'assemblée générale, à bulletin secret, pour 3 ans. Actuellement, le conseil d'administration compte 18 membres. Il est renouvelé par tiers chaque année. La plupart du temps, les candidats sont des présidents d'associations locales. Cela est la conséquence des dispositions du règlement intérieur prévoyant qu'une association locale ne peut présenter qu'un seul candidat et que les candidatures doivent être entérinées par le président de l'association à laquelle appartient le candidat.

A sa tête, l'association dispose d'un bureau auquel le conseil d'administration délègue les pouvoirs nécessaires pour assurer le fonctionnement de l'union nationale dans le cadre des

---

<sup>98</sup> L'instance prospective Alzheimer avait été mise en place en février 2003 par le secrétaire d'Etat aux personnes âgées « afin d'apporter des réponses aux problèmes quotidiens soulevés par la maladie d'Alzheimer ».

directives fixées par ce même conseil. Les décisions du bureau sont prises à l'unanimité des membres présents. Le quorum est de 4 membres.

Plusieurs éléments avaient contribué au cours des années récentes à troubler le bon fonctionnement de l'association: rotation des titulaires des fonctions de président (4 présidents entre début 2000 et fin 2005) et de directeurs, existence de dissensions entre administrateurs (d'autant plus préjudiciables qu'il y avait une grande stabilité des administrateurs à leur poste), oppositions entre instances dirigeantes nationales et associations locales.

A la date du contrôle, la situation paraît plus stable. La Présidente actuelle occupe ses fonctions depuis le 1er juin 2005. Elle s'est représentée et a été réélue en 2007. Une nouvelle équipe de dirigeants est arrivée et, en particulier, un nouveau directeur a été nommé en octobre 2005, après 5 mois d'absence de titulaire à ce poste.

### **1.2.2. Les moyens de fonctionnement de l'association ont augmenté**

Lors du dernier contrôle, fin 2003, France Alzheimer employait 13 salariés à son siège. Depuis, les effectifs ont quasiment doublé. L'association comptait ainsi 15,5 équivalents temps plein (ETP) en 2005 et 21,5 ETP en 2006. En 2007, 25 salariés représentant 24 ETP travaillaient au siège. Cette évolution est toutefois cohérente avec la progression de l'activité de l'association. Ainsi, les charges de personnel qui constituaient fin 2003 près d'un cinquième des charges totales n'en représentaient plus que 16 % en 2006. La part du bénévolat demeure importante (environ 3000 bénévoles), mais les bénévoles n'interviennent qu'au niveau local.

Malgré le nombre restreint des effectifs mobilisés par France Alzheimer et répartis au sein de 4 services (service en charge des missions sociales, service collecte, service communication institutionnelle, service administratif et financier), un certain manque de communication a parfois pu être constaté entre personnes de services différents. Cela pourrait être lié en partie à l'importante rotation des personnels et à l'arrivée récente de beaucoup d'entre eux. Il est en outre dommage, pour l'association, que peu de ses salariés aient une connaissance ancienne de la structure.

En parallèle de la croissance de ses effectifs, l'association s'est professionnalisée. A titre d'exemple, lors des contrôles précédents, il n'existait pas de procédure écrite dans le domaine financier. En particulier, les procédures de mise en concurrence des fournisseurs étaient informelles et se résumaient à la comparaison de plusieurs devis. De plus, il n'existait pas de séparation stricte entre les ordonnateurs de dépense et les payeurs. Depuis, la situation a évolué. Par exemple, l'association a mis en place des procédures précises d'achat<sup>99</sup> qui prévoient en particulier les modalités d'engagement et de règlement des dépenses.

### **1.3. *Les comptes de l'association***

#### **1.3.1. Principales données budgétaires et financières.**

En 2007, le budget prévisionnel de France Alzheimer s'élevait à 7,9M€ à rapprocher des 6M€ réalisés en 2006 et des 3,1M€ réalisés en 2003. Il marque donc une progression d'un tiers par rapport au budget réalisé en 2006, qui lui-même représentait déjà un doublement par rapport à 2003.

---

<sup>99</sup> Le Conseil d'administration de France Alzheimer a entériné, par décision du 13 septembre 2006, les nouvelles procédures d'achat proposées par la direction qui organisent notamment de façon précise les modalités d'engagement et de règlement en fonction du montant et de la nature (prévu ou pas dans le budget) de l'achat.

Cette augmentation des ressources entre 2003 et 2006 a permis un développement des missions sociales de 96% mais en contrepartie d'une hausse plus forte des coûts de collecte (+121%)<sup>100</sup>.

L'importance des réserves reste élevée. En effet, malgré l'engagement depuis 2002 d'une politique de réduction des réserves, ces dernières demeurent importantes : 3M€ fin 2005 et encore 2,6M€ fin 2006. Entre 1999 et 2003, les réserves avaient été multipliées par 2,5 et elles avaient alors atteint un niveau presque égal au budget nécessaire pour une année d'activité. Cette progression des réserves n'est pas justifiée par la perspective de projets particuliers mais s'explique davantage par une prudence de gestion. Depuis 2004, l'association s'est cependant engagée dans une politique de réduction de ces réserves.

Tableau 20 : Évolution des réserves depuis 2003

	2003	2004	2005	2006
Etat des réserves au 31/12	2 482 M€	3 143 M€	2 999 M€	2 576 M€
Engagement de réserves (déficit)	114 K€	0 €	144 K€	423 k€
Montant des réserves en mois de dépenses de l'année considérée	9,5 mois	10,5 mois	7 mois	5 mois

Source : Données transmises par l'association

### 1.3.2. Le compte d'emploi des ressources

Conformément à ses obligations légales, l'association produit un compte d'emploi de ses ressources issues de la générosité publique (CER). La mission a examiné au titre de son contrôle les comptes afférents aux exercices 2005 et 2006 qui figurent en annexe au présent rapport. Elle s'est également reportée aux comptes des exercices antérieurs à des fins comparatives. De façon simplifiée, les comptes d'emploi des ressources publiés par France Alzheimer ont la forme présentée dans les tableaux qui suivent.

Contrairement aux exercices précédents et conformément aux recommandations émises lors des contrôles antérieurs, les principes de construction du compte d'emploi des ressources pour 2006 ont été présentés et approuvés par les instances délibérantes de l'association.

Pour les deux exercices contrôlés, le compte d'emploi des ressources respecte la plupart des dispositions réglementaires quant aux modalités de présentation et à la liste des rubriques obligatoires devant y figurer. Toutefois, ce document reprend en les réorganisant l'ensemble des produits et des charges du compte de résultat, ce qui correspond aux préconisations du Comité de la Charte mais n'est pas strictement conforme aux dispositions en vigueur : en effet, seules les ressources issues de la générosité publique (dons manuels, legs et autres libéralités, produits de la vente des dons en nature...) devraient normalement être présentées dans ce document. L'information des donateurs sur l'utilisation de leurs dons n'est toutefois pas gravement altérée dans la version globalisée du CER diffusée par France Alzheimer, dans la mesure où les ressources directement issues de la générosité publique sont largement majoritaires dans l'ensemble des ressources de l'association : elles représentent autour de 85% du total des ressources annuelles de l'association de 2003 à 2005 et presque 77% en 2006<sup>101</sup>.

<sup>100</sup> Ces pourcentages ont été obtenus par calculs de l'Inspection à partir des données non retraitées présentées dans les comptes d'emploi des ressources fournis par l'association et certifiés par le commissaire aux comptes.

<sup>101</sup> Ces résultats ont été obtenus en rapportant la somme des produits des dons manuels et des legs au total des ressources de l'année en cours. La diminution du ratio en 2006 s'explique par la forte baisse des legs.

### 1.3.2.1- La partie ressources du CER

Tableau 21 : Présentation de la partie ressources d'après la version fournie par l'association

<b>Ressources du CER (en €)</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
<b>Ressources collectées auprès du public</b>	2 585 623	3 604 893	4 369 622	4 540 055
- Dons manuels	2 416 371	2 960 649	3 689 117	4 051 660
- Legs	169 252	603 290	651 642	239 479
- Autre (produits vente de dons en nature, subventions...)	-	40 954	28 863	248 916
<b>Cotisations</b>	99 544	108 440	112 432	110 768
<b>Autres ressources</b> (participations, formations, ventes...)	323 206	456 777	460 066	875 322
<b>Produits financiers</b>	52 940	49 451	48 768	54 572
<b>TOTAL ressources année en cours</b>	3 061 313	4 219 561	4 990 888	5 580 717
Fonds reçus des années précédentes	6 869	5 116	26 565	1 769
Pertes sur exercice/Réserves à engager	40 654	0	143 888	422 941
<b>TOTAL des ressources</b> (après engagement des réserves des années antérieures)	3 108 836	4 224 677	5 161 341	6 005 428

Source : *Comptes d'emploi des ressources dans la version diffusée par France Alzheimer*

De 2003 à 2006, le total des ressources annuelles de France Alzheimer (hors engagement des réserves des années antérieures) a presque doublé (+ 82,3 %), ce qui correspond à une augmentation annuelle moyenne de plus de 22 % sur la période.

Les ressources collectées auprès du public ont progressé de 75 % de 2003 à 2006. Leur part relative dans l'ensemble des ressources de l'association obtenues durant l'année en cours a légèrement diminué en 2006 (81 % contre 87,5 % en 2005).

Il convient cependant de signaler que l'association a intégré dans ces «ressources collectées auprès du public» les produits des «subventions reçues». Pour 2004 et 2005, le montant de ces produits provenant de subventions était peu élevé : respectivement 26 700€ et 17 700€, soit moins de 1% des ressources présentées dans la rubrique «ressources collectées auprès du public». Mais, pour l'année 2006, le produit des subventions reçues représente plus de 248 000€ (dont 70 000€ de subvention provenant de la direction générale de la santé), soit 5,5 % des montants apparaissant dans la rubrique ressources collectées auprès du public. L'inscription de subventions publiques parmi les ressources du compte d'emploi, et a fortiori dans la rubrique «ressources collectées auprès du public», n'est pas régulière. L'association devra donc à l'avenir revoir cette pratique.<sup>102</sup>

Après correction, le montant des ressources collectées auprès du public (dons manuels et legs et autres libéralités) s'élevait donc à 3 564 000 € en 2004, à 4 341 000 € en 2005 et à 4 291 000 € en 2006. La progression de ces produits correspond à une hausse de + 66 % de 2003 à 2006.

Les dons manuels ont constitué la majeure partie de ces ressources.

<sup>102</sup> Tous les calculs effectués dans les développements qui suivront excluent les produits de ces subventions des montants pris en compte au titre des ressources collectées auprès du public.

Tableau 22 : Détail des ressources issues de la générosité publique et poids dans les ressources totales

Ressources provenant de la générosité publique (en k€)	2003	2004	2005	2006
<b>Dons et legs</b>	2 586 (84 %)	3 564 (84 %)	4 341 (87 %)	4 291 (77 %)
<b>Dons manuels seuls</b>	2 416 (79 %)	2 961 (70 %)	3 689 (74 %)	4 052 (73 %)
<b>Ressources de l'année</b>	<b>3 061</b>	<b>4 220</b>	<b>4 991</b>	<b>5 581</b>

Source : *Comptes d'emploi des ressources de France Alzheimer*

Les précédents contrôles avaient constaté qu'entre 2000 et 2003, les dons avaient augmenté de 58%, en contrepartie d'une forte hausse des coûts de collecte de 78% liée à la hausse du nombre des envois.

Entre 2004 et 2006, les dons seuls ont augmenté de 37 % (plus de 1M€ euros en valeur absolue). Cette augmentation des dons collectés a été légèrement plus rapide que celle du total des ressources de l'année.

En 2005 et 2006, les dons sont répartis entre quatre catégories: dons collectés auprès du public et des familles, dons collectés auprès des organismes (par exemple la Fédération pour la recherche sur le cerveau), dons affectés à l'accueil de jour, dons affectés à la recherche. Cette distinction constitue un progrès et une clarification par rapport à celle qui était retenue pour les années contrôlées par la Cour des comptes<sup>103</sup>.

Les legs connaissent d'importantes fluctuations sur la période observée. Ils représentent entre 6 % (en 2006) et 17 % (en 2004) des ressources provenant de la collecte auprès du public et de 4 % (en 2006) à plus de 14 % (en 2004) des ressources de l'année en cours.

### 1.3.2.2- La partie emplois du CER

Tableau 23 : Présentation de la partie emplois du CER

Répartition des emplois (en €)	2003	2004	2005	2006	BP 2007
Missions sociales	1 673 621	1 935 308	2 607 848	3 279 999	3 807 990
Communication générale				251 810	889 500
Frais de collecte des fonds	806 269	1 010 702	1 486 375	1 781 136	2 448 050
Frais de fonctionnement	623 830	591 742	892 665	692 483	728 040
Total des emplois de l'année (hors emplois programmés pour les exercices à venir)	3 103 720	3 537 752	4 986 888	6 005 428	7 873 580

Source : *Comptes d'emploi des ressources de France Alzheimer*

\* Prévisions

Tableau 24 : Poids relatif des différentes rubriques de la partie emplois du CER

Répartition des emplois (hors emplois programmés pour les exercices à venir)	2003	2004	2005	2006	2007*
Missions sociales (y.c communication)	54%	55%	52%	59%	60%
Frais de collecte des fonds	26%	28%	30%	30%	31%
Frais de fonctionnement	20%	17%	18%	11%	9%

Source : *Comptes d'emploi des ressources de France Alzheimer*

\* Prévisions

<sup>103</sup> Lors du contrôle réalisé par la Cour des comptes, l'association répartissait ses dons manuels entre « dons collectés auprès du public », « dons collectés auprès des membres et organismes » et « dons pour la recherche ». La rubrique dons collectés auprès des membres avait été jugée ambiguë par la Cour des comptes.

Conformément aux préconisations des précédentes missions de contrôle, la part relative des missions sociales a augmenté sur la période, malgré un recul en 2005. Mais elle demeure nettement inférieure à l'objectif affiché par l'association de consacrer 70% du total des emplois aux missions sociales, 20% aux frais de collecte et 10% aux frais de fonctionnement. Cette difficulté se concentre sur les frais de collecte qui demeurent très supérieurs à l'objectif de 20%.

Parmi ses missions sociales, l'association France Alzheimer a choisi, depuis 1988, d'encourager la recherche en attribuant chaque année des bourses de recherche. Les montants consacrés à la recherche ont augmenté significativement sur la période contrôlée (772 000€ en 2006, contre 474 000€ en 2005 et 393 000€ en 2004). Début 2005, l'association avait affiché l'objectif de tripler en deux ans son effort de financement de la recherche par rapport au montant versé en 2004. L'association estime pouvoir atteindre cet objectif en 2008.

Depuis l'exercice 2006, l'association a isolé et extrait des missions sociales, les dépenses de communication générale c'est à dire les dépenses qui ont trait à la promotion de l'association et de ses actions et à la sensibilisation du public.

Les frais de collecte ont vu leur part augmenter de façon importante dans le total des emplois sur la période 2003-2006 (30%, en 2006 contre 19,5% seulement en 2000). Cette progression a été présentée par l'association comme devant être conjoncturelle, l'objectif affiché étant de revenir à des taux plus bas. Toutefois, cette progression ne fait que se conforter au regard des prévisions établies pour 2007.

Il convient cependant de préciser que France Alzheimer intègre dans cette rubrique l'ensemble des frais de collecte, y compris les coûts salariaux de ses personnels intervenant en matière de collecte, ce qui n'est pas le cas de toutes les associations. En effet, les dispositions en vigueur ne visent que la mention des «coûts directs d'appel à la générosité publique». Or, dans beaucoup d'associations, les charges de personnel ne constituent pas de tels coûts directs. Dans le cas de France Alzheimer, les coûts salariaux associés aux opérations de collecte et pris en compte à ce titre dans les frais de collecte<sup>104</sup> représentaient 68 793 € en 2005 et 97 247 € en 2006. Le ratio de collecte calculé en excluant ces coûts serait alors de 28% en 2006.

Plus accessoirement, l'association fait également apparaître dans ses frais de collecte les dépenses liées à la gestion des adhérents qui représentent 18 500€ en 2005 et 14 000€ en 2006, soit autour de 1% du montant inscrit dans cette rubrique du compte d'emploi des ressources. Dans la mesure où les cotisations des adhérents n'entrent pas dans les produits de la générosité issue du public, les coûts associés à la gestion des adhérents peuvent être sortis de la rubrique «recherche de fonds».

La part des frais de fonctionnement a nettement diminué et correspond aujourd'hui à l'objectif fixé par l'association (autour de 10% des emplois).

---

<sup>104</sup> Cf. infra les développements concernant les coûts salariaux associés à la collecte qui figurent au 2.1.2 b) du présent rapport.

## 2. LA COLLECTE DES RESSOURCES AUPRES DU PUBLIC.

### 2.1. *La collecte des dons*

#### 2.1.1. Les principales caractéristiques de la stratégie de collecte

##### a) Positionnement de l'association

L'association est bien implantée dans le domaine de la santé, plus précisément sur le secteur de la maladie d'Alzheimer sur lequel elle occupe une position de «leader». Cette situation favorable a permis une croissance régulière du nombre de ses donateurs malgré son activité qui met davantage l'accent sur le soutien aux familles et aux malades que sur la recherche, thématique habituellement plus porteuse auprès des donateurs.

En particulier, l'association dispose de nombreux atouts parmi lesquels une certaine ancienneté, garantie d'une véritable notoriété, une implantation locale importante avec son réseau développé, l'attachement affiché à certaines règles déontologiques et une relation privilégiée avec les pouvoirs publics. Ces caractéristiques ont d'ailleurs permis à l'association d'occuper la place de chef de file au sein du collectif d'une trentaine d'associations, constitué dans le cadre du projet de grande cause nationale 2007.

La responsable de la collecte de France Alzheimer estime que le nombre des donateurs peut encore s'accroître, en vertu du principe selon lequel «le don appelle le don», mais que le secteur est très concurrentiel. Sur ce dernier point, les dirigeants de l'association soulignent en particulier l'impact négatif sur les recettes de l'arrivée d'associations anglo-saxonnes recourant à des techniques de collecte plus offensives. Mais d'autres associations, comme la Fondation pour la recherche médicale, peuvent également conduire des campagnes spécifiques sur la thématique Alzheimer qui peuvent avoir un effet sur les campagnes de France Alzheimer.

Pour mieux prendre en compte cette «concurrence» potentielle, l'association s'appuie sur les informations issues de son réseau local et de ses adhérents.

L'association semble parfois démunie face à une concurrence qu'elle paraît finalement mal connaître et dont elle ne parvient pas à contenir l'essor. Elle fait ainsi état de ses fortes réserves d'ordre éthique quant à l'adoption des techniques modernes et/ou agressives de marketing (envoi de cadeaux et «primes» diverses, dramatisation excessive dans les messages d'appel au don et dans la communication en général) auxquelles certaines associations concurrentes n'hésitent pas à recourir<sup>105</sup>. Elle pâtit également de ne pas savoir lutter contre les tentatives de captation de ses donateurs par certaines associations anglo-saxonnes et d'hésitations sur la façon de s'en différencier aux yeux du public. Sur ce dernier point, un débat a divisé les responsables de l'association sur l'opportunité de mentionner sur les bulletins diffusés lors des campagnes de collecte l'information selon laquelle certaines associations intervenant sur le secteur de la maladie d'Alzheimer n'avaient aucun lien avec France Alzheimer. Plus profondément, cet exemple est révélateur de l'existence au sein de l'association d'un débat de fond entre deux positions. Une première position se traduit à la fois par un attachement à des modes de gestion traditionnels et prudents, avec des réserves importantes, et par la manifestation d'un sentiment de méfiance à l'égard de la communication. La seconde position, davantage présente parmi les responsables

<sup>105</sup> Dans les faits, certains messages diffusés par France Alzheimer recourent toutefois à une certaine forme de dramatisation (cf. infra).

administratifs, se caractérise par une volonté plus prononcée de recourir à des techniques marketing et de communication plus offensives au prix des investissements nécessaires.

**b) Les différentes campagnes de collecte et les supports utilisés**

Tableau 25 : Récapitulatif des opérations de collecte menées en 2005 et 2006

Type d'opération par année	2005	2006	2007 (prévisions)
Opérations de fidélisation dont :			
Publipostages simples	18	19	
Revue Alzheimer infos	8	8	
Opérations «consolidation»	4	4	
Opérations «réactivation»	3	3	
Opérations téléphoniques	1	3	
Opérations grands donateurs	1	0	
Opérations de prospection	1	1	
Nombre total d'opérations	22	22	17

*Source : Documentation remise par l'association et entretiens menés par la mission*

En 2005 et 2006, France Alzheimer a mené 22 opérations de collecte de dons. Au total, ces opérations ont représenté l'envoi de 1,5 million de courriers en 2005 et plus de 2 millions en 2006. Pour 2007, France Alzheimer prévoyait une nouvelle progression avec 2,4 millions d'envois envisagés, soit près du double par rapport aux données de l'année 2003.

Dans la majorité, les opérations de 2005 et 2006 ont été menées dans le cadre de **campagnes de fidélisation**, c'est-à-dire de campagnes organisées en direction de personnes ayant déjà donné et étant enregistrées dans la base des donateurs. Sur les deux années contrôlées, une opération de « fidélisation pure » a été organisée en moyenne chaque mois.

Ces opérations de fidélisation pure ont pu prendre plusieurs formes allant de l'envoi classique d'un bulletin de don par voie postale («publipostage simple») à l'envoi d'une revue trimestrielle («Alzheimer infos») comportant un bulletin de don. Des opérations ciblées de «consolidation<sup>106</sup>» et de «réactivation<sup>107</sup>» ont également été menées afin de relancer et fidéliser un public particulier. Chaque année, une opération spécifique a été conçue à l'attention des donateurs les plus généreux ou «grands donateurs» (donateurs donnant 100 euros ou plus sur une même année). En 2005, un donateur était relancé en moyenne 7 à 8 fois dans l'année dans le cadre de ces campagnes de fidélisation. En 2006, il était relancé 8 à 9 fois.

**Les opérations de prospection** auprès de nouveaux donateurs ont été au nombre de 4 en 2005 et de 3 en 2006 mais le nombre des envois a été plus élevé en 2006, avec 960 000 courriers expédiés contre moins de 700 000 courriers en 2005. Elles ont été réalisées soit par courriers envoyés à des adresses que l'association a pu se procurer, soit par téléphone pour l'une<sup>108</sup> des opérations de 2005.

<sup>106</sup> Opération de consolidation : opération consistant à relancer en année N les nouveaux donateurs de l'année N-1 qui n'auraient pas déjà renouvelé leur don.

<sup>107</sup> Opération de réactivation : opération consistant à relancer des donateurs ayant déjà donné au moins deux fois, mais n'ayant pas fait de don depuis plus de 48 mois, et de ceux n'ayant donné qu'une seule fois mais n'ayant pas fait de don dans les 36 derniers mois. L'opération de marketing téléphonique menée en 2005 avait notamment pour objectif la réactivation d'anciens donateurs.

<sup>108</sup> Cette opération a permis de recruter 7 000 nouveaux donateurs, selon les données fournies par l'association.

Pour obtenir les adresses à prospector, les associations disposent traditionnellement de plusieurs canaux : l'échange, la location ou l'achat de fichiers. France Alzheimer a pratiqué l'échange de fichiers avec d'autres associations<sup>109</sup>, jusqu'à la fin de l'année 2006, par l'intermédiaire d'organismes spécialisés. Le coût de ces échanges était financièrement limité (26 euros les 1000 adresses) et en réalité neutre car, dans le cadre de ces échanges, France Alzheimer a toujours pris soin de donner autant d'adresses qu'elle en recevait. Elle a donc financièrement perçu autant que ce qu'elle a dû dépenser. En revanche, la location était moins intéressante pour l'association car plus chère (120 à 200 euros pour 1000 adresses) et pour des résultats plus limités. France Alzheimer y a donc peu recouru. Elle n'a pas pratiqué l'achat de fichiers.

Selon les données communiquées par France Alzheimer, un donateur inscrit dans le fichier de l'association a pu être échangé au total entre 15 et 20 fois avec d'autres associations en 2005 et entre 16 et 20 fois en 2006. Les donateurs ont cependant été sollicités moins souvent qu'ils n'ont été échangés dans la mesure où ils pouvaient déjà figurer dans les fichiers avec lesquels l'échange était pratiqué.

Depuis fin 2006, la stratégie a évolué et, sur les recommandations d'un audit externe, la politique d'échanges massifs, à l'origine d'un épuisement du fichier, a été suspendue. En outre, la politique de sécurité mise en place par France Alzheimer pour contrôler la bonne exécution de ces opérations d'échanges n'est pas apparue comme étant de nature à garantir la fiabilité et le respect des accords d'échange (une trentaine d'adresses pièges seulement étaient insérées pour des locations ou échanges comptant entre 10 000 et 50 000 adresses).

Les **supports traditionnels** (courriers, téléphone) restent largement employés par France Alzheimer. Les encarts presse ne sont utilisés que pour la communication institutionnelle et le mécénat n'est pas développé. Pour les années contrôlées, l'association n'a pas fait appel aux nouveaux supports de don (achat caritatif, dons en ligne par l'intermédiaire du site internet<sup>110</sup>). Elle a par contre cherché à fidéliser le don et à le rendre régulier par le recours au prélèvement automatique, qui est devenu une priorité récente de l'association. En 2006, 2 500 donateurs avaient souscrits au prélèvement automatique (+ 444 par rapport à 2005). L'association avait pour objectif de parvenir à 5 000 donateurs par prélèvement automatique fin 2007.

Concernant les **techniques utilisées pour susciter le don**, France Alzheimer en est restée aux pratiques classiques de fidélisation. Comme évoqué plus haut, les dirigeants de l'association restent réticents à la pratique des «primes» et à l'envoi de cadeaux censés inciter au don. L'association se limite donc à l'envoi traditionnel de cartes de vœux en fin d'année, de calendriers aux couleurs de l'association, d'agendas pour certains gros donateurs, de «post-its nominatifs» et d'étiquettes autocollantes. Toutefois, malgré les réserves des élus, et notamment de la présidente, l'association s'est interrogée sur l'opportunité d'une politique un peu plus offensive en matière de cadeaux pour faire face aux pratiques commerciales offensives d'autres associations. Cette stratégie, dans l'hypothèse où elle serait finalement mise en œuvre, resterait cependant strictement encadrée et les objets éventuellement envoyés devraient avoir un lien avec l'association et la maladie (répertoires, albums photos, agendas...).

En dehors des actions spécifiques de collecte, France Alzheimer organise régulièrement des événements et opérations de communication et d'information à destination du grand public afin de sensibiliser sur la maladie. Bien que n'ayant pas pour objet de collecter des fonds, ces événements ou opérations peuvent contribuer indirectement à favoriser la mobilisation ultérieure des donateurs lors des appels au don.

<sup>109</sup> 3 opérations d'échanges ont été réalisées en 2004, 6 opérations en 2005, 6 opérations en 2006.

<sup>110</sup> Le site internet de l'association permettait uniquement d'imprimer un formulaire de don (1000 dons ont été effectués après impression d'un tel formulaire). Le don en ligne devrait à terme être possible.

Plus largement, la médiatisation importante qui entoure actuellement la maladie d'Alzheimer facilite le travail de sensibilisation de l'association et offre une tribune régulière à ses responsables. Les retombées en termes de dons de cette médiatisation importante, et en particulier de la communication autour du «plan Alzheimer», demeurent cependant difficiles à évaluer.

### c) Le contenu des messages

Proposés par une agence intervenant comme prestataire extérieur en 2005 et 2006, ces messages ont toujours été contrôlés et validés par les élus.

En général, le contenu des messages varie selon le type de campagne. Dans le cadre de campagnes de fidélisation, l'association cherche plutôt à mettre en valeur les actions conduites. Il n'y a pas de culpabilisation excessive des donateurs, l'objectif étant essentiellement de «convaincre du bien fondé de l'action de l'association». En matière de prospection, le message est en revanche souvent plus «incitatif».

Sur le fond, les messages diffusés lors des campagnes de don correspondent globalement bien aux priorités affichées par l'association et à l'objet social. Toutefois, deux réserves doivent être émises:

- l'aspect recherche médicale, plus efficace pour susciter le don, est encore trop mis en avant<sup>111</sup>, notamment dans les messages de prospection, au regard de la part que la recherche représente réellement dans les missions sociales de l'association. La présence d'un logo représentant un microscope sur certains bulletins de dons ainsi que des contenus de messages principalement ou exclusivement orientés recherche illustrent ce constat;
- une opération en 2005 a été organisée autour d'un message évoquant la possibilité d'ouverture de 5 centres d'accueil de jour à condition de réunir 100 000 euros. Or, avant même le début de l'opération, il apparaissait clairement que les sommes collectées ne pourraient pas permettre à elles seules d'ouvrir ne serait-ce qu'une seule maison d'accueil, ce que le message, tel qu'il était formulé, ne précisait pas. Cette opération a donc pu être source de confusion dans l'esprit de certains donateurs.

Sur la forme, sans tomber pour autant dans une dramatisation excessive, il arrive régulièrement que les messages d'appel au don soient conçus de façon à susciter un certain sentiment d'urgence<sup>112</sup>. Certains messages en particulier apparaissent trop alarmistes. C'est le cas par exemple de ceux qui emploient le terme «d'urgence» en début de message pour évoquer la situation des personnes atteintes par la maladie. De même, un message de fin 2006 concernant la situation financière de l'association au regard des objectifs de l'année, envoyé «à titre exceptionnel» et annonçant lui aussi «qu'il y a urgence» apparaît inapproprié, notamment au regard des réserves financières importantes de l'association.

En dehors des messages d'appel au don, le caractère excessif d'une affiche de sensibilisation présentant une jeune fille avec la mention «elle aussi est touchée par la maladie d'Alzheimer», a été relevé. Seule une phrase en petits caractères indique au bas de l'affiche qu'il s'agit en fait de la fille d'une malade. De nombreuses réserves auraient été émises au sein de l'association concernant cette affiche, ce qui aurait conduit à ne la diffuser que de façon très limitée.

<sup>111</sup> Cela avait déjà été signalé lors de la mission de la Cour des comptes en 2003.

<sup>112</sup> A titre d'exemple, les courriers envoyés lors de la campagne de prospection de novembre 2006 « alertaient sur une situation d'urgence qui nous concerne tous !» et mentionnait par la suite que « les choses sont claires : si rien n'est fait, d'ici 5 ans une personne sur 20 sera victime de ce fléau qui frappe aveuglément, parfois dès l'âge de 40 ans. » (sur ce dernier point, les statistiques indiquent que sur 860 000 malades d'Alzheimer, 32 000 ont moins de 65 ans, soit moins de 4 % des malades).

### 2.1.2. La gestion de la collecte

#### a) Le fichier des donateurs

Le fichier de l'association a crû régulièrement depuis plusieurs années.

Tableau 26 : Evolution globale du fichier des donateurs sur les 10 dernières années

Année	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007*
<b>Donateurs</b>	35 545	40 394	29 734	38 106	43 590	48 542	81 711	90 000	110 000	134 778

*Source : Données fournies par l'association*

*\*Données provisoires*

Entre 2000 et 2003, une politique offensive de prospection avait permis de réaliser une augmentation de 63 % du nombre des donateurs. Sur la période qui suit, cette hausse s'est poursuivie et amplifiée : le nombre des donateurs a plus que doublé entre 2003 et 2006 (+127 %).

Tableau 27 : Précisions concernant la croissance du fichier des donateurs sur les années contrôlées

	2005	2006	2007
Nouveaux donateurs	31 327	34 464	48 589
Donateurs inactifs	23 038	14 464	23 811
Solde	+ 8 289	+ 20 000	+ 24 778
<b>Nombre total de donateurs actifs</b>	<b>90 000</b>	<b>110 000</b>	<b>134 778</b>

*Source : Données fournies par l'association*

*\*Données provisoires*

Le recrutement de 31 000 nouveaux donateurs en 2005 (dont 7 000 par recrutement téléphonique) et de plus de 34 000 en 2006 a permis de compenser le nombre des donateurs qui arrêtaient de donner, tout en continuant à faire croître sensiblement le total des donateurs actifs<sup>113</sup>. Le fichier compterait début 2008 autour de 135 000 donateurs actifs, soit 100 000 de plus qu'il y a 10 ans.

La base de données est gérée en interne et le serveur se trouve dans les locaux de l'association. Le prestataire extérieur chargé de la collecte sur la période contrôlée n'avait donc pas de possibilité de modifier la base et ne pouvait en fait disposer que de «photographies» à un moment donné.

#### b) La gestion en interne par l'association de certains aspects de la collecte

En 2005 et 2006, France Alzheimer a confié à des prestataires extérieurs l'essentiel des tâches entrant dans le processus de collecte (conception intellectuelle des messages, élaboration des plans de segmentation pour les campagnes, détermination des cibles pour chaque opération, réalisation des messages, envoi, traitement des dons...). Mais elle a conservé une capacité de pilotage et de suivi des opérations de collecte ainsi que la réalisation en direct de certaines tâches (gestion de la base des donateurs, gestion des reçus fiscaux...).

Pour effectuer ces opérations conservées en interne et réaliser le suivi des opérations de collecte, France Alzheimer a modifié son organisation au cours des années contrôlées :

- en 2005, les opérations de collecte n'étaient suivies, avec le concours du directeur général, que par un «responsable financier et collecte», intervenant à temps partiel sur la collecte, et par un

<sup>113</sup> Pour l'association, un donateur actif est un donateur ayant fait au moins un don au cours des 24 derniers mois.

- «secrétaire collecte». Les charges de personnel affectées à la collecte s'élevaient à 68 793 euros;
- en 2006, France Alzheimer a cherché à professionnaliser sa gestion en interne de la collecte. L'organisation a ainsi été étoffée avec la mise en place d'un nouvel organigramme comprenant un pôle spécifiquement dédié au développement des ressources. Rattaché au directeur général, ce pôle a été placé sous la direction d'un «responsable développement des ressources». Il compte en outre un «responsable collecte», un «assistant collecte» et un «assistant legs», soit au total 4 emplois exclusivement dédiés à la collecte. Tous sont salariés. Les charges de personnel affectées à la collecte sont passées en 2006 à 97 247 euros.

### c) Les intervenants extérieurs dans le processus de collecte

Sur la période contrôlée, l'association a recouru à de nombreux intervenants extérieurs pour mener à bien les différentes étapes du processus de collecte (conception des campagnes, réalisation des documents, envois, traitement du don...). Pour certaines de ces activités, l'association a été confrontée à une succession rapide des prestataires peu propice à l'établissement de relations de confiance, en partie explicable par une absence de procédures rigoureuses dans la sélection des partenaires. Sur ce dernier point, l'association a progressé depuis 2007.

Le principal intervenant a été une agence spécialisée en opérations de collecte dans le secteur caritatif. Les interventions directes ou indirectes<sup>114</sup> de ce prestataire principal ont représenté une part substantielle des dépenses consacrées par l'association à la collecte (561K€ pour une partie de l'année 2005, soit 38 % des frais de collecte inscrits au compte d'emploi des ressources, et 916 K€ en 2006, soit plus de 51 % des frais de collecte).

Dans le détail, le prestataire intervenait à plusieurs reprises au cours du processus de collecte :

- lors de la préparation du plan stratégique de collecte pour l'année (élaboration du calendrier de collecte, sélection des supports et du type de message à diffuser, ciblage dans le fichier des donateurs...), le prestataire soumettait une proposition à l'association qui amendait et validait le projet en fonction des objectifs fixés en interne;
- au cours de l'année, des rencontres fréquentes<sup>115</sup> étaient organisées entre les dirigeants de l'association et les membres de l'agence afin de suivre le déroulement des campagnes et d'ajuster le calendrier des opérations. Cette activité de conseil de l'agence donnait lieu à des honoraires mensuels facturés 4 545 €TTC à l'association;
- sur une campagne donnée, le prestataire intervenait directement sur le fond lors de la création du message (rédactionnel) et sur la mise en forme des messages (PAO);
- enfin, le prestataire intervenait indirectement tout au long du reste du processus en contactant les différents prestataires<sup>116</sup> susceptibles d'intervenir au cours de chacune des étapes (lors de l'impression des messages, du façonnage, de la personnalisation, du routage, de l'affranchissement...) et d'en superviser la bonne réalisation.

Cependant, suite à la présentation des conclusions d'un rapport d'audit externe à l'automne 2006, France Alzheimer a choisi de se séparer de ce prestataire fin 2006. Plusieurs raisons ont conduit à ce choix :

- le mode d'intervention du prestataire dans la stratégie et le processus de collecte ne laissait que très peu de marges d'initiative à l'association. Les réunions régulières organisées entre les dirigeants de l'association et l'agence prestataire paraissaient davantage s'apparenter à des

<sup>114</sup> Y compris les tâches sous-traitées par l'agence à d'autres intervenants (impressions par exemple).

<sup>115</sup> D'octobre 2005 à juillet 2006, ces rencontres ont été organisées chaque semaine, puis une ou deux fois par mois ensuite.

<sup>116</sup> L'association France Alzheimer conservait toutefois la possibilité de solliciter l'intervention d'un sous-traitant autre que celui proposé par l'agence.

séances de validation des options du prestataire plutôt qu'à une discussion équilibrée entre partenaires ;

- le prestataire avait mis en place un dispositif consistant, au-delà des seuls aspects intellectuels de conception de la stratégie et des campagnes, à piloter la plus grande partie des étapes composant le processus de collecte (réalisation matérielle des messages, des impressions...) au cours duquel interviennent de nombreux sous-traitants. Etant devenu le partenaire privilégié de ces sous-traitants, il avait ainsi mis en place un véritable écran entre l'association et les sous-traitants, la première ne disposant pas de visibilité directe sur les prestations réelles des seconds;
- le système de facturation du prestataire ne permettait pas à l'association de suivre de façon exhaustive et fiable l'évolution de ses coûts de collecte et donc d'en avoir la maîtrise nécessaire:
  - en premier lieu, les montants réellement facturés à l'association n'étaient jamais conformes aux devis de l'agence. Certes, les montants facturés in fine étaient inférieurs aux prévisions initiales de l'agence mais cette distorsion privait l'association de marges de manœuvre et gênait toute tentative de projection.
  - en outre, l'association aurait dû être en mesure de reconstituer par elle-même ses coûts à l'aide de factures claires. Or, si certaines des factures des sous-traitants parvenaient à l'association, d'autres étaient répercutées dans celles du prestataire sans qu'aucune logique claire ne semble présider à l'organisation de ce dispositif. Quotidiennement, plusieurs factures arrivaient ainsi au siège de l'association et ne concernaient jamais le même périmètre de prestation : certaines portaient sur des intervention du prestataire sur plusieurs opérations de collecte mais partiellement facturées, d'autres concernaient l'intervention du prestataires et de certains sous-traitants sur une seule opération, d'autres du prestataire sur une seule opération et des sous-traitants sur plusieurs opérations, d'autres encore d'une partie du travail d'un sous-traitant sur une opération donnée, la facture complémentaire étant quant à elle directement envoyée au siège de l'association. Il était ainsi difficile, voire impossible, pour l'association de reconstituer par elle-même les coûts de collecte par opération.
  - enfin, ce système de facturation ne permettait pas de distinguer la prestation réelle du prestataire de celle des sous-traitants et faisait peser un risque potentiel sur l'association en rendant difficile la détection d'éventuelles doubles facturations.
- la qualité de la prestation fournie par le prestataire n'était pas pleinement satisfaisante : il n'était pas en mesure de fournir à l'association des explications convenables sur l'analyse des résultats des différentes campagnes ni sur l'évolution de ces résultats;
- la pratique répétée d'échanges d'adresses à laquelle le prestataire poussait l'association avait conduit à une diffusion trop large du fichier donneur et donc à une «lassitude» des donneurs;
- le coût facturé par l'agence au titre de ses prestations était élevé (266 000€ en 2005 plus de 280 000 €en 2006);
- un désaccord sur les choix stratégiques opposait le prestataire et les responsables de l'association : désaccords sur la stratégie à mettre en œuvre en matière de prospection (choix de l'association d'arrêter les échanges, volonté du prestataire de continuer), choix de la stratégie marketing et de communication (vision offensive du prestataire, vision plus prudente de l'association...);

- plus généralement, le prestataire pouvait donner le sentiment de s'être « emparé » de l'association<sup>117</sup>.

En aval du processus de collecte, le traitement des dons (ouverture des enveloppes, traitement des chèques...) est également externalisé. Il est confié à un prestataire auprès duquel l'association s'est assurée, à l'occasion de visites sur place, que les règles nécessaires de sécurité étaient respectées. En particulier, l'ouverture des plis se fait bien à plusieurs personnes et des rapprochements entre les états de dons reçus, les états bancaires et les états de la société de service sont régulièrement organisés.

Tableau 28 : Indications concernant la phase de traitement des dons sur la fin de la période contrôlée

Nature du traitement	Traitement des courriers entrant	Traitement des nouveaux dons	Traitement de dons renouvelés	Traitement des NPAI	Mise à jour de la base donateur
Coût unitaire moyen (en €HT)	0,10	0,55	0,39	0,03	0,28

*Source : Etude des contrats, devis et factures et données communiquées par l'association*

La gestion des reçus fiscaux se faisait en revanche en interne en 2005 et 2006. Cette tâche a depuis été externalisée. L'association n'est pas en mesure de chiffrer avec précision le coût de gestion en interne de ces reçus libératoires. Elle ne peut donc évaluer les bénéfices à attendre de l'externalisation mais elle estime qu'elle serait financièrement neutre ou «légèrement intéressante».

Cette opération permettrait en fait pour l'essentiel de libérer en interne du temps de travail de la personne chargée du traitement des reçus fiscaux jusqu'à présent et, en confiant le traitement des dons et des reçus fiscaux à un seul et même prestataire, de rationaliser le processus en aval de l'opération de collecte.

### c) Les initiatives prises pour réduire le coût de la collecte

Les coûts de collecte ayant évolué à la hausse, l'association a lancé depuis fin 2006 une réflexion devant permettre leur diminution. Pour l'essentiel, la stratégie envisagée de réduction des coûts passe par une recherche de diversification des financements. Une priorité a ainsi été donnée au développement des legs (recrutement d'un assistant à plein temps pour intervenir spécifiquement sur les legs aux côtés du responsable de la collecte, sensibilisation du public et des professionnels...). L'association envisage dans les années à venir de nouer des partenariats, mais elle demeure pour le moment en retrait sur cette question et attend d'avoir élaboré une «doctrine» en interne avant de démarcher d'éventuels futurs partenaires.

La volonté de réduire les coûts s'est également traduite par le lancement de campagnes en faveur du prélèvement automatique avec des objectifs chiffrés à atteindre pour les mois à venir. Au 31 décembre 2007, l'association comptait 4 027 donateurs actifs prélevés automatiquement, pour la plupart mensuellement ou trimestriellement.

<sup>117</sup> Cette « omnipotence » de l'agence était en partie la conséquence d'une faiblesse de l'association qui ne disposait pas d'assez de moyens pour garantir une relation plus « équilibrée » avec le prestataire.

Tableau 29 : Eléments relatifs à la collecte effectuée par prélèvements automatiques (PA)

	2005	2006	2007
<b>Evolution :</b>			
- Nouveaux PA	400	428	1832
- PA arrêtés	168	217	235
- PA suspendus	8	11	-
<b>Nombre total de donneurs en PA</b>	<b>1 933</b>	<b>2 411 (+25%)</b>	<b>4 262 (+77%)</b>
<b>Recettes obtenues par PA (en €)</b>	<b>227 273 €</b>	<b>303 327 €</b>	<b>382 702 €</b>
<b>Part PA / total dons manuels</b>	<b>6%</b>	<b>7,5%</b>	<b>Nd</b>
<b>Contribution moyenne annuelle d'un prélevé</b>	<b>143,44€</b>	<b>125,81€</b>	<b>89,79€</b>
<b>Modalités de prélèvement</b>	Mensuel	1 440	2 411
	Trimestriel	919	1 726
	Autre	22	125

Source : *Données communiquées par l'association*

La démarche de révision des prestataires entre aussi dans cette logique de réduction des coûts. Ainsi à partir de la fin de l'année 2006, et depuis sa décision de se séparer de son principal prestataire sur la période contrôlée, France Alzheimer a choisi, à titre transitoire et pour un an, de travailler avec une nouvelle agence. L'objectif était de profiter de cette année de transition pour pouvoir lancer un appel d'offre, au second semestre 2007, permettant au début de l'année 2008 de disposer d'un nouveau prestataire, plus adapté aux besoins de l'association et sélectionné par ses responsables selon des critères précis.

L'association devra désormais chercher une plus grande stabilité dans ses relations avec ses prestataires et adopter un rythme plus serein de remise en concurrence périodique des différents intervenants.

## 2.2. *La prospection et la gestion des legs*

Le nombre de legs dont bénéficiait France Alzheimer est longtemps resté modeste : 5 par an en moyenne.

Ces dernières années, ce chiffre a augmenté :

- 11 legs ont été encaissés en 2005 pour un montant total de 682 000€ dont 3 reversés aux associations départementales (pour un montant correspondant de plus de 30 000€);
- 10 legs ont été encaissés en 2006 pour un montant de 240 000€. Par ailleurs, 22 legs ont été acceptés par l'association en 2006, dont 17 parmi les 20 legs ouverts cette même année.

Le faible nombre des legs encaissés en 2006 s'expliquerait par des raisons extérieures à l'association, en particulier par des retards de traitement par les services administratifs. L'existence de délais plus longs d'encaissement des legs en 2006 peut être observée par l'examen des montants des legs en attente d'encaissement en fin d'exercice.

Tableau 30 : Montants des libéralités en attente d'encaissement

Montants (en €)	2005	2006	estimation 2007
Legs et donations en attente d'encaissement au 31/12 de l'année considérée	421 233	1 372 752	1 300 000

Source : *Données communiquées par l'association*

En 2006, près de 50% des testateurs faisant bénéficier l'association d'un legs (18 sur 44) étaient déjà connus en tant que donateurs.

### 2.2.1. La politique de développement des legs

Globalement, l'association manifeste une volonté de développement des legs mais cette stratégie est récente et n'a pas eu d'impact sur les années sur lesquelles a porté le contrôle de la mission. En outre, les moyens dont elle dispose demeurent encore limités et elle reste prudente dans sa politique de prospection.

Plusieurs éléments témoignent de la volonté de France Alzheimer de développer les legs:

- au niveau de son organisation interne, un poste spécifique d'assistant legs a été créé en 2007 pour suivre les dossiers de legs. Auparavant, c'était le responsable de la collecte qui s'occupait, entre autre, des legs. Ce poste a été confié à une personne recrutée en mars 2007, en CDI et à temps plein et bénéficiant d'une formation juridique appropriée;
- le lancement de campagnes d'information est prévu.

Cependant, l'association reste prudente et marque son attachement à des règles déontologiques en matière de prospection des testateurs. A titre d'exemple:

- Pour toucher le public des testateurs, France Alzheimer s'interdit actuellement toute politique de prospection directe (absence de segmentation de la base des donateurs ou de campagnes legs spécifiques). Elle se limite à passer par l'intermédiaire des notaires pour lesquels des dépliants ont été réalisés, ou à réaliser quelques insertions dans la presse spécialisée et dans l'annuaire des notaires. Mais ces actions demeurent encore limitées et les contacts directs avec les notaires sont encore peu nombreux (rares déplacements en 2006, quelques contacts téléphoniques). De plus, l'association ne participe pas au Congrès des notaires, contrairement à d'autres associations qui y disposent d'un stand, en raison du coût élevé que supposerait une telle participation.
- Seuls les donateurs exprimant la demande d'être destinataires d'un dépliant legs sont destinataires de celui-ci<sup>118</sup>. Les demandes spontanées ont toutefois été rares sur la période contrôlée. Depuis 2006, les donateurs ayant reçus le dépliant legs sont signalés sur la base de données: leur nombre était évalué à 304 fin 2007 (dont 173 demandés en 2006) mais ils sont probablement plus nombreux, l'association n'ayant pas enregistré dès le début de l'opération les donateurs ayant demandé la communication de ce document.

France Alzheimer n'a pas fixé d'objectifs chiffrés pour ce développement des legs. Aussi, les montants qui apparaissent dans les budgets primitifs sont-ils souvent déconnectés des montants réellement perçus (il y a par exemple une sous-évaluation manifeste dans le BP 2007).

### 2.2.2. La gestion des legs

France Alzheimer continue de gérer manuellement ses dossiers legs: absence d'utilisation de logiciels dédiés, élaboration en interne de plusieurs tableaux de bord, renseignés manuellement, sans liens automatiques entre eux, ce qui entraîne des opérations de double saisie. En outre, en 2005 et 2006, il n'existe pas de service spécialisé dans la gestion des legs.

---

<sup>118</sup> Le bulletin de soutien prévoit désormais la possibilité de faire cette demande et le numéro de téléphone de l'assistant legs est diffusé.

Les règles d'acceptation des legs font prévaloir le principe de prudence: tant que l'état du passif et de l'actif ne sont pas définitifs, le conseil d'administration de l'association se contente de statuer en acceptation «sous bénéfice d'inventaire». Ce n'est qu'une fois l'état définitif obtenu que le bureau confirme (ou infirme) l'acceptation exprimée initialement par le conseil d'administration.

Le délai entre la date de décès du testateur et l'encaissement du legs est en moyenne de plus d'un an et demi. Il se décompose de la façon suivante.

Tableau 31 : Délais moyens\* relatifs aux principales étapes précédant l'encaissement des legs

Délais à compter du décès	Délais entre le décès et la clôture du dossier	Délais entre la clôture du dossier et son acceptation par le CA	Délais entre l'acceptation par le CA et l'encaissement	Délai total (décès à encaissement)
en mois	5 mois et 3 jours	2 mois et 6 jours	1 an et 9 jours	1 an 7 mois et 18 jours

\* Délai moyen calculé à partir de 10 legs encaissés en 2006

Source : Données communiquées par l'association

Les données présentées dans ce tableau ne constituent qu'une moyenne. Considérés individuellement, certains legs peuvent en effet être encaissés très rapidement (moins de 3 mois) ou après des délais plus longs (3 ans pour les plus longs).

Les assurances vies sont comptabilisées avec les legs. L'association n'avait bénéficié d'aucune assurance vie en 2004. En 2005, il y a eu une seule assurance vie, pour un montant de 27 000 € reversée intégralement à une association départementale. En 2006, l'association a bénéficié de cinq assurances vie, pour un montant total de 180 000 €

### 2.3. *Le respect des donateurs*

#### 2.3.1. *La protection des donateurs*

Conformément à la loi, l'association a produit ses déclarations préalables d'appel à la générosité du public au titre des années 2005 et 2006. La déclaration correspondant à l'année 2005 a été faite le 18 janvier 2005, celle portant sur l'année 2006 est signée du 3 janvier 2006.

Ces déclarations font état de trois objectifs poursuivis par l'association : financement de l'information diffusée, financement d'actions pour l'aide et le soutien des familles, financement des bourses de recherche spécifiques sur la maladie d'Alzheimer.

S'agissant des obligations légales de déclaration des fichiers, le fichier des adhérents de l'association a été enregistré le 9 décembre 1986 auprès de la Commission nationale informatique et libertés (CNIL). Celui des donateurs a été enregistré le 22 septembre 1994. Une déclaration modificative concernant le fichier des donateurs a été enregistrée le 25 juin 1999 indiquant une modification du traitement automatisé d'informations nominatives concernant la gestion des donateurs afin, notamment, de procéder à des échanges avec d'autres associations ou fondations.

Comme indiqué plus haut, l'association a régulièrement procédé à de tels échanges en 2005 et 2006. Les donateurs peuvent faire valoir leur droit légal d'opposition à l'échange ou à la cession de leurs coordonnées personnelles en cochant une case prévue à cet effet sur les bulletins de don. Lorsque le donateur coche cette case, l'association prend alors systématiquement en compte la demande et fait apparaître dans le fichier un code spécifique garantissant que le donateur qui en a exprimé le souhait ne sera jamais présenté dans le cadre de fichiers échangés avec d'autres

associations. Fin 2006, près de 16 000 donateurs étaient répertoriés dans le fichier comme souhaitant ne pas être échangés.

De même, il existe dans le fichier un code spécifique attribué aux donateurs qui ne souhaitent pas être relancés (plus de 8 000 donateurs fin 2006).

Concernant la durée de conservation des données, l'association ne s'est pas encore dotée des moyens lui permettant de procéder à la radiation automatique des donateurs n'ayant pas effectué de versement depuis longtemps. Ces donateurs trop longtemps inactifs passent dans une rubrique spécifique du fichier intitulée «donateurs inactivés». L'association s'est engagée à mettre en œuvre sans délai les mesures permettant de supprimer définitivement de son fichier les informations relatives aux donateurs n'ayant plus effectué de versement depuis 10 ans, conformément aux dispositions figurant dans l'annexe 14 de la déclaration faite par l'association à la CNIL.

Tableau 32 : Répartition des donateurs dans le fichier au 31/12/2006

<b>Donateurs actifs</b>	<b>Donateurs inactivés</b>	<b>Donateurs ayant demandé à :</b>	
		<b>ne pas être relancés</b>	<b>ne pas être échangés</b>
110 000	27 199	8 196	15 915

*Source : Données communiquées par l'association*

Pour mieux prendre en compte les demandes des donateurs, l'association a mis en place un «service après don» permettant de traiter les remarques, demandes ou plaintes éventuelles des donateurs. Les dirigeants de l'association semblent attacher une grande importance à l'existence de ce service et à son bon fonctionnement. Grâce à lui, des donateurs estimant par exemple être trop souvent sollicités peuvent téléphoner et demander à ne plus être relancés ou à l'être moins régulièrement.

Les donateurs utilisant le prélèvement automatique peuvent interrompre à tout moment leur engagement par courrier. Les dirigeants de France Alzheimer ont indiqué qu'en cas de demande l'association pouvait rembourser les derniers dons effectués par prélèvement.

### 2.3.2. Le respect de la volonté des donateurs

Les dons ou legs affectés sont rares. Sur les années contrôlées, une seule campagne dédiée a été menée, en 2005. Elle concernait les accueils de jour et a permis de récolter plus de 170 000 euros.

Lorsque certains donateurs expriment le souhait que leur don, ou leur legs, soit consacré au financement d'actions spécifiques, l'association prend en compte ces demandes.

Cela se traduit en comptabilité générale, par l'enregistrement en fonds dédiés au passif du bilan des ressources affectées par volonté des donateurs et non utilisés l'année même. Ces fonds dédiés s'élevaient à près de 175 000€ en 2005 et 2006.

Au niveau du CER, l'association fait apparaître une ligne spécifique, issue de la comptabilité générale et correspondant au souhait du donateur ou du testateur. Il existe ainsi, par exemple, une rubrique du CER recensant spécifiquement les dons «affectés à la recherche» (82 000€ en 2006, 316 000€ en 2005).

### **2.3.3. .L'information des donateurs sur les frais de collecte**

En 2005 et 2006, l'association respecte les prescriptions légales minimales en matière d'information des donateurs : tenu à la disposition des donateurs, le compte d'emploi des ressources, dans lequel figurent les frais de collecte, est communiqué sur demande.

Toutefois, les efforts de diffusion de ces informations demeuraient insuffisants au regard des standards préconisés puisqu'elles n'étaient communiquées qu'en cas de demande explicite.

L'association a très opportunément engagé un effort de diffusion plus large des informations aux donateurs en prévoyant, depuis fin 2007, l'envoi systématique avec les reçus fiscaux de diagrammes circulaires reprenant les principales informations du CER. De même, le donneur peut disposer de l'information concernant l'utilisation de ces fonds depuis que le compte d'emploi des ressources a été rendu accessible sur le site internet de l'association.

## **3. L'EFFICACITE DE LA COLLECTE**

### **3.1. *Les frais de collecte présentés au compte d'emploi des ressources***

#### **3.1.1. *Les modalités d'élaboration du CER***

##### **a) La présentation du CER a évolué au cours des années sur lesquelles a porté le contrôle de la mission.**

En 2006, afin de rendre le CER plus lisible et de le rapprocher de la présentation budgétaire, la partie emploi a été réorganisée:

- la communication institutionnelle a été extraite des missions sociales pour devenir une rubrique à part entière;
- la rubrique «frais de collecte des dons» a été renommée «recherche de fonds»;
- les frais liés à la vente de produits (cassettes...) ont été intégrés à la rubrique «recherche de fonds» avec l'insertion d'une ligne «frais inhérents à la vente de produits».

En 2007, l'association avait prévu de revoir la partie ressources du CER.

##### **b) La mise en place d'une comptabilité analytique appropriée facilite l'élaboration du CER.**

L'association a mis en place une comptabilité analytique. L'utilisation d'un logiciel approprié permettant la saisie simultanée en comptabilités générale et analytique et l'existence d'une documentation interne précisant les modalités de passage de la comptabilité générale au CER facilitent la constitution de ce dernier document et en garantissent la clarté et la stabilité.

Les règles de ventilation analytique ont été redéfinies en 2006 et l'association recourt à un «tableau mensuel de ventilation».

### 3.1.2. Le contenu et la précision des frais de collecte

#### a) L'exhaustivité des charges affectées aux frais de collecte

Les charges relevant directement de la collecte (frais d'agence de conseil, dépenses de conception intellectuelle et matérielle des messages d'appel au don, frais de traitement des dons ...) sont affectées de façon globalement régulière à la rubrique correspondante.

Concernant les charges indirectes, plusieurs situations doivent être distinguées.

1/ Les charges de personnel sont ventilées selon deux cas de figure :

- jusqu'en 2005 inclus, les salaires et charges mensuelles étaient répartis en fonction du temps passé estimé. A partir de 2006, cette affectation a été faite en fonction de l'activité principale. Dans les faits, l'existence d'un service exclusivement dédié au développement de la collecte a facilité cette imputation;
- le 13<sup>ème</sup> mois et les primes éventuelles sont répartis selon la ventilation la plus représentative.

2/ Les charges de fonctionnement sont réparties selon deux bases distinctes :

- Selon une base fonction (maintenance informatique, téléphone bureau, internet bureau...). Comme le suggèrent les responsables de l'association, il pourrait y avoir un intérêt à ventiler les frais téléphoniques non plus en fonction de cette base mais en fonction de la consommation réelle de chaque poste, aisément déterminable. Cela reviendrait sans doute à alourdir les dépenses de mission sociale, de collecte et de communication mais pèserait moins lourd sur la partie fonctionnement;
- selon une base surface (pour les dépenses en énergies, maintenance, impôts fonciers, assurance locaux, charges de copropriété, prestation ménage...). Cette répartition apparaît cohérente.

#### b) La frontière entre collecte, communication et sensibilisation du public paraît claire.

La séparation entre collecte et communication institutionnelle apparaît assez nette.

En effet, deux entités distinctes dans l'organigramme s'occupent de chacun de ces deux domaines. Les opérations des deux services sont ainsi conçues séparément<sup>119</sup>, bien que certains événements puissent être l'occasion d'actions simultanées des deux secteurs (la journée Alzheimer par exemple).

Les publications émises par chacun de ces deux services sont profondément différentes. Une revue «Contacts» est préparée par le service communication à destination des adhérents de l'association et se limite à de la communication institutionnelle et de l'information généraliste sur la maladie d'Alzheimer et la prise en charge des malades. Elle est essentiellement destinée aux adhérents. Les numéros examinés par la mission n'évoquent pas les opérations de collecte. La revue France Alzheimer, distribuée 4 fois par an aux donateurs dans une optique de fidélisation, est gérée exclusivement par le service en charge de la collecte et ses coûts de conception sont bien rattachés aux frais de collecte.

Cette distinction entre services permet donc de repérer clairement les dépenses de communication destinées à la collecte des autres dépenses de communication de l'association. Cette organisation peut cependant comporter un risque de cloisonnement: les échanges

<sup>119</sup> L'association a tout de même produit pour 2007 un document interne prévisionnel permettant de suivre de façon coordonnée les opérations de communication et les opérations de collecte.

d'informations entre les responsables des deux services ont pu paraître limités sur certains points<sup>120</sup>.

### 3.2. *La rentabilité de la collecte*

#### 3.2.1. La rentabilité globale de la collecte

Le rapport de l'IGAS portant sur les CER 1995 à 1999 de France Alzheimer avait souligné que «*les coûts de collecte absorbaient une part importante des dons reçus*». Ce constat est toujours d'actualité. La dégradation continue de la rentabilité s'est même accentuée en 2005 : ces frais qui absorbaient 25% de la collecte au début des années 2000 représentent désormais près de 40% des ressources collectées.

Tableau 33 : Rappel de l'évolution des frais de collecte entre 2000 et 2003

	2000	2001	2002	2003
Frais de collecte*	453 297	568 476	657 808	806 269
Recettes collectées auprès du public	1 789 106	2 391 456	2 282 111	2 481 605
<b>% frais / collecte</b>	<b>25 %</b>	<b>24 %</b>	<b>29 %</b>	<b>32 %</b>
<b>Recette nette de la collecte</b>	<b>1 335 809</b>	<b>1 822 980</b>	<b>1 624 303</b>	<b>1 675 336</b>

\* Note : Dans ce tableau, les frais de collecte intègrent les frais de gestion des adhérents.

Source : Rapport de la cour des comptes (rapport sur les CER 2000 à 2003)

Tableau 34 : Evolution des coûts de collecte sur la période 2004-2006

	2004	2005	2006
Frais relatifs aux dons	949 214	1 454 574	1 712 947
Frais relatifs aux legs	9 240	13 103	43 494
<b>Frais de collecte*</b>	<b>958 454</b>	<b>1 467 677</b>	<b>1 756 442</b>
Dons manuels	2 960 649	3 689 117	4 051 660
Legs et autres libéralités	603 290	651 642	239 479
Autres recettes (produits de la vente de dons en nature)	14 246	0	0
<b>Recettes collectées auprès du public*</b>	<b>3 578 185</b>	<b>4 340 759</b>	<b>4 291 139</b>
<b>% frais / collecte</b>	<b>26,8%</b>	<b>33,8%</b>	<b>40,9%</b>
<b>Recette nette de la collecte</b>	<b>2 619 731</b>	<b>2 873 082</b>	<b>2 534 697</b>

\* Note : Dans ce tableau, les frais de collecte des fonds auprès des adhérents et les frais inhérents à la vente de produits sont exclus du total des frais de collecte pris en compte. De même, les cotisations des adhérents, les produits des ventes et les subventions reçues sont exclus du total des recettes.

Source : Comptes d'emploi des ressources

De 2004 à 2005, puis de 2005 à 2006, les frais de collecte ont augmenté de 53 % puis de 20 %. En parallèle, les recettes collectées auprès du public ont également augmenté sur la période 2004-2006 mais dans des proportions moindres : + 21% entre 2004 et 2005, - 1% entre 2005 et 2006. Cela a conduit à un alourdissement important du coût relatif de la collecte (+ 7 points entre 2004 et 2005, + 7 points entre 2005 et 2006). L'évolution de la recette nette pour l'année 2006, en

<sup>120</sup> A titre d'exemple, les responsables respectifs des deux services ne semblent pas toujours connaître les prestataires avec lesquels l'autre service travaille pour l'édition de sa documentation.

retrait par rapport à l'année antérieure alors que les frais de collecte augmentent, est préoccupante et marque une rupture après une progression continue sur la période 2002-2005.

Le budget prévisionnel pour 2007 ne prévoyait pas d'amélioration significative du ratio de frais de collecte puisque les recettes issues de la collecte devaient certes augmenter significativement mais en contrepartie d'une augmentation plus forte encore des frais de collecte. Toutefois, les premiers résultats disponibles début 2008 pour l'année 2007 indiquent que ce ratio s'établirait à 36%. Il serait donc en amélioration sensible par rapport à 2006.

Pour 2005, la dégradation du ratio peut en partie s'expliquer par une réorganisation interne qui s'était traduite par le dessaisissement d'un salarié spécialisé en collecte et le transfert de cette tâche à deux agents non formés à cet effet. La reprise en main tardive de la gestion de la collecte, à l'automne 2005, lors de l'arrivée de la nouvelle direction n'a pas suffi à redresser la situation. En outre, la politique offensive du prestataire en fidélisation et surtout en prospection (31 000 nouveaux donateurs dont 7 000 sollicités par téléphone) a eu un coût élevé. La recette nette de l'ensemble de la collecte (presque 2,9M€) est toutefois largement supérieure à celle des années antérieures.

La dégradation du ratio en 2006 peut s'expliquer par plusieurs facteurs : un effondrement des recettes liées aux legs (elles ont été divisées par 2,7), une dégradation des taux de retour des campagnes de prospection et de fidélisation (compensée toutefois par une augmentation du don moyen) et une augmentation des coûts de collecte liée au coût d'intervention du prestataire. Les dirigeants de l'association estiment aussi que l'évocation par la presse, en mai - juin 2006, de façon désavantageuse pour l'association, de l'existence d'un contrôle de l'association aurait eu des conséquences négatives en termes de dons.

### 3.2.2. La rentabilité comparée des différentes formes de sollicitations

#### a) Panorama général de la rentabilité des opérations de collecte (hors legs)

Tableau 35 : Présentation de la rentabilité globale des opérations de collecte de dons manuels

Année	Type d'opération	Taux de retour	Recette pour 1 € dépensé	Ratio coût/collecte	Don moyen
2005	Fidélisation	5,97 %	2,74 euros	36,50 %	39 euros
	Prospection	3,90 %	1,02 euros	98,06 %	26 euros
	<b>Total *</b>	<b>6,51 %</b>	<b>2,21 euros</b>	<b>45,35 %</b>	<b>33 euros</b>
2006	Fidélisation	5,44 %	2,45 euros	40,78 %	38 euros
	Prospection	3,14 %	1,13 euros	88,80 %	28 euros
	<b>Total *</b>	<b>4,76 %</b>	<b>2,20 euros</b>	<b>45,47 %</b>	<b>38 euros</b>

\* Note : Les résultats de la ligne total prennent également en compte des dons non rattachables à une opération particulière de collecte : il ne s'agit donc pas de la moyenne des lignes « fidélisation » et « prospection ».

Source : Données fournies par l'association et calculs de l'Inspection

Entre 2005 et 2006, le taux de retour global des opérations de collecte s'est nettement dégradé de presque deux points). Mais le don moyen ayant augmenté de 5 € entre les deux exercices, la recette pour un euro dépensé et le ratio coût de collecte par rapport à la recette de la collecte sont restés globalement stables.

Dans le détail, la rentabilité globale des opérations de fidélisation s'est légèrement dégradée entre 2005 et 2006 (diminution d'un demi-point du taux de retour, baisse de la recette pour un euro dépensé et baisse du don moyen). Le ratio coût de collecte/recette de la collecte a par conséquent évolué défavorablement.

Concernant les opérations de prospection, le taux de retour s'est globalement dégradé entre 2005 et 2006 (de l'ordre de 20%) mais cela s'explique en partie par l'absence d'opération de télémarketing pour l'année 2006 par rapport à l'année 2005 (cf. infra). L'augmentation du don moyen des opérations de prospection entre les deux exercices (+ 2 euros, soit + 7,7 %) a cependant plus que compensé cette baisse du taux de retour et a permis d'améliorer le ratio de collecte et de faire augmenter la recette par euro dépensé. Il convient de souligner, pour les deux exercices contrôlés, que les opérations de prospection ont toujours été rentables dès leur année de réalisation. En effet les recettes procurées par ces opérations ont toujours été supérieures à l'investissement consacré, même si cette rentabilité a été très limitée en 2005 (1,02 euros rapporté pour un euro dépensé).

b) La rentabilité des opérations de fidélisation détaillée par type d'opération

Tableau 36 : La rentabilité des opérations de « publipostage simple »

Année	Taux de retour	Recette pour un euro dépensé	Ratio coût/collecte	Don moyen
<b>2005</b>	6,11%	2,82 euros	35,44%	38 euros
<b>2006</b>	5,88%	2,58 euros	38,78%	38 euros

*Source : Données transmises par l'association et calculs de l'Inspection.*

Tableau 37 : La rentabilité des opérations d'envoi de la revue Alzheimer infos

Année	Taux de retour	Recette pour un euro dépensé	Ratio coût/collecte	Don moyen
<b>2005</b>	5,23%	2,96 euros	33,79%	42 euros
<b>2006</b>	4,72%	2,69 euros	37,20%	41 euros

*Source : Données transmises par l'association et calculs de l'Inspection.*

Tableau 38 : La rentabilité de l'opération de marketing téléphonique de 2005

Nombre d'appels	Taux de retour	Recette pour un euro dépensé	Ratio coût/collecte	Don moyen
4 722	25,68%	1,59 euros	62,89%	33 euros

*Source : Données transmises par l'association et calculs de l'Inspection.*

Tableau 39 : La rentabilité des opérations consacrées aux « grands donateurs »

Année	Taux de retour	Recette pour un euro dépensé	Ratio coût/collecte	Don moyen
2005	16,92%	0,89 euro	112,18%	439 euros
2006	13,10%	1,33 euros	75,24%	61 euros

*Source : Données transmises par l'association et calculs de l'Inspection.*

Ces différents éléments chiffrés appellent les commentaires suivants :

- l'opération de marketing téléphonique de 2005 qui, outre son objectif de recruter de nouveaux donateurs, visaient également à réactiver les inactifs a été la plus rentable en termes de taux de retour. Mais son coût a été très élevé et peu de donateurs ont été contactés au regard des moyens importants mis en jeu. Le don moyen est relativement plus faible que les autres opérations de fidélisation;
- les opérations de collecte utilisant la revue «Alzheimer infos» comme support ont vu leur taux de retour (-10%) et le don moyen (-1 euro) se dégrader légèrement entre 2005 et 2006;
- paradoxalement, les taux de retour sont plus élevés pour les opérations de publipostage simple que pour les campagnes utilisant la revue «Alzheimer infos» pour support. En revanche, le don moyen est plus élevé pour ces dernières que pour les opérations de mélings simples. Cette situation pourrait être expliquée par la «théorie de l'échange», à laquelle recourent fréquemment les tenants du marketing moderne, et qui considère que l'envoi de cadeaux, objets ou revues, incite les donateurs à être plus généreux lorsqu'ils donnent;
- les opérations «grands donateurs» présentent des ratios coûts/collecte moins bons que ceux des autres types d'opérations (112% et 75% pour 2005 et 2006 contre 36,50% et 40,78% en moyenne pour les opérations de fidélisation). Les recettes par euro dépensé sont, au mieux, égales à la moitié de celles des autres opérations. Cette rentabilité des opérations «grands donateurs» inférieure à celles des autres opérations de fidélisation est d'autant plus surprenante que les donateurs censés être ciblés sont précisément ceux qui sont les plus enclins à donner, comme en attestent le don moyen et le taux de retour de ces opérations. Ces résultats décevants des opérations grands donateurs s'expliquent probablement par le choix d'un échantillon trop réduit de donateurs susceptibles d'entrer dans cette catégorie. A titre d'exemple, l'opération de 2005, qui n'avait concerné que 65 grands donateurs pour un coût excessivement élevé, n'a conduit qu'à 11 réponses positives et a été déficitaire. Cette erreur stratégique a été partiellement corrigée en 2006 puisque l'opération grands donateurs a concerné cette fois un public plus large (5 629 envois) et a généré une recette positive.

c) La rentabilité des opérations de prospection

Tableau 40 : La rentabilité détaillée des différentes opérations de prospection

Année	Opération	Taux de retour	Recette pour 1 € dépensé	Ratio coût/collecte	Don moyen
2005	Opération n°1	2,39%	0,92 euro	109,07%	28 euros
	Opération n°2	13,54%	0,75 euro	133,64%	24 euros
	Opération n°3	4,19%	1,40 euro	71,56%	26 euros
	Opération n°4	2,47%	1,01 euro	99,41%	27 euros
	Total	3,90%	1,02 euro	98,06%	26 euros
2006	Opération n°1	3,09%	1,02 euro	97,83%	27 euros
	Opération n°2	3,41%	1,26 euro	79,30%	28 euros
	Opération n°3	2,67%	0,96 euro	104,29%	29 euros
	Total	3,14%	1,13 euro	88,80%	28 euros

Source : données transmises par l'association et calculs de l'Inspection.

Globalement, la rentabilité des opérations de prospection est positive. En effet, l'association obtient une recette nette et présente, en 2006, un ratio de coût de prospection inférieur à 0,9. Les taux de retour s'établissent entre 3,14% et 3,90%. Le très bon taux obtenu pour l'opération n°2 de l'année 2005 correspond à l'opération de prospection par téléphone évoquée plus haut. Cette

opération a été coûteuse et a été déficitaire mais elle a permis de recruter, proportionnellement, davantage de donateurs que les opérations plus classiques de prospection.

### 3.2.3. La rentabilité liée aux legs

Tableau 41 : La rentabilité des legs

Données	2005	2006
<b>Dépenses (en €) dont :</b>		
Encarts et publicités	13 103	43 494
Coûts de réalisation	8 880	22 055
Frais généraux	3 614	1 828
Salaires et charges	609	6 201
	Non disponible	13 411
<b>Recettes (en €)</b>	651 642	239 479
<b>Ratio de frais pour les legs</b>	2%	18%

Source : CER et données communiquées par l'association

Le ratio de frais de legs obtenu apparaît nettement plus élevé en 2006 qu'en 2005 mais cette progression apparaît peu significative.

En effet, cette évolution s'explique principalement par une diminution conjoncturelle des recettes liée à aux retards d'encaissement en 2006 : au 31 décembre 2006, le montant des legs et donations en attente d'encaissement s'élevait ainsi à 1 373 000€ contre 421 000€ fin 2005.

Plus accessoirement, le recrutement courant 2006 d'un assistant, spécifiquement et exclusivement affecté au suivi et au développement des legs, dont la rémunération apparaît intégralement dans les frais d'appel et de traitement des legs a contribué à cette augmentation. En 2005, les salaires du personnel intervenant sur les legs n'avaient pas été distingués des rémunérations affectées à la collecte de fonds en général.

Enfin, l'information auprès du public se rendant dans les offices notariaux a été sensiblement développée (cf. supra) et a pu contribuer à l'évolution de ce ratio.

Au total, le niveau réel du ratio de frais de collecte de France Alzheimer oscille autour de 5% ces dernières années, ce qui constitue un résultat satisfaisant.

## Annexe : Compte d'emploi des ressources de France ALZHEIMER pour 2005 ET 2006

**Tableau 1/3 : Présentation des ressources de 2004 à 2006 :**

Ressources (en €)	2004	2005	2006
<b>Fonds reçus des années précédentes</b>	<b>5 116,01</b>	<b>26 565,27</b>	<b>1 769,34</b>
Dons affectés à la recherche	5 116,01	11 565,27	1 769,34
Autres dons affectés		15 000,00	
<b>Ressources de l'année en cours</b>	<b>4 219 560,87</b>	<b>4 990 887,99</b>	<b>5 580 716,94</b>
 <b>Ressources collectés auprès du public</b>			
Les dons manuels	<b>3 604 892,69</b>	<b>4 369 622,49</b>	<b>4 540 054,77</b>
<i>Dons collectés auprès du public et des familles</i>	2 960 648,80	3 689 116,57	4 051 660,03
<i>Dons collectés auprès des organismes</i>	2 808 579,66	3 199 187,69	3 834 506,72
<i>Dons pour accueil de jour</i>	32 525,00	1 525,00	135 014,50
<i>Dons affectés à la recherche</i>	-	172 684,00	-
Produits vente de livres affectés à la recherche	119 544,14	315 719,88	82 138,81
Produits de la vente de dons en nature	-	11 138,60	450,00
Subventions reçues	14 245,81	-	-
Legs et autres libéralités	26 708,00	17 725,33	248 465,38
	603 290,08	651 641,99	239 479,36
 <b>Cotisations</b>	<b>108 440,00</b>	<b>112 432,00</b>	<b>110 768,00</b>
 <b>Autres ressources</b>	<b>456 777,43</b>	<b>460 065,96</b>	<b>875 322,06</b>
Formation des professionnels	97 126,81	179 699,43	208 250,46
Participation vacances	139 400,54	174 581,50	230 473,20
Recettes et parrainages /opérations	102 362,22	14 279,95	4 435,12
communication	2 771,00	1 789,88	2 025,45
Ventes de livres et cassettes	-	-	120 681,35
Ressources du congrès	115 116,86	89 715,20	309 456,48
Autres ressources	49 450,75	48 767,54	54 572,11
 <b>Produits financiers</b>	<b>49 450,75</b>	<b>48 767,54</b>	<b>54 572,11</b>
Plus-values cession OPCVM+intérêts BMTN	49 450,75	48 767,54	54 572,11
 <b>Affectation sur fonds de réserve</b>	<b>0</b>	<b>143 887,84</b>	<b>422 941,38</b>
Perte sur exercice	-	143 887,84	422 941,38
 <b>TOTAL DES RESSOURCES</b>	<b>4 224 676,88</b>	<b>5 161 341,10</b>	<b>6 005 427,66</b>

**Tableau 2/3 : Présentation des emplois de 2004 à 2005 :**

<b>Emplois (en €)</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
<b>Les missions sociales</b>	<b>1 935 308,40</b>	<b>2 607 847,87</b>
<b>Aides aux familles</b>	<b>1 017 177,93</b>	<b>1 481 447,50</b>
Publication Contact	56 709,03	43 840,38
Participation vacances	298 383,29	352 789,68
Assistance juridique, sociale et psychologique	81 501,29	71 226,97
Fonds social	67 508,39	88 798,93
Aide aux accueils de jour	10 252,99	1 720,64
Formation des bénévoles et responsables	86 724,59	65 295,10
Cycle de rencontres/familles	132 958,81	156 567,90
Antennes locales	283 139,54	698 028,77
Informations malades	-	3 179,13
<b>Formation aux professionnels</b>	<b>138 819,95</b>	<b>216 777,67</b>
Formation des soignants	138 819,95	216 777,67
<b>Aides à la recherche</b>	<b>392 695,85</b>	<b>474 433,30</b>
Bourses	392 695,85	474 433,30
<b>Actions de communication et d'information</b>	<b>386 614,67</b>	<b>435 189,40</b>
Journée Alzheimer	218 862,40	176 610,38
Congrès Alzheimer Europe 2006	4 355,25	89 777,45
Opération de communication	153 846,17	152 140,16
Vente de livres et cassettes	9 550,85	16 661,41
<b>Frais de collecte des fonds</b>	<b>1 010 701,72</b>	<b>1 486 374,91</b>
<b>Frais de collecte des fonds auprès du public</b>	<b>958 454,01</b>	<b>1 467 677,36</b>
Collecte auprès des donateurs	949 214,42	1 454 574,31
Frais relatifs aux legs reçus	9 239,59	13 103,05
<b>Frais de collecte des fonds auprès des adhérents</b>	<b>52 247,71</b>	<b>18 697,55</b>
Collecte auprès des adhérents	52 247,71	18 697,55
<b>Frais de fonctionnement</b>	<b>591 742,07</b>	<b>892 664,98</b>
Frais généraux	591 742,07	892 664,98
<b>Emplois programmés pour les années à venir</b>	<b>686 924,69</b>	<b>174 453,34</b>
Emplois programmés affectés ou fonds dédiés	26 565,27	174 453,34
Emplois programmés non affectés (résultat)	660 359,42	-
<b>TOTAL DES EMPLOIS</b>	<b>4 224 676,88</b>	<b>5 161 341,10</b>

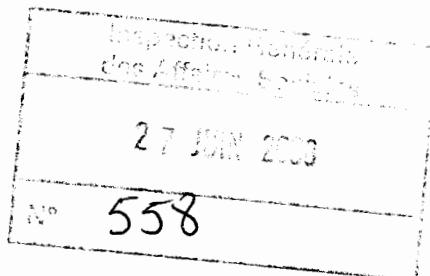
**Tableau 3/3 : Présentation des emplois de 2005 à 2006 (nouvelle présentation) :**

<b>Emplois (en €)</b>	<b>2005 modifié</b>	<b>2006</b>
<b>Les missions sociales</b>	<b>2 433 959,49</b>	<b>3 279 999,50</b>
<b>Activités de soutien au réseau des associations</b>	<b>916 525,60</b>	<b>1 057 253,46</b>
Actions de soutien psychologique	156 567,90	182 206,63
Création et développement des accueils de jour	1 720,64	33 034,06
Fonctionnement et documentation	692 941,96	748 814,58
Formation des bénévoles	65 295,10	93 198,19
<b>Activités envers les familles et les malades</b>	<b>776 612,76</b>	<b>972 125,62</b>
Séjours de vacances	352 789,68	486 819,20
Aide juridique, sociale et financière	160 025,90	135 797,57
Revue « Contact »	43 840,38	81 810,59
Outils et documentation	3 179,13	47 386,86
Formation des professionnels	216 777,67	220 311,40
<b>Activités de recherche</b>	<b>474 433,30</b>	<b>772 283,45</b>
Attribution de bourses de recherche scientifique	474 433,30	718 333,62
Banque tissulaire	-	17 219,89
Autres études et évaluations	-	36 729,94
<b>Activités de sensibilisation</b>	<b>266 387,83</b>	<b>478 336,97</b>
Journée mondiale Alzheimer	176 610,38	54 871,76
16 <sup>ème</sup> conférence internationale	89 777,45	423 465,21
<b>Communication générale</b>	<b>139 464,57</b>	<b>251 809,94</b>
<b>Recherche de fonds</b>	<b>1 515 711,91</b>	<b>1 781 135,58</b>
<b>Frais d'appel à la générosité du public</b>	<b>1 467 677,36</b>	<b>1 756 441,71</b>
Frais d'appel et de traitement des dons	1 454 574,31	1 712 947,32
Frais d'appel et de traitement des legs	13 103,05	43 494,39
<b>Gestion des adhérents</b>	<b>18 697,55</b>	<b>14 123,04</b>
<b>Frais inhérents à la vente de produits</b>	<b>29 337,00</b>	<b>10 570,83</b>
<b>Frais de fonctionnement</b>	<b>897 751,79</b>	<b>692 482,64</b>
Personnel	275 725,47	384 797,67
Frais généraux et charges diverses	622 026,32	307 684,97
<b>Emplois programmés pour les années à venir</b>	<b>174 453,34</b>	<b>-</b>
Emplois programmés affectés ou fonds dédiés	174 453,34	-
Emplois programmés non affectés (résultat)	-	-
<b>TOTAL DES EMPLOIS</b>	<b>5 161 341,10</b>	<b>6 005 427,66</b>



## **Observations de l'association France Alzheimer**





**L'IGAS**

**A L'attention de Monsieur André NUTTE  
Le Chef de l'IGAS  
39-43 Quai André Citroën  
75739 PARIS CEDEX 15**

**Objet :** Réponse de l'Association France Alzheimer au rapport de l'IGAS sur le contrôle thématique des modalités et frais de collecte des organismes faisant appel à la générosité du public

**Préambule**

L'Association France Alzheimer et maladies apparentées - Union nationale des associations Alzheimer (ci-après dénommée « France Alzheimer » ou « Association ») veille à la transparence de ses comptes et à la bonne gouvernance de son réseau. Elle soumet ainsi ses comptes au contrôle d'un expert comptable et les fait certifier par un commissaire aux comptes. L'Association apprécie que les institutions habilitées à contrôler les comptes des organismes faisant appel à la générosité du public viennent confirmer la sincérité et la crédibilité de ses comptes.

L'Association a connu un contrôle de l'IGAS en 2000 portant sur la période 1995-1999, un contrôle de la Cour des Comptes en 2004 et 2005 portant sur la période 2000-2003 et un contrôle de l'IGAS en 2007 portant sur la période 2005-2006. L'ensemble des comptes a été contrôlé par les institutions publiques pour les exercices 1995 à 2006, hormis l'année 2004, soit au total près de onze années consécutives. L'Association France Alzheimer est à cet égard l'une des associations les plus souvent contrôlées par les institutions publiques.

Ces inspections offrent aux donateurs et aux bénévoles une garantie quant à la transparence des comptes. Elles immobilisent toutefois des collaborateurs qui apportent aux enquêteurs l'assistance dont ces derniers ont besoin dans l'accomplissement de leur mission de contrôle. Les salaires des collaborateurs continuent néanmoins de peser sur le budget de la structure alors qu'ils ne sont plus en mesure d'assumer leurs missions. La récurrence des contrôles sur une période de temps réduite entrave de ce point de vue le fonctionnement de l'Association et génère un transfert de charges qui pèse sur le budget de l'Association. Ces contrôles ont également un impact sur le ratio de collecte puisque les collaborateurs de ce service ont également été mobilisés pour apporter leur concours aux représentants des institutions publiques de contrôle.

France Alzheimer apprécie que l'IGAS ait constaté ses efforts en vue d'améliorer sa gestion et la transparence de ses comptes. L'Association accueille également avec intérêt les suggestions qui lui sont formulées en vue d'améliorer la qualité de l'information délivrée au public.

## La fédération du réseau

(1<sup>er</sup> paragraphe de la page 5)

En 2000, l'Association France Alzheimer a changé son statut et ses missions pour être dorénavant l'organe national fédérant une union d'associations locales. Consécutivement à cette profonde restructuration, l'Association a mis en œuvre des actions et des dispositifs pour fédérer son réseau.

L'Association dispose dorénavant d'un support de communication interne, *Ligne Directe*, qu'elle continue à améliorer et développer. Alors qu'en 2003 deux numéros représentant un total de 8 pages avaient été publiés, l'année 2007 a vu la publication de dix numéros représentant un total de 90 pages, soit une évolution en nombre de pages de 1 125 %.

L'Union des associations Alzheimer augmente régulièrement les aides octroyées aux associations locales, pour leur développement, leur fonctionnement, leur structuration et leur promotion. Le soutien au réseau représentait 318 000 € en 2003 et 1 462 000 € en 2007, soit une augmentation de 460 %. La mise en place d'actions coordonnées de revendication et de sensibilisation, notamment à l'occasion de la journée mondiale, permet d'accroître la visibilité de la cause défendue par France Alzheimer.

En outre, l'Association a lancé le processus de combinaison des comptes de l'Union nationale et des associations de son réseau en collaboration avec un cabinet expert.

Enfin, France Alzheimer mène actuellement une large réflexion en concertation avec l'ensemble de ses 107 associations départementales afin de construire le Projet Associatif 2009-2013 en cohérence avec ses missions sociales et l'évolution des attentes des malades, des familles et des associations acteurs de terrain. Les résultats sont attendus en fin d'année 2008.

L'ensemble de ces mesures concourent à fédérer le réseau associatif de France Alzheimer autour de l'Union nationale des associations Alzheimer.

## La gouvernance de l'Union nationale des associations Alzheimer

(1<sup>er</sup> paragraphe de la page 13 ; 1<sup>er</sup> paragraphe de la page 15)

La distinction décrite dans le rapport de l'IGAS entre la position des élus et celle des responsables de service ne reflète pas la réalité. La prise de décision au sein de l'Association repose en effet sur le principe du débat, impliquant, selon les cas, l'ensemble des présidents d'associations, les élus nationaux (CA et bureau) et les salariés. Au terme d'un échange argumenté autour d'opinions parfois divergentes, tant de la part des élus que des salariés, les décisions sont adoptées par le bureau à l'unanimité et/ou par le conseil d'administration à la majorité. Enfin les responsables de service appliquent les décisions des élus sous l'autorité du Directeur général.

## L'internalisation des compétences et la renégociation des contrats avec les prestataires

(6<sup>ème</sup> paragraphe de la page 6 ; 1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> paragraphes de la page 7 ; 4<sup>ème</sup> et 5<sup>ème</sup> paragraphes de la page 21)

L'Association a initié dès 2005 un processus de réorganisation interne afin de diminuer ses coûts et d'assurer un meilleur contrôle sur ses prestataires de service. A cette fin, quinze postes ont été créés entre 2005 et 2007 permettant de professionnaliser le fonctionnement de la structure et d'internaliser certaines compétences.

Le Conseil d'administration de France Alzheimer a, en outre, adopté le 13 septembre 2006 les nouvelles procédures d'achat. Ces procédures prévoient les modalités de mise en concurrence

des prestataires qui évoluent selon le montant de l'offre. Elles s'échelonnent ainsi entre les accords de gré à gré pour les montants les moins importants et la présentation d'offres sous scellées après appel d'offres public pour les achats les plus conséquents.

La mise en œuvre de ces nouvelles procédures a présidé à une redéfinition des relations contractuelles qui unissaient France Alzheimer à ses prestataires de service. L'Association a émis de nouveaux appels d'offres pour l'impression, le routage, la collecte des fonds et le traitement des dons. Ces procédures ont donné lieu à un renouvellement des cocontractants et ont induit une diminution significative du coût de ces opérations. A cette occasion, l'Association a également renforcé son contrôle sur ses prestataires de service.

En outre, l'Association a initié un processus d'internalisation des compétences. Elle a notamment obtenu un agrément tourisme fin 2006 afin d'assurer ses séjours vacances sans recourir aux services d'une tierce société. En 2007, elle a choisi de ne pas renouveler sa collaboration avec un prestataire pour sa communication institutionnelle.

### **Le compte d'emploi des ressources**

(2<sup>ème</sup> paragraphe de la page 2 ; 3<sup>ème</sup> paragraphe de la page 10 ; 5<sup>ème</sup> paragraphe de la page 11)

France Alzheimer s'est fixée des objectifs en matière d'affectation des dépenses : 70% de ses ressources aux missions sociales, 20% aux frais de collecte et 10% aux frais de fonctionnement. Ses dirigeants sont toutefois conscients des difficultés rencontrées pour atteindre cet objectif ambitieux. Ils ont mis en place une stratégie à moyen terme.

L'Association se félicite d'avoir atteint une partie des objectifs fixés puisque ses frais de fonctionnement s'établissent d'ores et déjà autour de 10%. Ses dirigeants continuent à œuvrer pour assurer la diminution des frais de collecte et pour faire progresser la part des dépenses consacrées aux missions sociales dans le compte d'emploi des ressources. Ainsi, les sommes allouées aux missions sociales ont progressé de 84% sur la période 2004-2006 alors que celles allouées aux appels à la générosité du public n'ont progressé que de 76%.

### **La diversification des ressources**

(1<sup>er</sup> paragraphe de la page 3 ; 6<sup>ème</sup> paragraphe de la page 14 ; 3<sup>ème</sup> paragraphe de la page 18 ; 2<sup>ème</sup> paragraphe de la page 21 ; 6<sup>ème</sup> et 7<sup>ème</sup> paragraphes de la page 22)

Les activités de France Alzheimer sont financées par les dons à hauteur de 70% à 85%. L'Association a conscience que sa dépendance à l'égard de cette ressource constitue une fragilité potentielle. En effet, les dons sont soumis à des variations en raison de la conjoncture économique, du grand nombre de sollicitations adressées par différentes associations, de l'importance de la cause aux yeux du public, ... Pour consolider l'indépendance financière de l'Association, ses dirigeants ont conçu une stratégie de diversification des ressources sur plusieurs années.

Cette stratégie a été initiée en 2006 avec la structuration d'un service de développement des ressources. Elle repose sur la recherche de nouveaux modes de financement tels que : les legs, les subventions publiques, les partenariats avec des acteurs privés ou la commercialisation diversifiée. Dans le cadre de cette stratégie, un poste d'assistant juridique spécifiquement dédié aux legs a été pourvu dès le mois de juillet 2006. Les soutiens financiers des partenaires privés ont progressé de 172 000 € à 271 000 € entre 2006 et 2007, soit une augmentation de 63%.

Les effets de cette politique de diversification des ressources sont attendus et analysés à moyen terme. En effet, sa mise en application suppose en effet une phase de test, suivie d'une phase d'évaluation et d'une phase de développement avant de parvenir à maturité.

## **Les réserves financières**

(5<sup>ème</sup> paragraphe de la page 7)

France Alzheimer ne peut accomplir ses missions sociales sans l'apport financier des dons qu'elle collecte. Toutefois, les variations constatées, à juste titre par l'IGAS, dans la collecte des dons oblige l'Association à constituer des réserves financières afin de sécuriser la continuité de ses missions. Le montant des réserves rapporté en nombre de mois de dépenses peut être considéré comme raisonnable puisqu'il ne représente que cinq mois d'activité en 2006, soit deux fois moins qu'en 2004.

## **L'amélioration de la qualité des informations transmises aux donateurs et au public**

(3<sup>ème</sup> paragraphe de la page 8 ; 8<sup>ème</sup> paragraphe de la page 9 et 1<sup>er</sup> paragraphe de la page 10 ; 3<sup>ème</sup> et 4<sup>ème</sup> paragraphe de la page 11 ; 4<sup>ème</sup> paragraphe de la page 26)

France Alzheimer souhaite offrir une information aussi juste que possible à ses donateurs et au public. Elle se félicite que l'IGAS reconnaissse la sincérité dont elle fait preuve dans l'évaluation de ses coûts directs d'appel à la générosité du public. En effet, l'Association intègre dans son compte d'emploi des ressources l'ensemble des recettes et dépenses de l'année conformément aux recommandations du Comité de la Charte. Cette démarche la conduit notamment à intégrer ses charges de personnel parmi ses coûts de collecte.

L'Association reste toutefois à la recherche des moyens permettant d'améliorer la qualité des informations qu'elle fournit aux donateurs et au grand public. Elle a créé, à cet effet, de nouvelles rubriques permettant une lecture plus aisée de son compte d'emploi des ressources tant au niveau des recettes qu'au niveau des dépenses. La ventilation des dons en raison de leur origine et de leur destination opérée depuis 2005, constitue à cet égard une innovation facilitant l'analyse de leur affectation.

France Alzheimer accorde, de surcroît, une grande importance à la diffusion de ses informations. Ainsi, le compte d'emploi des ressources est systématiquement proposé aux donateurs. Les principales informations relatives aux recettes et aux dépenses de l'Association peuvent désormais être consultées par le grand public sur le site Internet : <http://www.francealzheimer.org>

## **Le respect de la volonté des donateurs**

(3<sup>ème</sup> et 5<sup>ème</sup> paragraphes de la page 2 ; 4<sup>ème</sup> paragraphe de la page 25 et 1<sup>er</sup> paragraphe de la page 26)

France Alzheimer considère l'attention portée à ses donateurs comme prioritaire. Elle est soucieuse d'être à leur écoute et de prendre en considération leurs attentes. Ainsi que l'a souligné ce rapport, l'Association s'assure que le contenu des messages employés pour solliciter des dons est en adéquation avec ses missions et que l'affectation du don respecte le souhait du donateur.

L'Association a encore renforcé son « service après don » en 2007 avec le recrutement de nouveaux collaborateurs et l'externalisation de l'émission des reçus fiscaux. Le recours à un prestataire extérieur a en effet permis de dégager plus de temps au sein du service de la collecte pour accroître la réactivité aux demandes des donateurs.

## **La sincérité des messages d'appel aux dons**

(1<sup>er</sup> paragraphe de la page 16)

L'IGAS a souligné que les messages diffusés lors des campagnes de don correspondent bien aux priorités affichées par l'association et à son objet social. Néanmoins, l'IGAS a indiqué que l'un d'entre eux aurait pu être mal compris.

En effet, dans un message diffusé en avril 2005, le président de l'Association indiquait que : « France Alzheimer a ainsi déjà contribué à l'ouverture de 10 accueils de jours. Mais cela n'est pas suffisant ! Notre objectif en 2005, c'est d'ouvrir au moins 5 centres d'accueils de jours supplémentaires, afin d'offrir à des centaines de malades et à leurs proches le soutien et la prise en charge ponctuels dont ils ont tellement besoin. Cet objectif primordial est à notre portée. Pour l'atteindre, nous avons besoin de réunir 100 000 euros ».

Le montant indiqué dans cet appel à la générosité du public ne correspond pas au coût global d'ouverture d'un accueil thérapeutique de jour autonome. Il correspond au montant nécessaire pour impulser l'ouverture d'un accueil de jour, tel qu'il avait été constaté à l'occasion de la création de dix accueils. En effet, les montants collectés par France Alzheimer constituent la « première pierre » du projet. Ils ont un effet de catalyseur de l'action publique. Les collectivités locales relaient l'action de l'Association en prenant à leur charge le complément nécessaire pour couvrir l'intégralité des coûts d'ouverture d'un accueil thérapeutique de jour autonome.

Grâce au montant collecté par ce message, l'Association a pu lancer un appel à projets accordant 30 000 € à chaque accueil thérapeutique de jour autonome retenu.

#### **La présence d'organisations anglo-saxonnes de collecte de fonds**

(3<sup>ème</sup>, 4<sup>ème</sup> et 5<sup>ème</sup> paragraphes de la page 12)

France Alzheimer est confrontée à la présence d'associations étrangères de collecte de fonds autour de la thématique Alzheimer. Ces associations essayent de s'implanter en France en utilisant des techniques commerciales extrêmement coûteuses, telles que l'envoi d'objets promotionnels. Elles utilisent également des thématiques de collecte de fonds très offensives. Leur présence a ainsi une incidence sur la collecte des dons en France.

#### **Les retombées du Plan Alzheimer**

(3<sup>ème</sup> paragraphe de la page 15)

La maladie d'Alzheimer a été déclarée « Grande cause nationale » en 2007 après des années de revendications par l'Association auprès des pouvoirs publics. France Alzheimer et son réseau d'associations départementales ont en effet œuvré sans relâche pendant plusieurs années pour obtenir cette reconnaissance. L'Union nationale et les associations locales ont notamment lancé une pétition, adressé des courriers aux élus locaux, nationaux et européens et obtenus des rendez-vous avec les différents cabinets ministériels impliqués pour promouvoir la maladie d'Alzheimer comme grande cause nationale. Reconnaissant l'expertise et le rôle précurseur de France Alzheimer, les pouvoirs publics ont nommé l'Association au poste de vice-présidence du collectif créé pour ce label. L'Association a de surcroit assuré la conception, la réalisation et la diffusion de la campagne de sensibilisation, notamment en prenant en charge la totalité des frais d'un logo, d'un clip TV, d'un spot radio et de trois visuels. Sans ces actions de France Alzheimer, il n'y aurait pas eu de campagne et le label Grande cause nationale n'aurait eu aucune visibilité ou aucun retentissement.

Le Plan Alzheimer a été annoncé par le chef de l'Etat le 1<sup>er</sup> février 2008. L'annonce de ce Plan qui définit des mesures gouvernementales à mettre en place durant les cinq années à venir a permis une importante médiatisation de la maladie d'Alzheimer.

L'Association s'inquiète que cette médiatisation pourrait induire une réduction du montant de ses ressources. Les donateurs et partenaires pourraient être conduits à croire que l'Association est dorénavant mieux soutenue par l'Etat, ce qui n'est pas le cas. La communication autour du Plan pourrait induire une fraction importante du grand public à considérer que les malades et leurs familles sont dorénavant intégralement pris en charge par les pouvoirs publics. De plus, certains Français pourraient considérer que les franchises médicales couvrent dorénavant la prise en charge des personnes atteintes par la maladie d'Alzheimer. L'impact du Plan sur les ressources de l'Association est donc incertain.

**Le soutien des pouvoirs publics à la cause défendue par l'Association**  
(7<sup>ème</sup> paragraphe de la page 5)

Le rapport de l'IGAS témoigne de l'importance accordée à la lutte contre la maladie d'Alzheimer par les pouvoirs publics. L'Association se réjouit en effet de l'élaboration du 3<sup>e</sup> Plan Alzheimer qui prend en compte nombre de propositions soumises par France Alzheimer.

Néanmoins, le soutien financier des pouvoirs publics apporté à l'Association demeure très modeste. En effet, l'Association a bénéficié de subventions de 2 400 € en 2005 soit moins de 0,1% des recettes, de 100 470 € en 2006 soit 1,8% des recettes et de 355 600 € en 2007 soit 4,8% des recettes.

Pourtant, l'importance accordée à la cause Alzheimer depuis plusieurs années a suscité une forte progression des attentes vis-à-vis de l'Association. France Alzheimer a été fortement sollicitée par les malades, les familles, les pouvoirs publics nationaux et locaux, les organismes de tutelle, les institutions, les partenaires privés et le grand public. Ces sollicitations ne cessent de croître avec la mise en place du 3<sup>e</sup> Plan.

Durant les prochaines années, l'Association devra trouver les moyens pour poursuivre ses actions lui permettant d'être force de proposition et force de pression dans l'intérêt des familles et des malades.

Madame Arlette MEYRIEUX



Présidente

**Partie 5 rapport n° 2008-033 : Contrôle des frais de collecte de la Nouvelle Association Française des Sclérosés en Plaque (NAFSEP)**

## Sommaire

<b>PRINCIPALES CONCLUSIONS.....</b>	<b>211</b>
1. PRESENTATION DE L'ASSOCIATION .....	213
1.1. <i>Les finalités et l'audience de l'association</i> .....	213
1.1.1. Les finalités de l'association .....	213
1.1.2. L'audience de l'association.....	216
1.2. <i>L'organisation et le fonctionnement</i> .....	217
1.2.1. Le fonctionnement des instances .....	217
1.2.2. Les moyens administratifs .....	218
1.3. <i>Les résultats de l'association</i> .....	220
1.3.1. Les comptes de l'association .....	220
1.3.2. La générosité publique.....	221
2. LA COLLECTE DES RESSOURCES AUPRES DU PUBLIC.....	226
2.1. <i>La collecte des dons</i> .....	226
2.1.1. La stratégie de collecte.....	226
2.1.2. La gestion de la collecte.....	230
2.2. <i>La prospection et la gestion des legs</i> .....	234
2.2.1. Le développement des libéralités.....	234
2.2.2. La gestion des libéralités.....	235
2.3. <i>Le respect des donateurs</i> .....	235
2.3.1. La protection des donateurs .....	235
2.3.2. L'information des donateurs sur les frais de collecte .....	237
3. L'EFFICACITE DE LA COLLECTE.....	238
3.1. <i>Les frais de collecte présentés au CER</i> .....	238
3.1.1. Les modalités d'élaboration du CER .....	238
3.1.2. Le contenu et la présentation des frais de collecte.....	239
3.2. <i>La rentabilité de la collecte</i> .....	240
3.2.1. La rentabilité globale de la collecte .....	241
3.2.2. La rentabilité de quelques unes des opérations de collecte.....	241
<b>ANNEXE : COMPTE D'EMPLOI DES RESSOURCES DE LA NAFSEP POUR 2005 ET 2006 .....</b>	<b>243</b>
<b>OBSERVATIONS DE L'ASSOCIATION (NAFSEP).....</b>	<b>245</b>

## Principales conclusions

Dans les limites de son contrôle partiel qui portait uniquement sur la collecte de l'association pour les années 2005 et 2006, l'inspection générale des affaires sociales constate que la NAFSEP a fait des ressources qu'elle a collectées, un emploi conforme aux objectifs poursuivis par l'association (action sociale, aide à la recherche, contribution à la gestion de centres d'accueil de personnes atteintes de la sclérose en plaques, communication sur la maladie, gestion du réseau).

L'inspection observe en premier lieu que le niveau des dépenses de collecte, évalué dans le cadre de cette mission par rapport aux ressources et emplois de l'association, exclusion faite des trois centres d'accueil de malades qu'elle gère, est peu élevé. En effet, les frais d'appel à la générosité publique apparaissant dans les comptes d'emploi des ressources de la NAFSEP représentent moins de 5% des emplois de l'association (hors prise en compte des ressources et emplois des trois établissements d'accueil). Toutefois, ces dépenses ne sont probablement pas évaluées à leur juste niveau en raison des modalités retenues par l'association pour l'élaboration du compte d'emploi des ressources. Bien que difficile à apprécier à sa valeur précise, le niveau de ces dépenses resterait cependant faible et devrait demeurer, même après correction, à un niveau largement inférieur à 10% du total des emplois de l'association.

Concernant l'information des donateurs sur l'utilisation qui est faite de leurs dons, la NAFSEP a régulièrement communiqué son compte d'emploi des ressources, en 2005 et 2006, qui était notamment disponible sur le site internet de l'association et présenté dans la revue trimestrielle diffusée à la grande majorité des adhérents et des donateurs.

Toutefois, la version du compte d'emploi des ressources diffusée au public incluait les ressources propres des centres et l'usage qui en était fait. Même si elle est avalisée par le comité de la Charte, auquel l'association adhère, cette version n'est pas conforme à la réglementation et ne permet pas une bonne information des donateurs sur l'utilisation faite de leurs dons. En effet, les ressources issues de la générosité publique, qui ne représentent que moins de 2% des ressources totales, sont largement occultées par l'importance des ressources propres des centres. De même, les frais d'appel à la générosité du public apparaissent insignifiants dans cette version : ils ne correspondent qu'à 0,2% des emplois. Il est par conséquent recommandé à l'association de se conformer pleinement à la législation et de ne plus diffuser à l'avenir cette version agrégée mais de privilégier une version excluant les produits et emplois des centres, ces derniers n'étant pas financés par la générosité publique. Cette version « sans les centres », sur la base de laquelle le contrôle a été effectué, existe d'ailleurs déjà depuis plusieurs années à la NAFSEP mais elle n'est pas communiquée en dehors de l'association.

Outre cette difficulté de périmètre et de présentation globale incluant les centres d'accueil, le compte d'emploi des ressources de l'association, pour les années contrôlées, présente des problèmes de conformité à la réglementation. En particulier, la confusion dans la nature de certaines dépenses (les dépenses d'information sur la maladie, par exemple, entrent quasiment exclusivement dans la rubrique fonctionnement) et les modalités d'élaboration des rubriques ne permettent pas de donner une information claire au donateur. Les frais de fonctionnement, dont le montant est presque égal au montant des missions sociales dans la version du compte d'emploi des ressources excluant les centres, sont apparemment surévalués. Le dispositif mis en place en matière de comptabilité analytique, à partir de laquelle le compte d'emploi des ressources est construit en partie semble trop complexe et devra être repensé en tenant compte de l'évolution des missions de l'association. De même, certains éléments de la comptabilité générale doivent être corrigés (les dons divers par exemple ne doivent plus être enregistrés dans le compte « legs et donations »).

La protection des donateurs apparaît assurée, qu'il s'agisse du respect de l'affectation des ressources ciblées par les donateurs sur des actions particulières (enregistrements comptables spécifiques), des sollicitations peu nombreuses, de l'absence d'échange des coordonnées répertoriées dans le fichier ou du contenu très sobre des messages diffusés dans le cadre des différentes opérations de collecte.

Toutefois, quelques progrès doivent être envisagés. En premier lieu, la distinction entre adhérents et donateurs, qui n'est pas claire actuellement, doit être rapidement précisée par l'association et deux fichiers distincts doivent être constitués. En effet, la démarche d'adhésion et celle de don étant par nature différentes il apparaît important de mettre fin à la confusion entre les deux catégories, ce qui permettra en outre de clarifier la frontière entre les cotisations et les dons au niveau comptable et dans le compte d'emploi des ressources. Pour cela, il est notamment recommandé de séparer les bulletins d'adhésion et les bulletins de don, notamment dans la revue trimestrielle de l'association et lors de la campagne de relance de fin d'année. Par ailleurs, des informations à caractère médical sont contenues dans le fichier, qui distingue parmi les adhérents les personnes malades de la sclérose en plaques des personnes non malades. Cette mention n'est pas conforme à la déclaration faite en 2001 auprès de la commission nationale de l'informatique et des libertés. Une déclaration modificative doit être envisagée sur ce point.

Les insuffisances soulevées sur l'ensemble de ces éléments sont essentiellement le fait d'une faible professionnalisation de l'association qui a besoin de conseils pour se conformer au plus vite à la réglementation. La bonne volonté de ses responsables n'est pas mise en cause.

Il convient en outre de préciser que l'association sort d'une période difficile puisqu'elle a traversé en 2005 et 2006 une procédure de redressement judiciaire et qu'elle est actuellement en phase de restructuration importante. Elle va ainsi se séparer, dès 2009, de deux de ses trois centres d'accueil.

S'agissant de la collecte de la NAFSEP et des modalités de gestion de cette collecte, quelques constats peuvent être soulignés.

En premier lieu, compte non tenu des ressources propres des centres d'accueil de malades, les ressources de l'association apparaissent diversifiées, ce qui est positif : dons manuels, libéralités, manifestations locales, subventions publiques, subventions privées, divers produits d'exploitation... En particulier, malgré sa taille modeste, son caractère d'association de malades et la préservation de canaux de collecte traditionnels (manifestations, événements sportifs, concerts, repas, quêtes...), la NAFSEP parvient à mobiliser des ressources importantes provenant de la générosité publique : de 340 K€ à 800 K€ selon les années, soit de 35 % à 55 % des ressources annuelles de l'association hors ressources des centres. Ces ressources issues de la générosité publique sont cependant, par nature, aléatoires et peuvent varier fortement d'une année à l'autre.

Parmi ses atouts en matière de collecte, la NAFSEP bénéficie d'un réseau important, d'une implantation locale solide (comme en témoignent notamment l'importance et la stabilité dans le temps des subventions publiques émanant des communes), de l'implication de ses bénévoles ainsi que de la fidélité de ses adhérents. Ces différents éléments, qui permettent à l'association de se financer en contrepartie de coûts de collecte peu élevés, ont rendu jusqu'à présent inutile le recours à des techniques de collecte plus modernes.

## 1. PRESENTATION DE L'ASSOCIATION

### 1.1. *Les finalités et l'audience de l'association*

Créée le 7 janvier 1962, par un groupe de malades atteints de la sclérose en plaques (SEP) qui souhaitait attirer l'attention sur leur pathologie et sur le manque de structures d'accueil, « l'Association toulousaine des sclérosés en plaques », rebaptisée le 28 avril 1963 « Nouvelle association française des sclérosés en plaques » (NAFSEP) est une association à but non lucratif régie par la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901.

Déclarée à la préfecture de la Haute-Garonne le 26 février 1962 sous son premier nom puis le 29 juin 1963 sous le nom de « NAFSEP », l'association acquiert la reconnaissance d'utilité publique par décret du 10 février 1967. Cette reconnaissance lui permet de bénéficier de legs et donations.

Se présentant comme « une association de malades, au service des malades et reconnue de tous », elle est principalement composée de personnes atteintes de la sclérose en plaques et de membres de familles de malades. Son siège social se situe à Blagnac (Haute-Garonne).

L'association se compose d'un siège, d'un réseau de délégations départementales et de trois centres d'accueil de malades. Le périmètre de l'association auquel le contrôle s'est intéressé s'est limité au siège et aux délégations, les centres fonctionnant à part.

La NAFSEP est membre du Comité de la Charte depuis 1996. Son agrément a constamment été renouvelé depuis cette date. Le dernier rapport du censeur a proposé un renouvellement de l'agrément pour un an et avec recommandations.

#### 1.1.1. **Les finalités de l'association**

Selon la lettre de ses statuts, la NAFSEP a pour but de :

- grouper tous les malades de la sclérose en plaques ;
- représenter, renseigner, défendre ses adhérents et leurs familles auprès des pouvoirs publics et des établissements publics et privés ;
- informer sur les recherches et l'actualité des méthodes et traitements français et étrangers ;
- stimuler et aider la recherche médicale et scientifique sur la SEP et son traitement ;
- créer un ou plusieurs centres d'accueil, de repos et de soins ;
- apporter soutien moral et réconfort à ses membres et, par sa caisse sociale, venir au secours des plus nécessiteux.

Dans ses publications et sur son site internet, l'association déclare organiser son action autour de trois axes prioritaires :

- l'action sociale et l'aide aux malades ;
- la création et la gestion de centre de soins et d'hébergement pour malades lourdement atteints ;
- le soutien à la recherche clinique et fondamentale.

Le siège, sur lequel le contrôle a porté, s'occupe principalement de l'action sociale (aide et assistance sociale et juridique), de la coordination et de l'animation des délégations départementales, de la communication et de l'administration.

*a) L'action sociale et l'aide aux malades.*

L'action sociale et l'aide aux malades représentent une partie importante de l'activité de la NAFSEP.

Au niveau du siège, l'association dispose d'un service d'action sociale composé de trois assistantes sociales. Ce service propose aux adhérents de l'association écoute, soutien, information sur la maladie, sur les droits des malades et orientation vers les structures spécialisées. Une permanence téléphonique est organisée en semaine avec un « numéro azur » mis à disposition des adhérents. Par ailleurs, un conseiller juridique intervient également au siège, une journée par semaine, pour des consultations téléphoniques pouvant porter sur diverses questions (l'invalidité, les allocations, l'aide au maintien dans l'emploi, le droit du travail, les droits des personnes handicapées...).

En outre, l'association dispose d'une commission d'action sociale chargée de la gestion d'un budget de 45 000 € en 2005, pour 145 dossiers traités, et de 37 000 € en 2006, pour 106 dossiers traités. Ces fonds lui permettent d'intervenir auprès des adhérents les plus en difficulté et, en complément des différents organismes sociaux, de contribuer au financement de certains équipements nécessaires aux malades (aménagement de véhicules, aménagement de logements, achat de fauteuils...). La commission intervient également de façon croissante au profit d'adhérents en situation de pauvreté et les aide ponctuellement à faire face aux charges de la vie courante<sup>121</sup>.

Enfin, la NAFSEP organise dans les délégations de nombreux groupes de paroles et des réunions permettant aux malades et à leurs familles d'échanger avec des psychologues ou des médecins sur la maladie et ses conséquences physiques, matérielles, psychologiques, sociales et professionnelles. Certaines de ces réunions impliquent une participation financière complémentaire des adhérents de l'association qui en bénéficient.

*b) La création de centres spécialisés dans l'accueil, le repos et le soin des malades.*

Lorsque l'association a été créée en 1962, il n'existe aucun centre spécialisé dans l'accueil des malades ayant perdu leur autonomie.

L'association a tout d'abord créé deux centres en Haute-Garonne, en 1972 pour le premier puis en 1974 pour le second. En 1975, confrontée à des difficultés de gestion, l'association a confié la gestion technique et financière de ces centres à un comité local devenu ensuite association autonome (l'AGESEP 31). Aujourd'hui, les seuls liens qui demeurent entre la NAFSEP et l'AGESEP 31 sont la présence de deux administrateurs de la NAFSEP au conseil d'administration de l'AGESEP et la location par cette dernière des bâtiments des centres dont la NAFSEP est restée propriétaire<sup>122</sup>. Les relations entre la NAFSEP et l'AGESEP 31 auraient souvent été tendues mais la situation se serait désormais apaisée.

---

<sup>121</sup> Les dossiers d'aides liés à des demandes d'aménagement des logements (22% des dossiers traités en 2005 et 24% en 2006), à l'appareillage des malades (24% des dossiers traités en 2005 et 21% en 2006) et les aides « non liées à la SEP » (correspondant à des retards de paiement des malades sur les charges de la vie courante : loyers, EDF...) sont les trois principales catégories de dossiers traitées par la commission d'action sociale.

<sup>122</sup> L'AGESEP 31 verse un loyer de 4 000€ par trimestre à la NAFSEP.

Trois autres centres ont ensuite été créés : le foyer d'accueil médicalisé (FAM) et maison d'accueil spécialisée (MAS)<sup>123</sup> « Le Haut de Versac » à St Lupicin, créé en 1990 dans le Jura (36 lits), le FAM « Geneviève Champsaur », ouvert à Riom dans le Cantal en 1998 (36 lits); et la MAS « Monique Mèze » ouverte le 4 septembre 2003 à Courcouronnes dans l'Essonne (60 lits) plus un Service de Soins Externalisés. Ces trois établissements emploient 250 salariés et sont financés sur la base d'un prix de journée négocié avec la tutelle (la DDASS du département concerné). Ils jouissent d'une importante autonomie de gestion et disposent de leur propre budget et de leurs propres comptes. La NAFSEP ne perçoit pas de frais de siège pour ces établissements. L'association établit en fin d'exercice, en plus des comptes propres au siège et à ses délégations ainsi que des comptes particuliers à chacun des trois centres, des comptes agrégés incluant ceux de ces trois centres. C'est cette version agrégée qui est principalement diffusée.

Au début de l'année 2005, le centre de Courcouronnes a connu de graves difficultés. Des problèmes lors de l'ouverture du centre (ouverture tardive liée à des retards dans les travaux et à des plaintes du voisinage) combinés à des moyens de financement insuffisants<sup>124</sup> au regard des besoins de l'établissement ont mis en péril son équilibre financier. Une procédure de redressement judiciaire a donc été ouverte par jugement du 24 janvier 2005 du tribunal de grande instance de Toulouse. Une période d'observation a été ouverte pour 6 mois puis renouvelée jusqu'au 23 septembre 2006. A l'issue de cette période, un plan de continuation a été présenté aux créanciers. Il prévoit notamment le règlement intégral du passif de 1,94M€ sur 10 ans en 20 échéances semestrielles et le maintien intégral de l'emploi. La fin du redressement judiciaire a été prononcée par jugement du tribunal de grande instance de Toulouse daté du 10 octobre 2006.

Ces événements ont profondément déstabilisé l'association dont la survie avait même à un moment été remise en question. Cependant, malgré ces difficultés, l'association a continué son activité et sa pérennité semble aujourd'hui assurée. De leur côté, les centres ont également continué à fonctionner normalement.

Cet épisode a poussé l'association à décider de ne plus s'occuper directement de la gestion des centres. Pour les établissements du Cantal et du Jura, des associations locales de gestion ont été créées en 2007<sup>125</sup> avec les autorités locales. Elles sont présidées par les maires des communes d'implantation des centres. Les établissements leur seront cédés à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2009 et les démarches nécessaires pour la mise en place des transferts ont déjà été largement engagées. La NAFSEP ne devrait plus avoir in fine d'autre prérogative que la possibilité de siéger au conseil d'administration de ces associations.

En dehors du cas de ces deux établissements, l'association compte plus généralement faire évoluer son action en matière de création et de gestion de centres. Elle souhaite ainsi, après avoir progressivement délégué la gestion de tous les centres, ne plus intervenir qu'en tant que conseil auprès des collectivités susceptibles de créer de telles institutions. Une prochaine modification des statuts est envisagée sur ce point par l'association. Cette modification prévoirait plus largement une redéfinition des missions de l'association en introduisant de nouveaux objectifs, tels que la formation des aidants par exemple.

c) L'action en faveur de la recherche médicale et scientifique sur la SEP.

Chaque année, le Conseil d'administration de l'association vote un budget consacré à la recherche médicale et scientifique.

<sup>123</sup> Dans le cas des foyers d'accueil médicalisés (FAM), les soins sont financés par la CPAM et l'hébergement par le Conseil général. Dans le cas des maisons d'accueil spécialisées (MAS), qui accueillent en général des patients à un stade plus prononcé de la maladie, le financement est intégralement pris en charge par la CPAM.

<sup>124</sup> Le ratio d'encadrement des malades avait été sous-estimé par rapport aux besoins réels conduisant à la fixation d'un prix de journée insuffisant pour supporter les charges.

<sup>125</sup> Les associations ont été créées le 16 mai 2007 pour celle du Cantal et le 6 décembre 2007 pour celle du Jura.

Toutefois, la NAFSEP ne disposant pas de comité scientifique<sup>126</sup> susceptible de l'éclairer dans ses choix de financement de projets de recherche, elle se prononce sur la base d'une vingtaine de projets pré-selectionnés et présentés par l'Association de recherche sur la sclérose en plaques (ARSEP). Une fois le projet retenu, la NAFSEP reverse sous forme d'une subvention à l'ARSEP les fonds affectés à la recherche. En 2005 et 2006, cette subvention a été de près de 61 000€. Elle est intégralement financée à partir d'un legs affecté.

Outre cette subvention à l'ARSEP, le compte d'emploi des ressources fait en outre apparaître près de 6 400€ pour 2005 et 7 600€ pour 2006 « d'aide à la recherche ». Il s'agit en fait essentiellement de frais divers de fonctionnement (salaires, loyers...) reventilés en comptabilité analytique sur la section recherche et repris dans les missions sociales du compte d'emploi des ressources.

### 1.1.2. L'audience de l'association

La sclérose en plaques est une maladie chronique évolutive du système nerveux central qui évolue par poussées successives plus ou moins rapprochées. Elle touche environ 80 000 personnes en France, soit 1,33 malade pour 1000 habitants. Ses symptômes sont multiples : moteurs, visuels, sensitifs, notamment, et sont souvent gravement invalidants. La SEP est la première cause de handicap chez l'adulte jeune après les accidents de la route.

Malgré cette prévalence relativement élevée et le caractère visible des conséquences de la pathologie, l'association a le sentiment que la maladie est mal connue du grand public.

En 2006, la NAFSEP comptait autour de 4 400 adhérents à jour de cotisation (sur plus de 9 300 répertoriés dans le fichier) et 1 150 donateurs actifs (sur 5 000 dans le fichier)<sup>127</sup>, dont beaucoup étaient également adhérents. Ces données sont globalement stables sur longue période.

Le nombre des associations s'intéressant exclusivement à la SEP étant limité, l'association bénéficie d'une certaine notoriété. Elle est d'ailleurs régulièrement consultée par les pouvoirs publics, par les organismes de recherche ou les porteurs de projets relatifs à la SEP, ce qui témoigne d'une bonne représentativité. En particulier, l'association est bien connue des neurologues.

La NAFSEP participe aux activités de la Fédération internationale des associations de sclérosés en plaques. Elle est également membre fondateur de l'Union pour la lutte contre la sclérose en plaques (UNISEP) qui fédère les associations intervenant dans le domaine de la SEP et qui s'occupe essentiellement de communication autour de la maladie. L'UNISEP partage ses excédents de trésorerie pour moitié entre l'aide aux malades et l'aide à la recherche. Ces subventions pouvant atteindre 100K€ sont désormais attribuées sur dossiers votés en Conseil d'administration de l'UNISEP. La NAFSEP entretient des liens réguliers avec l'ARSEP dans le cadre des subventions allouées à la recherche (cf. supra). En outre, elle travaille également ponctuellement avec d'autres associations : l'Association française contre les myopathies (AFM) et l'Association des paralysés de France (APF).

Enfin, l'association entretient des liens étroits avec les pouvoirs publics. En effet, depuis plusieurs décennies, l'association sollicite chaque année, les 100 conseils généraux et les quelques 36 800 communes de France. L'objectif de la NAFSEP est de sensibiliser les élus des collectivités territoriales à sa cause mais aussi d'obtenir des subventions qui contribuent pour une part

<sup>126</sup> La NAFSEP envisage cependant, sur les recommandations du Comité de la Charte notamment, de mettre en place prochainement une structure faisant office de comité scientifique.

<sup>127</sup> Ces chiffres communiqués par l'association doivent cependant être interprétés avec prudence car la confusion entre les notions d'adhérent et de donateur au sein de l'association ne permet pas d'en garantir l'exactitude.

importante au financement de ses activités. Ces relations anciennes avec les collectivités ont permis de mettre en place un véritable réseau d’élus locaux fidélisés.

## 1.2. *L’organisation et le fonctionnement*

### 1.2.1. **Le fonctionnement des instances**

L’assemblée générale de la NAFSEP est composée de tous les membres de l’association à jour de cotisation. Aucun quorum n’est exigé. Les membres de l’association sont des malades de la SEP (83% des adhérents), ou des « aidants » de l’environnement familial proche du malade (11% des adhérents) : conjoints de malades ou parents proches. Cette caractéristique n’est pas sans conséquence sur le fonctionnement de l’association. La NAFSEP compte en outre des membres sympathisants<sup>128</sup> (5% des adhérents) et des « adhérents affiliés non SEP »<sup>129</sup> (1% des membres). Les statuts prévoient enfin l’existence de membres d’honneur (il n’y en avait pas lors du contrôle). L’assemblée générale s’est réunie une fois par an au cours des exercices 2005 et 2006, comme prévu par les statuts. Les différents rapports (rapport moral, rapport d’activités et rapport financiers) y ont été présentés et approuvés par vote.

Selon ses statuts, la NAFSEP est administrée par un conseil composé de 15 à 18 membres devant se réunir au moins une fois tous les six mois. Les administrateurs sont élus par l’assemblée générale, à bulletin secret, pour 6 ans, et sont renouvelables par tiers tous les deux ans. Le nombre des mandats successifs est limité à trois. Traditionnellement, les candidats aux fonctions d’administrateur étaient le plus souvent des malades. Ce n’est plus le cas actuellement et les personnes atteintes de la SEP sont désormais minoritaires au sein du conseil d’administration (CA). Conformément aux dispositions statutaires, le CA de l’association compte actuellement 15 membres, dont 5 ont été cooptés en remplacement de membres décédés ou ayant démissionné. Le quorum est de 5 membres (un tiers des membres du CA). Le Conseil s’est réuni six fois en 2005 et six fois en 2006. Le censeur du Comité de la charte est invité à participer à chacune des réunions du conseil d’administration. Les administrateurs ne sont pas rémunérés.

A sa tête, l’association dispose d’un bureau composé de 5 administrateurs élus pour 2 ans. Dans les faits, ce bureau est la véritable instance de direction de l’association. C’est lui qui lance les grandes orientations. En particulier, le président et le trésorier jouent un rôle moteur dans l’association. Les prérogatives des élus du CA et le fonctionnement démocratique de l’association sont cependant bien respectés dans la mesure où toutes les décisions relevant de la compétence du CA sont soumises à son approbation. Les projets du bureau présentés au CA sont très majoritairement soutenus à l’unanimité<sup>130</sup>.

Sur les deux années contrôlées, l’association a connu un renouvellement important de ses dirigeants : un nouveau président a pris la tête de l’association début 2006 suite au décès de l’ancienne présidente, le trésorier a changé en juin 2006 et 6 nouveaux administrateurs ont intégré le CA pour la première fois entre début 2005 et fin 2006. Plus récemment, quatre administrateurs ont démissionné entre décembre 2007 et février 2008 et quatre autres arriveront en fin de mandat en 2008.

<sup>128</sup> Les « membres sympathisants » sont les adhérents qui versent une cotisation de 50 euros. Certains bulletins d’adhésion de l’association prévoient explicitement cette catégorie d’adhérents à laquelle il n’est donc possible d’appartenir que si l’adhérent coche la case correspondante. Au niveau comptable, seuls 38 euros du versement effectué par ces sympathisants entrent dans les cotisations. Les 12 euros de différence correspondent à l’abonnement à la revue trimestrielle de l’association « Facteur santé ».

<sup>129</sup> Il s’agit de personne qui bien que n’étant ni malades ni proches de malades souhaitent tout de même soutenir l’action de l’association.

<sup>130</sup> Source : procès-verbaux de plusieurs réunions du Conseil d’administration communiqués à la mission.

En dehors des instances statutaires, les élus participent à la vie de l'association par l'intermédiaire de « commissions » non prévues par les statuts et créées par décision du CA. Au 3 septembre 2007, l'association comptait 6 commissions (une commission des délégations, une commission communication, une commission dépenses/ressources, une commission action sociale, une commission des établissements, une commission valeurs et revendications). Ces commissions se composent chacune de 4 ou 5 administrateurs volontaires et des salariés compétents dans le domaine concerné. Seuls les élus y ont un pouvoir de décision. Elles ont pour objectif de suivre les activités et la situation de l'association dans les domaines considérés. Toutes les commissions ne fonctionnent pas au même rythme, en raison notamment de différences d'implication des administrateurs souvent membres de plusieurs commissions en même temps ou parfois diminués par la maladie. Certaines commissions ne se réunissent que très rarement ou reposent exclusivement sur l'engagement d'une seule personne. L'institution de ces commissions est intéressante pour impliquer davantage les élus dans la vie de l'association mais le risque, qui peut en découler, d'une confusion des rôles entre élus et salariés de l'association n'est pas à exclure.

Au niveau local, l'association est représentée par 117 adhérents bénévoles occupant les fonctions de « délégués départementaux ». Ils assurent une présence de l'association dans la plupart des départements.

Enfin, les statuts prévoient l'existence d'un règlement intérieur devant préciser certains aspects importants du fonctionnement de l'association (par exemple la procédure de vote par correspondance à l'assemblée générale) mais ce règlement n'a jamais été rédigé. A la date du contrôle (fin 2007-début 2008), l'association envisageait d'adopter prochainement un tel texte. La rédaction du document étant en cours, il devrait être soumis au vote de l'assemblée générale de juin 2008. Le censeur du comité de la charte avait cependant déjà noté dans son rapport de 2007 que la NAFSEP s'était engagée à soumettre à l'approbation de son CA une proposition de règlement intérieur avant fin 2007.

### 1.2.2. Les moyens administratifs

L'association se compose du siège et des délégations, ensemble sur lequel a porté ce contrôle, ainsi que des trois centres encore sous sa responsabilité fin 2007.

Début 2008, abstraction faite des 250 agents employés dans les trois centres et financièrement rattachés à chacun de ces établissements, l'association au sens strict disposait à son siège de 14 salariés<sup>131</sup> représentant 12,4 agents en équivalent temps plein<sup>132</sup>. Sur les années récentes, le nombre de ces salariés a augmenté puisqu'il n'était que de 11 en 2003. Il devrait cependant diminuer prochainement. Une procédure de licenciement a par exemple été engagée début 2008 à l'encontre de l'un des salariés. L'association dispose par ailleurs de psychologues salariés qui interviennent quelques heures par mois. Le nombre de ces psychologues salariés a diminué (l'association n'en compte plus que six), les autres psychologues, qui interviennent notamment dans le cadre de groupes de paroles, étant rémunérés sur honoraires.

Les charges de personnel constituent une partie importante de l'ensemble des charges du siège : plus de 400 000€ sur un total de plus de 980 000 € de charges en 2005 et 440 000 € sur un total de 1 220 000 € en 2006, soit entre 36% et 41 % du total des charges de l'association sans les centres.

Cette masse salariale peut s'expliquer en partie par le fait que l'association ne sous-traite quasiment aucune tâche, l'essentiel des activités étant internalisé. Les seuls prestataires extérieurs auxquels la NAFSEP peut avoir recours ponctuellement sont un imprimeur ou un routeur chargés

<sup>131</sup> Les psychologues intervenant ponctuellement pour le compte de l'association ne sont pas pris en compte.

<sup>132</sup> Parmi ces 14 salariés, 9 personnes travaillent à 100%, 4 personnes à 80% et une personne à 20%.

de la mise sous pli, de l'affranchissement et du dépôt du courrier à la Poste, lors d'envois particuliers (par exemple la conception et la diffusion de la revue trimestrielle « Facteur santé »). Depuis fin 2007, la gestion de la paye est également sous-traitée.

Toutefois, cette masse salariale, rapportée à la taille et aux missions de l'association, paraît importante dans le contexte actuel et à venir de départ des centres de l'association. La présence des centres ne justifiait d'ailleurs pas à elle seule l'existence de charges salariales de ce niveau, comme l'indique la comptabilité analytique et le fait que seuls quatre des salariés de l'association avaient une part de leur rémunération imputée sur la section « centres », cette part variant de surcroît entre 3% et 8% de la rémunération totale de ces salariés.

Concernant l'organisation, en 2005 et 2006, l'organigramme de l'association était structuré en 5 pôles :

- un pôle administration générale de trois personnes dont le conseiller juridique intervenant une demi-journée par semaine pour les adhérents. Ce pôle était chargé de la gestion administrative courante (courrier/standard, GRH...) mais aussi du suivi des legs et de la gestion des subventions communales (envoi des demandes de subventions aux collectivités territoriales, enregistrement des subventions, édition des lettres de remerciement). Dans ce pôle, une personne était exclusivement chargée des questions de ressources humaines (gestion administrative du personnel, paye, embauches licenciements etc...).
- un pôle financier composé d'une seule personne chargée de la comptabilité générale et analytique, de la gestion du fichier adhérent, de l'édition des reçus fiscaux, de l'envoi des lettres de remerciement aux donateurs, de la gestion des publipostages d'appel de fonds, et de la relance des adhérents.
- un pôle action sociale de quatre personnes qui s'occupait de l'essentiel des missions sociales proposées depuis le siège, de la permanence téléphonique, de la gestion de la commission d'action sociale et, plus largement, des relations avec les adhérents.
- un pôle délégations comprenant deux personnes affectées au suivi des délégations, à la coordination du site internet, à l'aide à la préparation des manifestations, à la constitution et à l'envoi des dossiers de demande de subventions aux mairies et au standard téléphonique.
- un pôle communication, avec deux personnes, chargé des contacts avec la presse et les médias, de l'aide au montage des projets de manifestations, de la réalisation d'un magazine trimestriel « Facteurs santé » diffusé après abonnement annuel de 12 €, des relations publiques en général et de la communication autour des événements locaux.

A la tête de cette organisation, un « délégué général » était chargé de la coordination des activités du siège, des liens avec les centres et des tâches de gestion administrative (gestion des fournitures, des frais généraux ...). Le poste de délégué général a disparu en mars 2007 avec le départ de son titulaire. Il a été remplacé en juin 2007 par un « directeur général » dont les compétences ont été accrues par rapport à celles de son prédécesseur et qui a notamment autorité sur l'ensemble des centres et des personnels de la NAFSEP.

Il ressort de cette organisation complexe que les activités liées à la collecte de fonds issus de la générosité publique étaient dispersées sur au moins quatre des cinq pôles :

- le pôle administration générale pour le suivi et la gestion des legs ;
- le pôle financier pour les campagnes d'appel au don, l'émission des reçus fiscaux, le service après don (courriers de remerciements) et les relances des adhérents ;
- le pôle délégations pour le soutien aux manifestations locales et les campagnes de recherche de fonds auprès des collectivités publiques ;

- le pôle communication pour l'aide au montage et la communication autour de manifestations locales pouvant avoir pour certaines d'entre elles pour objectif de collecter des fonds.

L'ensemble de cette organisation a évolué fin 2007 et les tâches ont été redistribuées entre les différents pôles. L'organigramme de l'association compte désormais 7 pôles depuis qu'un pôle formation et un pôle juridique ont été créés. Les activités de collecte de fonds restent toutefois éclatées entre plusieurs pôles.

La place du bénévolat au sein de l'association est très importante. En effet, l'intégralité des manifestations en province est organisée par des bénévoles, au premier rang desquels les « délégués départementaux ».

Dans l'ensemble, la NAFSEP recourt à des modes de fonctionnement traditionnels, peu professionnalisés, ce qui, parfois, pourrait l'exposer à certains risques. En particulier, les processus de paiement de l'association ne paraissent pas suffisamment sécurisés et justifieraient d'être revus.

### 1.3. *Les résultats de l'association*

#### 1.3.1. *Les comptes de l'association*

Les comptes 2005 et 2006 de l'association ont été certifiés par un commissaire aux comptes. Ils ne l'ont cependant été que dans leur version « agrégée », c'est-à-dire intégrant les comptes des trois centres qui dépendaient encore de l'association lors de ces exercices.

Les comptes correspondants au périmètre du contrôle (siège et délégations uniquement), qui ont été produits par l'expert-comptable de l'association, n'ont donc pas été certifiés par le commissaire aux comptes.

Au cours de la période l'évolution des produits, des charges et du résultat de la NAFSEP, hors résultats des centres, s'établit synthétiquement de la façon suivante :

Tableau 42 : Evolution des charges et produits de la NAFSEP de 2004 à 2007

Compte de résultat (en €)	2004	2005	2006	BP 2007
Produits				
dont collecte (dons, legs <sup>133</sup> , manifestations délégations)	1 470 000	975 000	1 205 000	1 019 710
dont subventions (collectivités, entreprises...)	810 000	340 000	427 000	546 000
Charges	170 000	201 000	182 000	189 000
Résultat	1 428 000	983 000	1 220 000	1 019 710
	42 000	- 8 000	- 15 000	0

Source : *Plaquette des comptes de la NAFSEP, compte de résultat sans les centres.*

L'examen dans le détail des comptes de résultat correspondant aux années 2005 et 2006 permet de constater que certains produits ne sont pas comptabilisés dans la rubrique appropriée.

En particulier, les dons manuels qui constituent la ligne « dons divers<sup>134</sup> » apparaissent dans la catégorie « legs et donations » du compte de résultat et non pas dans la catégorie « dons ».

<sup>133</sup> Les legs affectés aux centres sont inclus dans cette présentation.

La rubrique « dons » rassemble quant à elle les produits des manifestations organisées par les délégations ainsi que les ventes réalisées par l'association (calendriers, objets divers...).

La présentation du compte de résultat doit être revue en intégrant le compte « dons divers » à la catégorie « dons » et en isolant à part dans une autre rubrique les produits des ventes.

Les fonds dédiés présentés dans les comptes de la NAFSEP correspondent intégralement à un legs affecté à la recherche, attribué en 2001, accepté par l'association en 2003 et liquidé en 2004. Chaque année, 60 980 € de ce legs sont utilisés pour financer la subvention versée par la NAFSEP à l'ARSEP.

Tableau 43 : Evolution du solde des fonds dédiés

Evolution du solde des fonds dédiés (en €)	2004	2005	2006
Fonds dédiés utilisés au cours de l'exercice	60 980	60 980	61 169
<b>TOTAL des fonds restants à engager en fin d'exercice</b>	<b>502 733</b>	<b>441 754</b>	<b>380 963</b>

Source : *Comptes de la NAFSEP*.

### 1.3.2. La générosité publique

Conformément à ses obligations légales, l'association produit un compte d'emploi de ses ressources issues de la générosité publique (CER).

Il existe plusieurs versions de ce CER : l'une incluant les ressources et emplois des centres, l'autre les excluant. La version diffusée au public et examinée par le commissaire aux comptes est celle qui inclut les ressources et emplois des centres. Cette version « agrégée » et globalisée du CER conduit à présenter des rubriques autres que celles figurant dans la liste des rubriques obligatoires. Sont ainsi incorporées dans le compte d'emploi, outre les ressources provenant de la générosité du public, l'ensemble des ressources de l'association, dont les prix de journée et la dotation globale qui financent les centres et représentent autour de 90% des ressources du CER agrégé.

Dans le cas de la NAFSEP, le choix de présenter une version du compte d'emploi incluant les ressources propres des centres et les emplois qui en sont faits, alors que les ressources issues de la générosité du public ne représentent qu'une faible partie du total des ressources et ne contribuent pas au financement des centres, ne permet pas d'éclairer précisément les donateurs sur l'utilisation de leurs dons.

S'il lui est loisible de produire à titre complémentaire une version agrégée de son CER présentant la totalité des ressources et emplois de l'association afin d'apporter aux donateurs une vue d'ensemble des moyens gérés et des actions menées, la NAFSEP doit cependant se conformer à la réglementation en diffusant, à titre principal, la version de son compte d'emploi des ressources excluant les ressources des centres d'accueil et, en général, les ressources qui ne proviennent pas de la générosité publique.

Les comptes d'emploi afférents aux exercices 2005 et 2006, dans leur version excluant les centres, figurent en annexe au présent rapport.

Pour ces exercices, le compte d'emploi des ressources s'inspire des dispositions réglementaires relatives aux modalités de présentation et à la liste des rubriques obligatoires devant

<sup>134</sup> Ces « dons divers » sont notamment constitués des dons directs des donateurs, des versements des adhérents pour la partie qui est supérieure au montant cumulé du prix de l'adhésion et de l'abonnement à la revue Facteur santé, ainsi que des produits des quêtes organisées occasionnellement lors de mariages ou de décès.

y figurer. Il est construit à partir du compte de résultat présenté en comptabilité générale, dont il reprend intégralement les produits dans sa partie ressources. La partie emploi est quant à elle élaborée à partir de la comptabilité analytique.

La part de la générosité du public dans les ressources de l'association, hors centres, telle qu'elle apparaît dans le CER fourni par l'association, ne représente environ que 35% du total des ressources en 2005 et en 2006. Cette version intègre donc elle aussi des ressources qui ne relèvent pas de la générosité du public (redevances publicitaires ; subventions ; produits exceptionnels : reprises sur provisions pour dépréciation de stocks... ; divers produits d'exploitation : perception de loyers, participations des adhérents aux réunions ou aux groupes de paroles...).

### 1.3.2.1. Les ressources de l'association

Tableau 44 : Détail des ressources du CER sans les centres présenté par l'association

Détail des ressources (en €)	2004	2005	2006	Prévisions 2007
<b>Produits de la générosité du public</b>	<b>807 478</b>	<b>339 885</b>	<b>427 379</b>	<b>546 190</b>
- dons manuels	253 571	143 764	171 105	180 000
- legs et donations	447 069	87 619	168 173	264 190
- manifestations	95 184	98 619	72 434	90 000
- objets NAFSEP <sup>135</sup>	10 369	9 883	15 667	12 000
- vente des dons en nature	1 285	0	0	
<b>Autres fonds privés</b>	<b>13 798</b>	<b>42 904</b>	<b>21 440</b>	<b>23 000</b>
<b>Subventions et autres concours publics</b>	<b>156 572</b>	<b>157 840</b>	<b>160 091</b>	<b>167 000</b>
- subventions des collectivités publiques	152 402	151 169	156 741	162 000
- subventions des organismes sociaux	4 170	6 671	3 350	5 000
<b>Autres produits d'exploitation</b> (cotisations, abonnements, redevances, autres)	<b>303 959</b>	<b>344 390</b>	<b>475 818</b>	<b>273 520</b>
<b>Autres produits</b>	<b>113 789</b>	<b>28 737</b>	<b>58 591</b>	<b>10 000</b>
- produits financiers	8 162	5 303	4 922	10 000
- produits exceptionnels (reprises/provisions...)	105 627	23 434	53 670	0
<b>Report des ressources non encore utilisées</b>	<b>74 492</b>	<b>60 980</b>	<b>60 980</b>	<b>0</b>
<b>Déficit de l'exercice</b>	-	<b>7 890</b>	<b>15 485</b>	
<b>Total général</b>	<b>1 470 088</b>	<b>982 626</b>	<b>1 219 784</b>	<b>1 019 710</b>

Source : CER « sans les centres » fourni par la NAFSEP et BP 2007.

Sur la période 2004-2006, les ressources de l'association ont globalement diminué, avec en particulier un creux important en 2005 (-33%), essentiellement lié à un effondrement des produits issus de la générosité du public (-58%).

La diminution des ressources en 2005 s'explique majoritairement par l'écart important constaté par rapport à 2004 dans les montants des ressources issues des legs et donations qui

<sup>135</sup> La rubrique « objets NAFSEP » correspond aux diverses ventes réalisées par la NAFSEP depuis son siège national : vente notamment de calendrier (3 400€ de produits en 2007), de Tee-shirts ...

passent de 447 000€ à 87 600€. Cet écart résulte en fait de l'encaissement d'un legs important<sup>136</sup> au cours de l'année 2004 (d'un montant de 370 000€) suivi d'un « retour à la normale » en 2005. Toutefois, son impact notable sur les ressources totales de la NAFSEP révèle une certaine fragilité de l'association qui peut paraître en effet très dépendante de ressources aléatoires, au premier rang desquelles les encaissements liés aux legs. L'autre facteur important d'explication de ce recul des ressources en 2005 serait lié à l'ouverture de la procédure de redressement judiciaire qui a conduit à une diminution sensible des dons manuels (-43% entre 2004 et 2005).

Tableau 45 : Détail des ressources issues de la générosité publique et part dans les ressources

Détail des ressources (en €)	2004	2005	2006	Prévisions 2007
- dons manuels	253 571	143 764	171 105	180 000
- legs et donations	447 069	87 619	168 173	264 190
- manifestations	95 184	98 619	72 434	90 000
- objets NAFSEP	10 369	9 883	15 667	12 000
- vente des dons en nature	1 285	0	0	
<b>Produits de la générosité du public</b>	<b>807 478</b>	<b>339 885</b>	<b>427 379</b>	<b>546 190</b>
<b>Total général des ressources</b>	<b>1 470 088</b>	<b>982 626</b>	<b>1 219 784</b>	<b>1 019 710</b>
<b>Part de la générosité publique</b>	<b>55%</b>	<b>35%</b>	<b>35%</b>	<b>54%</b>
<b>Dans les ressources de l'année</b>				

Source : CER de la NAFSEP sans les centres.

Les subventions des collectivités publiques représentent une part significative des ressources de la NAFSEP (entre 10% et 15% des ressources de l'association selon les années). Elles sont en légère croissance sur la période observée, particulièrement en 2006. Dans le détail, ces subventions se répartissent de la façon suivante.

Tableau 46 : Détail des ressources issues des « subventions et autres concours publics » en 2005 et 2006

Détail par catégorie de subventions (en €)	2005	2006
Subventions communales	139 102	143 927
Subventions émanant de conseils généraux	12 067	12 814
Subventions des organismes sociaux	6 671	3 350
<b>Total</b>	<b>157 840</b>	<b>160 091</b>

Source : Données communiquées par l'association et calculs IGAS

La particularité de ces « subventions et autres concours publics » dans la partie ressources du CER de la NAFSEP mérite d'être soulignée.

<sup>136</sup>Il convient cependant de préciser que ce legs a été affecté à la recherche, conformément au souhait du testateur, et que la majeure partie des ressources qui en sont issues a été inscrite dans le CER 2004, côté emploi, en « ressources restant à utiliser » pour les exercices ultérieurs. C'est ce legs qui correspond aux fonds dédiés inscrits au bilan et c'est à partir de son produit que la NAFSEP finance chaque année sa subvention à l'ARSEP.

En effet, par nature, les subventions ne relèvent en principe pas des ressources issues de la générosité publique. Dans le cas de la NAFSEP cependant, les financements des communes sont versés à l'issue d'une véritable campagne d'appel au don organisée chaque année par l'association en direction des communes. En outre, ces financements pourraient s'apparenter très largement à du don classique plutôt qu'à des subventions dans la mesure où ils sont versés sans objet de financement d'une activité particulière de l'association et sans aucune obligation contractuelle concernant leur utilisation.

La situation est différente pour les subventions des conseils généraux. Relativement peu importantes par rapport aux subventions communales, elles semblent être pour beaucoup d'entre elles destinées au financement d'actions précises de l'association (essentiellement des financements de groupes de parole ou de manifestations diverses). Au moins 5 000 € des versements effectués en 2006 correspondaient bien à de véritables subventions. Toutefois, il n'a pas été possible d'obtenir la certitude que les autres versements émanant des conseils généraux correspondaient également à de telles subventions dans la mesure où une campagne de sollicitation comparable à celle menée en direction des communes est organisée chaque année spécifiquement à l'attention des conseils généraux.

La ligne « subventions des organismes sociaux » correspond bien, en revanche, à des subventions « classiques ». En l'espèce, elles sont versées par les CRAM pour l'organisation de groupes de parole. Elles sont donc clairement « fléchées ».

Il conviendra donc de s'intéresser à l'organisation de ces campagnes de recherche de subventions publiques, pour la partie concernant les communes, et à leur rentabilité, dans la mesure où les modalités d'organisation et de mise en œuvre de ces opérations sont très proches de celles des campagnes de collecte de fonds réalisées en direction du public

### 1.3.2.2. L'emploi des ressources issues de la générosité publique

Les établissements disposant de leurs propres sources de financement, la générosité du public participe presque exclusivement<sup>137</sup> au financement du siège et de ses actions, ainsi qu'à celui des délégations.

Tableau 47 : Détail des emplois du CER présenté par l'association

Répartition des emplois (en €)	2004		2005		2006	
	Montant	% dans total	Montant	% dans total	Montant	% dans total
<b>Missions sociales</b>	<b>593 100</b>	<b>55,3%</b>	<b>523 645</b>	<b>53,3%</b>	<b>598 300</b>	<b>49,0%</b>
<b>Frais de recherche de fonds</b>	<b>48 652</b>	<b>4,5%</b>	<b>62 570</b>	<b>6,4%</b>	<b>47 559</b>	<b>3,9%</b>
- Frais d'appel à la générosité du public	48 652	4,5%	47 585	4,9%	33 655	2,8%
- Charges liées à la recherche de subventions et d'autres concours publics	0	0%	14 985	1,5%	13 904	1,1%
<b>Frais de fonctionnement et autres charges</b>	<b>431 506</b>	<b>40,2%</b>	<b>396 411</b>	<b>40,3%</b>	<b>573 924</b>	<b>47,1%</b>
<b>Total général</b>	<b>1 073 258</b>		<b>982 626</b>		<b>1 219 784</b>	

Source : *Comptes d'emploi des ressources de la NAFSEP sans les centres et calculs IGAS.*

<sup>137</sup> Certaines dépenses du siège imputables aux centres sont cependant potentiellement financées à partir des ressources issues de la générosité publique (les frais de déplacements du directeur lorsqu'il va dans les centres par exemple). La comptabilité analytique et le CER permettent d'identifier ces charges cf. note 18.

L'examen des emplois apparaissant dans le CER sans les centres présenté par la NAFSEP révèle trois principales caractéristiques : une faiblesse relative des missions sociales, des frais de recherche de fonds peu importants et des frais de fonctionnement très élevés comparé aux missions sociales.

- La **faiblesse relative des missions sociales** une fois les centres retirés. Dans cette version du CER, les missions sociales de l'association ne représentent en effet qu'autour de la moitié des emplois. Cette modestie des missions sociales financées par la générosité publique dans le total des emplois était largement occultée jusqu'à présent par l'activité des établissements. Toutefois, l'association étant en train de se séparer de deux de ses centres et les ressources issues de la générosité publique n'étant jamais affectées au financement de ces établissements, cette situation n'est pas satisfaisante.

Tableau 48 : Détail des missions sociales

Actions réalisées par la NAFSEP (en €)	2004		2005		2006	
	montant	%/total	Montant	%/total	montant	%/total
<b>Actions réalisées directement :</b>	<b>469 285</b>	<b>79,1%</b>	<b>417 450</b>	<b>79,7%</b>	<b>500 352</b>	<b>83,6%</b>
- action sociale	198 782	33,5%	195 684	37,4%	212 089	35,4%
- délégations départementales	195 523	33,0%	171 264	32,7%	175 020	29,2%
- contribution aux frais de gestion des centres <sup>138</sup>	67 057	11,3%	44 104	8,4%	105 659	17,7%
- aide à la recherche	7 923	1,3%	6 398	1,2%	7 584	1,3%
<b>Versements à l'ARSEP (recherche SEP)</b>	<b>60 980</b>	<b>10,3%</b>	<b>60 980</b>	<b>11,7%</b>	<b>60 980</b>	<b>10,2%</b>
<b>Secours direct aux personnes</b>	<b>62 835</b>	<b>10,6%</b>	<b>45 216</b>	<b>8,6%</b>	<b>36 968</b>	<b>6,2%</b>
<b>Total des missions sociales</b>	<b>593 100</b>		<b>523 646</b>		<b>598 300</b>	

Source : *Comptes d'emploi des ressources de la NAFSEP sans les centres.*

- Les frais **de recherche de fonds sont peu importants**. Cela s'explique principalement par le caractère « traditionnel » de l'association qui n'a pas recours aux méthodes modernes de marketing pour recueillir des fonds et qui se finance essentiellement par l'intermédiaire de manifestations locales peu coûteuses (repas, goûters, concerts, événements sportifs, kermesses, lotos...) et de dons de ses adhérents et donateurs. Le ratio de frais de collecte constitué à partir des seuls « frais d'appel à la générosité du public » présentés par l'association est compris dans une fourchette allant de 2,5% à 5% selon les années<sup>139</sup>, ce qui demeure modeste au regard des taux constatés dans d'autres associations intervenant également dans le secteur de la santé.
- Les frais **de fonctionnements sont très élevés** (entre 40% et 47%), essentiellement en raison de frais administratifs et de frais de communication importants. Ils sont en outre en nette augmentation en 2006 (+7 points) mais cela s'explique principalement par l'augmentation des charges liées au redressement judiciaire. Néanmoins certaines charges apparaissant dans le fonctionnement pourraient être présentées dans les missions sociales : en particulier, certaines dépenses d'information pourraient être ventilées différemment dans le CER (notamment une partie des frais liés à la conception et à la réalisation du Facteur santé), dans la mesure où elles correspondent en partie aux missions d'information que l'association mène en application de ses statuts.

<sup>138</sup> La ligne « contribution aux frais de gestion des centres » regroupe les dépenses supportées par le siège dans ses relations avec les centres (frais de déplacements, quote-part de rémunérations de certains salariés du siège...) et celles correspondant aux versements par les sièges des legs affectés aux centres.

<sup>139</sup> En ajoutant à ce ratio les charges liées à la recherche de subventions des communes, le taux des dépenses liées à la recherche de fonds s'établiraient entre 4% et 6,5%,

## 2. LA COLLECTE DES RESSOURCES AUPRES DU PUBLIC

### 2.1. *La collecte des dons*

#### 2.1.1. *La stratégie de collecte*

Pour l'essentiel, l'association récolte des fonds par l'intermédiaire des communes, de ses adhérents, qui cumulent alors le statut d'adhérent et de donateur, de quelques donateurs non adhérents ou en recourant à des modes de collecte traditionnels susceptibles de toucher un public plus large : quêtes, manifestations diverses organisées par les délégations (concerts, événements sportifs, lotos, repas, spectacles, kermesses...) dont la programmation et la réalisation sont le plus souvent laissées à l'initiative des délégués locaux.

L'appel à don est réduit. En particulier, les campagnes organisées depuis le siège sont rares. Il n'y en a en règle générale qu'une par an, lancée en fin d'année mais qui constitue à la fois une campagne de renouvellement des adhésions et une campagne d'appel au don. Il est également organisé une opération spécifique à l'attention des communes et conseils généraux.

Il n'existe pas de campagne de prospection destinée à recruter de nouveaux donateurs. En effet, la NAFSEP n'a jamais eu de politique active de recrutement et n'envisage pas d'en développer dans les mois qui viennent. Ses dirigeants insistent sur le fait que leur objectif est davantage d'accroître leur audience au sein de la population des 80 000 malades afin de gagner encore en représentativité plutôt que de recruter en dehors.

##### 2.1.1.1. *Les différents canaux de collecte*

L'appel à la générosité du public se fait par les canaux classiques de financement des associations traditionnelles. L'association n'a pas recours aux techniques modernes de marketing (envois de messages électroniques, SMS, démarchage de rue etc...).

###### a) *Le don manuel*

La collecte de « dons manuels » représente un premier canal important de financement de l'association. Plusieurs types d'opération et de supports permettent d'organiser cette collecte de dons manuels.

- *L'opération annuelle de relance.*

Une campagne annuelle d'appel au don est en principe organisée par publipostage en fin d'année. Elle consiste en l'envoi d'un courrier de relance aux membres du fichier de l'association.

En 2005, l'opération a été organisée fin octobre et a consisté en l'envoi de 1 915 courriers. En 2006, elle s'est tenue début décembre et a représenté 1 124 envois. Les résultats liés à ces opérations seraient facilement identifiables car les donateurs répondent majoritairement dans les 15 jours qui suivent l'envoi des sollicitations et ont la possibilité de retourner avec leur règlement le coupon joint par l'association<sup>140</sup> au courrier. Toutefois, l'association ne suit pas de façon précise ces résultats. Il n'a donc pas été possible à la mission d'apprécier le taux de retour ni la rentabilité

---

<sup>140</sup> Le coupon de don envoyé avec le courrier de décembre 2006 portait la mention « je soutiens l'association française des sclérosés en plaques en faisant un don ».

de cette opération. Par ailleurs, bien que présentée comme une opération d'appel au don, cette opération s'apparente tout autant à une campagne de relance des adhérents. En comptabilité, les frais associés à cette opération sont d'ailleurs qualifiés de « frais de relance des adhérents ».

- Le magazine « Facteur santé ».

L'association dispose d'une revue trimestrielle, comptant de 40 à 55 pages, qu'elle diffuse aux abonnés. En principe, le prix de l'abonnement (12 € fin 2007) est inclus dans la cotisation. Les destinataires de Facteur santé sont donc généralement presque tous adhérents à la NAFSEP.

Cette revue peut être perçue à la fois comme un outil de communication interne apportant des informations sur la vie de l'association, notamment sur les centres et les activités des délégations, et comme un magazine donnant des renseignements sur la maladie, sur sa prise en charge, sur les avancées de la recherche etc...

Elle représente cependant également un instrument de collecte. En effet, chaque numéro est accompagné d'un bulletin d'adhésion ou de renouvellement ainsi que d'un bulletin de don. Le don est libre et peut s'accompagner, ou ne pas s'accompagner, d'une demande d'adhésion et/ou d'une demande d'abonnement à la revue.

La distinction entre don et adhésion dans les bulletins figurant dans le magazine Facteur santé n'est pas claire. Dans les trois premiers numéros de l'année 2005, les magazines présentent un bulletin intitulé « bulletin d'adhésion ». La case à cocher à côté de la mention « oui, je fais un don » n'est en fait qu'une sous-rubrique de ce bulletin d'adhésion. Dans cette sous-rubrique, les cases concernant l'abonnement à la revue sont particulièrement confuses. Dans le magazine de décembre 2005 ainsi que dans les numéros de l'année 2006, le bulletin qui apparaît en fin de revue est intitulé « bulletin d'adhésion ou de renouvellement ». La mention « oui je fais un don » précédée d'une case à cocher est toujours une sous-rubrique de ce bulletin général. La distinction entre don et abonnement au magazine paraît toutefois plus claire dans ces derniers numéros.

Il ressort de ces différents bulletins un sentiment de confusion entre les notions d'adhésion, de don et d'abonnement que l'association devra corriger en distinguant clairement les bulletins de dons des bulletins d'adhésion.

- La brochure NAFSEP.

Lors des manifestations organisées en province ou de certaines actions de présentation de l'association, de brefs dépliants de présentation de la NAFSEP sont régulièrement distribués. Sur les 4 à 6 pages de cette brochure, une page est consacrée à l'adhésion et au don. Il arrive donc qu'un donateur puisse se servir de ce type de document pour faire un don. L'association ne dispose cependant pas d'outil de suivi permettant de quantifier les dons passant par ce canal de collecte.

- Les surplus des cotisations.

Comme toute association, la NAFSEP demande à ses adhérents le paiement d'une cotisation. Le tarif de cette cotisation a évolué entre 2005 et 2008 : il est passé de 27€ en mars 2005, dont 10€ d'abonnement à la revue trimestrielle « Facteur Santé », à 32€ désormais, dont 12 € d'abonnement pour un adhérent « membre actif ». Lorsqu'un adhérent envoie un chèque supérieur au montant de la cotisation, le supplément est automatiquement considéré comme un don. Il en va de même pour les « membres sympathisants » dont la cotisation annuelle est fixée à 50 € (abonnement à la revue compris) lorsque leur versement est supérieur à cette somme. Dans la mesure où de nombreux adhérents à jour de cotisation effectuent des versements supplémentaires en cours d'année, les « surplus de cotisations » constituent en fait des dons non négligeables. Faute d'existence de données précises, il n'a cependant pas été possible de déterminer avec précision l'importance de ce canal de collecte dans le total des dons reçus par l'association.

- Le site internet.

Depuis début 2002, la NAFSEP dispose d'un site internet. Dès l'ouverture de ce site, un bulletin de don a été mis en ligne afin de permettre aux visiteurs qui le souhaitent de donner à l'association. Il arrive ainsi régulièrement que l'association soit destinataire de chèques accompagnés d'un bulletin imprimé depuis le site internet. Il n'est cependant pas possible actuellement de connaître le nombre ni le montant des dons provenant de ce canal car l'association n'effectue pas de suivi spécifique de ces dons dont l'origine est pourtant aisément identifiable.

En outre, il n'est actuellement pas possible d'effectuer de dons en ligne mais la NAFSEP pourrait envisager dans les mois qui viennent de mettre en place un mécanisme de don en ligne.

- Les quêtes effectuées à l'occasion de mariages et enterrements.

Il arrive régulièrement que la NAFSEP bénéficie du produit de quêtes organisées à l'occasion de cérémonies de mariage ou d'enterrement. Ces actions sont organisées le plus souvent par des malades ou des familles de malades. Une personnalité du monde du cinéma a récemment donné à l'association une partie des fonds récoltés lors de la quête organisée pour son mariage.

En 2005, ces quêtes ont représenté près de 4 800€ de recette et plus de 6 900€ en 2006.

- b) Les subventions des communes et des conseils généraux.

Chaque année, en principe au mois d'octobre ou au mois de novembre, la NAFSEP organise une campagne de collecte en direction des collectivités territoriales. Cette opération se traduit par l'envoi d'un courrier de sollicitation aux 36 781 communes de France et aux 100 conseils généraux.

Si dans leur grande majorité, les collectivités ne répondent pas ou répondent négativement à la sollicitation, un nombre toujours important de mairies effectue un versement au profit de la NAFSEP dans le cadre de cette opération. Ainsi, d'après les chiffres fournis par l'association, 2 705 communes ont effectué un don en 2005 et 2 868 pour l'année 2006.

Le recours de l'association à cette modalité de financement depuis de nombreuses années semble avoir permis l'établissement de relations solides avec certaines communes. Ces liens étroits s'illustrent notamment dans le fait que la majorité des subventions se fasse par versement direct du financement sur le compte de l'association sans envoi préalable de demandes de renseignements complémentaires ni de formulaire de demande de subvention. Quelques communes<sup>141</sup> demandent cependant à l'association de remplir une demande de subvention classique avant de verser leur financement. De son côté, lorsqu'elle a à remplir de tels documents, l'association rappelle ses missions et présente les principales actions réalisées. Ces renseignements sont donnés dans des termes souvent plus généraux que ne l'exigent des procédures classiques de demande de subventions.

Les sommes versées varient de façon importante d'une collectivité à l'autre et peuvent aller de moins de 10 € à plus de 1 000 €. Lorsqu'elle remplit une demande de subvention, la NAFSEP détermine le montant sollicité en fonction du dernier versement effectué par la commune et du nombre éventuel d'adhérents de l'association résidant sur son territoire. Au total, les subventions des communes ont permis à l'association de récolter plus de 139 000€ en 2005 et presque 144 000€ en 2006. Elles constituent un canal important et stable de financement de l'association (entre 10% et 15% du total des ressources, comme indiqué plus haut).

---

<sup>141</sup> Au 12 février 2008, l'association avait reçu et traité 155 formulaires de demandes de subventions pour l'année en cours.

Les versements effectués par les conseils généraux ont rapporté à l'association autour de 12 000 € en 2005 et près de 13 000 € en 2006. Douze conseils généraux ont versé en 2005 contre treize en 2006.

*c) Les manifestations locales.*

Les manifestations organisées localement par les délégations de la NAFSEP constituent une source de financement importante pour l'association (presque 100 000 € pour 2005, soit plus de 10% des ressources de l'année, et autour de 73 000 € pour 2006, soit presque 6% des ressources annuelles).

Il n'a pas été possible dans le cadre du présent contrôle d'obtenir des données détaillées sur les manifestations organisées au cours des années 2005 et 2006 car il n'existe pas de document de programmation ni de suivi au niveau national permettant d'avoir une vision exhaustive de l'ensemble de ces manifestations.

Cependant un document de programmation réalisé pour 2007 a permis de constater le nombre important, plusieurs centaines dans l'année, et la véritable diversité de ces manifestations : des repas, des goûters, des rassemblements à l'occasion de la « galette des rois », des ventes de gâteaux, des concerts, des représentations théâtrales, des soirées animées, des tombolas, des événements sportifs, des sorties etc...

Il doit cependant être signalé que dans cette catégorie des « manifestations » l'association fait coexister des opérations de natures très différentes, certaines ayant véritablement pour objectif principal de collecter des fonds tout en faisant connaître la maladie (concerts, tombolas, événements sportifs...), d'autres s'apparentant en revanche à des prestations ou services rendus par l'association à ses adhérents en contrepartie du paiement de leur cotisation et d'un supplément éventuel (groupes de parole, réunions médicales ou d'information...).

Les recettes qui résultent de ces différentes catégories de manifestations devraient être clairement distinguées en comptabilité générale et dans le compte d'emploi des ressources. En effet, les recettes provenant de manifestations organisées dans l'objectif principal de collecter des fonds (concerts, tombolas...) constituent bien des ressources issues de la générosité publique et doivent apparaître dans le CER. Leur enregistrement par l'association à la ligne « manifestations », de la rubrique « autres produits liés à l'appel à la générosité du public » de la partie ressources du CER est donc cohérente. En revanche, tel ne peut être le cas des participations financières versées par les adhérents en contrepartie d'activités qui s'inscrivent dans les missions de l'association : à titre d'exemple, le paiement par un adhérent d'un complément pour participer à un groupe de parole ne peut être considéré comme une ressource de générosité publique.

L'association devra à l'avenir distinguer clairement dans ses comptes les produits de ses manifestations selon qu'ils relèvent ou non de l'appel à la générosité du public.

*d) Les legs et donations.*

Comme évoqué plus haut, la NAFSEP peut recevoir des legs et donations. Bien que les produits qui en résultent puissent être très variables selon les années, ils représentent une part significative dans les ressources annuelles de l'association (près de 88 000 € en 2005, soit 9% des ressources de l'association, autour de 168 000 € en 2006, soit plus de 7% des ressources).

*e) Les ventes d'objets.*

Enfin, l'association se finance également par la vente d'objets (tee-shirts ou cartes de voeux notamment). Bien que ces produits demeurent modestes, ils contribuent à la diversification des sources de financement de l'association.

A titre d'exemple, la NAFSEP s'est engagée ces dernières années dans la vente de calendrier, en partenariat avec l'équipe de rugby du Stade toulousain. En 2007, cette opération a permis de récolter 3 400 €

Des expériences ont également été menées dans le domaine de l'achat caritatif, par exemple avec certains fleuristes ou restaurateurs qui reversaient une partie de leur recette à l'association.

#### 2.1.1.2. La sollicitation des donateurs

Les donateurs de la NAFSEP sont peu sollicités au regard des pratiques d'autres associations intervenant dans le domaine de la santé.

En effet, en 2005 et 2006, les donateurs de cette association n'ont été relancés qu'à une seule reprise dans le cadre de campagnes nationales organisées, c'est à dire lors de la campagne annuelle de publipostage de fin d'année.

Les abonnés à la revue « Facteur santé » ont également pu trouver un bulletin de don dans leur magazine à chaque trimestre. Cependant, la revue étant avant tout un instrument d'information et de communication, le bulletin de don n'occupant qu'une demi-page sur la cinquantaine que compte la revue et les informations relatives au don étant rares dans le corps même du magazine, l'envoi de Facteur santé ne peut être considéré que comme une forme de sollicitation indirecte.

##### Le contenu des appels à la générosité

Le contenu des appels à la générosité est sobre et respectueux des donateurs comme des malades. Dans les documents consultés lors du contrôle, il n'a jamais été trouvé de message alarmiste ni culpabilisant.

Dans les courriers envoyés en 2005 et 2006 lors de l'opération annuelle de relance des donateurs, le texte commence toujours par remercier les personnes pour leur soutien. L'essentiel du message porte ensuite sur le fonctionnement et les actions de l'association et aborde des éléments d'actualité. Une mention est faite des dispositions fiscales relatives aux dons et un paragraphe entier signale au donneur potentiel qu'il peut se faire communiquer un certain nombre de documents concernant l'association, dont les comptes et le CER. L'appel à don est clairement destiné à aider l'association à poursuivre ses activités.

Les différents bulletins de don (dans la revue Facteur santé, sur la brochure de l'association ou sur le site internet) adoptent cette même sobriété.

#### 2.1.2. La gestion de la collecte

##### 2.1.2.1. Le fichier des donateurs

###### a) Structure du fichier des donateurs.

Le fichier dont dispose la NAFSEP regroupe à la fois les donateurs et les adhérents. Les communes et les conseils généraux sont également gérés comme les adhérents : ils apparaissent dans le fichier des adhérents et en constituent une catégorie à part.

Le rassemblement dans un seul et même fichier de l'ensemble des donateurs et adhérents s'explique notamment par le fait que presque tous les donateurs sont également adhérents et que la frontière entre les deux catégories, comme cela a déjà été indiqué, n'est pas toujours claire au sein

de l'association. Cette pratique entretient la confusion et pose problème dans la mesure où l'adhésion implique une volonté de participer et de s'investir dans la vie associative alors que le don ne manifeste qu'un soutien sans nécessité d'engagement. L'association devrait prochainement distinguer avec plus de clarté adhérents et donateurs.

Tableau 49 : Composition et évolution du fichier des adhérents et donateurs

Composition du fichier des adhérents	2003		2005		2006		2007 (provisoire)	
	A jour de cotisation	Total	A jour de cotisation	Total	A jour de cotisation	Total	A jour de cotisation	Total
<b>Adhérents</b>	<b>5 280</b>	<b>8 662</b>	Données non disponibles	Données non disponibles	<b>4 406</b>	<b>9 339</b>	<b>4 415</b>	<b>9 744</b>
Membre actif malade	4 599	7 430			3 798	7 969	3 812	8 298
Membre actif proche de malade	489	840			405	904	403	936
Membre sympathisant	149	278			155	324	156	351
Membre actif affilié non SEP	43	114			48	142	44	159
Composition du fichier des donateurs	2003		2005		2006		2007 (provisoire)	
	Actif <sup>142</sup>	Total	Actif	Total	Actif	Total	Actif	Total
<b>Donateurs</b>	<b>944</b>	<b>3 075</b>	<b>284</b>	<b>4 239</b>	<b>1 135</b>	<b>4 836</b>	<b>281</b>	<b>5 471</b>
Donateurs personnes physiques	863	2 661	251	3 656	1 047	4 202	264	4 779
Donateurs personnes morales	81	414	33	583	88	634	17	692

Source : Données communiquées par l'association

Ce fichier est assez rudimentaire. Il ne distingue parmi les donateurs que les personnes physiques et les personnes morales. Sont considérés comme « donateurs personnes morales » les associations ou entreprises ayant pu faire un don à la NAFSEP. Parmi ces personnes morales, l'association compte par exemple des restaurants entrés dans le fichier à l'occasion d'une opération qui consistait à reverser 1€ ou 2€ à la NAFSEP par repas servi. D'autres restaurants avaient également disposé des urnes dans lesquelles leurs clients pouvaient glisser un don. Bien que les restaurants ne soient donc pas eux-mêmes donateurs au sens propre, ils sont enregistrés comme tels dans le fichier. Le fichier répertorie également des pharmacies ou des entreprises diverses à l'origine de dons réguliers en fin d'année. Certaines entreprises ont pu faire des dons importants<sup>143</sup>.

Cependant ce fichier des donateurs n'est pas exhaustif : beaucoup de donateurs donnent anonymement lors des manifestations locales. Ils n'entrent alors pas dans le fichier.

<sup>142</sup> Un donneur considéré comme « actif » est un donneur ayant effectué un don au cours de l'exercice.

<sup>143</sup> A la fin des années 90, une entreprise importante avait versé 300 000 francs en fin d'année.

*b) L'évolution du fichier*

Tableau 50 : Evolution du fichier des adhérents et donateurs depuis 2003

Evolution du fichier des adhérents	2003		2005		2006	
	A jour de cotisation	Total	A jour de cotisation	Total	A jour de cotisation	Total
Adhérents	5 280	8 662	Non disponible	Non disponible	-16%	+8%
Evolution du fichier des donateurs	2003		2005		2006	
	Actif <sup>144</sup>	Total	Actif	Total	Actif	Total
<b>Total des Donateurs</b>	<b>944</b>	<b>3 075</b>	<b>-69%</b>	<b>+ 38%</b>	<b>+20%</b>	<b>+57%</b>
Donateurs personnes physiques	863	2 661	-71%	+37%	+21%	+58%
Donateurs personnes morales	81	414	-59%	+41%	+9%	+53%

Source : *Données communiquées par l'association et calculs IGAS.*

Sur la période observée, le fichier des donateurs a eu tendance à croître sensiblement par rapport à l'année de référence 2003 (+38% en 2005, +57% en 2006).

Il est cependant important de noter la forte diminution des donateurs ayant fait un don au cours de l'année 2005 (-69% au total dont -71% pour les donateurs physiques). Cette observation est à rapprocher de la diminution des recettes issues de la générosité publique en 2005 et qui s'expliquerait principalement par les difficultés de l'association liées au redressement judiciaire.

*c) La gestion du fichier.*

Le fichier est intégralement géré en interne. Il est placé sous la responsabilité d'un seul des salariés de l'association qui l'alimente régulièrement lors des paiements de cotisations et des versements de dons.

L'exploitation faite de ce fichier paraît peu importante puisque la seule opération pour laquelle il est fait usage des données du fichier est la campagne de relance en fin d'année.

Le coût direct de gestion de ce fichier est relativement peu élevé. En effet, le fichier est géré à partir de la fonction client du logiciel comptable et de gestion acquis par la NAFSEP en 1999 et intégralement amorti depuis. Outre une partie de la rémunération du salarié qui s'en occupe, les seuls coûts associables à la gestion de ce fichier sont une partie des 3 200 € annuels de maintenance du logiciel.

<sup>144</sup> Un donneur considéré comme « actif » est un donneur ayant effectué un don au cours de l'exercice.

### 2.1.2.2. La gestion interne de la collecte

#### a) Une gestion de la collecte presque totalement internalisée

L'intégralité de la collecte est gérée en interne à l'exception de certains envois importants pour lesquels l'association a recours à un imprimeur externe. Par exemple, la revue Facteur santé, dont une petite partie est orientée collecte, est imprimée par un professionnel. En règle générale, les courriers sont gérés par l'association elle-même (mise sous pli, affranchissement, envoi). Cependant, pour les envois numériquement importants, l'association passe par un routeur. C'est le cas par exemple pour l'envoi des courriers au plus de 36 000 communes ou pour celui de la revue.

Les divers supports d'information et de communication diffusés par l'association (documents déposés sur le site internet, Facteur santé, documentation relative aux évènements NAFSEP...) sont rédigés en interne par les responsables de l'association eux-mêmes. L'association conserve ainsi la pleine maîtrise de sa communication. En particulier, en matière de communication liée à la collecte (préparation des courriers, élaboration de la partie collecte du Facteur santé...), l'association n'a jamais eu recours, pour la période contrôlée, à une agence externe de communication ou de conseil en démarchage.

Les reçus fiscaux sont également intégralement traités en interne par le salarié chargé de la comptabilité et du fichier. Ces reçus sont délivrés aux donateurs mais également aux adhérents pour la partie de leur cotisation excédant le coût de l'abonnement à la revue Facteur santé. Ces adhérents peuvent, le cas échéant, bénéficier en contrepartie de leur cotisation de services de l'association (assistance juridique, assistance sociale, aide sociale, informations...). L'envoi d'un reçu fiscal est systématiquement accompagné d'une lettre de remerciement de l'association à l'attention du donateur ou de l'adhérent.

Lorsqu'elle a recours à des prestataires extérieurs, notamment pour la revue Facteur santé qui représente le plus gros poste de dépense non intégralement internalisé, l'association procède essentiellement par demande de devis. Il n'existe en effet pas de procédures formalisées de sélection des prestataires ou fournisseurs.

Comme cela a déjà été évoqué plus haut, il n'existe pas de service dédié à la collecte au sein de l'association. Plusieurs salariés appartenant aux différents pôles de l'organigramme peuvent donc participer aux différentes opérations (organisation et réalisation des campagnes d'appel au don, suivi des legs, gestion du fichier, traitement des dons, émission des reçus fiscaux...). Les opérations locales (manifestations diverses) sont presque intégralement gérées par les bénévoles des délégations.

Enfin, la NAFSEP ne dispose pas d'un contrôle de gestion susceptible de permettre d'apprécier les coûts et la performance de ce mode de gestion internalisé. Ce constat a d'ailleurs été fait également par le censeur du comité de la charte dans son rapport de septembre 2007. Toutefois, la NAFSEP étant une association de taille modeste et fonctionnant selon des modes traditionnels avec des salariés intervenant, pour certains, depuis longtemps dans cette association, il lui serait difficile de disposer d'outils de suivi comparables à ceux de structures plus importantes. Il est cependant envisagé de diminuer certains coûts liés à la recherche de fonds. En particulier, l'association envisage de mieux cibler et de personnaliser ses sollicitations en direction des collectivités (communes et conseils généraux).

#### b) La sécurité du traitement des dons.

Les dons arrivent au siège de l'association par voie postale. Il n'existe pas de procédure formalisée destinée à sécuriser le dispositif de traitement de ces courriers qui sont traités de la

même façon que les divers courriers reçus par l'association. Cela pourrait poser problème, notamment dans l'hypothèse de paiement en espèces par certains donateurs<sup>145</sup>.

Concernant la récolte de fonds par les bénévoles à l'occasion des manifestations locales, il n'existe pas non plus de procédure sécurisée de traitement des dons.

## 2.2. *La prospection et la gestion des legs*

### 2.2.1. **Le développement des libéralités**

Etant reconnue d'utilité publique, l'association est habilitée à recevoir des legs et donations.

Ces libéralités constituent une recette importante, mais aléatoire, des ressources de l'association : 87 619 € dans le CER 2005 et 168 173 € dans le CER 2006. Pour les années sur lesquelles porte le contrôle, les produits des legs ont donc représenté entre 26% et 39% des ressources issues de la générosité publique.

Tableau 51 : Les ressources issues des legs

<b>Legs et autres libéralités (en K€)</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
Dossiers concernés	7	6	4
Montants encaissés au cours de l'exercice	173 901	97 475	114 625
Montants inscrits au CER	447 069	87 619	168 173

*Source : Données communiques par l'association*

Les dossiers traités restent peu nombreux comme l'indique le tableau ci-dessous concernant les legs et donations<sup>146</sup> ouverts et clos au cours des 10 dernières années.

Tableau 52 : Nombre de dossiers ouverts et clos par année depuis 1998

	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
<b>Dossiers ouverts</b>	3	2	1	3	2	2	5	5	2	3
<b>Dossiers clos</b>	3	1	5	3	2	2	2	1	4	1

*Source : Données communiques par l'association*

Au moment du contrôle, il y avait 12 dossiers en instance (dont 3 ouverts en 2004, 3 ouverts en 2005, 2 ouverts en 2006, 3 ouverts en 2007 et un ouvert début 2008).

L'association ne dispose d'aucune stratégie particulière en matière de recherche de développement des legs et donations. La seule action entreprise visant à sensibiliser les testateurs a consisté en la rédaction, en 2001-2002, d'un dépliant présentant succinctement l'association, la maladie et un court argumentaire sur l'intérêt de léguer en faveur de la NAFSEP. L'association avait ensuite incité ses délégués à diffuser ces documents auprès des notaires de leurs départements. Depuis cette date, l'opération n'a pas été rééditée. Le nombre de dépliants nécessaires avait visiblement été surévalué car l'association disposerait de stocks encore

<sup>145</sup> Selon les responsables de l'association, il arrive occasionnellement (moins de 10 fois par an) que des dons en espèces parviennent au siège par voie postale. Ces dons proviennent souvent de l'étranger.

<sup>146</sup> Depuis 1999, la NAFSEP a bénéficié de deux donations.

importants. Les documents ont été actualisés depuis par ajout manuel d'un encart papier réalisé par l'association.

Aucune opération d'information sur le sujet des legs ne semble avoir été menée en direction des adhérents et des donateurs de l'association en 2005 et 2006. Cependant, parmi les auteurs des legs dont elle bénéficie, la NASFEP retrouve régulièrement des anciens malades ayant été accueillis dans les centres (selon les responsables de l'association autour de 25% des legs émaneraient de personnes accueillies dans ces centres).

### **2.2.2. La gestion des libéralités**

L'association ne dispose pas de service spécialisé en matière de legs. Les dossiers sont gérés et suivis, en plus des instances dirigeantes de l'association, par un élu et par une salariée de l'association, arrivée en 1999, chargée par ailleurs du suivi des demandes de subventions communales.

L'association ne dispose pas non plus de logiciel dédié de suivi des legs, ce qui est explicable au regard du nombre modeste des dossiers de legs à traiter. L'ancienne trésorière de l'association et la salariée chargée des legs ont cependant mis au point leurs propres instruments de gestion et de suivi : un tableau récapitulant l'historique des legs depuis 1975, des tableaux récapitulatifs par année, un document régulièrement actualisé sur les procédures en cours.

La procédure prévue par la NAFSEP et mise en œuvre en 2005 et 2006 en matière de libéralités est relativement simple. Dès que l'association est informée par les notaires qu'elle est bénéficiaire d'un legs, la salariée responsable demande l'état de l'actif et du passif avant de présenter le dossier au conseil d'administration. Une consultation du CA est alors engagée et la décision d'accepter ou de refuser le legs est prise à la majorité. Le CA décide également de l'affectation du legs lorsque celui-ci n'a pas déjà été affecté par le testateur. Les affectations possibles sont au nombre de trois : l'action sociale, les centres et la recherche. Très souvent les legs sont affectés aux trois domaines à la fois : un tiers du produit du legs est alors affecté à chacun des trois axes. A l'issue de ce processus, les services préfectoraux sont saisis. Jusqu'en 2006, ils devaient autoriser le legs avant qu'il soit liquidé et encaissé. Depuis 2006, ils doivent uniquement ne pas s'opposer.

Selon les données fournies par l'association, les délais entre les dates d'ouverture des legs et l'encaissement du produit de ces legs sont variables d'un dossier à l'autre et peuvent aller de moins de 6 mois à plusieurs années.

### **2.3. Le respect des donateurs**

#### **2.3.1. La protection des donateurs**

##### *a) Les obligations légales*

L'association n'a pas produit de déclarations préalables de campagnes pour les années 2005 et 2006. L'appel au don, bien que largement tourné vers les adhérents, vise pourtant un public plus large et relève par conséquent bien d'une campagne nationale.

S'agissant des obligations légales de déclaration des fichiers, le fichier des donateurs et adhérents de l'association a été enregistré le 12 octobre 2001 auprès de la Commission nationale informatique et libertés (CNIL). Cette déclaration précise que les traitements ont pour finalité la saisie des cotisations, des abonnements et des dons, la sortie de justificatifs (reçus, lettres...), le suivi des règlements et la comptabilité générale et analytique.

Cette déclaration indique également que les informations enregistrées dans le fichier ne peuvent être ni cédées, ni louées, ni échangées et que le traitement ne fournit pas d'informations nominatives à un organisme extérieur. Il n'est cependant pas précisé dans la déclaration que les catégories d'informations traitées peuvent concerner la santé des personnes dont l'identité est enregistrée dans le fichier. Or, dans la mesure où il existe une catégorie d'adhérents « membres actifs malades », il paraît nécessaire de procéder à une modification de la déclaration sur ce point.

Conformément à la déclaration faite auprès de la CNIL, l'association n'a pas procédé à l'échange, ni à la vente, ni à la location, ni à la cession des coordonnées des personnes enregistrées dans son fichier.

*b) Les relations de l'association avec les donateurs*

L'association entretient une relation de proximité avec ses donateurs et ses adhérents.

Cette relation s'établit notamment par l'intermédiaire des délégués départementaux qui ont connaissance de la liste des adhérents et des donateurs de leur département.

Elle se matérialise également par les courriers de remerciement envoyés par la NAFSEP après chaque don avec les reçus fiscaux. De même des courriers spécifiques sont envoyés par l'association à l'attention des donateurs lors d'opérations particulières, par exemple lorsqu'une quête est organisée au profit de la NAFSEP à l'occasion d'un mariage ou d'en enterrement.

Enfin, lors des campagnes d'appel au don organisées en fin d'année, les coordonnées et le numéro de téléphone de la salariée du siège chargée de suivre l'opération sont mentionnés dans le corps du texte. Cette démarche permet de susciter la création d'un « service après don ». Toutefois, d'après les informations recueillies, il est rare que les donateurs contactent l'association pour obtenir des informations sur leur don.

*c) Le respect de la volonté des donateurs*

L'association respecte la volonté des donateurs concernant l'usage fait du produit de leur générosité.

En effet, une partie des ressources collectées par l'association auprès du public peut être affectée, à la demande des donateurs, à l'une des différentes actions développées par la NAFSEP (action sociale, recherche, centres). Pour l'essentiel, ces ressources affectées proviennent de legs car il n'y a pas d'appel thématique à la générosité. Des dons manuels peuvent cependant également être affectés sur demande des donateurs.

Le respect de cette volonté des donateurs est garantie par les enregistrements comptables spécifiques dont font l'objet les dons et legs affectés. Dans le compte de résultat, cela se traduit par l'existence de comptes dédiés concernant les legs et dons affectés et dans la comptabilité analytique par la mention de la nature de l'affectation (financement de la recherche, action sociale, versement aux centres...). De la même façon, le CER distingue clairement à l'aide d'une ligne dédiée, et apparente dans la version diffusée au public, les dons manuels affectés et les legs affectés.

Les délais de consommation de ces fonds affectés sont courts puisqu'à l'exception d'un legs affecté à la recherche, tous les fonds sont consommés dans l'année.

### 2.3.2. L'information des donateurs sur les frais de collecte

Dans le passé, la NAFSEP avait été rappelée à l'ordre à plusieurs reprises par le comité de la charte, notamment en 1998 et en 2000, concernant l'obligation de communiquer à tous ses donateurs son bilan et son compte d'emploi des ressources.

Depuis, l'association s'attache à favoriser l'accès de ses donateurs à une information plus précise sur l'utilisation des dons.

Certes, comme la plupart des associations, la NAFSEP ne communique pas sur ses frais de collecte lors de ses manifestations ni dans les bulletins d'adhésion ou d'appel au don. Il n'y a pas non plus d'envoi systématique aux donateurs d'informations concernant ces frais ou concernant les grandes masses du CER.

Toutefois, la volonté de transparence de l'association est avérée. Elle passe notamment par les messages contenus dans les courriers envoyés lors de la campagne de fin d'année d'appel au don et de renouvellement des adhésions qui, en 2005 et 2006, énuméraient les différents documents que « tout donneur peut se faire communiquer sur simple demande ». Parmi ces documents, les derniers rapports financiers, les comptes annuels ainsi que le compte d'emploi des ressources de l'année précédente étaient mentionnés. De même, tous les adhérents<sup>147</sup> ont reçu en 2007 une copie du bilan et du CER pour le vote à l'assemblée générale. En outre, la revue Facteur santé à laquelle de nombreux adhérents et donateurs sont abonnés présente les principaux résultats de l'association. En particulier, le CER 2004 avait été intégralement repris dans le Facteur santé de juin 2005, le CER 2005 dans le Facteur santé de juin 2006 et le CER 2006 dans le Facteur santé de septembre 2007. Enfin, au moment du contrôle (fin 2007-début 2008), le CER de l'année 2006 était disponible sur le site internet de l'association et relativement facile d'accès : il pouvait être obtenu en 3 « clics » à partir de la page d'accueil. Les CER relatifs aux années antérieures n'étaient plus disponibles, privant ainsi les lecteurs éventuels de points de comparaison.

Cependant, la version du CER présentée aux donateurs par l'intermédiaire de ces différents canaux de diffusion était la version « agrégée », qui intègre les ressources et emplois des centres. Dans cette version, l'information relative à la collecte et à l'usage fait en général des ressources issues de la générosité publique est largement diluée dans les données relatives aux centres. En particulier, les ratios relatifs aux frais de collecte sont mécaniquement réduits de façon considérable. Il est donc difficile pour un donneur de repérer avec précision l'usage fait par l'association des ressources provenant de la générosité du public et d'apprécier à leur juste niveau les frais de collecte.

---

<sup>147</sup> Rappel : les donateurs sont presque tous adhérents également.

### 3. L'EFFICACITE DE LA COLLECTE

#### 3.1. *Les frais de collecte présentés au CER*

##### 3.1.1. **Les modalités d'élaboration du CER**

Depuis qu'il est établi, le compte d'emploi des ressources de la NAFSEP est réalisé conjointement par la trésorière de la NAFSEP et par le cabinet d'expert-comptable qui intervient auprès de l'association. Les principes de sa construction ont été déterminés par la précédente trésorière et ses modalités d'élaboration sont restées stables sur la période contrôlée. Depuis 2006, il est intégré aux annexes des comptes annuels.

Ce CER est construit à la fois à partir de la comptabilité générale et de la comptabilité analytique. Il n'existe pas de documentation organisant le passage de la comptabilité générale au CER. La partie ressources du CER est construite manuellement à partir des différentes lignes des produits du compte de résultat qui sont intégralement reprises et réorganisées en fonction des rubriques du CER. La partie emploi est élaborée à partir de la comptabilité analytique de l'association.

Depuis plusieurs années, l'association a en effet mis en place une comptabilité analytique qui est un sous-produit de la comptabilité générale. L'utilisation d'un logiciel approprié permet la saisie simultanée des données en comptabilités générale et analytique.

Pour la comptabilité analytique, les principes de fonctionnement sont les suivants :

- les charges sont réparties entre 9 sections<sup>148</sup> depuis 2001 : action sociale, communication, centres (avec une distinction entre le centre de Courcouronnes et les deux autres centres), délégations, instances (il s'agit en fait des frais liés au fonctionnement des instances statutaires de l'association), recherche, siège, UNISEP et manifestations délégations ;
- les charges salariales sont ventilées entre les différentes sections en fonction du temps de travail des salariés sur les différentes activités. Il n'y a pas de feuilles de temps, la ventilation des rémunérations des salariés sur les différentes missions est donc évaluée selon un temps de travail estimé et réalisée à partir de clés très affinées établies il y a plusieurs années. Dans certains cas, les règles de répartition analytique des charges salariales ne paraissent plus adaptées à la réalité des missions réellement effectuées. Par ailleurs, le raffinement extrême de la ventilation des charges salariales de certains salariés<sup>149</sup> crée davantage de complexité qu'il n'apporte d'information exploitable ;
- les frais généraux de fonctionnement (téléphone, frais d'envois, taxes diverses, loyers et charges locatives, fournitures administratives etc...) sont ventilés entre les différentes sections en fonction de clés établies il y a plusieurs années. Ces clés sont présentées sous forme de pourcentages dans une grille générale mais il n'a pas été possible de savoir en fonction de quels critères elles avaient été déterminées. Elles nécessiteraient dans de nombreux cas d'être réétudiées.

<sup>148</sup> Il y a en fait 10 sections, la section « centre » étant composée de deux sous-sections : l'une consacrée au centre de Courcouronnes, l'autre consacrée aux deux autres centres.

<sup>149</sup> A titre d'exemple, les charges salariales de la personne principalement chargée du suivi comptable, de la gestion des dons et adhésions et du fichier se ventilent de la façon suivante : 5% pour l'action sociale, 2% pour la communication, 8% pour le centre de Courcouronnes, 8% pour les deux autres centres, 30% pour les délégations, 15% pour les instances, 2% pour la recherche et 30% pour le siège.

S'agissant du compte d'emploi des ressources, l'association s'inspire des dispositions réglementaires quant aux modalités de présentation et à la liste des rubriques obligatoires devant y figurer mais, comme indiqué plus haut, elle en a ajouté d'autres (subventions, produits exceptionnels et autres produits d'exploitation : cotisations, abonnements, redevances...).

Conformément à l'arrêté du 30 juillet 1993, les ressources de l'année intègrent le report des ressources non utilisées des années antérieures et les ressources restant à affecter. Ces mentions permettent au donateur d'apprécier la capacité de l'association à mobiliser rapidement ses ressources et, le cas échéant, les risques de thésaurisation excessive.

Le CER diffusé auprès du public comprend des annexes, notamment concernant les « ressources restant à utiliser ».

### 3.1.2. Le contenu et la présentation des frais de collecte

Tableau 53 : Détail de la rubrique frais d'appel à la générosité du public présentée dans le CER

<b>Frais d'appel à la générosité du public (en €)</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
<b><u>Frais d'appel et de traitement des dons :</u></b>	<b><u>17 529</u></b>	<b><u>20 820</u></b>
- « Frais de relance des adhérents » <i>dont</i> :		
- Papier	1 345	3 386
- Enveloppes	0	56
- Timbres	270	112
- Routage	806	3 218
- Charges salariales <sup>150</sup>	270	0
	16 184	17 434
<b><u>Frais de manifestations :</u></b>	<b><u>26 778</u></b>	<b><u>12 835</u></b>
<b><u>Achats pour revendre :</u></b>	<b><u>3 278</u></b>	<b><u>0</u></b>
<b>Total</b>	<b>47 585</b>	<b>33 655</b>

Source : CER sans les centres et données communiqués par la NAFSEP

Comme c'est le cas pour les missions sociales, les frais d'appel à la générosité du public comprennent une part des frais généraux de l'exercice répartis selon une clé de ventilation préétablie à l'exception des dotations aux amortissements et aux provisions.

Il ressort de ce tableau que la présentation des frais de collecte n'est pas pleinement conforme aux dispositions de l'arrêté de 1993. En effet, la grande majorité de la rubrique « frais d'appel à la générosité du public » est renseignée à partir de charges indirectes ventilées selon les clés de répartition de la comptabilité analytique. A contrario, certaines charges directes ne sont pas prises en compte à leur juste niveau et apparaissent dans la rubrique fonctionnement du CER.

Plus particulièrement, plusieurs remarques doivent être faites concernant ces frais de collecte :

- une partie des frais de recherche de fonds correspond en fait à des frais de gestion des adhérents. Cela est lié à la confusion entre les notions d'adhérents et de donateurs. Ces charges ne devraient pas apparaître dans la rubrique frais de recherche de fonds du CER ;

<sup>150</sup> Le montant qui apparaît à cette ligne est composé de la façon suivante : 10% des charges salariales de la personne chargée des campagnes en direction des communes et du secrétariat administratif + 10% des charges salariales de la personne chargée de l'opération de fin d'année et de la gestion du fichier (saisie des dons et cotisations notamment) + 40% des charges salariales de la personne s'occupant des délégations et suivant les manifestations locales.

- les charges liées aux legs ne sont pas du tout prises en compte dans les coûts de collecte. A priori, ces charges sont peu élevées car l'association ne réalise jamais de déplacement en lien avec les dossiers de legs et qu'il n'y a pas de frais de publicité (les dépliants legs ont été réalisés il y a longtemps et ils ne seraient plus diffusés). Les frais d'honoraires et certains coûts internes devraient néanmoins apparaître dans cette rubrique ;
- les frais liés à l'émission des reçus fiscaux et au « service après don » (envoi d'un courrier de remerciement) sont imputés dans un compte de charge réparti ensuite en analytique mais qui ne réapparaît pas dans la rubrique frais de collecte du CER. Les frais de traitement des dons dans lesquels entrent ces différentes activités doivent pourtant, en application de l'arrêté de 1993, être pris en compte dans les emplois du CER à la rubrique des frais de collecte.
- la revue Facteur santé constitue pour partie un instrument de collecte. Par conséquent, une fraction, même peu importante, des charges liées à sa conception et à sa réalisation devraient apparaître dans le CER à la rubrique frais de collecte ;
- la rubrique des frais de manifestations intègre des charges qui ne devraient pas apparaître dans les coûts de collecte (organisations de manifestations à l'attention des adhérents, une partie des charges indirectes après ventilation) et, à contrario, ne prend pas en compte toutes les charges liées à l'organisation des manifestations locales ayant pour objectif de collecter des fonds auprès du public ;
- les charges de personnel prises en compte dans la rubrique frais de collecte du CER ne correspondent pas à la réalité de l'activité des différents salariés de l'association.

Il n'a pas été possible d'évaluer les conséquences exactes que pourraient avoir ces différentes corrections sur le ratio de collecte. Toutefois, au regard des caractéristiques de l'association contrôlée, il apparaît que ces frais de collecte, même appréciés de façon plus fine, resteraient peu élevés et seraient en tout état de cause inférieurs à 10% des emplois du CER.

Au-delà du constat relatif aux coûts de collecte, le compte d'emploi des ressources n'est pas accompagné, au niveau de son annexe, d'une évaluation des concours bénévoles et des ressources en nature dont bénéficie l'association. La valorisation de l'action des nombreux bénévoles comme des prestations gratuites, pourrait éventuellement compléter l'appréciation sur le niveau des frais de collecte de l'association.

### **3.2. *La rentabilité de la collecte***

L'association ne disposant pas d'un dispositif de suivi de gestion élaboré, il est difficile d'évaluer la rentabilité de chacun des canaux de collecte.

Cependant, à partir des quelques données disponibles fournies par l'association, il est possible de présenter les éléments suivants.

### 3.2.1. La rentabilité globale de la collecte

Tableau 54 : Rentabilité globale de la collecte à partir des éléments figurant dans le CER

Compte d'emploi des ressources (en €)	2005	2006
Collecte générosité publique (dons, legs, autres activités)	339 885	427 379
Coûts de collecte	47 585	33 655
<b>Recette nette</b>	<b>292 300</b>	<b>393 724</b>
<b>Frais de collecte/ don</b>	<b>14%</b>	<b>8%</b>
<b>Recette nette pour un euro dépensé</b>	<b>6,1€</b>	<b>11,7€</b>

Source : CER sans les centres

Globalement, la rentabilité de la collecte de l'association est bonne. La prise en compte des corrections nécessaires pour une évaluation précise des coûts de collecte contribuerait sans doute à dégrader légèrement cette rentabilité mais le résultat général resterait bon<sup>151</sup>.

Les frais de collecte peu élevés, en dehors des corrections qu'il conviendrait d'apporter au montant des coûts de collecte, s'expliquent principalement par l'absence de professionnalisation de la collecte, la préservation de canaux traditionnels, peu coûteux, de financement (manifestations locales, concerts, quêtes...) et par l'absence de stratégie visant à conquérir de nouveaux donateurs.

La contrepartie de ces modes traditionnels de collecte peu coûteux est qu'ils nécessitent la présence sur le terrain de nombreux bénévoles investis dans leur mission et multipliant des actions qui rapportent souvent peu. En outre, les recettes sont plus aléatoires et l'association peut paraître plus exposée.

### 3.2.2. La rentabilité de quelques unes des opérations de collecte

#### a) La rentabilité globale des manifestations locales.

Comme indiqué plus haut, ces manifestations regroupent des opérations très différentes ne relevant que pour partie de la générosité du public.

A titre purement indicatif, la rentabilité de ces manifestations telles que présentées par l'association peut toutefois être appréhendée selon les données présentées dans le tableau suivant.

Tableau 55 : La rentabilité des manifestations locales

	2005	2006
Frais de manifestations	26 778€	12 836€
Ressources provenant des manifestations	98 619€	72 434€
Recette nette	71 841€	59 598€
Recette nette pour un euro dépensé	2,70€	4,60€
Ratio coût de collecte	27%	18%

Source : Comptes d'emploi des ressources 2005 et 2006 et données communiquées par l'association

Les manifestations locales constituent pour l'association une part importante des produits provenant de la générosité publique (29% en 2005, 17% en 2006). Leur rentabilité peut cependant fortement varier d'une année sur l'autre comme cela peut être constaté à la lecture des résultats présentés ci-dessus. Un euro dépensé peut ainsi rapporter une recette variant du simple au double.

<sup>151</sup> A titre d'exemple, le doublement des frais de collecte pour l'exercice 2006 permettrait encore d'avoir une rentabilité de dégager 5,3€ par euro dépensé et le ratio de collecte s'établirait autour de 15%.

Cela est en fait lié à la diversité des opérations réalisées dans le cadre de ces manifestations et au caractère très variable des recettes en fonction de facteurs non totalement maîtrisés par l'association (investissement du bénévole, nombre de participants à la manifestation, conditions climatiques lors d'un événement sportif ou d'activités extérieures en général...).

b) La rentabilité des opérations de recherche de subventions auprès des communes.

Bien que ne constituant pas des opérations de collecte de fonds auprès du public, les opérations de recherche de subventions organisées par la NAFSEP auprès des communes méritent d'être analysées.

Tableau 56 : La rentabilité de la campagne organisée en direction des communes

	2005	2006
Nombre d'envois	36 781	36 781
Nombre de réponses positives	2 705	2 868
<b>Taux de retour</b>	<b>7,4%</b>	<b>7,8%</b>
Coût direct de l'opération	14 985	13 904
Recette brute	139 102	143 927
<b>Recette nette</b>	<b>124 117</b>	<b>130 023</b>
<b>Subvention moyenne</b>	<b>51 €</b>	<b>50 €</b>
<b>Recette nette pour un euro dépensé</b>	<b>8,3 €</b>	<b>9,4€</b>
<b>Ratio coût de collecte</b>	<b>10,8%</b>	<b>9,7%</b>

Source : Données fournies par l'association

Cette opération consistant à envoyer près de 37 000 sollicitations est extrêmement lourde pour l'association et pourrait être optimisée dans la mesure où les communes qui donnent sont souvent les mêmes d'une année sur l'autre.

Cependant, les taux de retour sont plutôt bons par rapport aux résultats constatés pour d'autres associations dans le cadre de leurs campagnes d'appel au don. La recette nette par euro dépensé est très élevée comparée aux opérations classiques de fidélisation menées par les associations et le ratio de collecte est bas (moins de 10%). Cette opération est donc tout à fait rentable pour l'association.

## Annexe : Compte d'emploi des ressources de la NAFSEP pour 2005 et 2006

Tableau 1/2 : Présentation des ressources de 2004 à 2006

Ressources (en €)	2004	2005	2006
<b>Total ressources inscrites au compte de résultat</b>	<b>1 395 596</b>	<b>913 756</b>	<b>1 143 320</b>
<b>Produits de la générosité du public</b>	<b>807 478</b>	<b>339 885</b>	<b>427 379</b>
Dons manuels	253 571	143 764	171 105
<i>Dons affectés</i>	14 856	8 655	15 228
<i>Dons non affectés</i>	238 715	135 109	155 877
Legs et autres libéralités	447 069	87 619	168 172
<i>Affectés</i>	447 069	87 619	49 705
<i>Non affectés</i>	-	-	118 467
Autres produits liés à l'appel à la générosité du public	106 838	108 502	88 101
<i>Manifestations</i>	95 184	98 619	72 434
<i>Objets NAFSEP</i>	10 369	9 883	15 667
<i>Ventes des dons en nature</i>	1 285	-	-
	<b>13 798</b>	<b>42 904</b>	<b>21 440</b>
<b>Autres fonds privés</b>	<b>156 572</b>	<b>157 840</b>	<b>160 091</b>
<b>Subventions et autres concours publics</b>	<b>152 402</b>	<b>151 169</b>	<b>156 741</b>
Collectivités publiques	4 170	6 671	3 350
Organismes sociaux			
	<b>303 959</b>	<b>344 390</b>	<b>475 818</b>
<b>Autres produits d'exploitation</b>	<b>87 424</b>	<b>83 649</b>	<b>87 939</b>
Cotisations	50 830	48 657	52 799
Abonnement Facteur Santé	81 414	61 225	47 286
Redevances revues et Internet	84 291	150 859	287 794
Autres			
	<b>113 789</b>	<b>28 737</b>	<b>58 591</b>
<b>Autres produits</b>	<b>8 162</b>	<b>5 303</b>	<b>4 922</b>
Produits financiers	105 627	23 434	53 669
Produits exceptionnels			
<b>Report des ressources non encore utilisées</b>	<b>74 492</b>	<b>60 980</b>	<b>60 980</b>
<b>Déficit de l'exercice</b>	<b>-</b>	<b>7 890</b>	<b>15 485</b>
<b>TOTAL DES RESSOURCES</b>	<b>1 470 088</b>	<b>982 626</b>	<b>1 219 784</b>

Tableau 2/2 : Présentation des emplois de 2004 à 2006 :

<b>Emplois (en €)</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
<b>Missions sociales</b>	<b>593 100</b>	<b>523 645</b>	<b>598 300</b>
<b>Autres actions réalisées directement</b>	<b>469 285</b>	<b>417 450</b>	<b>500 352</b>
Action sociale	198 782	195 684	212 089
Délégations départementales	195 523	171 264	175 020
Contribution aux frais de gestion des centres	67 057	44 104	105 659
Aide à la recherche	7 923	6 398	7 584
<b>Versements à d'autres organismes</b>	<b>60 980</b>	<b>60 980</b>	<b>60 980</b>
ARSEP (recherche sur la SEP)	60 980	60 980	60 980
<b>Secours direct aux personnes</b>	<b>62 835</b>	<b>45 216</b>	<b>36 968</b>
<b>Frais de recherche de fonds</b>	<b>48 652</b>	<b>62 570</b>	<b>47 559</b>
<b>Frais d'appel à la générosité du public</b>	<b>48 652</b>	<b>47 585</b>	<b>33 655</b>
Frais d'appel et de traitement des dons	20 277	17 529	20 820
Frais de manifestation	22 291	26 778	12 835
Achats pour revendre (objets)	6 084	3 278	-
<b>Charges liées à la recherche de subventions et d'autres concours publics</b>	<b>0</b>	<b>14 985</b>	<b>13 904</b>
<b>Frais de fonctionnement et autres charges</b>	<b>431 506</b>	<b>396 411</b>	<b>573 924</b>
<b>Frais d'information et de communication</b>	<b>166 866</b>	<b>140 288</b>	<b>120 807</b>
<b>Frais administratifs et services généraux</b>	<b>235 753</b>	<b>251 317</b>	<b>431 328</b>
<b>Frais financiers</b>	<b>488</b>	<b>214</b>	<b>234</b>
<b>Charges exceptionnelles</b>	<b>28 399</b>	<b>4 592</b>	<b>21 555</b>
<b>TOTAL des emplois de l'année</b>	<b>1 073 258</b>	<b>982 626</b>	<b>1 219 784</b>
<b>Ressources restant à utiliser</b>	<b>355 145</b>	-	-
<b>Excédent de l'exercice</b>	<b>41 685</b>	-	-
<b>TOTAL DES EMPLOIS</b>	<b>1 470 088</b>	<b>982 626</b>	<b>1 219 784</b>

## **Observations de l'association (NAFSEP)**





ASSOCIATION FRANÇAISE DES SCLÉROSÉS EN PLAQUES

**IGAS**

**Monsieur André NUTTE**

**Chef de l'IGAS**

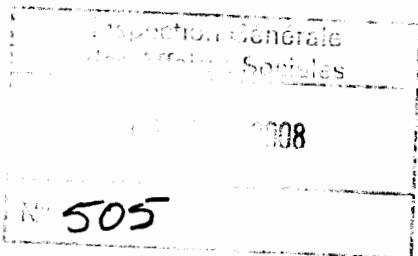
25-27 rue d'Astorg

**75008 PARIS**

N/Réf. : A - 013/06/08 - AR/HD

Blagnac, le 5 juin 2008

Monsieur le Chef de l'IGAS,



Pour faire suite au rapport initial que vous nous avez adressé et sur lequel nous avons apporté quelques observations sur la forme, nous n'émettons pas de remarques particulières sur le fond et partageons les constats établis par vos Services.

Votre travail nous sera utile pour améliorer notre politique associative, tant dans ses stratégies que dans leurs mises en œuvre et nous vous en remercions.

Nous vous prions d'agréer, Monsieur le chef de l'IGAS, l'expression de nos salutations distinguées.

 **Michel BLIAUT**  
Président

 **Alain ROUQUIER**  
Directeur Général  
Reverain



SIÈGE NATIONAL : 7, avenue Albert Durand - 31700 BLAGNAC  
Tél. : 05 34 55 77 00 - Fax : 05 61 30 49 73  
Internet : <http://www.nafsep.org> - E-mail : [nafsep@nafsep.org](mailto:nafsep@nafsep.org)  
Association reconnue d'utilité publique par décret du 10 février 1967  
Siret : 776 951 717 00078 - Code APE : 9499 Z - CCP : 09 802 54 K 037 Toulouse





**Partie 6 rapport n°2008-034 : Contrôle des frais de collecte de l'association SIDACTION**

# Sommaire

<b>PRINCIPALES CONCLUSIONS.....</b>	<b>251</b>
1. PRESENTATION DE L'ASSOCIATION.....	251
1.1. <i>les finalités et l'audience de l'association .....</i>	253
1.1.1. les finalités .....	253
1.1.2. l'audience de l'association.....	255
1.2. <i>L'organisation et le fonctionnement .....</i>	256
1.2.1. Le fonctionnement des instances .....	256
1.2.2. Les moyens administratifs .....	257
1.2.3. L'évolution des résultats .....	257
1.2.4. L'emploi des ressources issues de la générosité publique .....	259
2. LA COLLECTE DES RESSOURCES AUPRES DU PUBLIC .....	260
2.1. <i>La collecte des dons .....</i>	260
2.1.1. La stratégie de collecte.....	260
2.1.2. La gestion de la collecte.....	267
2.2. <i>La prospection et la gestion des libéralités.....</i>	271
2.2.1. Le développement des libéralités.....	271
2.2.2. La gestion des libéralités.....	273
2.3. <i>Le respect des donateurs.....</i>	274
2.3.1. La protection des donateurs .....	274
2.3.2. L'information des donateurs sur les frais de collecte .....	277
3. L'EFFICACITE DE LA COLLECTE .....	278
3.1. <i>Les frais de collecte présentés au compte d'emploi des ressources.....</i>	278
3.1.1. Les modalités d'élaboration du compte d'emploi.....	278
3.1.2. Le contenu et à la présentation des frais de collecte .....	279
3.2. <i>La rentabilité de la collecte.....</i>	281
3.2.1. La rentabilité globale de la collecte .....	281
3.2.2. La rentabilité du Sidaction TV.....	283
3.2.3. La rentabilité du marketing direct.....	284
3.2.4. La rentabilité des libéralités .....	289
3.3. <i>la rentabilité des autres opérations et manifestations .....</i>	290
<b>ANNEXE : COMPTE D'EMPLOI DES RESSOURCES DE SIDACTION POUR 2006 .....</b>	<b>293</b>
<b>OBSERVATIONS DE L'ASSOCIATION SIDACTION .....</b>	<b>297</b>

## Principales conclusions

Dans les limites d'un contrôle qui portait sur la collecte de l'association et non pas sur ses missions sociales, l'inspection générale des affaires sociales constate que les frais de collecte de Sidaction ne sont pas d'un niveau tel qu'ils affectent la conformité globale des dépenses engagées par l'association aux objectifs poursuivis dans ses appels à la générosité du public.

L'inspection observe toutefois qu'en 2006, les frais de structure représentent 36 % des emplois de l'association, dont 27 % au titre des coûts directs d'appel à la générosité du public. La part des dépenses relevant des missions sociales, qui ressort à 64 %, est affectée par les retards pris dans le versement des ressources disponibles. Conformément aux engagements pris devant les donateurs d'une redistribution rapide des fonds collectées, il appartient à Sidaction de mettre un terme à ces retards, ce qui lui permettra de consacrer 70 % de ses dépenses à ses missions sociales : à cet égard, les premiers éléments disponibles pour l'exercice 2007 indiquent que les versements de l'association ont progressé et atteignent le montant des ressources réunies durant l'exercice.

Les donateurs qui souhaitent connaître l'utilisation qui est faite de leurs dons peuvent facilement accéder au compte d'emploi des ressources de l'association. Bien qu'un peu complexe à lire, ce document est de bonne qualité : il reprend clairement le montant de l'ensemble des ressources disponibles, y compris celles sur exercices antérieurs, et donne une vision large des frais de collecte de l'association.

Il est cependant nécessaire que Sidaction, dans son souci légitime d'une présentation synthétique du compte d'emploi sous forme de deux diagrammes circulaires, cesse d'additionner ses versements effectifs et ses engagements à verser sur missions sociales : cette confusion conduit à minorer indûment la part des frais de collecte et de fonctionnement dans les dépenses de l'association. Accessoirement, et conformément aux valeurs de transparence qu'elle revendique, l'association pourrait réfléchir à une insertion de ces diagrammes circulaires ainsi corrigés dans les supports d'appel à la générosité du public (journal des donateurs, publipostage d'envoi des reçus fiscaux, etc.)

Enfin, la protection des donateurs apparaît globalement satisfaisante qu'il s'agisse du respect de l'affectation des ressources cibles par les donateurs sur des actions particulières, de la prise en compte par le service donateurs des demandes des donateurs (informations, fréquence des sollicitations, échange d'adresses) ou des capacités d'expression offertes aux donateurs (enquêtes périodiques, encarts de libre parole sur les bons de soutien).

Quelques progrès peuvent cependant être envisagés comme l'insertion dans les bons de soutien d'une case à cocher permettant facilement au donateur de s'opposer à l'échange ou à la cession de ses coordonnées personnelles. Surtout, l'association doit s'interroger sur la régularité de ses pratiques de conservation sans limite de durée des adresses de ses donateurs.

S'agissant des modalités de gestion de la collecte de Sidaction, les éléments suivants peuvent être soulignés.

L'association structure de mieux en mieux sa stratégie de communication et de collecte pour conforter les atouts dont elle dispose qu'il s'agisse de la pérennisation et du développement d'un Sidaction TV qui lui procure notoriété et nouveaux donateurs ou de l'élargissement constant de son

noyau de donateurs fidèles, passés largement en prélevement automatique. Cette stratégie qui s'appuie sur des enquêtes périodiques pour décliner les actions par type de publics donateurs, utilise de multiples et nouveaux canaux de collecte pour suivre l'évolution de ses donateurs.

Cette approche structurée et créative bute toutefois sur le manque d'un outil informatique fiable, permettant un suivi précis des différentes opérations de collecte et une analyse fine du comportement des donateurs de l'association.

Elle bénéficie en revanche d'une plus grande implication du conseil d'administration. Ce dernier s'est longtemps cantonné à la formulation ponctuelle de consignes de déontologie, aussi générales que non formalisées, et au suivi de la bonne réalisation d'un objectif annuel de collecte, fixé globalement et de façon très prudente en début d'année. Même si la recherche de fonds est largement affaire de techniciens, l'intervention des administrateurs apparaît opportune sur plusieurs points : arbitrage sur les adaptations de la stratégie de collecte multi-canal au vu des résultats financiers et des réactions des donateurs ; encadrement déontologique du contenu des messages et du recours aux primes ; définition des principes conditionnant les échanges d'adresses de donateurs Sidaction ; garanties excédant les exigences légales requises en matière de protection des donateurs et de transparence ; etc.

L'association s'est progressivement réappropriée les tâches de conception de ses campagnes de collecte, en renforçant son service communication et collecte. Les tâches de réalisation et de traitement des opérations de collecte, qui représentent l'essentiel des coûts, sont restées confiées à quelques grands prestataires de référence.

Sans enjeu financier majeur, cette internalisation de la conception a été engagée dans un souci premier de qualité, afin que l'association puisse développer une recherche de fonds en pleine adéquation avec ses valeurs et son image. Des résultats intéressants se dessinent en la matière : plus grande sobriété des messages aux donateurs, réitération du refus d'une approche promotionnelle fondée sur des cadeaux et récompenses, utilisation encadrée et réduite des techniques de démarchages les plus intrusives, exigence d'un rendement positif des opérations de prospection, organisation pour une meilleure écoute des donateurs, réduction de la fréquence des sollicitations en fonction des attentes des donateurs, etc.

Cette démarche peut soulever des interrogations, à commencer par la capacité durable de l'association à renouveler suffisamment ses contenus et méthodes de collecte, dans un contexte caritatif concurrentiel. En l'état actuel, elle ne paraît pas affecter négativement une collecte dont la rentabilité est correcte (en faisant abstraction du rendement, exceptionnel, du Sidaction TV). De surcroît, cette approche peut contribuer à la réduction des frais de collecte, notamment au travers de la rationalisation et de l'adaptation de la sollicitation des donateurs : en l'occurrence, le respect des donateurs rejoint aussi les intérêts financiers de l'association.

## 1. PRESENTATION DE L'ASSOCIATION

### 1.1. *les finalités et l'audience de l'association*

Crée en février 1994 sous le nom d'Ensemble contre le Sida, l'association Sidaction est une association à but non lucratif, régie par la loi du 1er juillet 1901. Déclarée à la préfecture de Paris, l'association acquiert la reconnaissance d'utilité publique par décret du 10 mars 1998 : cette reconnaissance lui permet de bénéficier de legs et donations.

Avec le soutien actif des télévisions qui en supportent la plus grande partie des frais, l'association organise le premier Sidaction en avril 1994 : cette émission est un succès qui permet de recueillir plus de 45 M€ auprès de 1,4 millions de donateurs. Ce succès n'a pas été réédité depuis mais les sommes collectées restent importantes : de 1994 à 2006, 161 M€ ont été collectés par l'association, auxquels s'ajoutent 18 M€ de collecte en 2007 dont 6 M€ au titre du Sidaction TV.

#### 1.1.1. les finalités

Issue d'un collectif composé d'associations, de chercheurs et de médecins, Sidaction a pour vocation de collecter des fonds et de venir en aide aux victimes du Sida. Simple syndicat de collecte à l'origine, l'association a assumé rapidement des fonctions de gestionnaire et de répartiteur des fonds, avant de développer plus récemment des projets propres ainsi que des actions de lobbying.

Comme annoncé aux donateurs en 1994, l'argent collecté finance toujours pour moitié la recherche et pour moitié le soutien et l'accompagnement des malades.

##### a) les subventions aux organismes de recherche et aux associations de lutte contre le sida

Sur la base d'appels d'offre annuels, les demandes de subventions sont instruites par le comité d'expert compétent (recherche, association, international). L'avis de ces comités est consultatif et est transmis, assorti du vote, au conseil d'administration qui seul décide de l'attribution des financements.

L'emploi des subventions attribuées fait l'objet d'un compte-rendu annuel, examiné par les services du Sidaction. A ce contrôle sur pièces s'ajoute chaque année un contrôle sur place, mené par un cabinet d'audit externe et visant une vingtaine d'organismes bénéficiaires.

###### ➤ Le financement de programmes scientifiques et médicaux

Le conseil d'administration de Sidaction attribue chaque année des subventions et bourses de recherche visant :

- d'une part, à faire avancer la connaissance fondamentale du virus, à favoriser la mise en place de protocoles cliniques et le développement de nouveaux traitements ; 760 subventions à des équipes de recherche ont ainsi été accordées depuis la création de l'association ;
- d'autre part, à stimuler la recherche de demain en attribuant des bourses à de jeunes chercheurs pour leur permettre de développer leurs travaux sur le VIH et les inciter à orienter leur carrière vers la lutte contre le sida ; près de 900 bourses de recherche ont ainsi été attribuées depuis 1994.

Compte tenu des moyens dont elle dispose, l'association s'inscrit en collaboration et en complémentarité avec le financement de la politique publique de recherche animée par l'Agence

nationale de recherche sur le sida (ANRS). Sidaction n'entend pas développer une politique spécifique mais fournir moyens et autonomie à des projets innovants qui tiennent compte des attentes et priorités des malades. Dans ce soutien aux programmes qu'elle juge prioritaires mais insuffisamment financés, l'association finance la recherche fondamentale plutôt que la recherche clinique et les essais thérapeutiques, le fonctionnement des équipes et non les investissements des laboratoires de recherche.

➤ La prévention et l'aide aux malades

De 1994 à 2006, l'association a financé 2.900 programmes de prévention et d'aide aux malades, dont 417 programmes dans les pays en développement. Le Sidaction subventionne des associations mettant en œuvre :

- des programmes d'information et de prévention de proximité, centrés sur les publics les plus visés par l'épidémie et adaptés aux populations les plus touchées ;
- des programmes de soutien social, concernant la réinsertion et l'hébergement d'urgence, l'orientation et l'accompagnement dans les démarches administratives et sociales mais également des aides directes, en nature ou financières.

Au total, les transferts financiers engagés en faveur de la recherche et des associations ont représenté quelque 10 M€ en 2006. Ces transferts ont exposé environ 1 M€ de frais de gestion (appels d'offre, instruction des demandes, contrôle des subventions).

**b) les missions propres financées par l'association**

En complément de ces transferts financiers, l'association développe également ses propres interventions dans les domaines que son conseil d'administration juge insuffisamment couverts. Ces missions propres sont essentiellement constituées d'une part, d'une assistance au développement d'associations dans les domaines ou pays dans lesquels les réponses existantes sont insuffisantes et d'autre part, d'actions de communication et d'événements favorisant un dialogue et des échanges entre les acteurs de la lutte contre le VIH.

➤ l'assistance au développement des associations

Cette assistance vise à renforcer la présence et l'action des associations dans des domaines ou pays dans lesquels Sidaction constate des manques. Des chargés de mission de l'association travaillent ainsi à l'émergence et au rassemblement d'acteurs souvent isolés, au développement des échanges pour la création d'un réseau associatif et à la professionnalisation des associations (formation, conseil en gestion, aide technique au montage et au suivi des programmes, évaluation).

Cette action est engagée dans plusieurs pays en développement, essentiellement en Afrique, mais également en Europe centrale et orientale. En France, la démarche est mise en œuvre à travers la création de missions spécialisées au sein de Sidaction avec en particulier :

- la mission « départements français d'Amérique » pour soutenir la lutte locale contre le sida,
- la mission « milieu carcéral » pour promouvoir une réponse sanitaire dans un milieu où domine la dimension sécuritaire,
- la mission « emploi » pour ouvrir des pistes concrètes de retour à l'emploi, articulées avec les dispositifs de droit commun.

Cette mission d'assistance et d'aide au développement est en progression notable depuis la fin 2004. Constituée en grande partie des dépenses salariales des chargés de mission, cette activité a représenté environ 1 M€ en 2006. Soucieux de consolider le montant des transferts financiers, le conseil d'administration n'entend pas développer beaucoup plus cette activité : justifiée par un manque sur le terrain, l'intervention de Sidaction doit rester ponctuelle, c'est-à-dire cesser dès que la réponse construite avec le soutien de l'association est jugée suffisante.

A titre d'exemples, Sidaction a passé en 2006 le relais en matière de réduction des risques avec la mise en place des Centres d'accueil et d'accompagnement à la réduction des risques pour les usagers de drogues (CAARUD), devenus établissements médico-sociaux financés par l'assurance-maladie. De même, le soutien administratif et méthodologique actuellement accordé aux associations de malades et d'usagers pour leur permettre de participer aux Coordinations régionales de lutte contre le VIH qui se mettent en place devrait s'achever fin 2007. Enfin, s'agissant des associations intervenant en prison et financés par Sidaction, les efforts de structuration et de formation qui se sont notamment traduits par l'élaboration d'une charte d'intervention, validée par les administrations pénitentiaire et sanitaire, devrait permettre à Sidaction de revenir à ses modalités classiques d'intervention par le financement de projets associatifs.

#### ➤ La communication et les évènements

Cette activité est constituée de plusieurs actions parmi lesquelles peuvent être cités :

- la publication depuis 2001 du bimestriel Transversal ; tiré à 10.000 exemplaires et destiné à un public ciblé (associations, structures de soins, chercheurs, travailleurs sociaux, élus), ce journal fournit informations et outils utiles aux acteurs engagés dans la lutte contre le Sida ; depuis 2006, ce journal est complété par la publication de guides thématiques Transversal ;
- l'organisation de rencontres comme la Convention nationale des acteurs de la lutte contre le sida ou la Journée prison, destinées à favoriser le dialogue et les échanges entre les associations, les soignants et les malades ;
- la communication en direction des jeunes avec la production et la diffusion d'un dispositif multimédia global de prévention (mise à disposition de DVD et CD-Rom pour 6000 établissements scolaires, ouverture d'un site « le sida et les jeunes » et d'un blog « Génération capote ») ainsi que la tenue d'un stand de prévention dans les salons (salon de l'éducation, de l'étudiant).

Ces actions ne comportent pas de supports d'appel à la générosité du public et peuvent donc être exclues de l'analyse des frais de collecte.

#### **1.1.2. l'audience de l'association**

Dans la lutte contre une pathologie qui touche près de 150.000 personnes en France, avec une progression de quelque 7.000 nouveaux cas repérés en 2006, le Sidaction se positionne avant tout comme un collecteur et un répartiteur de fonds, conformément à sa vocation originelle.

Accueillant dans son conseil d'administration et ses comités d'experts les représentants de la plupart des acteurs, associatifs ou chercheurs, engagés dans la lutte contre le sida, le Sidaction bénéficie d'une légitimité certaine dans son action. Il dispose d'une influence importante au travers du soutien qu'il accorde aux chercheurs (145 équipes ou boursiers en 2006) et aux associations françaises (120) et étrangères (90).

Reconnue d'utilité publique, l'association est un interlocuteur régulier des pouvoirs publics à la fois en matière de recherche pour assurer la complémentarité des actions avec l'ANRS (dont le directeur général siège au conseil d'administration) et en matière sociale ou internationale pour une collaboration avec les administrations sanitaire, de l'emploi, scolaire, pénitentiaire ou de coopération.

Vis-à-vis du grand public, l'audience ne peut se mesurer à partir du nombre d'adhérents, le Sidaction étant une association fermée qui ne comporte que 17 membres. Cette audience s'apprécie à partir de la capacité de l'association à susciter des évènements et manifestations et à faire appel à la générosité du public. Cette capacité de mobilisation qui s'appuie notamment sur l'action de

personnalités membres de l'association au sein du monde artistique et médiatique, s'exprime à travers :

- la réalisation annuelle d'un Sidaction télévisé mobilisant en 2006, 3.500 bénévoles pour la réception des appels téléphoniques et suscitant 300 animations dans une centaine de villes,
- le soutien de près de 300.000 donateurs actifs qui apportent 90 % des ressources de l'association.

## **1.2. *L'organisation et le fonctionnement***

### **1.2.1. *Le fonctionnement des instances***

Dans un précédent contrôle, la cour des comptes relevait que les structures de l'association « *se rapprochent plus par bien des aspects, de celles d'un comité de gestion que d'une association*<sup>152</sup> ». La remarque reste largement fondée.

Créé en 1994 par huit membres fondateurs issus à parité du monde associatif et du milieu scientifique et médical, le Sidaction reste une association fermée où les nouvelles adhésions ne peuvent intervenir qu'avec l'accord des 2/3 des membres. Le recrutement s'est toutefois un peu élargi puisque que l'association compte 17 adhérents qui se répartissent en trois collèges (6 personnalités qualifiées, 5 associatifs et 6 scientifiques)<sup>153</sup>. Ces adhérents doivent statutairement acquitter une cotisation annuelle fixée à 20 € pour les personnes physiques et à 200 € pour les personnes morales. Même si les statuts ne conditionnent pas la validité des votes des administrateurs au paiement préalable de leur cotisation annuelle, l'association doit veiller à ce que tous ses administrateurs acquittent leur cotisation en temps requis<sup>154</sup>.

Les adhérents constituent à la fois l'assemblée générale et le conseil d'administration, ce qui fait de l'assemblée générale une instance assez formelle, se bornant à entériner les propositions du conseil.

Le conseil d'administration est l'instance de décision de l'association, notamment pour les attributions de financement. Des règles particulières garantissent une participation minimale des différents collèges à la préparation et au vote des décisions par le conseil : représentation d'au moins un membre de chaque collège au bureau, règle du double quorum portant sur la moitié au moins des présents comprenant au moins un membre de chaque collège.

Le conseil est assisté dans ses décisions de financement par trois comités d'experts dont la composition élargie renforce la représentativité de l'association et la légitimité de ses décisions. Ces comités, scientifique et médical (26 membres), associatif (18 membres) et international (11 membres), sont composés de bénévoles et sont chargés de porter un avis sur les demandes de subventions. L'indépendance de ces experts repose sur leur non-participation aux délibérations et au vote des avis portant sur des projets associatifs ou de recherche dans lesquels ils peuvent être impliqués.

Le conseil d'administration n'est plus lié dans ses décisions de financement par des clés de répartition fixées a priori en faveur de certains bénéficiaires. Dès 1994, la pré affectation de fonds recherche en faveur de la Fondation mondiale pour la recherche et la prévention du sida disparaît. La règle d'une affectation de 80 % des fonds associatifs aux associations fondatrices ou partenaires a toutefois perduré jusqu'en 2002 : depuis, ces associations n'ont plus de droits de tirage sur la collecte du Sidaction et seuls les projets associatifs sont financés.

<sup>152</sup> Contrôle sur les comptes d'emploi pour 1994 à 1996 des fonds Sidaction ; Cour des comptes, décembre 2000.

<sup>153</sup> La révision des statuts intervenue en 2007 prévoit la création d'un quatrième collège international de 4 à 7 membres

<sup>154</sup> Début janvier 2008, les retards de paiement concernaient encore 4 administrateurs (dont une personne morale) pour un montant global de 590 €

### 1.2.2. Les moyens administratifs

Les effectifs de l'association ont augmenté à mesure du renforcement du service chargé des appels d'offres<sup>155</sup>, de la mise en place d'une politique de communication, du développement du marketing direct puis de l'amélioration de l'accompagnement technique proposé aux structures financées. Cette progression s'est accélérée depuis 2004 avec un doublement des effectifs de l'association : en 2006, six nouveaux salariés sont venus renforcer les services pour faire face au développement des missions spécialisées de l'association.

L'association comptait au 31 décembre 2006, 34 cadres et 10 non-cadres (dont 5 contrats à durée déterminée), soit 44 salariés (43 agents Etp). Les rémunérations sont restées raisonnables avec un salaire brut annuel moyen de 34.128 € et une moyenne de 44.660 € pour les dix plus hauts salaires.

En progression d'un tiers par rapport à 2005, les charges salariales représentent 2.458 K€, soit 15 % des charges de l'association. Cette charge se ventile entre :

- les trois services chargés des programmes scientifiques, associatifs et internationaux pour 45 %,
- les missions transversales chargées des publications opérations et événements de communication pour 13 %,
- la direction et l'administration pour 24 %,
- la collecte et la communication publicitaire pour 18 %.

La plupart des tâches administratives et financières sont assurées par l'association, à la notable exception des contrôles sur place des subventions versées qui sont réalisés, chaque année, par un cabinet d'audit mandaté à cet effet (49 K€). Les missions sociales font ponctuellement appel aux services d'une attachée de presse pour les événements, d'un journaliste pour les publications ou de formateurs pour les associations. La sous-traitance concerne donc essentiellement l'appel et la collecte de fonds, moins d'ailleurs dans la conception des campagnes et des messages que dans la réalisation des opérations matérielles (cf. infra).

A ce jour, l'association n'a pas consacré une partie des fonds qu'elle a collectés à l'acquisition d'un siège social. Situés à Paris, les 700 m<sup>2</sup> de locaux de Sidaction sont loués pour un montant de 203 K€ en 2006.

### 1.2.3. L'évolution des résultats

Les résultats de Sidaction peuvent être ainsi synthétisés :

Compte de résultat (en K€)	Budget 2007	2006	2005	2004
Produits	20 491	18 685	15 927	15 595
dont collecte (dons et legs)	18 493	17 191	13 674	13 245
dont subventions	1 859	1 369	650	947
Charges	20491	15 980	13 920	14 245*
dont subventions versées	10 225	7 708	6 703	7 647
dont charges salariales		2 458	1 808	1 345
Résultat affecté aux fonds dédiés	0	2 704	2 007	1 349

\* dont 839 K€ de charges exceptionnelles sur opération de gestion

<sup>155</sup> La gestion de ces appels d'offre était, pour la partie recherche, assurée à l'origine par la Fédération pour la recherche médicale.

Alors que l'exercice 2003 avait été déficitaire, Sidaction enregistre depuis une progression régulière de ses résultats. Cette évolution s'explique par la progression des produits du fait de la reprise en 2004, après 8 ans d'interruption, d'un Sidaction TV organisé sous forme d'un week-end de solidarité mobilisant l'ensemble des grandes chaînes de télévision. Elle s'explique aussi par les difficultés persistantes de l'association à consommer dans l'année, hors charges exceptionnelles, plus de 85 % des ressources qu'elle réunit chaque année.

La progression des résultats conforte la situation financière de l'association avec une croissance de sa trésorerie, passée de 3,4 M€ en 2004 à 9,1 M€ en 2006<sup>156</sup>. Cette trésorerie est placée, avec un portefeuille de valeurs de 8 M€ en 2006 qui a généré 93 K€ de produits financiers et recèle 123 K€ de plus values latentes.

Cette aisance financière correspond à la présence de longue date dans les comptes de l'association d'une réserve de précaution de 1,5 M€. Elle correspond surtout au triplement des fonds dédiés inscrits au bilan et qui accueillent les excédents annuels de l'association :

<b>Evolution du solde des fonds dédiés en K€</b>	<b>2006</b>	<b>2005</b>	<b>2004</b>
Fonds dédiés aides aux malades	579	203	- 815
Fonds dédiés recherche	7 143	4 673	3 578
<b>Total</b>	<b>7 722</b>	<b>4 877</b>	<b>2 763</b>

Le montant de ces fonds dédiés est désormais comparable au montant des subventions versées par l'association : en effet, ce dernier montant oscille autour de 7 M€ ces trois dernières années.

La progression des fonds dédiés ne s'explique pas par les difficultés que pourrait avoir l'association à utiliser des ressources ayant fait l'objet d'une affectation trop précise des donateurs : ce type de fonds dédiés sur volonté des donateurs est tout à fait marginal avec 276 K€ en 2006 (cf. infra, le respect de la volonté des donateurs).

L'évolution des fonds dédiés résulte en grande partie du retard croissant dans le paiement effectif des engagements pris par le conseil d'administration de l'association. Cette progression des engagements non encore payés est largement imputable à la recherche : le solde des soutiens financiers recherche décidés par le conseil d'administration et restant à verser est ainsi passé de 1,7 M€ fin 2004 à 3,4 M€ fin 2005 et à 5,0 M€ fin 2006.

Deux éléments sont avancés. Tout d'abord, l'association a généralisé en 2005 le versement en deux annuités des soutiens recherche accordés sur deux ans, alors que ces soutiens recherche étaient versés auparavant en une seule fois lors du lancement du programme : cette mesure répond à la volonté d'un meilleur contrôle de la prompte et bonne utilisation des financements pluri annuels recherche. Ensuite, l'association indique être tributaire du caractère tardif de la présentation des demandes de financement recherche : elle précise ainsi que la troisième session annuelle d'examen des demandes, tenue en novembre, décide d'un montant de financement comparable au cumul des montants accordés aux deux premières sessions de mars et juin.

Mais la progression des fonds dédiés résulte également pour partie des pratiques de l'association qui recouvrent une conception trop extensive des fonds dédiés, comme déjà constaté lors du précédent contrôle mené par la Cour des comptes<sup>157</sup>. Pour une partie, les excédents affectés en fonds dédiés ne correspondent pas à des projets définis et n'ont pas fait l'objet d'engagements

<sup>156</sup> L'actif de l'association progresse également sur la période de 1,1 M€ avec la réalisation d'une œuvre d'art au parc ce la Villette. Ce lieu de connaissance et de mémoire du sida a été autofinancé pour 0,44 M€ et subventionné pour 0,66 M€ (Direction des arts plastiques et mairie de Paris)

<sup>157</sup> Contrôle du compte d'emploi des ressources du Sidaction, cour des comptes, décembre 2000

précis du conseil d'administration qui leur permettraient d'être rapidement dépensés en missions sociales recherche ou aide aux malades :

- ainsi, pour 2006, le résultat excédentaire apparaît versé en totalité en fonds dédiés, qui progressent de ce fait à 7,7 M€; le compte d'emploi précise toutefois que, sur ce montant, 0,7 M€ sont libres d'engagement : ces ressources ne peuvent relever des fonds dédiés stricto sensu ;
- sur les 7 M€ présentés comme engagés par le conseil d'administration mais non versés, 1,9 M€ sont enregistrés en tant que « *soldes d'enveloppe à affecter* » ou « *mises en réserve sur missions sociales* » ; ces « engagements » expriment une simple volonté du conseil d'administration sans portée contraignante ;
- au total, 1/3 des sommes restant à utiliser au 31 décembre 2006 ne relèvent pas des fonds dédiés mais correspondent à des mises en réserve d'excédents ; techniquement, le conseil d'administration peut parfaitement exprimer sa volonté d'affecter ces excédents à des missions sociales en les intégrant dans des réserves pour projet associatif.

Sur la forme, il souhaitable que, pour la bonne information des donateurs, l'association distingue plus clairement parmi ses excédents, ceux qui relèvent des délais de mise en œuvre des projets concrets financés par l'association (fonds dédiés) de ceux qui font l'objet d'engagements plus politiques et moins contraignants de consommation sur des missions sociales (réserve pour projets associatifs).

Sur le fond, l'association doit atteindre un rythme de consommation de ses fonds lui permettant d'écartier tout risque de théaurisation abusive des dons versés par le public. La croissance actuelle des fonds dédiés n'est pas saine et est, en tout état de cause, contraire aux engagements de redistribution rapide des fonds collectés figurant périodiquement dans les courriers d'appel à la générosité du public : en 2006, l'association n'a effectivement versé que les 2/3 des ressources dont elle disposait au titre de l'année en cours et des années antérieures.

Les premiers éléments communiqués par l'association pour l'exercice 2007 indiquent que l'association est parvenue à enrayer la croissance de ses fonds dédiés : Sidaction aurait ainsi consommé 97 % des ressources qu'elle a réunies en 2007.

#### 1.2.4. L'emploi des ressources issues de la générosité publique

Conformément à ses obligations légales, l'association produit un compte d'emploi de ses ressources issues de la générosité publique. Ce compte d'emploi reprend toutefois l'ensemble des produits et des charges du compte de résultat : cet écart par rapport à une réglementation qui prévoit que le donateur soit informé de l'utilisation des seules ressources de générosité publique n'entraîne pas de distorsion majeure, la générosité publique générant environ 90 % des ressources de l'association. Le compte d'emploi afférent à l'exercice 2006 figure en annexe au présent rapport.

Les comptes d'emploi des ressources font ressortir un niveau de dépenses consacrées aux missions sociales qui représente environ les 2/3 des emplois de l'association. Pour l'association, cette situation est un peu décevante au regard d'un taux cible de 70 % de missions sociales mais elle est conjoncturelle, liée à la progression rapide des moyens de l'association :

Répartition des emplois dans les dépenses de l'année	2006	2005	2004
Missions sociales	64,2 %	61,9 %	67,8 %
Coûts directs d'appel à la générosité	26,8 %	30,0 %	22,8 %
Frais de fonctionnement *	9,0 %	8,1 %	9,4 %

\* Ces frais intègrent les coûts indirects d'appels à la générosité ainsi que les dotations aux amortissements  
Source : comptes d'emploi des ressources et annexes

La relative faiblesse des dépenses relevant des missions sociales s'explique en partie par le décalage croissant constaté entre les engagements décidés par le conseil d'administration et les versements effectués aux bénéficiaires. Dans un contexte de progression des ressources, ce décalage conduit au développement, évoqué plus haut, des fonds dédiés.

S'agissant des frais de structure, l'importance des frais de collecte et la relative faiblesse des frais de fonctionnement sont cohérentes avec la vocation d'une association davantage tournée vers la recherche de fonds que vers la réalisation directe de projets. Cette disparité est encore plus marquée si comme le fait l'association, les coûts indirects de collecte sont extraits du fonctionnement pour avoir une vision plus large des frais de recherche de fonds : les coûts de collecte, directs et indirects, représentent alors 31 % des dépenses de l'année alors que le fonctionnement se limite à 5 % de ces mêmes dépenses.

L'ampleur des dépenses de collecte peut néanmoins surprendre, s'agissant d'une association qui bénéficie, avec le Sidaction TV, d'un événement de collecte très rentable. Cependant, cet événement ne représente désormais que moins de 30 % des ressources de Sidaction : pour développer son action, et alors qu'elle ne bénéficie que de peu de legs, l'association a dû développer une politique de marketing direct, rémunératrice mais néanmoins coûteuse.

Enfin, la faiblesse des frais de fonctionnement au sein du Sidaction doit être relevée mais aussi en partie relativisée : ces frais de fonctionnement ne comprennent pas les frais généraux qui profitent à tous les services et qui sont ventilées entre les différentes activités de l'association ; surtout, la gestion des fonds collectés se traduit largement par des subventions qui, une fois versées, donnent lieu à de nouveaux prélèvements pour frais de gestion par les organismes bénéficiaires, qui eux sont chargés de la réalisation concrète des programmes et projets.

## 2. LA COLLECTE DES RESSOURCES AUPRES DU PUBLIC

### 2.1. *La collecte des dons*

#### 2.1.1. **La stratégie de collecte**

Le conseil d'administration fixe des directives générales et positions de principe en laissant une marge d'appréciation importante aux services dans la déclinaison de la politique de collecte. Cette politique est mise en œuvre sur la base du plan annuel de marketing présenté par les services et approuvé par le conseil d'administration.

Ce plan englobe la communication de collecte, les évènements et manifestations, le marketing direct ainsi que les legs et donations. Il présente clairement aux administrateurs les principaux axes de communication, fixe un objectif global de recette et de coût de collecte, détermine la stratégie marketing, précise les différents supports d'appel ainsi que le format des campagnes et décline les objectifs par population de donateurs (fréquence de la sollicitation, don moyen).

Les enquêtes qui sont périodiquement réalisées auprès des donateurs du Sidaction permettent de valider, infléchir ou réviser plusieurs éléments de la stratégie de collecte de l'association : engagement d'une politique de marketing direct (1998), segmentation des donateurs pour adapter les messages (2002), contenu de la communication de collecte (2005), fréquence de sollicitation des donateurs (2007).

### a) les différents canaux de collecte

La gamme des supports de collecte utilisée par le Sidaction est large, allant de la diffusion d'une émission télévisée à la réalisation de quêtes lors d'évènements familiaux (décès, mariages).

L'émission annuelle de télévision, qui est à l'origine de la création de l'association, constitue le socle de la collecte de Sidaction. Avec quelque 5 M€ collectés en 2006, le Sidaction TV représente 30 % des 17 M€ collectés par l'association (et 37 % de sa collecte nette). L'objectif est de conforter la pérennisation de cette opération annuelle, de fidéliser les multiples partenaires qui contribuent à sa réalisation et d'en renforcer l'audience par le développement d'opérations marketing et manifestations locales.

Les difficultés rencontrées par les Sidactions TV à partir de 1996<sup>158</sup>, ont conduit l'association à engager en 1998 une diversification de ses ressources : parallèlement à la reconnaissance d'utilité publique qui lui ouvre le bénéfice des legs, Sidaction a progressivement développé une importante politique de marketing direct, à base de publipostages, de télémarketing mais aussi de manifestations nationales ou régionales et de collectes de rue.

L'association s'attache actuellement à développer de nouveaux outils de collecte téléphoniques et électroniques afin d'atteindre un public plus jeune qui se détourne des médias traditionnels et notamment de la télévision. Elle teste également les procédés les plus divers que ceux-ci soient nouveaux comme les parrainages au moyen de « bus-mailing » et autre « marketing viral » ou plus traditionnels, comme la distribution de prospectus dans les boîtes aux lettres dans certaines rues ou quartiers retenus sur la base d'une analyse « géomarketing » des adresses de ses donateurs.

Cette stratégie multicanal vise à suivre l'évolution du comportement des donateurs, à différencier l'association vis-à-vis de la concurrence et à sécuriser les ressources de l'association en réduisant la dépendance de sa collecte envers le Sidaction TV. Elle appelle toutefois plusieurs observations.

Même si l'utilisation croissante des nouveaux supports de communication et moyens de paiement apparaît prometteuse, la rentabilité du marketing direct et des autres manifestations de collecte est bien inférieure à la forte rentabilité du Sidaction TV. Jusqu'à présent, le conseil d'administration ne suit que la bonne réalisation des objectifs globaux de collecte brute et nette, tous supports confondus, qui figurent dans le plan annuel de communication et collecte. Il importe que les administrateurs disposent périodiquement d'informations simples et fiables leur permettant d'apprécier la rentabilité respective, et parfois aléatoire, des différents canaux de collecte utilisés par Sidaction.

La définition d'une stratégie efficace de collecte est handicapée par la qualité insuffisante des outils dont dispose l'association. Ainsi, le suivi de la collecte en marketing direct articule difficilement des données comptables fiables, mais globalisées, à des données statistiques individualisées par opération, mais approximatives. De même, si la base donateurs gagne progressivement en fiabilité, son outil de requête apparaît inadapté pour procéder aux études sur les donateurs dont l'association a besoin : ce manque d'études marketing sur la base donateur n'est que partiellement compensé par la réalisation périodique auprès des donateurs des enquêtes thématiques évoquées plus haut. La mise en place d'un reporting de collecte, affiné et fiable, ainsi que la réalisation régulière d'études sur les donateurs sont nécessaires pour valider la stratégie de collecte de l'association et l'adapter aux évolutions du comportement des donateurs.

Le partenariat avec les entreprises apparaît peu développé, en dehors des importantes prestations en nature accordées pour le Sidaction TV : la sponsorisation des autres évènements est réduite, le

<sup>158</sup> Résultats relativement décevants du Sidaction 1996 avec 10 M€ de recettes, absence de Sidaction TV en 1997, échec du Sidaction 1998 avec seulement 1 M€ de collecte ; poursuite du Sidaction sous la forme d'une émission annuelle sur une seule chaîne puis reprise en 2004 du Sidaction sous sa forme originelle d'un événement organisé par toutes les chaînes de TV étalement sur plusieurs jours.

mécénat sur projet n'est qu'envisagé et l'achat caritatif est quasiment absent<sup>159</sup>. Il revient au conseil d'administration de définir un encadrement déontologique permettant de prospector le soutien rémunérateur des entreprises, tout en déterminant les moyens nécessaires pour organiser et suivre une activité de collecte qui est également porteuse de risques pour l'image de l'association.

### b) la sollicitation des donateurs

Le conseil d'administration fait état de son souci de réduire une trop fréquente sollicitation des donateurs. Il s'agit à la fois de renforcer la qualité de la relation entre l'association et ses donateurs, et donc la fidélité de leur soutien, et de limiter les frais de collecte en rationalisant et réduisant l'envoi des appels à dons.

Le constat d'une sur sollicitation est difficile à établir. Entre 2005 et 2006, la quantité de messages tous supports confondus a progressé de 21 % à 3,5 millions, ce qui est supérieur à la progression des donateurs sur la période (+ 11 % hors donateurs anciens de plus de 2 ans). Pour les seules opérations de fidélisation les 2,3 millions de messages envoyés en 2006 correspondent à une sollicitation moyenne de 6 messages par donateur (hors donateurs anciens de plus de 2 ans). Ce niveau est inférieur à la sollicitation moyenne observée dans les associations mais recouvre des situations très différentes : selon l'association, certains donateurs peuvent être sollicités jusqu'à 16 fois par an, tels les anciens donateurs fidèles en voie de devenir inactifs (absence de don dans les 36 derniers mois).

Les données du fichier donateurs font ressortir près de 24.000 demandes de réduction des sollicitations et près de 9.500 refus de sollicitation pour un des trois canaux de collecte (aux trois quart sur le téléphone, peu sur les courriers, très peu sur l'internet). Ces demandes et refus représentent 8,5 % des donateurs ayant fait un don dans les 2 dernières années. Ces chiffres ont connu une forte progression en 2006, avec notamment un doublement des refus.

Selon l'enquête sur les donateurs du Sidaction d'octobre 2007, une moitié des donateurs juge excessive les sollicitations de l'association : 38 % des donateurs considèrent les sollicitations trop nombreuses alors que 12 % des donateurs pensent même que les sollicitations trop importantes en deviennent dissuasives pour donner. Ces deux opinions concernent 59 % des donateurs actifs, qui sont ainsi les plus critiques envers le niveau de sollicitation.

L'objectif de l'association est de réduire la sollicitation sur tous les modes de collecte. Plusieurs mesures ponctuelles ont été prises :

- les donateurs sont systématiquement exclus des campagnes d'appel à la générosité pendant les trois mois qui suivent leur dernier don ; les contacts avec les donateurs de moins de 7,5 € sont allégés ;
- les donateurs qui ont une période habituelle de dons sont destinataires des campagnes pendant le semestre au cours duquel le don se fait habituellement ; pour le semestre sans habitude de don, ces donateurs ne reçoivent qu'une sollicitation ;
- l'insertion dans les publipostages, notamment au niveau des reçus fiscaux, d'un petit encart « Vous avez la parole » a favorisé l'expression des donateurs sur l'action de l'association mais également sur les méthodes de collecte avec, entre autres, des demandes particulières quant à la fréquence des sollicitations ;
- pour les campagnes par téléphone, qui peuvent s'étaler sur plusieurs semaines, Sidaction envoie régulièrement à son prestataire un fichier « repoussoir » permettant d'éviter de contacter des donateurs qui, entre-temps ont fait un don.

<sup>159</sup> Sans avoir de politique active en la matière, l'association peut ponctuellement répondre favorablement à des propositions de produits partage qui lui sont faites. Ainsi, lors de la journée du 1<sup>er</sup> décembre 2007 de lutte contre le sida, la vente d'un livre doit donner lieu à un versement de 3 € à Sidaction par exemplaire ; de même dans le cadre d'un partenariat avec une société de parfumerie, l'association devrait bénéficier d'un versement d'1 € par flacon de parfum vendu.

Au-delà de ces mesures ponctuelles, l'association retient les trois axes d'action suivant.

Tout d'abord, une attention particulière doit être accordée à l'opération Sidaction, compte tenu de son importance pour l'image de l'association. Cette opération voit en effet se télescopier les appels au don lancés sur les chaînes de télévision auprès du 110 et les appels effectués dans le cadre des opérations de marketing associés à l'événement télévisé (publipostages, e-mailings, téléprospection voire collecte de rue).

Les solutions envisagées passent par l'allègement des opérations marketing dans la période du Sidaction TV (suppression du télémarketing et de la collecte de rue) et leur renvoi vers une promesse de dons à effectuer auprès du 110. Elles passent également par l'exclusion temporaire des donateurs du Sidaction TV des opérations de marketing (hors journal des donateurs). Pour ces donateurs qui souhaitent souvent ne donner qu'à l'occasion du Sidaction, il convient d'attendre les résultats du Sidaction suivant : soit le don est renouvelé et témoigne d'une certaine fidélité qui conduit à explicitement interroger sur leur disposition à recevoir des informations et publipostages de l'association ; soit il n'y a pas de nouveaux dons et l'ancien donateur fait l'objet d'une relance marketing.

Ensuite, la politique engagée en 2004 en faveur du prélèvement automatique doit être poursuivie. Celle-ci permet de réduire drastiquement la sollicitation des donateurs, sans pour autant couper leur relation avec l'association : ces donateurs se voient attribuer une carte de « Sidacteur », sont destinataires du rapport d'activité, ont un accès privilégié au service donateurs et reçoivent chaque trimestre le journal des donateurs (journal Ensemble).

L'appel au prélèvement automatique figure dans les publipostages de relance des donateurs après un an (« mailings anniversaires ») ainsi que dans des publipostages spécifiques destinées aux donateurs fidèles : l'accent est mis sur la facilité que représente pour le donateur un prélèvement automatique ainsi que sur l'intérêt pour l'association à bénéficier de ressources régulières. De nouveaux supports d'appel au prélèvement ont été mis en œuvre plus récemment (téléprospection, collecte de rue) mais avec des résultats très probants en termes de recrutement mais moins convaincants en termes de coût des campagnes et de taux d'abandon.

La réussite de cette politique est déjà manifeste : mis en œuvre à partir de 5 € mensuel, le prélèvement automatique concernait près de 11.000 donateurs pour 1,7 M€ en 2005 mais près de 24.000 donateurs en 2006 pour des versements de 2,6 M€, soit 15 % de la collecte de l'association. Pour 2007, une nouvelle progression des prélèvements automatiques devrait permettre au Sidaction d'encaisser près de 3,5 M€

Enfin, une politique en direction des grands donateurs doit se mettre en place afin d'assurer la fidélité comme la régularité du soutien de ces donateurs. Un salarié en contrat à durée déterminé a été recruté en 2007 à cette fin. Il s'agit d'abord d'identifier les grands donateurs en extrayant de la base les 2 350 plus gros donateurs (de l'ordre de 250 €) mais en détectant également les donateurs plus modestes mais à fort potentiel. Il s'agit ensuite de développer à leur intention une communication plus personnalisée, adaptée dans son support, son contenu et sa fréquence aux préoccupations et centres d'intérêt des donateurs et visant une sollicitation sur de grands projets. Il s'agit enfin, d'organiser un rendu compte particulier de l'action de l'association pouvant prendre la forme de publipostages particuliers, d'invitation aux évènements de l'association et de rencontre avec les acteurs, associatifs et de recherche, de la lutte contre le sida financés par Sidaction.

Avec cette communication démassifiée pour une sollicitation plus ciblée, l'association espère atteindre un niveau de 5 % de grands donateurs, justifiant la pérennisation des efforts de collecte consentis en leur faveur.

### c) le contenu des appels à la générosité

Les campagnes sont approuvées dans le cadre du plan stratégique annuel par le conseil d'administration mais ce dernier ne fixe pas de directives précises en matière de contenu des appels à la générosité.

Les administrateurs ne lisent ni ne discutent du contenu des messages, à la notable exception des deux messages annuels portant l'un sur l'activité de l'association et l'autre présentant les vœux du Sidaction. Ces deux messages sont respectivement signés et donc relus par le président et la vice-présidente de l'association.

Des administrateurs peuvent toutefois évoquer ponctuellement leurs interrogations ou inquiétudes quant à certains contenus qu'ils ont pu lire. De même, certains administrateurs peuvent faire état de leurs préoccupations face aux difficultés de contrôle et donc aux risques de dérives que présente la communication orale de collecte (démarchage téléphonique, collecte de rue) : en particulier, un des administrateurs de l'association, qui a été contacté en tant que donateur dans le cadre d'une opération de télémarketing, s'est ainsi élevé contre la propension des téléprospecteurs à s'affranchir de l'argumentaire fourni par Sidaction pour adopter un discours plus vendeur, axé sur l'émotion et la culpabilisation.

Devant agir dans le cadre d'une déontologie qualifiée d'exigeante mais non formalisée, les services sont responsables du contenu des messages. Ils peuvent faire appel aux membres des différents comités d'experts pour valider les messages présentés aux donateurs. Toutefois, aucun comité de lecture comprenant quelques administrateurs n'est toutefois prévu, même à titre de recours des services en cas d'interrogations ou de doutes sur la pertinence de certains procédés ou formulations marketing. Le comité de rédaction du journal des donateurs, Ensemble, ne comprend pas d'administrateur.

La lecture des courriers adressés aux donateurs en 2005 et 2006 met en évidence une grande disparité dans la tonalité des messages et une diversité importante dans les procédés marketing utilisés. Toutefois, se dégage une évolution sensible vers une plus grande sobriété dans le contenu et la formulation des messages. Plusieurs facteurs peuvent expliquer cette évolution :

- la résorption progressive depuis 2004 des difficultés financières de l'association permet de réduire une certaine vivacité sinon agressivité, fondée sur la dramatisation et l'urgence (« *l'épidémie la plus dévastatrice que la terre ait jamais connue* », « *entre le moment où vous aurez commencé cette lettre et le moment où vous la terminerez, le virus aura tué 12 personnes* ») ;
- l'émancipation graduelle vis-à-vis d'une grande agence de marketing direct a conduit à limiter le recours aux procédés généralistes de marketing privilégiant l'émotion et le misérabilisme au travers de témoignages poignants illustrant « *l'enfer du Sida* » (« *je marchais toute la journée pour ne pas mourir de froid en attendant le bus qui me ramènerait le soir au centre d'accueil pour dormir* ») ;
- la constitution au sein de l'association d'une équipe responsable de la conception des campagnes a permis de mieux répondre aux attentes des donateurs, à la fois soucieux d'être davantage informés des actions concrètes menées ou soutenues par le Sidaction et parfois critiques à l'égard de l'utilisation et de la formulation de certains témoignages de malades comme celui de Sarah<sup>160</sup>.

<sup>160</sup> Cette lettre manuscrite utilisée dans plusieurs publipostages a fait débat au sein de l'association et a suscité de vives réactions de la part de certains donateurs. Elle retrace l'histoire, d'une jeune fille qui apprend sa contamination VIH lors de sa grossesse. « *Très représentative de ce que vivent des centaines de personnes malades* », cette histoire est le récit d'une accumulation impressionnante d'évènements tragiques : bébé naissant hémiplégique puis décédant à 3 ans ; détérioration de la santé de la mère avec hypertension artérielle pulmonaire et diabète ; difficultés à travailler, passage à mi-temps puis non renouvellement du contrat de travail et chômage pendant 3 ans ; perte du logement et vie dans la rue ne permettant plus le suivi des traitements. L'espoir renaît enfin avec la mise à disposition d'un appartement thérapeutique et d'un soutien psychologique par une association subventionnée par Sidaction.

Au terme de cette évolution positive, les éléments suivants relatifs au contenu des messages peuvent être relevés :

- avec des formulations plus sobres, les témoignages de malades restent utilisés en prospection car ils reflètent une partie, dramatique, de la réalité de l'épidémie et parce qu'ils sont efficaces pour accrocher de nouveaux donateurs ; en fidélisation, l'association délivre des messages moins émotionnels et plus politiques sur les priorités et actions de l'association ainsi que sur l'aide apportée ;
- la référence à l'urgence du don est désormais utilisée avec mesure, à l'exception notable du publipostage d'urgence recherche destiné aux donateurs n'ayant pas donné depuis 24 mois : même si l'engagement de dépenser rapidement les dons ne figure opportunément pas dans ce courrier, les formulations sont devenues inadaptées en raison du niveau des disponibilités financières atteint par l'association en matière de recherche (*« aujourd'hui la recherche est en danger ; chaque jour, les demandes de bourses et de subventions affluent à l'association et nous n'arrivons plus à les satisfaire toutes »*)
- les messages reflètent à peu près la réalité des actions même s'ils insistent dans leur majorité sur l'aide à la recherche, plus porteuse auprès du public ; toutefois, l'aide aux malades occupe une place importante dans les messages et la référence aux actions engagées dans les pays en développement progresse ;
- la présentation des actions de l'association est généralement bien documentée et détaillée ; dans quelques cas toutefois, les actions d'aide sont présentées comme mises en œuvre et non comme financées par le Sidaction ; de même, le rôle premier que s'attribue l'association tend parfois à minimiser l'action menée par les autres organismes engagés dans la lutte contre le sida (*« Sidaction est une association unique en France »* ; *« depuis plus de dix ans, notre association est à la pointe du combat dans tous les domaines »*).

S'agissant du contenu des courriers d'appels à la générosité, l'association récuse un marketing développant, au moyen de cadeaux « gratuits », une culpabilisation morale des donateurs qui a pour objectif de les inciter à effectuer un don au moins égal à la valeur qu'ils attribuent au cadeau reçu.

Cette position est d'ordre éthique, le Sidaction étant une association qui, sans être communautaire, comprend de nombreux séropositifs opposés à une « braderie » de la lutte contre leur maladie. Elle est également d'ordre économique, l'association souhaitant reposer sur des donateurs engagés dans un soutien à long terme et non sur des donateurs éphémères, se comportant comme des consommateurs zappant en fonction d'offres promotionnelles.

Dans ce cadre, l'association accompagne une partie de ses messages de primes modestes, destinées à manifester l'engagement du donateur auprès de ses proches (étiquettes, ruban rouge, voire cartes de Noël en 2005). En prospection ainsi qu'en fidélisation des nouveaux donateurs générés par le Sidaction TV, la prime (ruban rouge, bracelet) constitue une récompense, conditionnée à l'envoi préalable des bulletins de don par ces donateurs.

Ces primes qui ne concernent qu'une minorité des envois et dont le coût est inférieur à 0,10 € n'ont eu jusqu'à présent qu'un impact limité sur le coût unitaire moyen des publipostages de Sidaction. Ce coût unitaire s'élève en 2006 à 0,56 €, affranchissement compris.

En dépit d'une concurrence de plus en plus agressive et prodigue, l'association n'entend pas aller plus avant dans la voie des cadeaux, même si un développement mesuré des primes a pu être envisagé au sein du service communication et collecte.

#### d) l'évolution du fichier des donateurs

L'évolution globale de ce fichier est la suivante :

	2006	2005	évolution	2003
Donateurs fidèles ayant donné dans l'année et au moins une fois dans les deux années précédentes	122 322	110 167	+ 11 %	90 285
Donateurs actifs ayant donné dans les 12 derniers mois	155 862	108 382	+ 44 %	25 394
Donateurs inactifs dont le don est compris entre 1 et 2 ans	107 450	129 939	- 17 %	63 174
sous total	385 634	348 488	+ 11 %	178 853
Donateurs plus anciens	460 402	494 277	- 7 %	805 176
<b>Total donateurs</b>	<b>846 036</b>	<b>841 765</b>		<b>984 029</b>

Source : service communication et collecte de Sidaction

L'association bénéficie d'un noyau important de donateurs fidèles qu'elle parvient à conforter et élargir d'année en année. Une politique de réactivation des donateurs engagée en 2003 et 2004 a permis de récupérer un tiers des donateurs inactifs et de conforter près de la moitié des donateurs actifs.

#### ➤ Le rôle majeur du Sidaction TV

L'élément majeur reste toutefois la reprise du Sidaction TV en 2004 sous sa forme actuelle d'un évènement diffusé sur plusieurs jours par les différentes chaînes de télévision. Cet événement télévisé a permis de doubler le fichier vivant de l'association (hors anciens donateurs). Il a un impact très important sur le nombre de donateurs actifs faisant un don dans l'année mais ces effets sont faibles quant à la fidélisation des donateurs : la réédition chaque année de l'émission TV apparaît nécessaire pour capter le soutien de donateurs qui ne s'impliquent que ponctuellement.

	2006	en %	2005	en %
Donateurs fidèles ayant dans l'année et au moins une fois dans les deux années précédentes	8 049	7 %	9 746	9 %
Donateurs actifs ayant donné dans les 12 derniers mois	87 433	56 %	64 455	59 %
Donateurs inactifs dont le don est compris entre 1 et 2 ans	45 636	42 %	59 963	46 %
sous total	141 116	40 %	134 164	38 %
Donateurs plus anciens	119 820		85 992	
<b>Total donateurs</b>	<b>260 938</b>	<b>31 %</b>	<b>220 156</b>	<b>26 %</b>

Source : Sidaction

L'analyse des 104.613 nouveaux donateurs de l'association en 2006 confirme l'importance prépondérante du Sidaction TV : celui-ci représente 75 % des nouveaux donateurs (avec un don moyen de 39 €), loin devant les publipostages (13 %) et les nouveaux supports de prospection mis en œuvre par l'association tels que internet ou la collecte de rue (12 %).

Avec le Sidaction TV, l'association dispose ainsi d'un outil de collecte efficace lui permettant de réunir beaucoup de nouveaux donateurs à des coûts très faibles, sans commune mesure avec les importantes dépenses que génèrent les supports classiques de prospection (courriers, téléphone, collectes de rue, etc.). L'enjeu essentiel du service collecte de l'association est donc de transformer une plus grande partie des donateurs issus du Sidaction TV en donateurs réguliers, en faisant progresser leur taux de fidélisation, actuellement de l'ordre de 35 %.

#### ➤ La fiabilisation du fichier des donateurs

La réduction de la taille globale du fichier qui atteignait près d'un million de donateurs en 2003, s'explique par les efforts engagés pour accroître la fiabilité et la qualité de la base donateurs.

Ces efforts ont en partie été menés en liaison avec un sous-traitant spécialisé, en mesure de palier les insuffisantes capacités de détection et d'analyse du logiciel de la base de données.

Ces efforts ont conduit en 2006 à corriger ou à compléter quelques 220.000 adresses. Ils ont également permis de traiter près de 50.000 adresses en doublons/triplons qui ne correspondaient qu'à 18.000 donateurs. Enfin, ils ont conduit à réduire sensiblement le nombre de NPAI (« n'habite pas à l'adresse indiquée ») : 24.000 adresses de donateurs ayant déménagé ont été récupérées et 100.000 NPAI dont le don remonte à plus de 4 ans ont été effacées.

L'effort d'apurement doit être poursuivi car il représente une source d'économie importante, en termes de coût de gestion de la base de données mais surtout de réduction des envois de courriers inutiles. Au 15 décembre 2007, le fichier de l'association comportait encore 90.000 NPAI. De façon plus générale, une fiabilisation de la base donateurs, jointe à une refonte des circuits d'émission des reçus fiscaux, doit permettre de corriger une situation marquée par un nombre de destinataires de reçus fiscaux supérieur au nombre enregistré dans la base de donateurs ayant fait un don dans l'année<sup>161</sup>.

Au-delà de cette fiabilisation, le fichier de Sidaction connaît une croissance structurelle, liée à la conservation de toutes les adresses valides des personnes qui ont donné à l'association depuis sa création il y a 14 ans. Ces donateurs parfois très anciens constituent un vivier dans lequel puise l'association pour sa politique de réactivation, dite de « quasi-prospection ». Ainsi, une personne qui a fait un don important il y a 10 ans, peut encore figurer dans des publipostages de réactivation. Au-delà ou lorsque le don est plus faible, les adresses des anciens donateurs sont utilisées pour constituer un fichier « repoussoir » afin d'éviter que Sidaction n'acquiert des adresses inutiles dans ses échanges d'adresses avec d'autres associations.

Cette conservation sans limite des adresses des donateurs présente un intérêt économique discutable, en raison des coûts d'hébergement et de maintenance de la base donateurs. Elle soulève surtout d'importantes difficultés au regard des règles de protection des donateurs (cf. infra).

### 2.1.2. La gestion de la collecte

#### a) une conception largement interne des opérations de collecte

Le service communication et collecte de fonds du Sidaction comptait 9 salariés en 2006. Ceux-ci sont notamment chargés de concevoir les campagnes de marketing (support, contenu, cible), d'organiser les émissions et évènements de collecte, de suivre les fournisseurs et prestataires et de gérer les relations avec les donateurs. Mais ils peuvent aussi, pour plusieurs d'entre eux, assurer des tâches qui sont, pour partie, sans lien direct avec la collecte (animations régionales, relations presse, gestion du site internet).

Ce service ne comprend toutefois pas la responsable de la gestion des legs qui est rattachée au service administratif et financier depuis 2006. Cette responsable valide toutefois la communication en faveur des legs, à la rédaction de laquelle elle contribue. Elle est également chargée d'examiner la compatibilité des plus gros dons manuels (supérieur à 10.000 € au regard de la réserve testamentaire).

Ainsi, l'association ne s'appuie plus, comme au début des années 2000, sur une grande agence de marketing : en 2007, le service communication et collecte de l'association a pris en charge la

<sup>161</sup> En excluant les quelque 874 codes de donateurs ayant fait un don nul, le fichier des reçus fiscaux 2006 comprend 301.954 codes de donateurs ayant fait un ou plusieurs dons. Même si ces codes comprennent des doublons (3.283), des personnes morales (sociétés mais aussi fondations, communes, ...), leur nombre est sensiblement supérieur à celui des 278.184 donateurs figurant dans la base au titre des donateurs fidèles ou actifs.

rédaction du journal des donateurs Ensemble, qui constituait la dernière tâche encore confiée à cette agence.

L'essentiel de la conception des opérations de collecte est désormais assuré par le service.

#### ➤ Le Sidaction TV

L'organisation du Sidaction TV repose très largement sur les salariés de l'association, la plupart des effectifs du service communication et collecte étant peu ou prou mobilisés pour l'événement. L'activité se concentre sur les relations et négociations avec les médias, principalement avec les chaînes de télévision et les radios pour le positionnement et le montage des émissions et reportages. Elle concerne également la recherche de partenaires pour organiser gracieusement une quinzaine de plateaux téléphoniques ainsi que la mobilisation des bénévoles sur ces plateaux (14.000 heures de téléphone en 2006) comme au niveau des animations locales.

Pour ces travaux, les concours extérieurs sont limités : deux stagiaires recrutés pour assister l'attachée-presse de Sidaction, une journaliste pour être le référent d'une partie des chaînes et radios.

#### ➤ Le marketing direct

Dans le cadre du plan stratégique adopté en début d'année, le service collecte fixe le calendrier et le nombre de campagnes, les thèmes et cibles de chacune de ces campagnes ainsi que le support et le contenu des messages d'appel à la générosité.

Pour sa communication écrite, l'association fait ponctuellement appel au concours d'une conseillère en création pour l'élaboration d'une partie de ses publipostages (26 K€ en 2006) ; elle sous-traite à une agence de maquettisme, sur la base de devis et factures, la réalisation de ses publipostages et de son journal des donateurs. Pour la conception et de réalisation de ses courriers électroniques, Sidaction a d'abord effectué les travaux en interne avant de les sous-traiter fin 2006 et sur appel d'offre à un prestataire ; celui-ci est désormais chargé du conseil éditorial, de la maquette et du routage des publipostages et lettres d'information électroniques (e-mailing et newsletter) : il n'en reste pas moins que la trame du message est fournie par Sidaction et que le projet de courrier est validée par l'association.

S'agissant de la communication orale, l'association fournit des argumentaires détaillés aux télégateurs (marketing téléphonique) et aux recruteurs (collecte de rue). Dans ce dernier cas, Sidaction accompagne et contribue à la formation de deux jours dispensés à ces recruteurs.

Les cibles des campagnes sont largement déterminées dans le plan stratégique annuel qui fixe, par population de donateurs, le nombre, la période et le support de sollicitation. Les différentes catégories de donateurs sont fondées sur la fréquence et l'ancienneté du don mais également sur l'importance du don (grands donateurs), le mode de recrutement (donateurs TV) ou les centres d'intérêt (donateurs Afrique).

Pour les campagnes de fidélisation, c'est le service collecte qui procède aux extractions de la base donateurs des adresses répondant aux caractéristiques de la cible définie pour chaque opération. Les fichiers ainsi constitués sont transmis aux prestataires chargés du routage ou des appels téléphoniques.

Les critères d'extraction autorisés par le logiciel actuel de la base sont basiques. Ils visent essentiellement le canal de recrutement du donateur, l'ancienneté et le montant du dernier don, la fréquence des dons... Le montant du dernier don sert en particulier à fixer des seuils au-delà desquels sont engagées les opérations de télémarketing (30 € ainsi que la plupart des publipostages

(15 €. Les données relatives à l'ancienneté du dernier don ou à la fréquence des dons permettent notamment d'adapter le niveau de sollicitations.

Un affinement des ciblages est subordonné à l'installation d'un nouveau logiciel permettant une segmentation plus riche de la base donateurs. Cette segmentation devrait permettre de dégager des profils de donateurs (taux de réponse par type de sollicitation, périodicité des dons) et d'adapter par donateur la fréquence des relances en fonction de leur efficacité. Le développement de nouveaux outils d'analyse des dons en fonction de l'adresse des donateurs (« géomarketing ») pourrait également être proposé au conseil d'administration.

En matière de prospection, l'association recourt essentiellement aux échanges d'adresses (sur la base de 26 €/ 1000 adresses). La location de fichiers dans les secteurs de la presse, de la vente par correspondance et de la consommation des professions de santé ne représente que 10 % des échanges. Les associations éligibles comme l'ampleur des échanges sont déterminés par le service collecte du Sidaction : sur les exercices 2005 et 2006, ces fichiers sont onéreux (entre 100 et 200 €/ 1000 adresses), largement usés et se traduisent par des résultats très déficitaires, avec des coûts d'opération deux fois supérieurs aux sommes collectées.

Les échanges ont concerné quelque 35 associations et ont permis d'obtenir 1,368 millions d'adresses ; en raison d'un léger déséquilibre des échanges, les facturations croisées entre associations se sont soldées pour Sidaction par une dépense modeste, avec un coût net d'échange de 9 K€ en 2006 et de 3 K€ en 2005. Peu coûteuse, cette politique d'échanges ne donne que des résultats modestes, avec 13 % des nouveaux donateurs 2006 recrutés par ce biais : en l'absence de renouvellement des fichiers proposés aux échanges, cette politique ne devrait pas connaître de développement particulier.

➤ les activités annexes liées aux appels à la générosité

Ces activités reposent sur des initiatives et une organisation largement extérieures aux services de l'association.

Une partie de celles-ci, retracés dans le Fonds Line Renaud, résultent de l'action personnelle de la vice-présidente du Sidaction au sein du monde du spectacle. Les autres activités sont pour l'essentiel constituées d'opérations et manifestations organisées au profit de l'association, sans participation de ses services : la principale exception est constituée par le Diner de la mode, avec une représentation de l'association au sein du comité d'organisation de cet événement.

Ces activités mobilisent donc peu de moyens au sein de l'association. Pour les soirées, gala et autres événements nationaux, il s'agit de s'assurer de la qualité de la communication auprès du public participant (présentation de l'association et de ses actions, participation demandée et affectation des bénéfices). Pour les opérations locales dont l'association est avertie au préalable, un encadrement et un soutien peuvent être accordés par le chargé de mission animation régionales : conseils et aide aux démarches administratives, mise à disposition de matériel de communication et/ou de collecte.

L'association ne dispose cependant pas des moyens lui permettant de s'assurer que les bénéfices des manifestations organisées à son profit lui remontent en totalité.

b) une réalisation sous-traitée auprès de quelques grands opérateurs

Au-delà du recours aux quelques fournisseurs retenus ponctuellement pour l'impression, le maquettage, la fourniture d'objet et d'enveloppes, l'association se repose sur trois principaux prestataires pour la réalisation de ses opérations :

- en matière de publipostages, un prestataire est chargé de la personnalisation, du routage et de l'affranchissement des courriers ; ces prestations représentent près de la moitié des 4,10 M€ de

- frais directs de collecte des dons manuels en 2006 ; ce prestataire assure également en aval l'expédition des reçus fiscaux (publipostage, télémarketing mais non dons internet) ;
- s'agissant du télémarketing, un prestataire assure pour 0,70 M€ la réalisation des appels téléphoniques et l'envoi des courriers de confirmation des promesses de dons ou de prélèvement automatique ;
  - pour les collectes de rue, l'association a fait appel à un prestataire spécialisé chargé de gérer les équipes de recruteurs et de transmettre pour contrôle à l'association les formulaires remplis d'accord de prélèvement automatique ; cette prestation a été facturée 0,77 M€en 2006 ;
  - enfin, comme évoqué plus haut, la gestion des courriers électroniques est sous-traitée depuis la fin 2006 à un prestataire chargé d'envoyer les e-mailings appelant à un don sur le site internet de Sidaction et de renvoyer les statistiques de clics enregistrés sur ces messages.

En aval, le traitement des réponses des donateurs s'organise pour la plus grande part autour d'un prestataire de référence. Ce prestataire assure depuis 2004, la saisie et le traitement des dons parvenus sous enveloppe T ainsi que leur remise en banque. Il traite également les formulaires de prélèvement automatique provenant des publipostages, du télémarketing ou de la collecte de rue. Il procède enfin à l'extraction du fichier des reçus fiscaux à envoyer aux donateurs après chacun de leur don. La plupart des envois de reçus fiscaux qui s'accompagnent d'une lettre de remerciement, d'un nouvel appel à don et parfois d'une petite prime sont effectués par le prestataire mentionné plus haut.

Le prestataire est également chargé de l'hébergement et de la mise à jour de la base des donateurs. Au-delà de la saisie des dons, l'actualisation de la base s'effectue par plusieurs voies :

- le prestataire traite ainsi une partie du courrier des donateurs qui peut accompagner les bons de soutien voire figurer sur les bons de soutien (encart « vous avez la parole ») ; les éléments relatifs aux coordonnées et aux demandes particulières (fréquence de sollicitations, refus d'échange des coordonnées, etc.) sont intégrés dans la base
- de même, le prestataire récupère le fichier du gestionnaire des appels téléphonique afin d'enrichir la base de données non financières (échec de l'appel du fait d'un refus de sollicitation par téléphone ou d'un décès, demandes particulières des donateurs comme l'envoi du rapport d'activité, communication de coordonnées portable ou courriel, etc.)
- enfin, s'agissant des dons sur internet effectués par carte bancaire et directement encaissés par la banque de l'association, le prestataire accède avec un mot de passe au site internet du Sidaction : cet accès lui permet de récupérer les données afférentes à ces dons et de mettre ainsi à jour la base donateurs (adresses postale et électronique, montant du don, mode de paiement) ; mais il lui permet également d'adresser les e-reçus fiscaux aux donateurs.

Pour le traitement et l'encaissement des dons, le contrat conclu en février 2005 prévoit des rémunérations différenciées selon le mode et le support de paiement (carte bancaire, chèque ou prélèvement, dons internet, SMS ou par voie postale). Des facturations sont également détaillées pour certains incidents (NPAI, rejet PA) ou opérations (modification adresses, extractions reçus fiscaux). L'hébergement et la maintenance de la base donateurs sont facturés sur la base contractuelle de frais fixes annuels (5.750 €HT), les coûts variables (0,035 €par donateur) devant être supprimées suite à une renégociation ; chaque opération de programmation et d'extraction de données de la base fait l'objet d'une facturation forfaitaire particulière.

### c) les observations sur l'organisation de la collecte

L'internalisation de la conception des opérations de collecte s'explique par un enjeu de qualité, l'association souhaitant retrouver la maîtrise d'une politique de marketing direct respectueuse de ses valeurs, de son image et des attentes de ses donateurs. Ce choix ne s'est pas fondé sur une comparaison des coûts respectifs des solutions d'internalisation ou d'externalisation : l'enjeu

financier attaché aux tâches de conception apparaît en effet faible au regard des quelque 4,1 M€ de frais directs de collecte.

Représentant un enjeu financier bien plus conséquent, l'externalisation de la réalisation des opérations de collecte est, selon l'association, d'abord gérée dans un souci de qualité du service. Le choix des prestataires repose moins sur leur compétitivité prix que sur la qualité de la prestation, la maîtrise des délais et une relation de confiance. Cette externalisation appelle trois remarques :

- l'association peut éprouver des difficultés à suivre et à contrôler la qualité du travail fourni par certains de ses prestataires (collecte de rue, téléprospection, mais également émission des reçus fiscaux) ; elle tend donc à s'entourer de quelques opérateurs de référence, moins nombreux à suivre et avec lesquels peuvent se développer des relations partenariales : cette rationalisation devrait notamment concerner la gestion de la communication internet avec le choix d'un prestataire de référence ;
- le recours aux appels d'offre avec cahier des charges, qui est la règle retenue par l'association pour les contrats de plus de 100 K€, est finalement assez peu utilisé pour les opérateurs de collecte : hormis le traitement des dons et l'informatique générale de l'association pour lesquels la sécurité prime, le service collecte récuse des « carcans » contractuels qui entravent la souplesse et la réactivité et privilégie les négociations de devis opération par opération ;
- ces relations commerciales au cas pas cas, qui sont en fait reconduites d'année en année avec la plupart des fournisseurs, doivent normalement faire l'objet d'une remise à plat tous les trois ans avec une consultation élargie des offres disponibles sur le marché ; cet examen triennal doit être davantage mis en œuvre ; il doit également permettre d'apprécier les cas dans lesquels les relations commerciales peuvent avantageusement s'inscrire dans un cadre contractuel, offrant aux prestataires la visibilité minimale leur permettant de s'investir auprès de Sidaction, en termes d'avantages tarifaires comme de qualité de réponses aux besoins spécifiques de l'association.

## 2.2. *La prospection et la gestion des libéralités*

### 2.2.1. *Le développement des libéralités*

#### ➤ Les montants concernés

Depuis sa reconnaissance d'utilité publique en 1998, l'association est habilitée à recevoir des legs et donations. Ces libéralités constituent une recette relativement modeste qui, même en 2004, n'a jamais dépassé 5 % de l'ensemble des ressources issues de la générosité publique :

Legs et autres libéralités	2006	2005	2004	2003	2002
Montants encaissés (en K€)	406	317	683	314	161
Dossiers concernés	16	16	14	9	9

Source : compte d'emploi des ressources et service Legs, donations et assurance vie du Sidaction

Les 406 K€ encaissés en 2006 correspondent à 10 legs (175 K€), 4 donations (182 K€) et 2 assurances vie (49 K€). Par ailleurs, l'association disposait fin 2006 de 29 libéralités en cours de traitement et en partie estimées : 21 legs (417 K€), 5 assurances vie (87 K€) et 3 donations (32 K€).

Au-delà des fluctuations inhérentes à cette activité de collecte, les résultats de Sidaction ont tendance à progresser en matière de libéralités. Cette évolution favorable s'inscrit dans un contexte caractérisé, selon les responsables de l'association, par les éléments suivants :

- l'étroitesse relative du « marché », la cause du sida étant socialement plus délicate à promouvoir que d'autres causes grand public (cancer, protection de l'enfance, etc.) ; à cet égard

- Aides, qui constitue l'autre grande association de lutte contre le Sida recevant des libéralités, enregistre des résultats comparables (393 K€en 2006, 557 K€en 2005) ;
- le morcellement croissant des legs entre plusieurs légataires, notamment associatifs, ce qui se traduit par des libéralités moins rémunératrices mais également plus complexes à traiter, avec parfois des conflits d'interprétation sur les bénéficiaires.

Depuis 2002, l'association qui a recruté une notaire s'efforce de structurer progressivement sa politique de développement des libéralités en s'appuyant sur ses deux principaux atouts : d'une part, sa visibilité médiatique auprès du grand public que lui procure notamment le Sidaction TV et d'autre part, sa position d'unique association de lutte contre le Sida pouvant financer non seulement l'aide aux malades mais également l'effort de recherche.

#### ➤ La communication en direction des notaires

Sidaction développe une politique classique de présence dans la presse notariale et les annuaires professionnels. L'association tient également un stand au congrès annuel des notaires, mais cela une année sur deux pour limiter les frais.

Les contacts passent également par l'organisation de visites dans les études pour présenter l'association et obtenir le dépôt de documentation dans les salles d'attente (dépliants, brochures, affichettes). Durant l'année 2005, quelque 160 études parisiennes ont ainsi été contactées, acceptant dans leur majorité de recevoir l'association. Une relance de ces visites, élargies éventuellement à certains courtiers en assurance, est envisagée avec le renfort de bénévoles.

Globalement, les contacts directs avec les notaires restent peu développés, même si quelques notaires proches de l'association sont périodiquement invités aux évènements organisés par Sidaction. Ces contacts sont exceptionnels hors Ile-de-France, liés à la présence des responsables dans le cas des rares ventes de biens immobiliers. Toutefois, la majorité des libéralités perçues ne proviennent pas de la région parisienne, l'association organise une à deux fois par an une réunion d'information en province en direction des donateurs de la région et des bénévoles : ces réunions couvertes par la presse locale, sont animées par la responsable legs de l'association avec le concours de deux à trois notaires locaux.

#### ➤ La communication en direction des testateurs potentiels

Abstraction faite de ces réunions d'informations régionales, l'essentiel de la communication est écrite. Elle passe par la production d'un petit dépliant, signé de la vice-présidente de Sidaction, et d'une brochure « legs, assurances-vie et donation en faveur de Sidaction » de 12 pages. Les contenus sont sobres, pédagogiques sur le plan juridique, sans effet dramatique dans la présentation des actions de l'association et invitent le lecteur à prendre conseil auprès de son notaire.

La communication sur les libéralités intègre peu la communication de collecte, qu'il s'agisse du journal des donateurs Ensemble ou des publipostages. Même si ces derniers peuvent parfois comprendre le dépliant évoqué plus haut, la communication se résume à l'apposition d'une case à cocher sur le bon de soutien pour obtenir la brochure legs ou bien à la mention des coordonnées de la responsable des legs pour toute demande d'information.

L'association qui indique avoir répondu à 868 demandes d'information depuis 2000, entend dynamiser une communication qui a occupé jusqu'à présent une place assez secondaire. Ainsi, l'efficacité de cette communication devrait désormais pouvoir être mieux évaluée : depuis six mois, le prestataire chargé du traitement des dons doit enregistrer le nombre de demandes d'information et de brochures portées sur les bons de soutien. De même la refonte en cours du site internet de l'association devrait permettre la création d'un espace dédié aux libéralités. Enfin, la mise en place

d'une politique spécifique en direction des grands donateurs devrait s'accompagner d'un volet concernant le dernier don.

## 2.2.2. La gestion des libéralités

La gestion des legs, donations et assurances vie repose sur une salariée de l'association à temps partiel (80 %). Celle-ci a terminé ses études de notariat peu après son recrutement par Sidaction, en 2002. Elle a pris la suite d'un notaire vacataire qui succédait lui-même à la Fondation de France, chargée des dossiers de libéralités lors de la création de l'association.

Cette salariée travaille directement avec les notaires chargés des successions et gère une quinzaine de dossiers, pour un encours d'une trentaine de dossiers en instance. Cette activité est trop modeste quantitativement pour justifier l'acquisition d'un logiciel de gestion spécialisé : le suivi passe donc par un enregistrement sommaire, sur tableur, des principales caractéristiques des dossiers et des éléments ayant trait à leur évolution ; un dossier papier comprend les pièces officielles, les commentaires manuscrits de la responsable des legs, les éléments de synthèse utilisés pour l'avis au conseil d'administration, les données d'avancement sur les éventuelles procédures, etc.

Dépourvu d'aide à la gestion et au traitement des dossiers, ce système de suivi ne comporte également pas de dimension dynamique et prospective de nature à soutenir, en termes d'alerte et de relance, une démarche proactive veillant au bon enchaînement des différentes phases de la procédure.

Dans la grande majorité des cas, la gestion des libéralités et notamment des legs ne rencontre pas de difficultés majeures :

- par principe c'est-à-dire sans considération de leur coût de gestion, le conseil d'administration accepte toutes les libéralités, même les plus modestes ; nombre de libéralités sont ainsi d'un faible montant, constitué de liquidités ;
- la majorité des légations se font à titre particulier, moins complexes et risquées que des légations à titre universel ;
- la part de legs portant sur des immeubles, plus difficiles à évaluer et à liquider, est très réduite ;
- aucun des 19 legs ayant fait l'objet d'une affectation, à la recherche pour l'essentiel, n'a comporté de clause testamentaire impraticable.

Les principales difficultés résultent des conflits d'interprétation de la volonté des testateurs qui, sans désigner expressément d'institutions bénéficiaires, léguent en faveur de la lutte contre le sida ou de la recherche sur le sida. Les interprétations lorsqu'elles sont connues peuvent faire l'objet d'une contestation devant le juge et conduire à des procédures longues et à l'issue incertaine. Les principaux conflits qui portent sur les legs affectés à la recherche, font l'objet de tentatives pour définir en amont des règles d'interprétation permettant de régler plus vite, et à l'amiable ce type de conflit : cette démarche a abouti entre Sidaction et l'Agence nationale de recherche sur le sida, aux prises pour le partage d'un legs important.

S'agissant des délais de traitement, l'association fait état d'un délai moyen d'un peu plus de deux ans pour ses 62 dossiers de legs ouverts depuis sa création. Quelques dossiers présentent toutefois des durées bien supérieures : lenteurs de la vente de certains terrains, longues négociations pour la cession de droits patrimoniaux afférents à un legs constitué de droits d'auteurs ou délais dans la décision préfectorale autorisant une association non reconnue d'utilité publique et collégataire du Sidaction à bénéficier du legs. En revanche, les délais avant versement des assurances-vie sont réduits, allant de quelques mois à un an (en moyenne 5 mois en 2006)

Plus précisément, l'analyse des dix legs encaissés en 2006 fait ressortir les délais suivants :

Délais à compter du décès	Saisine par le notaire	Envoi du dossier complet par le notaire	Saisine de la préfecture par l'association	Autorisation de la préfecture	Encaissement du legs *	Délai total (décès à encaissement)
en mois	4,2 mois	+ 2,3 mois	+ 5,7 mois	+ 4,2 mois	+ 8,3 mois	24,7 mois

\* non compris un legs dont l'encaissement a pris plus de 6 ans, délai imputable aux 2/3 à l'enquête préfectorale portant sur la capacité à recevoir un legs d'une association non reconnue d'utilité publique et collégataire du Sidaction

Le délai de traitement d'un legs est de deux ans dont près de 6 mois imputable à l'instruction de l'association (analyse du dossier complet, acceptation par le conseil d'administration, saisine de la préfecture). L'autorisation de la préfecture intervient dans les quatre mois après sa saisine : applicable au 1<sup>er</sup> janvier 2006, le nouveau régime de non opposition<sup>162</sup> n'a pas eu d'effet sensible en 2006 ; selon l'association, la réforme devrait avoir en 2007 un impact plus significatif sur les délais préfectoraux.

### 2.3. *Le respect des donateurs*

#### 2.3.1. *La protection des donateurs*

##### a) les obligations légales

L'association n'a pas produit ses déclarations préalables d'appel à la générosité du public au titre des années 2005 et 2006 mais a bien transmis à la préfecture les comptes d'emploi de ses ressources pour ces deux exercices. Cet oubli est dû à la méconnaissance de l'étendue des obligations légales de l'association par le responsable des affaires financières, nouvellement recruté.

Cet oubli a fait l'objet d'un courrier de la préfecture de police de Paris, rappelant à l'association ses obligations. Ce défaut de déclaration a été corrigé pour 2007 avec une déclaration transmise en février qui détaille pour chaque mois, les différentes opérations, le support utilisé, le public visé ainsi que l'estimation du nombre de messages. L'objet des campagnes d'appel est très large puisqu'il fait référence à la lutte contre le sida sans préciser qu'il s'agit du soutien à la recherche, de l'aide aux malades et de projets internationaux.

S'agissant des obligations légales de déclaration des fichiers, le fichier des donateurs, de l'association a été enregistré le 6 août 1996 auprès de la Commission nationale informatique et libertés (CNIL). La dernière déclaration relative à ce fichier a été effectuée le 20 juillet 2004 : visant à signaler les modifications intervenues suite au changement du prestataire et du logiciel de gestion de la base de données, cette déclaration précise que les traitements ont pour finalité l'enregistrement des dons et l'émission de reçus fiscaux et que tout ou partie de ce fichier peut être cédé ou échangé.

Cette déclaration indique également que les données du fichier ont une durée de conservation sur support magnétique « *sans limite fixe* ». Il semble donc que les pratiques, évoquées plus haut, d'une conservation sans limite des adresses des donateurs du Sidaction ne contreviennent pas aux dispositions pénales, qui sanctionnent la conservation de données sur une durée supérieure à celle

<sup>162</sup> Introduit par le décret du 11 mai 2007 pris en application l'ordonnance de simplification du 24 juillet 2005, le régime de non opposition remplace le système d'autorisation préfectorale préalable

déclarée à la CNIL. Toutefois, dès lors que les données sont conservées non pas pour garder trace de reçus fiscaux mais pour être exploitées dans le cadre de campagnes de prospection, il apparaît souhaitable que l'association applique plus strictement une réglementation qui prévoit « *une durée raisonnable de conservation des données en fonction de l'objectif du fichier* ».

**b) la faculté d'opposition du donateur à la cession de ses coordonnées à des tiers**

L'information des donateurs sur leur droit d'opposition à tout échange ou cession de leur adresse est systématique. Elle prend la forme d'une mention au bas ou en marge du bulletin de don. Dans bien des publipostages, cette mention est toutefois pratiquement illisible en raison de la taille minuscule des caractères utilisés. En tout état de cause, Sidaction n'adopte pas la solution, proposée par la CNIL et soutenue par le comité de la charte, de l'apposition sur les bulletins de dons d'une case à cocher, permettant au donateur d'exprimer facilement son opposition à l'échange ou à la cession de ses coordonnées.

Ces pratiques suivies par l'association ne sont sans doute pas des plus protectrices pour les donateurs. Sans être massive, la politique d'échange d'adresses de Sidaction est en effet significative : comme indiqué plus haut, 1,140 millions d'adresses de donateurs Sidaction ont été fournis à 35 associations sur les exercices 2005 et 2006 ; sur la base d'un fichier « vivant » de 385.000 donateurs, le donateur Sidaction est ainsi échangé en moyenne 1,5 fois par an.

Toutefois, l'association s'est engagée dans la définition d'un encadrement de sa politique d'échange d'adresse. Menée par le service collecte, cette politique faisait l'objet de quelques restrictions de principe : ainsi, les échanges d'adresses des grands donateurs et des donateurs en prélèvement automatique sont exclus. Elle doit désormais prendre en compte le contenu des messages des associations avec lesquels des donateurs sont échangés : la nouvelle responsable du service collecte a dû ainsi mettre fin aux échanges avec plusieurs associations pratiquant envers les donateurs une communication coup de poing ne respectant pas un minimum de déontologie. Surtout, le conseil d'administration s'est tout récemment saisi de cette question pour exclure les échanges d'adresses avec des associations ayant un comportement discriminatoire à l'égard des personnes atteintes par le VIH.

Ces efforts d'encadrement doivent être encore poursuivis comme l'illustre le cas des échanges du Sidaction avec une association de lutte contre le cancer du sein, récemment implantée en France et engagée dans une politique agressive d'acquisition de donateurs. Cette association se présente désormais sous le sigle d' « Ensemble contre le cancer du sein » avec le symbole du ruban rose, ce qui peut être source d'interrogation et de confusion pour les 5000 donateurs que lui a fourni, pour la seule année 2006, Sidaction qui se présente sous le sigle d' « Ensemble contre le sida » et dont le symbole est un ruban rouge.

En l'état actuel des facultés d'expression des donateurs, le niveau d'opposition aux échanges d'adresse est faible. La forte progression constatée en 2006 ne s'est pas poursuivie avec une stabilisation des oppositions en 2007 :

Donateurs avec dernier don datant de moins de 2 ans, codifiés en stop échange *	au 03/01/2006	au 31/10/2006	au 12/10/2007			
	1.626	0,46 %	3.102	0,75 %	3.256	0,60 %

Source : service communication et collecte de Sidaction

\* hors donateurs en prélèvement automatique issus de la collecte de rue

**c) les relations de l'association avec les donateurs**

Depuis septembre 2004, un salarié du service collecte, d'abord à temps partiel puis à plein temps, gère les relations avec les donateurs. Ce service donateurs est largement mis en avant dans les appels à la générosité, ce qui lui permet de drainer une grande partie des questions des

donateurs liées à la collecte ; le site internet recevant davantage des questions plus générales sur l'épidémie et l'action de l'association.

L'activité du service donateurs ne fait pas l'objet d'analyses et mesures quant au nombre et aux thèmes des contacts traités, ce qui permettrait pourtant de nourrir utilement les réflexions sur l'adaptation de la stratégie de collecte.

En progression, les appels au service donateurs portent largement sur les reçus fiscaux (égarés ou détruits), les prélèvements automatiques (l'interruption est proposée pour éviter une résiliation). Mais les contacts portent également sur des demandes de moindre sollicitation, sur des réactions sur le contenu de certains messages (notamment les témoignages de malades), sur des interrogations à propos des données financières et d'activité communiquées chaque année aux donateurs actifs.

L'introduction au niveau des bulletins de dons figurant dans plusieurs publipostages de petits encarts de libre expression des donateurs a également permis de développer les relations avec les donateurs. Le recensement et l'analyse des encarts remplis par les donateurs n'est pas faite mais cette formule intéressante semble rencontré un certain succès auprès des donateurs encouragés par ce moyen simple à réagir sur les sujets les plus divers, allant de la correction des coordonnées, au mot d'encouragement en passant les demandes de moindre sollicitation.

#### d) le respect de la volonté des donateurs

Une partie des ressources collectées auprès du public par l'association est affectée par les donateurs à une des différentes actions développées par Sidaction (recherche, aide au malade, programmes internationaux).

Cette affectation peut résulter de la volonté express des donateurs, comme dans le cas des libéralités : sur les 62 dossiers de legs traités à ce jour par l'association, 19 faisaient ainsi l'objet d'une affectation, à la recherche (13), à la prévention (4) ou à l'international (2). L'affectation des ressources peut également être la conséquence des appels thématiques à la générosité lancés par Sidaction : en 2006, les données du service comptable identifient 35 appels thématiques sur les 81 opérations lancées par courrier, téléphone ou internet.

Au total en 2006, les 16 M€ de dons collectés et libéralités encaissées comprennent 3,7 M€ de ressources affectées, étant précisé que les ressources du Sidaction TV, les prélèvements automatiques et les dons spontanées ne sont pas affectés.

Un suivi annuel extracomptable, effectué sur tableur, permet de confronter, pour chaque thème d'action, le montant de la collecte brute affectée et le financement versé par l'association. Pour la quasi-totalité des thèmes, les versements de l'association excèdent largement le montant de la collecte affectée. Seule l'action de prise en charge des enfants d'Afrique, financièrement modeste, se caractérise par une collecte affectée supérieure au financement versé par Sidaction : en conséquence, 276 K€ d'excédent de collecte affectée ont été inscrit en fonds dédiés de l'association.

Dans son principe, ce système simple de suivi permet de respecter la volonté des donateurs telle qu'elle s'exprime dans leur décision de libéralité ou dans leur soutien aux appels thématiques de l'association. Dans ses modalités, le système pâtit toutefois de l'absence d'un outil d'enregistrement et de suivi comptable interfacé avec les données de collecte, ce qui se traduit par quelques proratisations, approximations mais aussi erreurs dans la détermination du montant de la collecte affectée : ces éléments sont actuellement négligeables au regard de l'ampleur de l'excédent des versements effectués par rapport aux affectations de collecte ; dès lors que cet excédent se contracte à mesure du développement des campagnes thématiques, leur correction apparaît toutefois nécessaire.

### 2.3.2. L'information des donateurs sur les frais de collecte

Comme la plupart des associations, Sidaction ne communique pas sur ses frais de collecte dans ces appels à la générosité du public : ces appels mettent en avant les actions entreprises dans la lutte contre le sida et soulignent l'importance de nouvelles contributions pour la poursuite des activités de l'association ; ils rappellent la règle d'affectation des fonds répartis pour moitié entre la recherche et l'aide aux malades.

Toutefois, l'association s'attache à favoriser l'accès de ses donateurs à une information plus précise sur l'utilisation de leurs dons. Cette transparence à l'égard des donateurs passe principalement par la publication annuelle d'un rapport d'activité, qui intègre le compte d'emploi des ressources de Sidaction et ses annexes, et par conséquent une information sur le niveau des frais de collecte.

En 2005, l'association a ainsi adressé à ses donateurs fidèles son rapport d'activité 2004. En 2006, le rapport d'activité 2005 de 32 pages a été envoyé aux grands donateurs sous forme d'un CD-ROM accompagné d'un dépliant. Ces publipostages représentaient un coût unitaire un peu supérieur à 2 € tout juste couvert par les dons faits en retour par les destinataires. En 2007, « *dans un souci d'économie et à la demande des donateurs* », les grands donateurs ont seulement été destinataires d'un dépliant, pour un coût unitaire réduit à 0,86 €. Ce petit dépliant présente une version allégée du rapport d'activité 2006 et reprend de façon synthétique les principales données du compte d'emploi des ressources, sous forme de deux diagrammes circulaires type camembert.

Pour les autres donateurs ainsi que pour les prospects, l'association renvoie régulièrement dans ses messages d'appel à la générosité, à son service donateurs et surtout à son site internet « *pour vous informer sur nos actions et l'utilisation de vos dons* ». Le site de l'association permet de consulter et télécharger le rapport d'activité dans lequel figure le compte d'emploi des ressources.

Au total, même si l'information délivrée par l'association est naturellement centrée sur la description détaillée de ses missions sociales, les donateurs peuvent accéder sans difficultés à une information minimale sur le montant des ressources collectées ainsi que sur la part des frais de collecte dans les dépenses de Sidaction. La mise à disposition spontanée de cette information pourrait toutefois être aisément réalisée par l'association : extension de l'envoi aux donateurs fidèles du petit dépliant synthétisant le rapport d'activité, insertion d'un encart annuel dans le journal des donateurs, mention des diagrammes circulaires sur le compte d'emploi des ressources dans les publipostages de reçus fiscal, etc.

### 3. L'EFFICACITE DE LA COLLECTE

#### 3.1. *Les frais de collecte présentés au compte d'emploi des ressources*

##### 3.1.1. **Les modalités d'élaboration du compte d'emploi**

Le compte d'emploi des ressources de l'association est un sous-produit de la comptabilité analytique issue des enregistrements effectués en comptabilité générale. Ses modalités d'élaboration sont restées stables : les références sont détaillées dans une note interne en date du 8 décembre 2004, validée par le trésorier de l'association, qui documente le passage de la comptabilité générale à la comptabilité analytique ainsi que les principes de construction du compte d'emploi des ressources.

Pour la comptabilité analytique, les principes sont les suivants :

- les charges directes de l'association sont affectées en fonction des codes analytiques mentionnés sur les pièces comptables par les responsables de service ; les références sont fournies par une grille de codification analytique, affinée et actualisée chaque année ;
- les charges salariales sont versées dans un compte analytique unique avant d'être réparties par code analytique (services, projets) de façon extracomptable, en fonction du poste de chaque salarié et de sa mission principale ; par souci de clarté et de simplicité, il n'y a pas de feuilles de temps et les affectations de salarié sur deux services ou deux missions sont exceptionnelles ;
- les frais généraux de fonctionnement (locations, assurances, taxes, entretien, fournitures, énergie, télécommunications et affranchissement) sont répartis en fonction des m<sup>2</sup> utilisés par service et projet ; le tableau de ces m<sup>2</sup> est actualisé chaque année en fonction des embauches et départs et des nouvelles répartitions de locaux.

S'agissant du compte d'emploi des ressources, l'association s'inspire étroitement des dispositions réglementaires quant aux modalités de présentation et à la liste des rubriques obligatoires devant y figurer.

Conformément à l'arrêté du 30 juillet 1993, les ressources de l'année intègrent ainsi le report des ressources non utilisées des années antérieures. Cette présentation est importante car elle permet aux donateurs d'apprécier la capacité de l'association à mobiliser rapidement ses ressources et, en conséquence, les éventuels risques d'une théâtralisation excessive. Depuis 2006, l'excédent de ressources constaté en fin d'année est rapproché des engagements pris par le conseil d'administration, mais non encore payés pour donner une vision plus juste des marges réelles dont dispose l'association au-delà des engagements qu'elle a pris.

En application de la réglementation qui prévoit que les informations présentées doivent être renseignées selon les rubriques du plan comptable de l'organisme, la note interne du 8 décembre 2004 précitée indique pour chaque rubrique ou sous-rubrique du compte d'emploi, les codes analytiques concernés avec référence aux comptes généraux. Certains comptes de bilan sont également mobilisés (fonds dédiés, restitutions de financements antérieurs).

Toutefois par souci d'affinement des suivis et analyses, le compte d'emploi des ressources en prolongement de la comptabilité analytique s'écarte d'une stricte séparation des rubriques relatives d'une part, aux emplois et d'autre part, aux ressources de l'association. Ainsi, les coûts de collecte figurent dans les ressources, en atténuation des différentes recettes de la générosité publique. De même, les cofinancements publics sont inscrits en emplois, sous forme de minoration des dépenses de missions sociales.

Cet affinement conduit à une certaine difficulté de lecture du document. Pour compenser cette difficulté, l'annexe explicative au compte d'emploi reconstitue les catégories de l'arrêté de 1993. Surtout, les principales informations du compte d'emploi sont reprises depuis 2006 de façon plus synthétique et plus accessible au public et présentées sous forme de diagrammes circulaires (« graphiques camembert ») dans le rapport d'activité.

Au-delà du constat de la qualité globale du compte d'emploi des ressources, dans son contenu comme dans ses modalités d'élaboration, deux éléments de ce document pourraient faire l'objet d'une réflexion de la part de l'association :

- en réduisant les frais de fonctionnement prévus par l'arrêté aux seuls frais « directs » de fonctionnement, l'association présente des dépenses d'un niveau très faible correspondant aux salaires des services administratifs et de direction ainsi qu'à une quote-part des frais généraux imputable à ces services ; les frais de fonctionnement ne comprennent donc pas les coûts indirects de collecte (en atténuation des recettes de la générosité), la plus grande partie des frais généraux de l'association (inscrits en missions sociales), la communication institutionnelle (figurant dans les coûts de collecte) et même les dotations aux amortissements et provisions (érigées en une rubrique d'emploi particulière et non réglementaire) ;
- le compte d'emploi des ressources n'est pas accompagné, au niveau de son annexe, d'une évaluation des concours bénévoles et des ressources en nature dont bénéficie Sidaction ; la valorisation de l'action des 3.500 bénévoles comme des prestations gratuites, notamment dans le cadre du Sidaction TV (18 conventions de partenariat pour 2006) n'est pas hors de portée et pourrait utilement compléter l'appréciation sur le niveau des frais de collecte de l'association.

### 3.1.2. Le contenu et à la présentation des frais de collecte

Comme évoqué plus haut, les frais de collecte de l'association sont inscrits non pas dans une rubrique de la partie emplois mais parmi les ressources, au sein desquelles ils figurent en déduction des différentes catégories de ressources issues de la générosité du public :

	2006	2005
Ressources nettes des appels à la générosité du public	10 981	8 938
dons manuels	15 739	12 903
coûts directs d'appel à la générosité du public	- 4 102	- 3 432
coûts indirects d'appel à la générosité du public	- 656	- 533
Legs et autres libéralités	378	251
legs encaissés	406	317
coûts directs	- 28	-27
coûts indirects	-	-38
Activités annexes liées aux appels à la générosité du public	833	821
activités du fonds Line Renaud	291	1 326
autres activités	708	193
coûts directs d'organisation	- 167	- 699

Source : comptes d'emploi des ressources Sidaction

### a) le contenu des frais de collecte

Le compte d'emploi fait apparaître les coûts directs mais également des coûts indirects de collecte qui, en lecture stricte de l'arrêté de 1993, devraient figurer dans la rubrique des frais de fonctionnement. Deux observations peuvent être faites.

En premier lieu, les frais directs d'appel à la générosité du public intègrent les frais de communication institutionnelle qui relèvent normalement des frais de fonctionnement : depuis la création de Sidaction, toute la communication est réputée servir la vocation première de l'association qui, originellement, est celle de recherche de fonds. Maintenu par souci de simplicité, ce parti-pris est conforme à la réalité lorsqu'il s'agit par exemple de commander des enquêtes sur les donateurs ou d'assurer les relations presse lors du Sidaction TV ; il l'est moins lorsqu'il englobe le rapport d'activité ou la gestion du site internet de l'association. Les montants en cause sont cependant modestes, la communication institutionnelle s'élevant à 35 K€ en 2006.

En second lieu, les 656 K€ de coûts indirects de collecte regroupent les charges du service collecte : charges salariales (81 %), coûts de fonctionnement directs (6 %) ainsi que quote-part des frais généraux (13 %) sont concentrés sur les seuls dons manuels.

Conformément au principe d'une répartition des coûts en fonction de la mission principale, ces coûts indirects comprennent ainsi le coût des fonctions du service communication collecte sans lien direct avec les tâches de collecte. Comme évoqué plus haut, ces tâches ne sont pas marginales (animations régionales, relation presse, site internet) et concernent 3 des 9 agents du service. L'importance de ces tâches extérieures à la collecte se renforce en 2007 avec le rattachement au service des deux chargés de projets Evènements jusqu'alors intégrés aux missions transversales. Ces salariés qui organisaient les rencontres destinées à favoriser le dialogue et les échanges entre les associations, les soignants et les malades, doivent désormais développer également les contacts avec les entreprises pour favoriser la sponsorisation d'événement, le mécénat sur projets et l'appel à la générosité auprès des salariés des entreprises.

Par ailleurs, les coûts indirects de collecte sont concentrés sur les seuls dons manuels. Les activités annexes liées aux appels à la générosité du public sont exemptes de ces coûts indirects. Ces activités qui reposent largement sur des concours bénévoles, mobilisent peu les moyens humains et matériels de l'association. Par souci de simplicité, la contribution des moyens de l'association est négligée car marginale : cette contribution est ainsi évaluée à une charge d'un mois de travail.

De même, les legs ne sont plus grevés de frais indirects de collecte à compter de 2006. Conformément à la note interne du 8 décembre 2004 précitée, les charges salariales de la personne assurant la gestion des legs figuraient dans les coûts indirects de collecte des legs. Ces charges ont été basculées sur les frais directs de fonctionnement, pour moitié en 2005 puis en totalité en 2006. Ce basculement est justifié par la création en 2006 d'un service juridique au sein de la direction administrative et financière, service auquel est désormais rattachée la salariée en charge des legs. Cette salariée se consacrant toujours à la gestion des libéralités, cette évolution n'est pas pertinente et affecte l'appréciation de la rentabilité réelle de la collecte des legs par l'association.

Au total, si certains choix de contenu peuvent être discutés ou amendés, il apparaît nettement que le compte d'emploi de ressources de l'association ne tend aucunement à minorer la part des frais de collecte de l'association.

### b) la présentation des frais de collecte

L'association s'est efforcée en 2006 de rendre plus lisible les principales données de son compte d'emploi des ressources en les présentant, dans son rapport d'activité, sous forme de diagrammes circulaires de type camembert.

Afin de rendre compte du décalage croissant constaté entre les engagements décidés par le conseil d'administration et les versements effectués aux bénéficiaires qui pénalise le niveau des missions sociales, le diagramme relatif aux emplois 2006 intègre quelque 7 M€ « *d'engagements au titre des missions sociales en attente de versement* ».

Cette intégration qui majore la part des missions sociales, minore mécaniquement la part des frais de collecte et de fonctionnement. En déclinant les données figurant dans le diagramme présenté par l'association, la répartition des dépenses et engagements est la suivante :

Répartition des dépenses et engagements issue du diagramme présenté par l'association		Répartition des emplois de l'association conformément à l'arrêté de 1993	
Missions sociales :	75,4 %	Missions sociales	64,2 %
versements liées aux missions sociales	45,1 %	versements liées aux missions sociales	64,2 %
engagements en attente de versement	30,3 %	engagements en attente de versement	-
Frais de collecte	21,5 %	Coûts directs d'appel à la générosité	26,8 %
Frais directs de fonctionnement	3,1 %	Frais de fonctionnement *	9,0 %

\* Ces frais intègrent les coûts indirects d'appels à la générosité ainsi que les dotations aux amortissements

Source : comptes d'emploi des ressources et rapport d'activité 2006

Cette présentation des emplois par l'association n'est pas acceptable dans la mesure où elle minore indûment la part des frais de structure et conduit à une double comptabilisation des engagements sur missions sociales : les montants comptabilisés dans les missions sociales de l'année sous forme d'engagement de financement seront également portés dans les missions sociales de l'année suivante au titre des versements effectifs.

Il est indispensable que l'association rétablisse à l'intention de ses donateurs une information leur permettant d'apprécier sans ambiguïté les dépenses effectives de Sidaction au titre de ses missions sociales, de son fonctionnement et de ses frais de collecte. Sous réserve d'une claire distinction, cette information peut être légitimement complétée par des précisions relatives à l'ampleur des engagements de financement pris pour les années suivantes.

### 3.2. *La rentabilité de la collecte*

#### 3.2.1. *La rentabilité globale de la collecte*

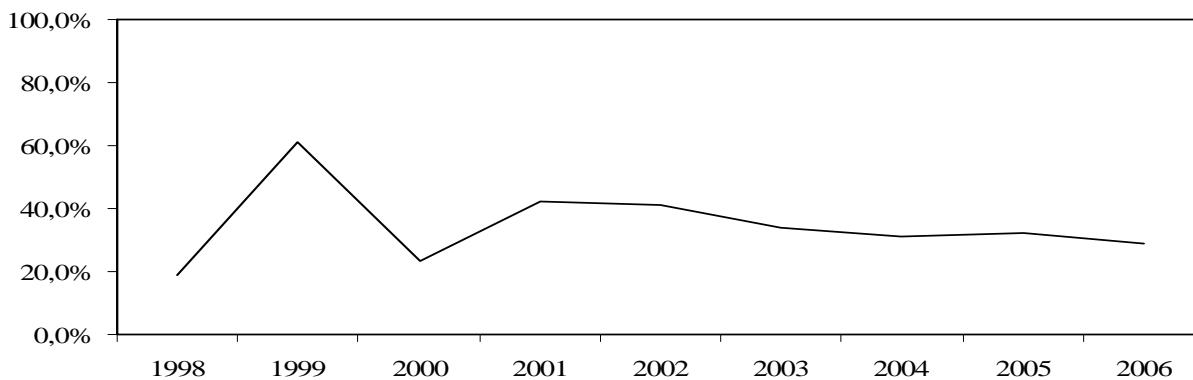
Sur la base des trois derniers comptes d'emploi des ressources, l'évolution des frais directs de collecte rapportés aux ressources collectées est la suivante :

Compte d'emploi des ressources (en K€)	2006	2005	2004
Collecte brute hors produits financiers (dons, legs, autres activités)	17 144	14 739	13 187
Coûts directs d'appel à la générosité publique	4 297	4 158	3 426
Frais directs d'appel / collecte	25 %	28 %	26 %
pour mémoire : frais directs et indirects d'appel / collecte	29 %	32 %	31 %

Source : Sidaction, comptes d'emploi des ressources

Le ratio des frais directs d'appel à la générosité sur la collecte est majoré de 4 points dès lors qu'y sont ajoutés les coûts indirects de collecte qui correspondent aux charges du service communication et collecte. Sur cette vision élargie des frais de collecte, l'évolution du ratio depuis l'introduction du marketing direct en 1998 peut-être ainsi représentée :

### **évolution du ratio des frais de collecte de Sidaction**



Après une première phase caractérisée par de fortes fluctuations de la collecte, le ratio connaît une évolution favorable avec une progression des ressources de la générosité supérieure à celle des frais de collecte.

Pour la période récente, le ratio global de frais de collecte recouvre des rentabilités très différentes selon les différentes activités d'appel à la générosité du public. Le compte d'emploi des ressources fournit une première vue d'ensemble des différentes rentabilités. Celle-ci peut toutefois être affinée sur deux points :

- au sein des dons, l'insuffisante liaison entre les données statistiques et analytiques de suivi des opérations de collecte conduit à surestimer la rentabilité du Sidaction TV, en minorant indûment ses coûts mais également ses recettes<sup>163</sup> ;
- la prise en compte des coûts indirects de collecte affecte sensiblement la rentabilité des dons, très significativement celle des legs ; elle n'a pas d'influence sur les autres activités dont la gestion repose largement sur des concours bénévoles extérieurs à l'association.

Sur ces bases, le poids des frais de collecte pour chaque type de ressource peut être ainsi estimé :

Part des frais de collecte dans les ressources	Frais directs seuls (arrêté de 1993)	Ensemble des frais
issues de la générosité en 2006 en K€		avec correction de collecte*
Dons manuels	26,1 %	26,1 %
Sidaction TV	6,4 %	9,8 %
Marketing direct	35,6 %	34,8 %
Legs et autres libéralités	6,8 %	6,8 %
Activités annexes liées aux appels à la générosité	16,7 %	16,7 %
Ensemble	25,1 %	25,1 %
		29,4 %

Répartition des coûts indirects relatifs aux dons sur la base des recettes sidaction TV et marketing direct (1/3 et 2/3) ; coûts indirects sur la base du salaire 2006 de la chargée des legs et des frais généraux 2005

Source : Sidaction, service comptable

<sup>163</sup> En recettes, les dons spontanés fait sur Internet lors du Sidaction sont rattachés au marketing direct (374 K€) ; à l'inverse, pour les coûts du Sidaction TV, les frais de gestion se limitent aux promesses de dons et ne prennent pas en compte le traitement des dons, les enveloppes T et les reçus fiscaux : sur la base du nombre de dons traités, ces dépenses peuvent être imputées pour 1/3 au Sidaction TV, soit 201 K€ en 2006.

### 3.2.2. La rentabilité du Sidaction TV

Les Sidactions TV ont été repris à compter de 2004 sous leur forme actuelle, celle d'une diffusion de plusieurs émissions par les différentes chaînes généralistes, pendant deux ou trois jours à la fin mars.

Par les recettes qu'ils génèrent, ces opérations télévisées ont largement contribué au redressement des finances de l'association puis à l'essor de son action. Toutefois, le Sidaction TV n'a cependant pas retrouvé la place prépondérante qu'il occupait à l'origine de l'association, lorsqu'il en générerait la quasi-totalité des ressources. S'il constitue un élément central de notoriété auprès du grand public et des donateurs potentiels, le Sidaction TV ne représente qu'environ 30 % des ressources de l'association.

La contribution des Sidactions TV est d'autant plus importante qu'elle s'accompagne de frais réduits. Même si, comme évoqué plus haut, la rentabilité de l'opération est un peu surestimée dans les chiffres produits par l'association (qui sont repris dans le tableau suivant), le Sidaction TV contribue à la maîtrise des frais de collecte de l'association :

- sans le Sidaction TV, la part de l'ensemble des frais de collecte connaîtraient mécaniquement une forte progression, passant ainsi de 29 à 37 % des ressources collectées en 2006 ;
- en procurant à l'association 75 % de ses nouveaux donateurs, le Sidaction TV permet de centrer le marketing direct sur la fidélisation des donateurs et de limiter les coûteuses opérations de prospection.

Sur la base des éléments d'analyse dont dispose l'association (qui n'intègrent pas les produits et coûts liés aux dons Sidaction par voie électronique), la rentabilité du Sidaction à partir des seuls frais directs de collecte est la suivante :

<b>Sidaction TV</b>	<b>en K€</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>	<b>2005</b>
Dons Sidaction TV effectués via le 110		3 989	5 139	4 007
Opérations marketing liées au Sidaction		1 951	-	-
Frais directs imputés au Sidaction TV dont :		234	328	393
publicité, publications			183	124
affranchissement et traitement des dons			102	107
sous-traitance générale			6	113
Frais directs / recette brute Sidaction TV		5,9 %	6,4 %	9,8 %
Frais directs du marketing lié au Sidaction		1 057	-	-
Ensemble frais directs / recette brute Sidaction		21,7 %	6,4 %	9,8 %
Recette nette du Sidaction		4 649	4 810	3 614

Source : Sidaction, service comptable

Le bon résultat de 2006 n'a pas été renouvelé en 2007, avec une collecte de 4 M € au titre du seul Sidaction TV. Les raisons invoquées par l'association sont externes, liées au caractère pré-électoral de la période, mais également internes, liées à une préparation insuffisante de l'événement en raison de l'absence prolongée du responsable collecte, finalement remplacé à la mi-janvier 2007.

Le résultat du Sidaction est cependant porté à 5,9 M€ en 2007 en raison de l'intégration de 1,95 M€ de recettes issues d'opérations de marketing direct menées durant la période d'un mois au centre de laquelle a eu lieu le Sidaction TV (publipostages, messages internet, télé prospection, collecte de rue).

Alors que les coûts directs imputés au Sidaction TV baissent avec la généralisation de la mise à disposition gratuite des plateaux téléphoniques, l'intégration de recettes d'opérations peu rentables

de marketing dégrade sensiblement la rentabilité du Sidaction dont le ratio de coût apparent est porté à 22 %.

### 3.2.3. La rentabilité du marketing direct

#### a) la rentabilité de l'ensemble des opérations marketing

Les données analytiques dont dispose l'association font état d'un ratio de coût direct de 35 % pour 2006.

Marketing direct	en K€	2006	2005
Dons provenant du marketing direct		10 599	8 896
Frais directs dont :			
réalisation des mailings	3 726	2 941	
affranchissements	2 137	1 594	
traitement des dons	906	860	
reçus fiscaux	275	193	
gestion base de données	202	178	
	36	39	
Frais directs / recette brute	35,2 %	33,1 %	
Recette nette du marketing direct		6 874	5 282

Source : Sidaction, service comptable

Ce ratio est surestimé d'un point en raison de la prise en compte indue, évoquée plus haut, de recettes et charges relevant du Sidaction. Il doit en revanche être porté à 39 % si sont pris en compte les coûts indirects de collecte constitué des charges salariales et des frais généraux.

Quelques remarques liminaires peuvent éclairer l'analyse de la rentabilité des opérations marketing selon les différentes formes de sollicitations :

1/ L'association effectue des campagnes et collecte des fonds tout au long de l'année, même si cette activité atteint un pic important lors du Sidaction TV en mars-avril.

Pour dynamiser sa collecte, l'association envisage de développer d'autres moments phares à partir d'évènements ou de manifestations de mobilisation : en particulier, l'organisation de la journée du 1<sup>er</sup> décembre contre le Sida devrait s'accompagner d'opérations marketing permettant à l'association de davantage tirer parti de la période favorable des fêtes de fin d'année. Pour réduire ses coûts de collecte, l'association devrait en revanche tester un allégement de ses sollicitations marketing sur les périodes traditionnellement peu rentables.

2/ Les opérations marketing de prospection sont développées avec mesure, dans la perspective première de réduire la dépendance de l'association envers un Sidaction TV qui lui procure 75 % de ses nouveaux donateurs.

Les performances de la prospection en marketing direct doivent tenir compte de cette concurrence d'un Sidaction TV qui accapare, chaque année, une large part du potentiel de nouveaux donateurs.

3/ Le marketing direct se concentre sur la fidélisation des nouveaux donateurs ainsi que sur l'accroissement du montant et de la régularité des contributions des donateurs fidèles. Sur le premier point, les progrès à réaliser par rapport à un taux actuel de fidélisation d'environ 35 % peuvent être retracés dans les performances des opérations marketing par support.

Sur le second point, en revanche, tout progrès en matière de prélèvement automatique des donateurs fidèles conduit à déprimer les résultats des opérations de fidélisation : ces dernières ne peuvent plus enregistrer les réponses et les versements des donateurs les plus fidèles et les plus réguliers de l'association, qui sont passés en prélèvement automatique. Cet effet est majeur pour Sidaction qui est parvenu à faire passer de 11.000 en 2005 à 24.000 en 2006 puis à 30.000 en 2007 ses donateurs en prélèvement automatique pour des contributions atteignant 2,6 M€en 2006, soit le quart des ressources issues du marketing direct.

#### b) les différentes formes de sollicitations en marketing direct

##### ➤ Les publipostages

Les publipostages constituent la seconde recette nette de l'association, juste après celle générée par le Sidaction TV. En excluant les opérations de fidélisation axée sur le passage des donateurs en prélèvement automatique, les résultats 2006 peuvent être ainsi présentés :

Publipostages 2006	nombre de publipostages	nombre réponse	taux de réponse	recette en K€	coût en K€	recette nette en K€	recette pour 1 € dépensé	don moyen en €
Fidélisation (24 opérations) :	1 699 711	104 597	6,2 %	4 514	1 097	3 416	4,1	43 €
Fidélisation et relance (9)	887 511	67 941	7,7 %	2 814	616	2 198	4,6	41
Appel grands donateurs (2)	12 617	705	5,6 %	143	28	115	5,1	202
Journal Ensemble (6)	736 900	31 791	4,3 %	1 382	409	973	3,4	43
Mailings anniversaire (7)	62 683	4 160	6,6 %	174	45	130	3,9	42
Prospection (5 opérations) :	1 222 913	34 295	2,8 %	1 024	780	244	1,3	30 €
Campagnes Afrique (2)	192 921	4 504	2,3 %	144	113	31	1,3	32
Campagnes prospection (3)	1 029 992	29 791	2,9 %	880	667	213	1,3	30
Ensemble publipostages	2 922 624	138 892	4,8 %	5 538	1 878	3 660	2,9	40 €

Source : Sidaction, service communication et collecte

L'importance relative des frais directs de collecte qui absorbent 34 % des dons faisant suite aux publipostages résulte moins du coût des publipostages que de la relative faiblesse des taux de réponse des donateurs.

Le coût unitaire des publipostages de fidélisation ressort en moyenne à 0,53 € avec une assez grande dispersion selon les campagnes : de 0,47 € pour les envois du journal des donateurs en raison des coûts d'affranchissement de la presse<sup>164</sup> (0,18 à 0,21 € jusqu'à 2,11 € pour les publipostages grands donateurs en raison de la présence d'un rapport d'activité sous CD-ROM. Les courriers de prospection ont un coût unitaire un peu plus élevé mais homogène, autour d'une moyenne de 0,59 € Les frais de traitement des dons s'élèvent dans les deux cas à 1,86 €par don (dont 0,48 €d'enveloppe T)

Les taux de réponses peuvent paraître assez moyens, notamment au regard de l'envoi systématique et coûteux d'enveloppes T, censées favorisée la réponse des donateurs. Ils connaissent des pics en mars-avril lors du Sidaction et, dans une moindre mesure en fin d'année, à compter de la mi-novembre.

<sup>164</sup> Tarifs presse de 0,18 à 0,21 € contre un affranchissement de 0,28 à 0,31 €pour les envois des autres publipostages

Pour la prospection, les résultats apparents sont sensiblement surévalués en raison des caractéristiques des deux grandes opérations de prospection réalisées en avril et décembre : la moitié des destinataires de ces campagnes, soit quelque 450.000 personnes, sont en fait d'anciens donateurs de l'association, de plus de 18 mois pour les donateurs TV et de plus de 48 mois pour les donateurs hors TV. En faisant abstraction de ces deux opérations, les taux réels de retour en prospection pure tombent à 2,1 %, niveau jugé satisfaisant par l'association.

Même en excluant les anciens donateurs, la prospection reste légèrement bénéficiaire. Elle permet de recruter un peu plus de 14.000 vrais nouveaux donateurs avec un don moyen de 32 € Coûteuse en comparaison de la prospection réalisée au moyen du Sidaction TV, la prospection par publipostage pèse sur le ratio des frais de collecte de l'association, qu'elle dégrade de plus de 3 points : à cet égard, l'intérêt du lancement de deux des cinq campagnes de prospection par publipostages au moment du Sidaction reste à démontrer.

Pour la fidélisation, les taux de réponses sont au-dessus de 6 %. Ce résultat est correct si l'on considère l'impact des donateurs fidèles qui sont déjà ou bien qui passent dans l'année en prélèvement automatique.

Les campagnes de publipostages invitant au passage des donateurs en prélèvement automatique ont des résultats médiocres, même si ces résultats doivent s'apprécier sur plusieurs années. Ces campagnes sont toutefois nettement bénéficiaires en raison des dons effectués par les destinataires déclinant le prélèvement automatique :

Publipostages 2006 incitant au passage en prélèvement automatique	nombre de publipostages	nombre réponse	taux de réponse	recette en K€	coût en K€	recette nette en K€	recette pour 1 € dépensé	don moyen en €
Versement d'un don	136 189	3 631	2,7 %	145	92	53	1,6	40
Passage prélèvement autom		116	0,1 %	15	-	15	ns	133
Ensemble	136 189	3 747	2,8 %	160	93	68	1,7	43

Source : Sidaction, service communication et collecte

#### ➤ Le télémarketing

Le télémarketing concerne la fidélisation et se répartit par moitié entre la relance de donateurs ou anciens donateurs (quasi-prospection) et leur passage en prélèvement automatique. En excluant ce deuxième type de démarche, les résultats peuvent se présenter ainsi

Télémarketing 2006	nombre de messages	nombre de réponse	taux de réponse	recette en K€	coût en K€	recette nette en K€	recette pour 1 € dépensé	don moyen en €
Fidélisation (11 opérations) :								
appels anniversaire (7)	46 446	10 443	22 %	540	241	298	2,2	52 €
relance donateurs (2)	26 328	6 779	26 %	324	137	188	2,4	42 €
appels grands donateurs (2)	19 020	3 424	18 %	144	98	46	1,5	42 €
	1 118	240	21 %	71	7	65	10,3	298 €
Prospection (1 relance anciens donateurs)								
	7 750	1.161	15 %	37	41	- 3	0,9	32 €
Ensemble télémarketing	54 216	11 604	21 %	577	282	295	2,0	50 €

Source : Sidaction, service communication et collecte

S'il permet d'obtenir de bons taux de réponse, le support téléphonique apparaît coûteux avec des frais absorbant 50 % des recettes collectées : le coût d'un appel est proche de 5 € avec un coût de traitement du don de 1,86 €

Les opérations de télémarketing dégradent pour près d'un point le ratio de frais de collecte de l'association. Bien que deux fois moins rentables que les publipostages, ces opérations de fidélisation peuvent présenter un intérêt certain sur quelques créneaux.

S'agissant des relances et appels anniversaire, le télémarketing intervient souvent en relais des publipostages pour fidéliser les donateurs du Sidaction TV ou rattraper les donateurs en voie d'inactivation. Visant des cibles difficiles, le support téléphonique apparaît alors efficace au regard des taux de réponse élevés, pour un coût important mais soutenable, représentant environ la moitié des sommes collectés.

Près de la moitié du télémarketing vise au passage des donateurs en prélèvement automatiques. Ces opérations apparaissent nettement plus efficaces que celles menées par courrier. Presqu'équilibrées, par les versements effectuées dans l'année par les donateurs passant en prélèvement automatique, ces opérations dégagent une petite marge grâce aux dons versés par les donateurs contactés qui ont décliné la proposition de passage en prélèvement.

Télémarketings 2006 incitant au passage en prélèvement automatique	nombre de messages	nombre réponse	taux de réponse	recette en K€	coût en K€	recette nette en K€	recette pour 1 € dépensé	don moyen en €
Versement d'un don	48 154	2 668	5,5 %	111	241	-130	0,5	42 €
Passage prélèvement autom		2 454	5,1 %	233	3	230	ns	95 €
Ensemble	48 154	5 122	10,6 %	344	244	100	1,4	67 €

Source : Sidaction, service communication et collecte

Au printemps 2007, l'association a testé une prospection par téléphone axée sur le recrutement de nouveaux donateurs en prélèvement automatique. Le test portait sur 50.000 adresses louées par le prestataire et l'opération était sans risque pour Sidaction, le déficit éventuel entre ses frais (250 K€) et les recettes issues en 12 mois des prélèvements étant supporté par le prestataire en télémarketing.

Cette opération, dont les recettes devraient pratiquement couvrir les coûts, a permis de recruter 796 nouveaux donateurs en prélèvement, soit un résultat inférieur à la prospection par collecte de rue (cf. infra) dont elle visait à constituer une alternative. Son renouvellement se heurte aux mêmes réserves : celles-ci tiennent au coût relatif de ce type de prospection mais également aux problèmes d'image que posent une démarche intrusive et une difficulté de contrôle de téléacteurs tentés de s'écartier de l'argumentaire fixé pour vaincre les réticences au moyen de discours plus vendeurs, émotionnels et culpabilisants.

#### ➤ Les messages internet

Les campagnes de marketing direct sur internet (e-mailing) se sont fortement développées en 2006, avec une progression de 66 % des messages. Ces messages relèvent désormais quasi exclusivement de la fidélisation, avec une petite prospection très ciblée, de moins de 10.000 messages, concernant les bénévoles non donateurs de l'association.

Après une phase déficitaire de construction et de démarrage, le marketing sur internet se caractérise par sa très forte rentabilité. Cette rentabilité est toutefois difficile à quantifier sur la base des données de l'association qui intègrent encore mal les produits et les charges de cette nouvelle activité de collecte. A titre indicatif, les éléments suivants peuvent être avancés :

Dons sur internet 2006	nombre de messages	nombre de réponse	taux de réponse	recette en K€	coût en K€	recette nette en K€	recette pour 1 € dépensé	don moyen en €
Liés à campagne marketing	362 984	1 631	0,45 %	108	22	86	4,8	66 €
Liés à Sidaction TV	-	-	-	374	5	369	74,8	
Hors campagnes et Sidaction	-	2 439	-	158	2	156	83,1	65 €
Ensemble dons internet	362 984	4 070	1,12 %	640	27	613	23,7	157 €

Source : Sidaction, service communication et collecte

La faiblesse du taux de réponse s'agissant de fidélisation, est très largement compensée par le faible coût des envois et l'importance des dons versés. L'association n'a pas de visibilité sur les marges de progression de ce canal de collecte, qui représente 4 % de ses ressources, ni sur son impact sur les résultats de ses modes plus traditionnels de collecte.

#### ➤ Les collectes de rue (street fundraising)

Avec le concours d'un prestataire spécialisé, l'association s'est engagée dans une politique de prospection dans les rues des grandes villes, visant à accroître le nombre de ses donateurs en prélevement automatique. Engagés en 2005, les efforts de prospection se sont intensifiés en 2006 et ont permis d'obtenir sur deux ans 11.500 nouveaux prélevements automatiques :

Prospection de dons	2006					2005				
	en prélevement automatique	Nombre de missions	heures	prélèvements	PA / heure	Nombre de missions	heures	prélèvements	réalisés	PA / heure
Paris	9	8 011	7 544	5 530	0,7	3	2 966	3005	2 177	0,7
Lyon	1	1 020	897	649	0,6	1	714	884	690	1,0
Bordeaux	1	962	804	576	0,6					
Amiens	1	173	217	162	0,9					
Lille	1	677	746	584	0,9					
Rouen	1	1 079	795	649	0,6					
Angers / Le Mans	1	651	601	483	0,7					
Total	15	12 573	11 604	8 633	0,7	4	3 680	3 889	2 867	0,8

Source : Sidaction, service communication et collecte

Pour 2007, une nouvelle majoration avec quelques 20.000 heures réparties en 9 vagues avait été acceptée par l'association et intégrée dans son plan marketing. Demandée par le prestataire, cette majoration a été acceptée par le conseil d'administration, non sans débats quant aux coûts et aux problèmes de déontologie et de qualité des opérations de collecte de rue : cette acceptation était toutefois subordonnée à la possibilité d'étaler sur 3 ans des coûts de prospection portés à 900 K€

Le refus par le commissaire aux comptes d'un tel étalement des charges a conduit à l'arrêt des opérations de collecte de rue en mars 2007. Au-delà des problèmes posés par le caractère intrusif ce type de prospection, cet arrêt se fonde sur l'insuffisante rentabilité des opérations de collecte de rue, comparativement aux résultats obtenus par les publipostages ou le télémarketing pour faire passer les donateurs fidèles en prélevement automatique.

Collecte de rue	nombre d'heures de collecte	nombre PA réalisés	taux de PA par heures	recette en K€	coût en K€	recette nette en K€	recette pour 1 € dépensé	don PA moyen en €
Année 2006	12 573	8 633	0,7	618	716	-98	0,86	71,5 €

Source : Sidaction, service communication et collecte

La rentabilité des collectes de rue est calculée de façon théorique sur la base du montant du premier prélèvement multiplié par le nombre de mois séparant de la fin de l'année : sur cette base, la rentabilité est négative avec un coût net de près de 100 K€ correspondant à un coût d'acquisition d'un nouveau donateur en prélèvement automatique de 11,4 €

La rentabilité réelle des opérations est plus difficile à apprécier puisqu'elle se fonde sur des prélèvements automatiques qui peuvent fonctionner plusieurs années, à coût très faible pour l'association.

En tout état de cause, l'arrêt des collectes de rue devrait permettre, toutes choses égales par ailleurs, une réduction de plus de 3 points son ratio de frais de collecte.

### 3.2.4. La rentabilité des libéralités

en K€	2006	2005
Libéralités	406	317
legs	182	164
assurances vie	49	116
donations	175	37
Frais directs dont :	28	28
publicité, publications vers notaires	18	26
congrès notaires	4	-
honoraires et frais d'acte	5	1
déplacements	6	-
Frais directs / recette brute	6,9 %	8,8 %
Recette nette des libéralités	378	289

Source : Sidaction, service comptable

En prenant en compte les charges salariales et les frais généraux afférents à la gestion des legs, le ratio de frais de collecte des libéralités s'élève à 33 % en 2005 et à 27 % en 2006. Ce ratio élevé doit s'apprécier au regard des deux éléments suivants :

- une véritable politique de développement des legs ne s'est mise en place qu'en 2002 et il faut du temps dans ce domaine pour obtenir des résultats ; la progression tendancielle des libéralités est encourageante et devrait en 2007 se traduire par un nouveau repli du ratio de coût de collecte, entre 20 et 25 % ;
- compte tenu du caractère imprévisible et erratique ainsi que du montant modeste des libéralités dont bénéficie Sidaction, le ratio de frais de collecte doit être interprété avec prudence ; à titre indicatif, l'attribution, en cours de négociation, de la moitié d'un legs de 1,5 M€ pourrait être de nature à relativiser les coûts élevés de gestion des libéralités de l'association.

### 3.3. la rentabilité des autres opérations et manifestations

La rentabilité de la collecte au titre des activités annexes liées à la générosité publique peut être ainsi présentée :

Activités annexes 2006	Recettes brutes	Frais directs	Frais directs / recette brute	Recette nette
Ensemble des activités annexes	999	167	17 %	794
Fonds Line Renaud	291	-	-	291
Autres activités dont :	708	167	24 %	541
diner de la mode	487	137	28 %	350
manifestations régionales	125	16	13 %	109
opérations nationales	61	0	0 %	61
opérations 1er décembre	17	12	73 %	5
boutiques	10	1	10 %	9
partenariat **	9	2	18 %	7

\*\* ce montant exclut un versement d'une fondation d'entreprise de 77 K€comptabilisés dans les dons 2006

Source : Sidaction, service comptable

Le Fonds Line Renaud correspond à une affectation des ressources collectées par Sidaction grâce à l'action de sa vice-présidente dans le monde du spectacle. Ces ressources sont nettes de frais pour l'association et sont constituées en 2006 d'une part, de droits d'auteur et redevances sur vente d'albums (262 K€) et d'autre part, d'une fraction des recettes de matchs exhibitions de tennis organisés au bénéfice de 8 associations dont le Sidaction (28 K€).

Les ressources des autres activités annexes proviennent aux 2/3 du Diner de la mode. Organisé pour la première fois en 2005, cette manifestation avait alors connu une faible rentabilité avec seulement 165 K€de recettes pour 130 K€de frais directs (restauration des convives et location de matériels). L'édition 2006 est bien plus intéressante pour l'association en raison de la hausse du nombre de participants, comme de l'organisation d'une tombola et d'une vente aux enchères durant le dîner.

L'association entend renforcer la rentabilité de cette opération en réunissant des sponsors prenant en charge les frais d'organisation du dîner. Elle envisage également de créer une seconde manifestation du même type mais sur une thématique différente de la mode.

Les principales autres ressources proviennent de diverses opérations et manifestations menées au niveau national ou local. Ces ressources qui atteignent 203 K€en 2006 comprennent :

- les manifestations régionales qui regroupent les ressources générées par les opérations menées localement au bénéfice de l'association et plus marginalement, les quêtes suite à mariage ou décès ainsi que les subventions spontanément versées par certaines communes. Les quelques frais directs qui grèvent ces opérations locales en forte progression ont trait au soutien que peut accorder l'association (matériel de communication et/ou de collecte) ;
- les opérations 1<sup>er</sup> décembre qui ont été distinguées des manifestations régionales à seule fin d'un meilleur suivi des efforts de développement de la collecte à l'occasion de la journée mondiale de lutte contre le Sida ;
- les opérations nationales qui, en 2006, ne recouvrent qu'un don important d'une fondation ainsi que des recettes de soirées et galas organisées au profit de l'association ; ces opérations nationales peuvent être grevées de frais comme en 2005 où elles comprenaient la réalisation

d'un clip cinéma d'appel à don (les recettes générées par cet appel grand public ne sont pas identifiables et figurent parmi les dons manuels spontanés)

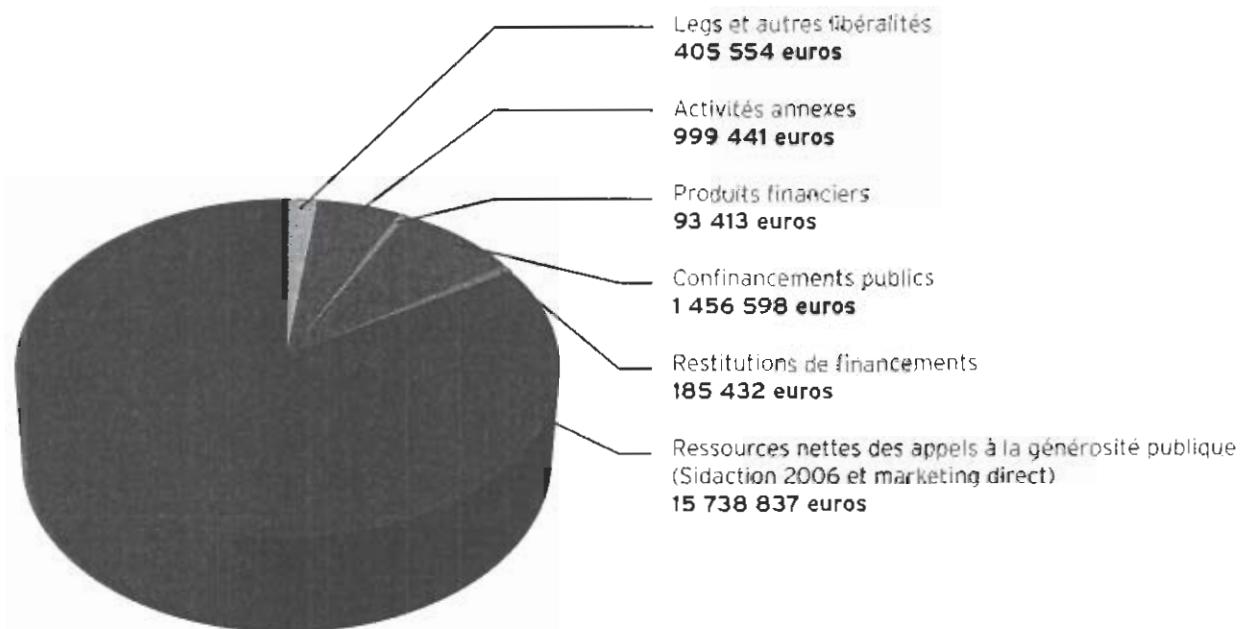
Les autres ressources des activités annexes sont marginales : très rentables les activités liées à la vente de produits sur la boutique internet (T-shirts, bracelets, pin's, magnets, etc.) progressent doucement ; les partenariats en 2006 se résument à un produit partage (reversement sur abonnement téléphonique) mais l'investissement de l'association sur ce créneau en 2007 pourraient faire évoluer sensiblement ce résultat.



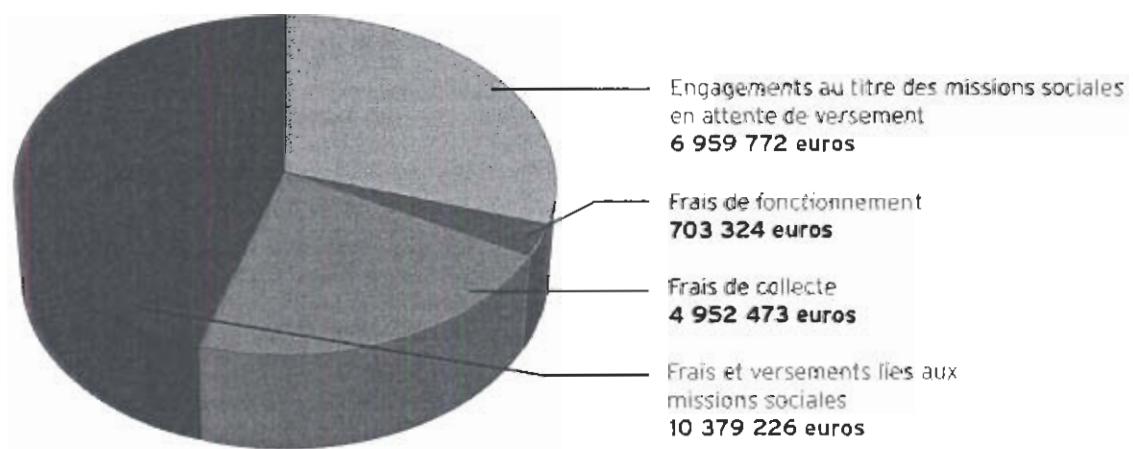
**Annexe : Compte d'emploi des ressources de  
Sidaction pour 2006**



## Les ressources collectées en 2006



## Les dépenses et engagements en 2006



# Compte d'emploi annuel des ressources collectées auprès du public

au 31 décembre 2006

	2006	2005
<b>Ressources nettes disponibles hors cofinancements antérieurs</b>	<b>4 876 536</b>	<b>2 763 276</b>
Ressources nettes disponibles au 1 <sup>er</sup> janvier	4 876 536	2 763 276
Reprise des cofinancements antérieurs à l'exercice		
<b>Reprises sur subventions investissements</b>	<b>850</b>	<b>2 017</b>
<b>Restitutions de financements versés avant le 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>185 432</b>	<b>106 303</b>
restitutions de subventions associatives	39 989	50 432
restitutions de financements versés à la recherche	145 442	55 871
<b>Ressources nettes des appels à la générosité publique</b>	<b>10 980 857</b>	<b>8 938 293</b>
dons manuels	15 738 837	12 903 119
coûts directs d'appel à la générosité publique	-4 102 072	-3 432 286
coûts indirects d'appel à la générosité publique	-655 908	-532 540
<b>Llegs et autres libéralités</b>	<b>377 918</b>	<b>251 350</b>
legs encaissés	405 554	316 663
coûts directs	-27 636	-27 205
coûts indirects		-38 107
<b>Activités annexes liées aux appels à la générosité publique</b>	<b>832 584</b>	<b>820 640</b>
activités du 'Fonds Line Renaud'	290 967	1 326 131
autres activités	708 474	193 393
coûts directs d'organisation	-166 857	-698 883
<b>Produits financiers</b>	<b>93 413</b>	<b>433 661</b>
<b>RESSOURCES NETTES DISPONIBLES</b>	<b>17 347 591</b>	<b>13 315 541</b>
<b>Dotations aux amortissements et provisions</b>	<b>-81 406</b>	<b>-79 758</b>
<b>Affectations aux missions sociales</b>	<b>-8 841 262</b>	<b>-7 891 069</b>
cofinancements publics des financements	981 210	
financement des programmes d'aide aux malades	-4 676 753	-3 735 056
financement des programmes de recherche	-3 076 566	-2 967 954
suivi des financements, conseil et formation	-974 843	-690 933
cofinancements publics des projets Sidaction	475 388	695 291,49
actions de lutte contre le sida menées par l'association	-1 423 920	-1 100 177
coûts indirects	-145 778	-92 241
<b>Coûts directs de fonctionnement de l'association (*)</b>	<b>-703 324</b>	<b>-468 178</b>
administration de l'association	-703 324	-468 178
actions de communication		
<b>EMPLOIS DES RÉSOURCES NETTES DISPONIBLES</b>	<b>-9 625 992</b>	<b>-8 439 005</b>
Total des ressources	23 756 661	18 739 854
Total des emplois	-16 035 062	-13 863 318
<b>RESSOURCES RESTANT AU 31 DECEMBRE</b>	<b>7 721 598</b>	<b>4 876 536</b>
<b>RESSOURCES ENGAGEES NON VERSEES</b>	<b>-6 959 772</b>	<b>-5 333 657</b>
financement des programmes d'aide aux malades	-1 936 880	-3 439 084
financement des programmes de recherche	-5 022 892	-1 894 573
<b>SOLDE AU 31/12 APRES PRISE EN COMPTE DES ENGAGEMENTS</b>	<b>761 827</b>	<b>-457 121</b>

## **Observations de l'association SIDACTION**



**Pierre Bergé**  
Président

**Line Renaud**  
Vice-Présidente Déléguée

**Marjolaine Degremont**  
Vice-présidente  
Présidente d'Act Up Paris

**Edmond-Luc Henry**  
Trésorier  
Président d'honneur  
de l'Association Française  
des Hémophiles

**Olivier Ségot**  
Secrétaire Général

**Pr. Françoise Barré-Sinoussi**  
Institut Pasteur

**Dr Claire Bougaran**  
Union Nationale des Associations  
de Lutte contre le Sida

**Hugues Charbonneau**

**Pr. Jean-François Delfraissy**  
Hôpital du Kremlin-Bicêtre

**Christian Doubrère**  
Union Nationale des Associations  
de Lutte contre le Sida

**Jeanne Gapiya-Niyonzima**  
Présidente de l'Association  
Nationale de Soutiens aux  
Séropositifs et Sidéens (Burundi)

**Louis Gautier**  
Conseiller maître  
à la Cour des Comptes

**Pr. Hakima Himmich**  
Association marocaine de Lutte  
Contre le Sida (ALCS)  
CHU Ibn Rochd (Maroc)

**Dr Denis Lacoste**  
Président de la Société Française  
de Lutte contre le Sida

**Pr. Jean-Paul Moatti**  
Institut Paoli Calmette

**Dr Philippe Msellati**  
Institut de Recherche pour le  
Développement

**Pr. Christine Rouziloux**  
Hôpital Necker

**Yves Souteyrand**  
Organisation Mondiale de la Santé

**Issoufou Tiendrebeogo**  
Président de l'Association Africaine  
Solidarité (Burkina Faso)

**Pascal Obispo**  
Membre d'Honneur

**Bastien Noël**  
Président du Comité Associatif

**Pr. Yves Lévy**  
Président du Comité Scientifique  
et Médical

**Bertrand Audoin**  
Directeur Général

Inspection Générale des Affaires Sociales  
Section des rapports  
39-43 quai André Citroën  
75 739 PARIS Cedex 15

Paris, le mercredi 2 juillet 2008

Monsieur,

J'ai bien reçu la dernière version du projet de rapport de l'Inspection Générale des Affaires Sociales (IGAS) relatif au contrôle de Sidaction que vous avez bien voulu nous faire parvenir. Ce nouveau projet prend en compte plusieurs éléments et précisions que nous vous avions transmis.

Je n'ai aucune observation complémentaire à vous adresser sur cette dernière version.

J'ai bien noté que cette version du rapport relatif au contrôle de Sidaction ainsi que les réponses que nous vous avons fait parvenir seraient rendues publiques dans les prochaines semaines par vos soins.

Restant à votre disposition, je vous prie, Monsieur, d'agréer mes salutations distinguées.



**Pierre Bergé**  
Président



Inspection générale  
des affaires sociales  
RM2008-089P

# **CONTROLE THEMATIQUE DES MODALITES ET FRAIS DE COLLECTE DE SIX ORGANISMES FAISANT APPEL A LA GENEROsite DU PUBLIC**

**Documents annexes transmis par les  
associations AIRMA & ARDMLA  
(RM2008-029/030A)**

## **TOME 2/2**

Établi par

**Véronique GUILLERMO**

**Monique MOUSSEAU**

**Didier NOURY**

**Alexandre PASCAL**

Membres de l'Inspection générale des affaires sociales



## **Sommaire**

ANNEXE 1 : AIRMA.....	5
ANNEXE 2 : ARDMLA.....	103



## **Annexe 1 : AIRMA**



**ASSOCIATION INTERNATIONALE POUR  
LA RECHERCHE SUR LA MALADIE D'ALZHEIMER**  
23/25, rue Jean-Jacques Rousseau  
75001 Paris

Association déclarée régie par la loi du 1er juillet 1901

**PROCES VERBAL DE L'ASSEMBLEE GENERALE EXTRAORDINAIRE DU  
31 JANVIER 2008**

L'an deux mille huit et le trente et un janvier à quatorze heures, les membres de l'assemblée générale extraordinaire de l'Association dénommée « Association Internationale pour la Recherche sur la Maladie d'Alzheimer (AIRMA) » se sont réunis par téléphone sur convocation de Madame Janet Michaels au 1360 Beverly Road McLean VA USA.

Sont présents :

Janet R. MICHAELS, Président ;  
Donna D. CAVANAUGH, CPA, Trésorier;  
Robert L. BECK, Administrateur.

Sont également présents sur invitation par téléconférence :

Alan GREILSAMER, Vice-président, Communications Resources, LLC™, Entreprise de Marketing et de Communication pour AIRMA ; et  
Muriel BROWN, Responsable administrative.

L'assemblée générale procède à la désignation de son bureau, Madame Janet Michaels est désignée comme Président de séance, Monsieur Alan Greilsamer est désigné comme secrétaire de séance.

Le Président informe les membres de l'assemblée que M. Christopher Lewert ne peut pas assister à la réunion et lui a donné sa procuration afin de le représenter lors du vote.

Le Président constate que le quorum requis est atteint et que par conséquent, l'assemblée peut valablement délibérer.

Le Président rappelle que l'ordre du jour est le suivant :

1. Ouverture d'un bureau à Mérignac, et changement d'adresse ;
2. Changement de l'article 5 des Statuts concernant le Siège Social ;
3. Acceptation de l'assurance-vie de Madame Deville Elisa ; et

**PREMIERE RESOLUTION :**

Le Président, Mme Michaels, informe l'Assemblée Générale qu'AIRMA a organisé l'ouverture d'un bureau à Bordeaux-Mérignac (France) et qu'il conviendrait de transférer le Siège Social de l'association. Mme Michaels explique la nécessité de recruter un travailleur indépendant ou un employé pour effectuer la permanence du bureau. Le nouveau bureau serait situé au 3, rue du Golf, 33700 Mérignac.

**Cette résolution, mise aux voix, est adoptée à l'unanimité.**

**DEUXIEME RESOLUTION :**

Mme Janet Michaels rappelle aux membres que, lors de la réunion du Conseil d'administration en date du 9 janvier 2008, ils avaient discuté des dispositions relatives aux modifications des Statuts. Après discussions, l'article 5 est modifié comme suit :

**Article 5**

Rédaction Actuelle : l'association a son Siège Social à Paris. Il pourra être transféré en tous autres lieux par simple décision du Conseil d'Administration.

Nouvelle version : l'association a son Siège Social à Mérignac. Il pourra être transféré en tous autres lieux par simple décision du Conseil d'Administration.

**Cette résolution, mise aux voix, est adoptée à l'unanimité.**

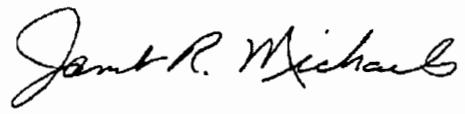
**TROISIEME RESOLUTION :**

Mme Michaels annonce à l'Assemblée Générale qu'AIRMA a obtenu des parts de l'assurance-vie de Mme Deville Elisa. La société LCL a versé la somme de quarante sept mille huit cent huit euros et un centime (47808.01 euros) à l'association entre décembre 2007 et janvier 2008.

**Cette résolution étant de nature descriptive n'est pas soumise aux voix.**

En l'absence d'autres questions, Mme Janet Michaels remercie les membres de l'assemblée générale pour leur présence. L'ordre du jour étant épuisé, la séance est levée à 14H30 heures.

De tout ce qui précède, il a été dressé le présent procès-verbal qui a été signé par le Président et le Secrétaire de séance.



Le Président  
Janet R. MICHAELS



Le Secrétaire de séance  
Alan GREILSAMER

**ASSOCIATION INTERNATIONALE POUR  
LA RECHERCHE SUR LA MALADIE D'ALZHEIMER**  
23/25, rue Jean-Jacques Rousseau  
75001 Paris

Association déclarée régie par la loi du 1er juillet 1901

**PROCES VERBAL DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU  
9 Janvier 2008**

L'an deux mille huit et le neuf janvier à huit heures, les membres du Conseil d'Administration de l'Association dénommée « Association Internationale pour la Recherche sur la Maladie d'Alzheimer (AIRMA) » se sont réunis par téléphone sur convocation de Madame Janet Michaels au 1360 Beverly Road McLean VA USA

Sont présents :

Janet R. MICHAELS, Président  
Donna D. CAVANAUGH, Trésorière  
Robert L. BECK, Administrateur

Sont également présents sur invitation par téléconférence :

Robert H. FRANK, CPA, Consultant en gestion, Frank & Company;  
Alan GREILSAMER, Vice Président de Communications Resources,

Le Conseil d'Administration procède à la désignation de son bureau, Madame Janet Michaels est désignée comme Président de séance, Monsieur Alan Greilsamer est désigné comme secrétaire de séance.

Madame Michaels annonce que Monsieur Christopher Lewert, Secrétaire d'AIRMA, n'est pas en mesure d'assister à cette réunion en raison d'obligations professionnelles. Elle déclare avoir en sa possession la procuration de Monsieur Christopher Lewert et votera donc en son nom.

Le Président constate que le quorum requis est atteint et que par conséquent, le Conseil d'Administration peut valablement délibérer.

Le Président rappelle que l'ordre du jour est le suivant :

1. Approbation du budget 2008

2. Bourses de recherches scientifiques
3. Ouverture du bureau de Bordeaux-Merignac et changement de domiciliation du siège social
4. Convocation d'une assemblée Générale Extraordinaire
5. Acceptation de la succession de l'assurance vie de Mme Deville
6. Renouvellement du bureau

## **1. Approbation du budget 2008**

Le Président, Mme Michaels, soumet le budget 2008 (inclus en annexe). Le budget est revu et après délibération, est approuvé à l'unanimité par le Conseil.

## **2. Bourses de recherches scientifiques**

### **1.1. Les bourses**

Le Président, Mme Michaels, prie M. Greilsamer d'informer le conseil sur les demandes de bourses reçues au 8 juin 2007 et les dossiers retenus.

M. Greilsamer indique que 5 demandes de bourses ont été reçues en 2007, et furent sélectionnées selon les critères de sélection suivants : respect de la procédure et motivation du candidat. Après examen des dossiers, le comité scientifique d'AIRMA recommande de financer deux projets, celui du Dr Page et celui du Dr Buée.

Le Président, Mme Michaels propose au conseil d'approver l'attribution de deux bourses d'un an d'un montant de 40 000 euros chacune au Dr Guyène Page de l'Université de Poitiers (pour son projet : **The Role of PKR in death neuronal signaling in AD** ) et au Dr Buée de l'INSERM de Lille (pour son projet : **The Ischemia in the Alzheimer neurodegeneration spreading** ), avec renouvellement de ces bourses au bout d'un an en fonction des résultats atteints en 2008.

Après en avoir délibéré, le Conseil, à l'unanimité adopte la proposition de son Président.

### **1.2 Le projet du Dr Delacourte**

D'autre part le Président, Mme Michaels rappelle au Conseil que le Dr. André Delacourte avait sollicité le soutien d'AIRMA pour son projet de banque de cerveau à l'INSERM de Lille et que le Conseil avait voté un premier financement en janvier 2007.

Le Président Mme Michaels propose au conseil d'approver le renouvellement de ce soutien financier de 27 000 euros au projet du Dr Delacourte, conformément à la demande de celui-ci et du budget envoyé.

Après en avoir délibéré, le Conseil, à l'unanimité adopte la proposition de son Président.

### **3. Ouverture du bureau de Bordeaux-Mérignac et changement de domiciliation du siège social**

Mme Michaels indique aux membres du Conseil d'Administration que l'association projette d'ouvrir un bureau à Bordeaux Mérignac et d'en faire son siège social. L'association devra recruter un employé à mi-temps qui assurera la permanence téléphonique le matin. Le contrat de location du bureau situe au 3, rue du golf, 33700 Mérignac est lu et revu par le Conseil.

Le Président Mme Michaels propose au conseil d'approver l'ouverture du bureau de Mérignac et de changer l'adresse du siège social au 3, rue du golf, 33700 Mérignac. Le Président rappelle qu'une assemblée générale extraordinaire doit approuver ce changement de siège social dans les statuts de l'association.

Après en avoir délibéré, le Conseil, à l'unanimité adopte la proposition de son Président.

### **4. Convocation d'une assemblée Générale extraordinaire**

En conséquence de ce qui précède, le Conseil d'Administration décide de convoquer les membres de l'Association en assemblée Générale Extraordinaire le trente et un janvier à 14h00 au 1360 Beverly Road McLean VA USA, à l'effet de statuer sur l'ordre du jour suivant :

- Changement de l'article 5 des statuts de l'association indiquant le siège social tel qu'il suit :

#### **Article 5 - Siège social**

**L'association a son siège social à Bordeaux Mérignac (France)**

**Il pourra être transféré en tout autre lieu sur simple décision du Conseil d'Administration**

Après en avoir délibéré, le Conseil, à l'unanimité adopte la proposition de son Président.

## **5. Acceptation de la succession de l'assurance vie de Mme Deville**

Le Président Mme Michaels indique aux membres du Conseil d'Administration la compagnie d'Assurance LCL de Bayeux a informé l'association que Mme Deville a institué l'association bénéficiaire de ses contrats d'assurance sur la vie pour un montant de 47 808.01 euros. Mme Michaels propose au Conseil d'accepter cette succession de l'assurance vie de Mme Deville

Après en avoir délibéré, le Conseil, à l'unanimité, adopte la proposition de son Président.

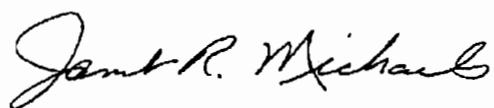
## **6. Renouvellement des membres du Bureau dans leur fonction**

Conformément à l'article 13.1 des Statuts, le Conseil procède ensuite au renouvellement des membres du Bureau dans leur fonction respective, pour un an. Ainsi, sont respectivement renouvelés, à l'unanimité par le Conseil, pour une période d'un an, Madame Janet Michaels, en qualité de Président, Madame Donna Cavanaugh, en qualité de Trésorier et Monsieur Christopher Lewert, en qualité de Secrétaire Général.

En l'absence d'autres questions, le Président remercie les membres de l'Association pour leur présence.

L'ordre du jour étant épuisé, la séance est levée à 8h30.

De tout ce qui précède, il a été dressé le présent procès-verbal qui a été signé par le Président et le secrétaire de séance.



Janet R. Michaels  
Président



Alan Greilsamer  
Secrétaire de séance

**Association Internationale pour la Recherche sur la Maladie d'Alzheimer**  
**OPERATING BUDGET & CASH FLOW**  
**For the period**  
**November 1, 2007 through October 31, 2008**

	€
<b>Support and Revenue:</b>	
Contributions	1 565 771
Less direct mail expenses:	<u>1 054 122</u>
Net support from direct mail	<u>511 649</u>
List rental income	10 000
Telemarketing net	<u>25 000</u>
<b>Total support and revenue</b>	<b><u>546 649</u></b>
<b>Expenses:</b>	
French office costs	24 000
Office administration costs	32 787
Public relations consulting	2 100
Internet support & web development	3 000
Organizational management	65 100
Travel expenses	8 400
Legal representation	42 000
Accounting representation (cpc)	21 000
Audit fee (arefi dfk)	21 350
Caging & house file support	105 000
Scientific review committee & grant coordination	5 500
VAT tax	<u>26 030</u>
<b>Total operating costs</b>	<b>356 267</b>
Grant awards	<u>175 000</u>
<b>Total expenses</b>	<b><u>531 267</u></b>
<b>Net increase in cash from operations</b>	<b><u>15 382</u></b>
<b>Net increase in cash</b>	<b>€ 15 382,42</b>
<b>Cash beginning of period</b>	<b><u>€ 245 000,00</u></b>
<b>Cash end of period</b>	<b><u>€ 260 382,42</u></b>

**ASSOCIATION INTERNATIONALE POUR  
LA RECHERCHE SUR LA MALADIE D'ALZHEIMER**

Association déclarée régie par la loi du 1er juillet 1901

**PROCES VERBAL DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU  
20 MARS 2008**

L'an deux mille huit et le vingt mars à seize heures, les membres du Conseil d'Administration de l'Association dénommée « Association Internationale pour la Recherche sur la Maladie d'Alzheimer (AIRMA) » se sont réunis par téléconférence sur convocation de Madame Janet Michaels au 1360 Beverly Road McLean VA USA.

Sont présents :

Janet R. MICHAELS, Président  
Robert L. BECK, Administrateur  
Donna Cavanaugh, Trésorier

Sont également présents sur invitation par téléconférence :

Norbert de Montety, Commissaire aux comptes, AREFI  
Robert H. FRANK, Expert comptable, conseiller en affaire, Frank & Company, p.c.  
Matthew FRANK, Frank & Company, p.c.  
Alan GREILSAMER, Vice-Président, Communications Resources, LLCTM, Entreprise de Marketing et de Communication  
Muriel BROWN, Responsable administrative.

Le Conseil d'Administration procède à la désignation de son bureau, Madame Janet Michaels est désignée comme Président de séance, Monsieur Alan Greilsamer est désigné comme secrétaire de séance.

Le Président informe les membres du Conseil que M. Lewert ne peut pas assister à la réunion et qu'il a donné procuration à Mme Michaels afin de le représenter à la réunion.

Le Président constate que le quorum requis est atteint et que par conséquent, le Conseil d'Administration peut valablement délibérer.

Le Président rappelle que l'ordre du jour est le suivant :

1. Approbation du procès-verbal de la précédente réunion du Conseil d'Administration
2. Etablissement du rapport financier et moral du Conseil d'Administration pour les comptes clos le 31 octobre 2007 ;
3. Examen et arrêté des comptes de l'exercice clos le 31 octobre 2007 ;
4. Proposition d'affectation du résultat de l'exercice clos le 31 octobre 2007 ;
5. Convocation des membres de l'Association à l'assemblée générale ordinaire annuelle appelée à statuer sur les comptes clos le 31 octobre 2007 ;
6. Questions diverses.

**1. Approbation du procès-verbal de la précédente réunion du Conseil d'Administration**

Le Président, Mme Michaels, soumet le procès-verbal de la réunion du Conseil d'Administration du neuf janvier 2008. Le procès-verbal est revu et approuvé à l'unanimité par le Conseil.

**2. Etablissement du rapport moral et financier du Conseil d'Administration pour les comptes clos le 31 octobre 2007**

Le Conseil d'Administration discute les termes du rapport moral et financier qu'il présentera à l'assemblée. M. Beck, membre du Conseil soulève le problème de la fréquence des sollicitations envoyées aux donateurs d'AIRMA. La société MDG de marketing, prestataire de services pour AIRMA, prévoit une vingtaine de sollicitation pour l'année 2008 par donateur. M. Beck fait part de ses préoccupations concernant les dépenses engendrées par la stratégie de mailing mais également les conséquences directes sur les donateurs trop souvent sollicités. Mme Michaels explique qu'elle présentera ces problèmes à MDG dans l'intérêt du donateur.

**3. Examen et arrêté des comptes de l'exercice clos le 31 octobre 2007**

Le Président, Mme Janet Michaels présente aux membres du Conseil les comptes annuels de l'exercice clos le trente et un octobre 2007. Le Président commente ces comptes et fait un exposé sur l'activité de la société au cours de l'exercice écoulé. Des observations sont échangées et des explications données par le Président.

Après en avoir délibéré, le Conseil, à l'unanimité, décide d'arrêter le bilan, le compte de résultat et l'annexe de l'exercice clos le trente et un octobre 2007 se soldant par un gain de 152 345 euros, dans la forme dans laquelle ils lui ont été présentés.

#### **4. Proposition d'affectation du résultat de l'exercice clos le 31 octobre 2007**

Le Conseil, à l'unanimité, décide de proposer à l'assemblée générale d'affecter le gain de l'exercice clos le 31 octobre 2007 s'élevant à 152 345 euros au crédit du compte "report à nouveau".

#### **5. Convocation des membres de l'Association à l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle appelée à statuer sur les comptes clos le 31 octobre 2007**

Le Conseil d'Administration décide de convoquer les membres de l'Association en Assemblée Générale Ordinaire Annuelle le quinze mai 2008 à seize heures, au 1360 Beverly Road McLean VA USA, à l'effet de statuer sur l'ordre du jour suivant :

- Rapport moral et financier du Conseil d'Administration sur l'exercice clos le trente et un octobre 2007 ;
- Rapport général du Commissaire aux Comptes sur l'exécution de sa mission ;
- Approbation desdits comptes, opérations et conventions de l'exercice 2007 ;
- Affectation du résultat de l'exercice 2007 ;
- Quitus aux Administrateurs.

#### **6. Questions diverses**

Mme Michaels invite les membres du Conseil à discuter du rapport de l'IGAS. Le Conseil d'Administration est d'accord pour mettre en œuvre les mesures nécessaires répondant aux critiques de l'IGAS. AIRMA a pris note des recommandations et a, d'ores et déjà, pris des mesures concrètes pour les mettre en œuvre.

Le Conseil est d'accord pour insérer dans son site Internet les Comptes Emplois Ressources des années précédentes. Par ailleurs, le Conseil d'Administration envisage de réduire les campagnes marketing.

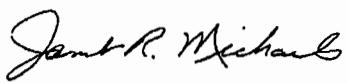
Mme Michaels indique que l'association versera les bourses et aides de recherche suivantes dès le premier trimestre 2008:

1. Au Dr. Buee de l'INSERM, Institut de Médecine Prédictive pour son projet sur le "Rôle de la pathologie vasculaire dans la progression de la dégénérescence neurofibrillaire" ;
2. Au Dr. Page, de l'Université de Poitiers, pour son projet sur le « Rôle de PKR dans la signalisation de la mort neuronale au cours de la maladie d'Alzheimer » ;
3. une aide financière sera versée également au Dr. Delacourte de l'INSERM de Lille.

Par ailleurs, le Président rappelle que l'association dispose à la banque FORTIS de Lille d'un solde créditeur de 325 000 euros environ à ce jour.

En l'absence d'autres questions, Mme Janet Michaels remercie les membres du Conseil d'Administration pour leur présence. L'ordre du jour étant épuisé, la séance est levée à dix sept heures.

De tout ce qui précède, il a été dressé le présent procès-verbal qui a été signé par le Président et le Secrétaire de séance.



Le Président  
Janet R. MICHAELS



Le Secrétaire de séance  
Alan Greilsamer

**CONTRAT DE PRESTATIONS DE SERVICES N° 280102**  
**SERVICE RESIDENCE AVEC DOMICILIATION COMMERCIALE ET FISCALE**

**ENTRE LES SOUSSIGNES,**

**La Société DRIVE AFFAIRES**

SARL au capital de 125 000 EUR

Ayant son siège social 3 rue du golf – Parc Innolin - 33700 MERIGNAC,

Titulaire du bail commercial des locaux en date du 31 décembre 1992, qui autorise la sous-location à des fins professionnelles et commerciales, immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de Bordeaux B - N° SIRET 351672530 00018

Représentée par Monsieur Jacques FIRINO MARTELL, agissant en tant que Gérant  
**Ci-après désignée "DRIVE AFFAIRES"**

**Et :**

**L'Association Internationale pour la recherche sur la maladie D'ALZHEIMER (AIRMA)**

Siège social 3 RUE DU GOLF PARC INNOLIN 33700 MERIGNAC

Représentée par : MICHAELS JANET NE LE 11 OCTOBRE 1946

Demeurant: 17169 SLATE WAY HAGERSTOWN MD 21740

**L'association AIRMA Autorise :**

**L'association pour La Recherche sur la Dégénérescence maculaire**

Représentée par LEWERT TRACEY née le 14 JUILLET 1976

Demeurant : 3822 SHETLAND ET FREDERICH MD Z1704

A utiliser le bureau au 3 rue du golf parc innolin 33700 MERIGNAC

Ainsi que :

**L'association Mondiale pour l'Education des Enfants**

Représentée par SIMS MARTY ne le 9 JUILLET 1955

Demeurant :

A utiliser le bureau au 3 rue du golf parc innolin 33700 MERIGNAC

**Ci-après désignée "Le Client", d'autre part,**

**IL A ETE CONVENU CE QUI SUIT :**

**Article 1 - OBJET**

Conformément à la Loi n°84-1149 du 21 décembre 1984 et au décret d'application n°85-1280 du 5 décembre 1985, ainsi qu'à l'instruction 4Q-1-96 du 06/11/96 de la Direction Générale des Impôts, DRIVE AFFAIRES consent au client qui accepte, la faculté de se domicilier au 3 rue du Golf, Parc Innolin, 33700 MERIGNAC.

**L'association AIRMA Autorise**

DRIVE AFFAIRES met à la disposition du client qui l'accepte :

- Une domiciliation commerciale et fiscale pour détermination de son siège social à l'adresse suivante : 3 rue du Golf, Parc Innolin, 33700 MERIGNAC.
- Un bureau, meublé accessible 24h/24 pour un poste de travail noté : B5 : un bureau, un fauteuil, deux chaises visiteurs 1 caisson, 1 armoire, 1 lampe, une décoration murale (dans le cas où le client souhaite personnaliser son bureau, drive affaires ne s'y opposera pas néanmoins tout tableau devra être accroché avec des crochets x fournis par Drive Affaires) ainsi qu'un téléphone. Bureau équipé avec ligne téléphonique, et prise pour liaison internet.
- Un devis sera établi dans le cas où un client souhaite un poste de travail supplémentaire dans son bureau

- L'entretien quotidien du bureau.
- Un service de réception et de mise à disposition du courrier aux heures d'ouverture du Centre d'affaires.
- Un service d'envoi du courrier et mise à disposition par Drive Affaires
- Accueil de vos clients dans nos salons et vous informe de leur arrivée pendant les heures d'ouverture de Drive Affaires
- Un devis sera établit dans le cas où un client souhaite un numéro supplémentaire dans son bureau
- 1 journée de location offerte de notre petite salle pour 10 personnes à l'exclusion de la salle panoramique (non cumulable et suivant disponibilité) ou d'un bureau de passage.
- Un espace détente avec boissons chaudes ou fraîches, sandwichs, TV, magazines.
- Accès au numéro de télécopie du centre : 05 56 47 64 70 au tarif en vigueur
- Le droit de recourir aux services particuliers et à toutes prestations assurées par DRIVE AFFAIRES (secrétariat, bureautique, téléphone, salles de réunion, bureaux ponctuels, photocopies, coursiers, petites fournitures, etc...), toutes consommations étant facturées selon le tarif en vigueur.

**DRIVE AFFAIRES** rappelle expressément que la mise à disposition d'un bureau constitue un élément dans un ensemble de prestations de services, elle ne peut porter sur des locaux déterminés et exclusivement affectés à un client.

Il est expressément entendu entre les parties, que la présente convention constitue une simple convention de prestation de services incluant la mise à disposition, à titre précaire, de surfaces soumises aux dispositions du droit commun. En conséquence, les parties conviennent expressément que ladite convention ne saurait se voir appliquer les dispositions spécifiques du Décret n°53960 du 30 septembre 1953 relatif aux baux commerciaux.

#### ARTICLE 2 - DUREE

Le présent contrat est conclu pour une durée ferme minimum légale de trois mois à compter du \_\_\_\_\_ au \_\_\_\_\_. Au terme de cette durée, le présent contrat se renouvelera tacitement de période en période, sauf décision contraire de l'une ou l'autre des parties manifestées par lettre recommandée avec avis de réception trois mois avant la date d'échéance.

#### ARTICLE 3 - PRIX

Le prix correspondant aux prestations est fixé à 400 Euros H.T. par mois pour le bureau 25 € h.t par mois pour la liaison internet et 25 € h.t de forfait téléphonique avec l'utilisation de votre propre équipement. Cette somme est payable d'avance soit au total 1350 € h.t pour les 3 mois. Toutes prestations supplémentaires vous seront facturées fin de mois.

Elle correspond à l'ouverture aux services proposés, elle ne comprend pas les consommables (dont tarif en annexe) qui feront l'objet d'une facturation en fin de mois, payable comptant à réception de facture.

Le prix susvisé sera révisable automatiquement et de plein droit, au 31 décembre de l'année suivante du présent contrat, par application de l'indice INSEE des prix à la consommation pour l'ensemble des ménages, base 100 en 1998), le dernier indice connu étant de 113.32 en octobre 2007.

A tous ces prix sera ajoutée la TVA en vigueur.

#### ARTICLE 4 – OBLIGATIONS

**DRIVE AFFAIRES déclare se soumettre** expressément aux dispositions du décret n° 85-1280 du 5 décembre 1985, en s'obligeant à :

- Mettre à la disposition du Client, des locaux permettant la réunion régulière des organes chargés de la direction, de l'administration ou de la surveillance de l'entreprise. Ces locaux seront facturés selon leur utilisation et selon le tarif en vigueur.
- Installer les services nécessaires à la tenue, à la conservation et à la consultation des livres, registres et documents prescrits par les lois et règlements. Par mesure de tolérance, DRIVE AFFAIRES peut se contenter d'obliger le Client à lui fournir une attestation sur l'honneur indiquant le lieu où est tenue la comptabilité et où sont conservées les factures (annexe 2) et par lequel il s'engage, en cas de vérification, à mettre ces documents à la disposition de l'administration à l'adresse de domiciliation.
- Tenir informé le greffier du tribunal, à l'expiration du contrat ou en cas de résiliation de celui-ci, de la cessation de la domiciliation du Client dans les locaux au 3, rue du golf parc Innolin 33700 Mérignac.
- Réceptionner et transmettre le courrier dans les meilleurs délais tel que prévu aux conditions générales de services.

**Le Client déclare lui s'obliger à :**

- Utiliser effectivement et exclusivement l'adresse mise à disposition comme siège social de l'entreprise,
- Fournir à DRIVE AFFAIRES une attestation sur l'honneur indiquant le lieu de tenue et de conservation de sa comptabilité et de ses factures, ainsi que son engagement à mettre ces documents à la disposition de l'administration à l'adresse de domiciliation (annexe 1 du contrat),
- Informer régulièrement DRIVE AFFAIRES de toute modification concernant sa forme juridique, son objet, le nom et l'adresse des personnes ayant le pouvoir de l'engager, au moyen de la communication d'un extrait K-Bis à jour,
- Donner mandat à DRIVE AFFAIRES, qui l'accepte de recevoir en son nom toute notification.

**ARTICLE 5- PROCURATION**

Le Client donne procuration postale, par la présente, à DRIVE AFFAIRES afin que celui-ci puisse réceptionner tout son courrier simple, son courrier recommandé, ses colis livrés par transporteurs privés. Il devra de même se soumettre à la réglementation des Postes en établissant une procuration officielle auprès des services concernés.

Sont exclus les lettres et les colis contre remboursement.

**ARTICLE 6- ASSURANCE**

DRIVE AFFAIRES garantit pour le compte du client le risque locatif et les risques d'incendie, dégâts des eaux et vol. Ce capital couvre les biens du Centre d'Affaires dans le bureau occupé par le Client. La garantie s'exerce dans le cadre d'assurance que DRIVE AFFAIRES a souscrit.

Le client fera son affaire de la couverture des risques professionnels et des risques incendie, dégâts des eaux et vols sur ses biens personnels.

De surcroît, DRIVE AFFAIRES, a demandé à ses assureurs de renoncer à tout recours à l'égard du Client pour les risques couverts et dont ce dernier serait reconnu responsable. En contre partie de quoi le Client renonce à tous recours pour quelque cause que ce soit contre DRIVE AFFAIRES.

**ARTICLE 7- CLAUSE D'ACCEPTATION**

Le client déclare expressément consentir au présent contrat après avoir pris parfait connaissance des conditions générales de services et du règlement intérieur référencé. CGS/RI DA01 qu'il a dûment paraphés. Ces documents lui ont été remis ce jour par DRIVE AFFAIRES. Le client s'y oblige dans leur intégralité sans aucune contestation.

**ARTICLE 8 - REMISE DE DOCUMENTS**

Le client reconnaît qu'un exemplaire du présent contrat lui a été remis en mains propres, ainsi que les annexes suivantes

- Conditions générales de services Réf. CGS DA01 et règlement intérieur DRIVE AFFAIRES ref. RI DA01 et extrait des tarifs généraux,
- annexe 1 : Attestation comptable.

**Fait à Mérignac en deux exemplaires, le 29 NOVEMBRE 2007**

<p><b>Pour DRIVE AFFAIRES SARL AFFAIRES</b> Le gérant</p> <p><i>Jacques F. MARTELL</i></p> <p><b>Jacques FIRINO MARTELL</b></p>	<p><b>Pour le Client</b> (Nom et qualité du signataire)</p> <p><i>Lu et approuvé, bon pour caution personnelle et solidaire de tous engagements pris</i></p> <p><i>Jacques R. MARTELL</i></p> <p>Signature précédée de (1)</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

(1) Ecrire en toute lettre la mention manuscrite suivante : « Lu et approuvé, bon pour caution personnelle et solidaire de tous engagements pris »

ANNEXE 1

ATTESTATION COMPTABLE

Annexée au contrat n°

M<sup>me</sup> Michaels Jaret, responsable de l'entreprise l'Asociacion Internationale pour la Recherche sur la maladie d'Alzheimer  
Domiciliée au 3 rue du Golf, Parc Innolin, 33700 MERIGNAC,

certifie sur l'honneur que notre comptabilité est tenue à :

CPC 7 rue Penthièvre 75008 Paris

et les factures conservées à :

CPC 7 rue Penthièvre 75008 Paris

Je m'engage, en cas de vérification, à mettre ces documents à la disposition de l'administration à l'adresse de domiciliation, sous peine d'encourir les sanctions prévues à l'article L 74 du livre des procédures fiscales en cas d'opposition à un contrôle fiscal.

Fait à Mérignac, le 15 janvier 2008

Pour valoir ce que de droit.

Pour valoir ce que de droit

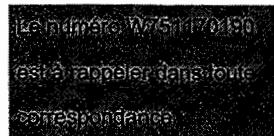
Signature :

Janet Maret



PREFECTURE DE LA GIRONDE

DIRECTION DE L'ADMINISTRATION GENERALE  
bureau de la Citoyenneté et des Elections  
Esplanade Charles de Gaulle  
33077 BORDEAUX CEDEX  
05.56.90.62.87 ou 88 ou 89



Récépissé de Déclaration de MODIFICATION  
de l'association n° W751170190

Ancienne référence :  
de l'association :  
00158813

Vu la loi du 1er Juillet 1901 relative au contrat d'association ;  
Vu le décret du 16 Août 1901 portant règlement d'administration publique pour l'exécution de la loi précitée ;

Le PREFET DE LA GIRONDE

donne récépissé à **Madame la Présidente**  
d'une déclaration en date du : **14 février 2008**  
faisant connaître le(s) changement(s) suivant(s) :

SIEGE, STATUTS, DIRIGEANTS

dans l'association dont le titre est :

**ASSOCIATION INTERNATIONALE POUR LA RECHERCHE SUR LA MALADIE D'ALZHEIMER - AIRMA**

dont le nouveau siège social est situé : 3 rue du golf  
33700 Mérignac

Décision(s) prise(s) le(s) : **31 janvier 2008**

Pièces fournies : **Liste dirigeants  
Procès verbal  
Statuts**

Bordeaux, le 22 février 2008

Pour le Préfet  
Le Directeur de l'Administration  
Générale

*[Signature]*

*[Signature]*

*[Signature]*

Loi du 1 juillet 1901, article 5 - al 5,6 et 7 - Décret du 16 août 1901, article 3 :

Les associations sont tenues de faire connaître, dans les trois mois, tous les changements survenus dans leur administration ou leur direction, ainsi que toutes les modifications apportées à leurs statuts. Ces modifications et changements ne sont opposables aux tiers qu'à partir du jour où ils auront été déclarés. Les modifications et changements seront, en outre, consignés sur un registre spécial qui devra être présenté aux autorités administratives ou judiciaires chaque fois qu'elles en feront la demande.

Loi du 1 juillet 1901, article 8 - al 1 :

Seront punis d'une amende de 1500 € en première infraction, et, en cas de récidive, ceux qui auront contrevenu aux dispositions de l'article 5.

NOTA :

L'insertion au Journal Officiel des modifications portant sur le titre, l'objet, le siège social d'une association est facultative. Elle ne peut être exigée des tiers car le récépissé délivré par les services préfectoraux fait foi dans tous les cas.

La loi 78-17 du 6 janvier 1978 modifiée relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés, s'applique à la déclaration relative à votre association dont les destinataires sont les services préfectoraux et les services de l'Etat concernés. L'article 40 de cette loi vous garantit un droit d'accès et de rectification. Celui-ci peut s'exercer auprès du préfet ou du sous-préfet de l'arrondissement du siège de votre association, pour les données à caractère personnel concernant les personnes physiques déclarées comme étant chargées de sa direction ou de son administration.

**L'IGAS considère que les dispositions du II de l'article 6 de la loi du 17 juillet 1978 protégeant le secret de la vie privée des personnes ne lui permettent pas de diffuser les informations communiquées par l'association dans les CV joints à sa réponse.**

**L'IGAS considère que les dispositions du II de l'article 6 de la loi du 17 juillet 1978 protégeant le secret de la vie privée des personnes ne lui permettent pas de diffuser les informations communiquées par l'association dans les CV joints à sa réponse**

**L'IGAS considère que les dispositions du II de l'article 6 de la loi du 17 juillet 1978 protégeant le secret de la vie privée des personnes ne lui permettent pas de diffuser les informations communiquées par l'association dans les CV joints à sa réponse**

**L'IGAS considère que les dispositions du II de l'article 6 de la loi du 17 juillet 1978 protégeant le secret de la vie privée des personnes ne lui permettent pas de diffuser les informations communiquées par l'association dans les CV joints à sa réponse**

TRIBUNAL  
DE GRANDE  
INSTANCE  
DE PARIS

AIRMA - Piece 9



■  
ORDONNANCE DE RÉFÉRÉ  
rendue le 08 juin 2005

N° RG :  
05/53355

par **Elisabeth BELFORT**, Vice-Président au Tribunal de Grande Instance de Paris, tenant l'audience publique des Référés par délégation du Président du Tribunal,

assisté de **Michèle SEGUIN**, Greffier.

N° : 1/JP

Assignation du :  
05 Avril 2005

DEMANDERESSE

**L'AMERICAL HEALTH ASSISTANCE FOUNDATION**  
22512 gateway Center Drive, Clarksburg  
MARYLAND 20871 ETATS UNIS

représentée par Me Francine DEPREZ, avocat au barreau de PARIS - D 265

DEFENDERESSE

**ASSOCIATION INTERNATIONALE POUR LA RECHERCHE SUR LA  
MALADIE D'ALZHEIMER**  
23/25, rue Jean-Jacques Rousseau  
75001 PARIS

représentée par Me WINSTON J. MAXWELL, avocat au barreau de PARIS  
- J013

Copies exécutoires  
délivrées le :

2 ex.  
1 par.

S v

## **DÉBATS**

A l'audience du 08 Juin 2005 présidée par Elisabeth BELFORT,  
Vice-Président  
tenue publiquement

Nous, Président,

Après avoir entendu les parties comparantes ou leur conseil,

### **FAITS ET PRETENTIONS:**

Par acte du 31 mars 2005 , la société AMERICAN HEALTH ASSISTANCE FOUNDATION (ci-après AHAF) assigne l'Association Internationale pour la recherche sur la maladie d'Alzheimer( ci-après AIRMA) au fins de voir au visa de l'article 809 du nouveau code de procédure civile :

- interdire à l'AIRMA de faire usage de la marque figurative "Association internationale pour la Recherche de la Maladie d'Alzheimer", propriété de l'AHAF et du signe AIRMA lors d'un appel à la charité publique ou pour tout usage ou communication auprès du public , sous quelque forme que ce soit et ce, jusqu'à ce qu'une décision définitive au fond intervienne sur l'utilisation par l'association française de la marque figurative comme dénomination sociale;
- assortir cette astreinte d'un montant de 100.000 euros par infraction constatée commençant à compter de la décision à intervenir,
- dire que l'ordonnance sera exécutoire au seul vu de la minute,
- condamner l'ARMA aux entiers dépens et à lui payer la somme de 3000 euros en application de l'article 700 du nouveau code de procédure civile .

L'AHAF expose qu'elle est une association sans but lucratif de droit américain constituée en 1973 pour améliorer le diagnostic précoce des maladies génératives et liées à l'âge; qu'elle a constitué sur tous les continents des filiales et notamment l'AIRMA en France; qu'elle a déposé le 5 décembre 2002 une marque semi-figurative constituée d'un logo et du groupe nominal "association internationale pour la recherche sur la Maladie d'Alzheimer" pour désigner différents services dans les classes 36,41 et 42 de la classification internationale, marque dont elle a concédé l'usage par contrat du 22 novembre 2003 à l'AIRMA; qu'en 2003 et 2004, cette association s'est fait connaître comme une de ses émanations; qu'en décembre 2004, M. Michaels et son épouse qui étaient respectivement Président et Directrice générale de l'AHAF ont été révoqués ou licenciés pour des manquements graves ; que toutefois Mme MICHAELS gardait la présidence de l'association française dans laquelle elle détenait avec son gendre la majorité des voix; que malgré plusieurs mises en demeure à l'AIRMA de cesser d'utiliser la marque précitée, cette

S  
u

exploitation se poursuit , Mme MICHAELS n'acceptant que d'abandonner l'usage du logo mais non du groupe nominal; c'est dans ces circonstances que la présente instance en référé a été introduite.

L'AIRMA plaide sur les faits que:

- l'AHAF a été créée et développée grâce aux efforts des époux MICHAELS;
- à la suite d'une dissension interne, M. MICHAELS a été révoqué de ses fonctions de Président et Mme MICHAELS licenciée de son poste de Directrice Générale;
- les époux MICHAELS contestent les manquements qui leur sont reprochés et produisent à cet effet une lettre de la Direction de la Main d'oeuvre de l'Etat de Maryland établissant leur absence de faute; en fait, leur éviction de l'AHAF est la conséquence d'un véritable "coup d'Etat" de certains membres de l'association qui leur étaient hostiles;
- c'est Mme MICHAELS qui a créé l'association française et à la suite de son licenciement, elle s'est rendue en France et s'est aperçue que la marque opposée déposée à sa demande l'avait été en fraude des droits de l'AIRMA qui pourtant avait payé les frais du dépôt; qu'une campagne de dénigrement avait été lancée par l'AHAF à son encontre; que cette dernière refusait de lui communiquer de nombreux documents appartenant à cette association, documents essentiels pour son activité et cela malgré une mise en demeure par avocat.

Sur les demandes, l'AIRMA soutient:

- que les conditions de l'article 809 ne sont pas réunies dès lors qu'il n'y a pas de dommage imminent , les faits allégués étant contestés;
- que la marque opposée est nulle car elle porte atteinte à sa propre dénomination sociale qui est antérieure au dépôt de la demande d'enregistrement et elle a été déposée en fraude de ses droits.
- que le groupe nominal "Association Internationale pour la Recherche sur la Maladie d'Alzheimer" n'a pas de caractère distinctif et donc ne peut être valablement opposé en raison de l'absence de reproduction du logo.
- que de même l'acronyme AIRMA ne figurant pas dans la marque, son exploitation n'est pas contrefaisante.

Aussi, l'AIRMA conclut au débouté des demandes et à titre reconventionnel demande au présent Juge de:

- ordonner à l'AHAF de cesser la campagne de dénigrement à l'encontre de l'AIRMA et ce sous astreinte,

*S*  
*u*

- condamner l'AHAF à lui communiquer sous astreinte l'ensemble des documents lui appartenant,

- condamner l'AHAF à lui payer la somme de 10.000 euros pour procédure abusive et celle de 5000 euros en application de l'article 700 du nouveau code de procédure civile .

L'AHAF réplique aux moyens de défense et s'oppose aux demandes reconventionnelles et modifiant ces prétentions initiales demande au présent juge , au visa de l'article 809 du nouveau code de procédure civile de

- faire interdiction sous astreinte à l'AIRMA de faire usage du groupe nominal de la marque figurative "l'association internationale pour la Recherche sur la Maladie d'Alzheimer", propriété de l'AHAF et du signe AIRMA lors d'un appel à la charité publique ou pour tout usage ou communication auprès du public, sous quelque forme que ce soit et ce, jusqu'à ce qu'une décision définitive au fond intervienne sur l'utilisation par l'association française de la marque figurative comme dénomination sociale,

- dire que l'ordonnance à intervenir sera exécutoire au seul vu de la minute,

- condamner l'AIRMA à lui payer une somme de 3000 euros en application de l'article 700 du nouveau code de procédure civile et aux entiers dépens.

**SUR CE,**

**A titre liminaire, le présent Juge relève**

- que l'AHAF a abandonné sa demande d'interdiction d'utilisation de sa marque figurative "l'association internationale pour la recherche sur la Maladie d'Alzheimer" qui aurait dû, le présent Juge étant saisi sur le fondement de l'article 809 du Nouveau Code de Procédure Civile être déclarée irrecevable pour incompétence, une telle demande relevant du Président siégeant en la forme des référés en application de l'article L 716-6 du Code de Propriété Intellectuelle

- que l'AHAF fonde sa demande sur l'article 1382 du Code civil en faisant grief à l'AIRMA d'acte de concurrence déloyale et parasitaire pour l'usage de la dénomination "association internationale pour la recherche sur la maladie d'Alzheimer" se rattachant à sa marque.

\* sur la demande d'interdiction:

**Les éléments produits établissent que:**

- l'association de droit américain AHAF , spécialisée dans le recueil de fonds pour la recherche sur la maladie d'Alzheimer a souhaité créer une association soeur en France; il a été décidé que feraient partie du conseil d'administration de cette association Mme Janet Michaels ,son gendre Christopher Lewers et M. William Nys,

- l' "Association internationale pour la recherche sur la maladie d'Alzheimer" a été constituée par une assemblée tenue le 2 décembre 2002 et déclarée à la Préfecture de Police de Paris le 5 mars 2003,

- parallèlement a été déposée au nom de l'AHAF le 5 décembre 2002 une marque semi-figurative constituée d'un logo et du groupe nominal "association internationale pour la recherche de la maladie d'Alzheimer" enregistrée sous le n° 02 3 197 896 pour désigner différents produits et services des classes 36,41 et 42 de la classification internationale dont notamment "*les collectes financières de bienfaisance*";

- le 23 novembre 2003 l'AHAF concédait à l'AIRMA à titre gratuit, la licence d'exploitation de la marque précitée;

---

- le 11 décembre 2004, l'AHAF décidait le licenciement pour fautes de Mme Janet MICHAELS qui occupait en son sein le poste de directrice générale;

- le 28 janvier 2005, le Département de l'Emploi de l'Etat de Maryland notifiait à l'AHAF que les éléments de preuve qu'elle avait fournis pour établir les fautes qu'elle reprochait à Mme Janet MICHAELS dans son travail étaient insuffisants pour disqualifier cette dernière au titre de l'assurance-chômage; l'AHAF ne maintenait pas l' appel qu'elle avait formé à l'encontre de cette décision;

- le 21 janvier 2005, l'AHAF résiliait la licence d'exploitation de la marque précitée au profit de l'AIRMA;

- le 4 février 2004, l'AIRMA s'engageait à ne plus utiliser le logo mais estimait que le groupe nominal lui appartenait en tant que dénomination sociale et demandait à l'AHAF de lui restituer les documents lui appartenant.

Au vu de ces éléments, le présent Juge considère que les conditions de l'article 809 du Nouveau Code de Procédure Civile ne sont pas remplies.

Aucun dommage imminent ou trouble manifestement illicite n'est démontré compte-tenu des circonstances suivantes:

- l'AIRMA utilise la dénomination "Association Internationale pour la recherche sur la Maladie d'Alzheimer" qui est celle qu'elle a déposée à la préfecture de police et qui est purement descriptive de son objet social à savoir recueillir des fonds pour financer des actions de recherche sur cette maladie;

- l'AHAF ne justifie d'aucun droit sur cette dénomination purement descriptive ni sur l'acronyme AIRMA, la dénomination n'étant ni la traduction française de sa dénomination aux USA ni l'appellation de ses autres filiales dans les pays francophones;



- l'AIRMA a abandonné l'usage du logo qui constituait le signe qui permettait de l'identifier aux yeux des donateurs comme faisant partie du réseau des filiales de l'AHAF;
- aucune publicité n'a été donnée en France aux fautes reprochées par l'AHAF aux USA à Mme MICHAELS , fautes qui n'ont d'ailleurs pas été considérées comme établies par le Département du travail de l'Etat du Maryland et qui en tout état de cause ne portent pas atteinte à l'honorabilité de l'association américaine, celle-ci ayant gardé l'exemption de taxe fédérale malgré les quelques "déficiences" relevées dans le rapport d'inspection;
- aucun document n'établit que l'AIRMA postérieurement à sa "désaffiliation" avec l'AHAF a continué à s'appuyer sur la notoriété de cette dernière pour obtenir des fonds des donateurs;
- la liberté d'association ne permet pas à l'AHAF de prétendre à un monopole dans le recueil en France des dons pour les actions de recherche concernant la maladie d'Alzheimer;
- il appartient à l'AHAF si elle estime qu'un risque de confusion peut exister chez les donateurs de faire une campagne de presse non dénigrante pour informer ceux-ci de la "désaffiliation" de l'AIRMA.

Dans ces conditions, la demande d'interdiction est rejetée.

\* sur les demandes reconventionnelles:

- sur la campagne de dénigrement de l'AHAF:

Il est établi par les pièces produites aux débats que:

- l'AHAF a rendu destinataire de la lettre de résiliation de licence de marque un ensemble de fournisseurs et partenaires de l'association française,
- l'AHAF par l'intermédiaire d'une de ses filiales , l'ISAO , a fait pression sur la société Adfinitas , société de marketing pour cesser toute relation avec l'AIRMA sous peine de représailles: le courriel du 11 février 2005 émanant de cette société est sans ambiguïté sur ce point et les explications fournies postérieurement par elle à la demande de l'AHAF ne saurait être prises en compte dès lors qu'elles ne sont pas spontanées;
- l'AHAF a également fait pression sur le Docteur Wiese, chargée de revoir les programmes de subventions précédemment signés avec divers chercheurs en France pour qu'il ne renvoie pas ces documents à l'AHAF.

Le présent Juge considère que les différents agissements précités de l'AHAF qui visent à priver une association légalement constituée en France d'exercer l'activité visée à son objet social sont constitutifs d'agissements de concurrence déloyale emportant un trouble manifestement illicite .

S  
u

Dans ces conditions, il est fait droit à la demande d'interdiction sous astreinte de l'AIRMA.

- sur la communication de pièces:

L'AIRMA a sollicité la restitution de documents pouvant être rangés dans trois catégories:

- ceux afférents aux opérations qui ont été effectuées pour son compte,
- ceux afférents aux publipostage,
- ceux afférents aux subventions de recherche.

L'AHAFF soutient qu'elle a rendu les documents relatifs aux subventions de recherche mais que les autres pièces n'ont pas à être restituées dès lors qu'à l'exception des documents relatifs au publipostage et aux statistiques de retour et aux dossiers relatifs aux donateurs potentiels qu'elle n'a pas en sa possession, les autres documents sont sa propriété car il s'agit de matériel ayant été créé par elle ou d'échange de correspondances la concernant.

Compte-tenu de l'existence d'une contestation sérieuse sur la propriété de certains documents, le présent Juge considère que doivent être restitués dans les meilleurs délais les documents nécessaires au fonctionnement de l'AIRMA.

Il s'agit sans que cette liste ne soit exhaustive:

- des dossiers, contrats, correspondances et tous documents liés aux opérations menées par l'association ainsi que les documents financiers les concernant,
- des dossiers, contrats, correspondances et autres documents relatifs aux vendeurs et sous-traitants de l'association,
- des statistiques de retour du publipostage,
- des dossiers des donateurs potentiels existants ou défaillants en version électronique et papier;
- de tous les documents relatifs aux subventions accordées (INSERM de Lille, INSERM de Paris, INSERM de Bordeaux, Institut Pasteur de Lille) ainsi que toutes les propositions de recherche adressées à l'AIRMA.

L'AHAFF devra transmettre ces pièces dans les conditions définies au présent dispositif.

\* sur la procédure abusive et l'application de l'article 700 du Nouveau Code de Procédure Civile :

Compte-tenu des circonstances de l'espèce, la présente procédure n'apparaît pas ressortir d'un abus de droit.

9  
u

En revanche, eu égard au contenu de la décision l'équité commande d'allouer à l'AIRMA la somme de 5000 euros en application de l'article 700 du Nouveau Code de Procédure Civile .

**PAR CES MOTIFS , le présent Juge,  
statuant publiquement, contradictoirement et en premier ressort ,**

Déboutons l'AHAF de ses demandes,

Ordonnons à l'AHAF de cesser sa campagne de dénigrement à l'encontre de l'AIRMA et ce sous astreinte de 15000 euros par infraction constatée postérieurement à la présente décision,

Condamnons l'AHAF à restituer à l'AIRMA tous les documents nécessaires au fonctionnement de cette dernière et notamment les documents listés dans les motifs de la présente décision et ce sous astreinte de 1500 euros par jour de retard passé le délai d'un mois après la présente décision,

Disons que le présent Juge se réserve la liquidation des astreintes ainsi ordonnées,

Déboutons l'AHAF de sa demande de dommages et intérêts pour procédure abusive,

Condamnons l'AHAF à payer à l'AIRMA la somme de 5000 euros en application de l'article 700 du Nouveau Code de Procédure Civile et aux dépens,

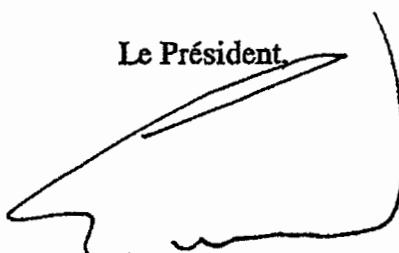
Fait à Paris le 08 juin 2005

Le Greffier,



Michèle SEGUIN

Le Président,



Elisabeth BELFORT



RÉPUBLIQUE FRANÇAISE  
Au nom du Peuple Français

**AIRMA - Piece 10**

**EXTRAIT  
des minutes du Greffe**

**TRIBUNAL  
DE GRANDE INSTANCE  
DE  
PARIS**

**EXPÉDITION EXÉCUTOIRE**

Maître : *Penante*

S.C.P.

VESTIAIRE N° *5068*

TRIBUNAL  
DE GRANDE  
INSTANCE  
DE PARIS

■  
**ORDONNANCE DE RÉFÉRÉ**  
**rendue le 19 juin 2006**

N° RG :  
**06/53412**

par **Jacques GONDTRAN de ROBERT**, Premier Vice-Président au Tribunal de Grande Instance de Paris, tenant l'audience publique des Référés par délégation du Président du Tribunal,

N° : **04/KG**

assisté de **Michèle SÉGUIN**, Greffier.

Assignation du :  
**29 Mars 2006**

**DEMANDERESSE**

**Association Internationale pour la Recherche sur la Maladie d'Alzheimer (AIRMA)**  
23-25 rue Jean-Jacques Rousseau  
75001 PARIS

représentée par Me Muriel PARIENTE, avocat au barreau de PARIS - J068

**DÉFENDERESSE**

**Association American Heslth Assistance Foundation (AHAF)**  
22512 Gateway Center Drive  
Clarksburg  
MARYLAND 20871  
ETATS-UNIS

représentée par Me Francine DEPREZ, avocat au barreau de PARIS - D 265

**DÉBATS**

A l'audience du 29 Mai 2006 présidée par **Jacques GONDTRAN de ROBERT**,  
Premier Vice-Président  
tenue publiquement

**Copies exécutoires**  
délivrées le :

2 ex



Nous, Président,

Après avoir entendu les parties comparantes ou leur conseil,

Vu l'assignation en référé introductory d'instance, délivrée le 29 mars 2006, accomplie conformément à la Convention de La Haye du 15 novembre 1965, aux fins de liquidation d'astreinte provisoire,

Vu la dernière position de l'**Association Internationale pour la Recherche sur la Maladie d'Alzheimer (AIRMA)**, formalisée dans ses conclusions du 29 mai 2006,

Vu la défense de l'**Association American Health Assistance Foundation (AHAF)**, formalisée dans ses conclusions du 29 mai 2006 qui sont au débouté,

Vu notamment les articles 33 et 37 de la loi du 9 juillet 1991 et les articles 488 et 489 du nouveau Code de procédure civile,

### SUR CE

1. Dans le cadre d'un litige les opposants, notre juridiction, par ordonnance de référé en date du 8 juin 2005 - signifiée le 15 septembre 2005 - a notamment :

1. condamnés "l'AHAF à restituer à l'AIRMA tous les documents nécessaires au fonctionnement de cette dernière et notamment les documents listés dans les motifs de la présente décision et ce sous astreinte de 1500 € par jour de retard passé le délai d'un mois après la présente décision",

2. dit que nous nous réservions la liquidation des astreintes ainsi ordonnées.

La liste, non exhaustive, des documents était établie ainsi :

- des dossiers, contrats, correspondances et tous documents liés aux opérations menées par l'association ainsi que les documents financiers les concernant,
- des dossiers, contrats, correspondances et autres documents relatifs aux vendeurs et sous-traitants de l'association,
- des statistiques de retour du publipostage,
- des dossiers des donateurs potentiels existants ou défaillants en version électronique et papier;
- de tous les documents relatifs aux subventions accordées (INSERM de Lille, INSERM de Paris, INSERM de Bordeaux, Institut Pasteur de Lille) ainsi que toutes les propositions de recherche adressées à l'AIRMA.

2. L'AHAF ne conteste pas n'avoir pas transmis ces documents, en faisant valoir, en substance, pour s'opposer à la demande - s'élevant à 339.000 €, pour la période du 15 octobre 2005 au 29 mai 2006 (1.500 € x 226 jours) - que, d'une part, l'ordonnance de référé n'a pas un caractère définitif et que, d'autre part, elle avait compris qu'elle n'avait plus l'obligation de s'exécuter après les échanges de courrier entre son conseil et le conseil de la demanderesse.

Sur le premier point, l'AIRMA est fondée à faire valoir que l'AHAF n'ayant pas interjeté appel de l'ordonnance du 8 juin 2005 et n'ayant pas suivi d'instance au fond visant à obtenir une décision en sens contraire sur

*(Signature)*

la communication des documents litigieux - à défaut de circonstances nouvelles - la décision avait acquis un caractère définitif, même si elle ne pouvait acquérir l'autorité de la chose jugée.

Sur la liquidation de l'astreinte, il convient de rappeler que selon l'article 36 susvisé le montant de l'astreinte provisoire est liquidité, en particulier, "*en tenant compte du comportement de celui à qui l'injonction a été adressée*", en l'occurrence de l'AHAF.

Il ressort des courriers échangés par les conseils des parties, notamment de la lettre du 8 avril 2005 adressé par l'avocat de l'AHAF - restée sans réponse et sans contestation - qu'un doute pourrait exister dans l'esprit de la défenderesse, du moins jusqu'à l'assignation du 29 mars 2006, de devoir s'exécuter.

Compte-tenu de l'ensemble de ces circonstances et du contexte il y a lieu de statuer comme ci-dessous énoncé, en liquidant l'astreinte au 19 juin 2006 à 30.000 €.

L'équité justifie qu'il soit alloué une indemnité de procédure sur le fondement de l'article 700 du nouveau Code de procédure civile pour un montant de 1.500 €.

### **PAR CES MOTIFS**

Statuant publiquement en premier ressort, par ordonnance contradictoire,

**1. Condamnons l'Association American Health Assistance Foundation (AHAF) à payer à l'Association Internationale pour la Recherche sur la Maladie d'Alzheimer (AIRMA) la somme de 30.000 € au titre de la liquidation de l'astreinte fixée par l'ordonnance de référé du 8 juin 2005, pour la période du 15 octobre 2005 au 16 juin 2006 ;**

Disons n'y avoir lieu à modification de la fixation ordonnée le 8 juin 2005 ;

**2. La condamnons à lui payer la somme de 1.500 € à titre d'indemnité de procédure ;**

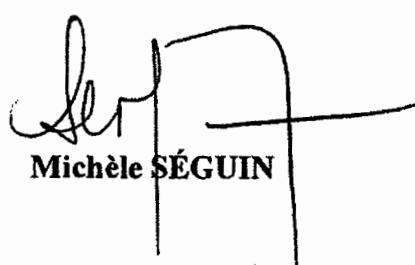
**3. La condamnons aux entiers dépens ;**

**4. Déboutons pour le surplus, plus ample ou contraire ;**

**5. Rappelons que la présente décision est exécutoire de plein droit.**

Fait à Paris le 19 juin 2006

Le Greffier,



Michèle SÉGUIN

Le Président,



Jacques GONDREAN de ROBERT

**EXPÉDITION exécutoire dans l'affaire :**

( AIRMA )

contre ( AHAF )

**EN CONSÉQUENCE, LA RÉPUBLIQUE FRANÇAISE  
mande et ordonne :**

**A tous huissiers de justice, sur ce requis, de mettre ladite  
décision à exécution,**

**Aux Procureurs Généraux et aux Procureurs de la  
République près les Tribunaux de Grande Instance d'y tenir  
la main,**

**A tous commandants et officiers de la force publique de  
prêter main-forte lorsqu'ils en seront légalement requis.**

**En foi de quoi la présente a été signée et délivrée par nous  
Greffier en Chef soussigné au Greffe du Tribunal de Grande  
Instance de Paris**

**Le Greffier en Chef**



Grosses délivrées  
aux parties le :

**RÉPUBLIQUE FRANÇAISE  
AU NOM DU PEUPLE FRANÇAIS**

**COUR D'APPEL DE PARIS**

**14ème Chambre - Section B**

**ARRÊT DU 18 JANVIER 2008**

(n° 16 , 2 pages)

Numéro d'inscription au répertoire général : **06/12153**

Décision déférée à la Cour : Ordonnance du 19 Juin 2006 -Tribunal de Grande Instance de PARIS - RG n° 06/53412

**APPELANTE**

**L'ASSOCIATION AMERICAN HEALTH ASSISTANCE FOUNDATION -A.H.A.F.-**  
agissant poursuites et diligences en la personne de ses représentants légaux  
22512 Gateway Center Drive  
CLARKSBURG  
20870 MARYLAND  
ETATS UNIS

représentée par Me Gilbert THEVENIER, avoué à la Cour

**INTIMÉE**

**L'ASSOCIATION INTERNATIONALE POUR LA RECHERCHE SUR LA**  
**MALADIE D'ALZHEIMER -A.I.R.M.A.- agissant poursuites et diligences en la**  
personne de ses représentants légaux  
23-25 rue Jean-Jacques Rousseau  
75001 PARIS

représentée par la SCP FISSELIER - CHILOUX - BOULAY, avoués à la Cour

\*

**COMPOSITION DE LA COUR :**

L'affaire a été débattue le 6 décembre 2007, en audience publique, devant la Cour composée de :

Mme FEYDEAU, président  
Mme PROVOST-LOPIN, conseiller  
Mme DARBOIS, conseiller,

le rapport de Mme DARBOIS

qui en ont délibéré, sur

**Greffier** : lors des débats, Mme TURGNÉ.

**ARRÊT : - CONTRADICTOIRE**, prononcé par mise à disposition de l'arrêt au greffe de la Cour, les parties en ayant été préalablement avisées dans les conditions prévues au deuxième alinéa de l'article 450 du code de procédure civile  
- signé par Mme FEYDEAU, président et Mme TURGNÉ, greffier présent lors du prononcé.

\*

Vu l'appel formé par l'association American Health Assistance Foundation (A.H.A.F.) de l'ordonnance de référé rendue le 19 juin 2006 par le président du tribunal de grande instance de PARIS qui l'a condamnée à payer à l'association Internationale pour la Recherche sur la Maladie d'Alzheimer (A.I.R.M.A.) la somme de 30 000 € au titre de la liquidation de l'astreinte fixée par l'ordonnance de référé du 8 juin 2005, pour la période du 15 octobre 2005 au 16 juin 2006, dit n'y avoir lieu à modification de la fixation ordonnée le 8 juin 2005, rejeté le surplus des demandes et l'a condamnée, outre aux dépens, au paiement d'une indemnité de procédure de 1 500 € ;

Vu les conclusions en date du 19 novembre 2007 par lesquelles l'A.H.A.F. se désiste de son appel sous réserve de la renonciation de l'intimée au bénéfice de l'ordonnance déférée, chaque partie conservant ses frais ;

Vu les conclusions d'acceptation du désistement signifiées le 22 novembre 2007 par l'intimée ;

**SUR CE, LA COUR,**

Considérant que, dès lors qu'il a été accepté par l'intimée, le désistement d'appel formé avec réserves par l'A.H.A.F. est parfait et emporte, en conséquence, extinction de l'instance et dessaisissement de la cour, ainsi que soumission pour l'appelante de payer les frais de l'instance éteinte, sauf convention contraire des parties ;

**PAR CES MOTIFS,**

Déclare parfait le désistement d'appel de l'association American Health Assistance Foundation ;

En conséquence,

Constate l'extinction de l'instance et s'en déclare dessaisie ;

Dit que, sauf convention contraire des parties, l'association American Health Assistance Foundation conservera la charge des frais et dépens de l'instance éteinte.

**LE GREFFIER**

**LE PRÉSIDENT**

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE  
Au nom du Peuple Français

**AIRMA - Piece 12**

**EXTRAIT**  
des minutes du Greffe

**TRIBUNAL  
DE GRANDE INSTANCE  
DE  
PARIS**

**EXPÉDITION EXÉCUTOIRE**

Maître : *Muriel Parente*  
S.C.P. *Hogan et Hartson*  
**VESTIAIRE N°**

*JO68*

TRIBUNAL  
DE GRANDE  
INSTANCE  
DE PARIS

## 5ème chambre 2ème section

N° RG:  
05/12252

N° MINUTE :

Assignation du :  
29 Juillet 2005

**JUGEMENT  
rendu le 20 Décembre 2007**

## DEMANDERESSE

**S.A.R.L. ADFINITAS RELATIONSHIP MARKETING**  
53 avenue de Flandres  
59700 MARCQ EN BAROEUL

représentée par Me Francine DEPREZ, avocat au barreau de PARIS,  
avocat postulant, vestiaire D.265

## DÉFENDÉRESSE

ASSOCIATION INTERNATIONALE POUR LA RECHERCHE SUR  
LA MALADIE D'ALZHEIMER - AIRMA -  
23 Rue Jean-Jacques Rousseau  
75001 PARIS

représentée par Me Muriel PARENTE de la SCP HOGAN ET HARTSON, avocat au barreau de PARIS, avocat postulant, vestiaire J 068

## COMPOSITION DU TRIBUNAL

Par application des articles L.311-10 du Code de l'Organisation Judiciaire et 801 du Nouveau Code de Procédure Civile, l'affaire a été attribuée au Juge unique.

Avis en a été donné aux avocats constitués qui ne s'y sont pas opposés.

Anne-Marie DEKINDER, Vice-Présidente, statuant en juge unique.

assistée de Anne LOREAU, greffière

**Expéditions  
exécutoires  
délivrées le:**

### DÉBATS

A l'audience du 06 Septembre 2007  
tenue en audience publique

### JUGEMENT

Prononcé en audience publique  
Contradictoire  
en premier ressort

---

Aux termes d'une assignation en date du 29 Juillet 2005 délivrée à L'ASSOCIATION INTERNATIONALE POUR LA RECHERCHE SUR LA MALADIE D'ALZHEIMER (AIRMA ) par La Sarl. ADFINITAS RELATIONSHIP MARKETING, cette dernière expose qu'elle a une activité de conseil en marketing et qu'elle travaille presqu' exclusivement dans le secteur associatif ; que c'est ainsi qu'elle a entretenu des relations commerciales avec L'ASSOCIATION INTERNATIONALE POUR LA RECHERCHE SUR LA MALADIE D'ALZHEIMER (AIRMA ) qui a fait appel à ses services pour la mise en place de ses campagnes de mailings;

Qu'à la suite d'un différend né entre L'ASSOCIATION INTERNATIONALE POUR LA RECHERCHE SUR LA MALADIE D'ALZHEIMER (AIRMA ) et d'autres associations avec laquelle L'ASSOCIATION INTERNATIONALE POUR LA RECHERCHE SUR LA MALADIE D'ALZHEIMER (AIRMA ) était également liée, La Sarl. ADFINITAS RELATIONSHIP MARKETING a décidé de mettre un terme à sa collaboration avec L'ASSOCIATION INTERNATIONALE POUR LA RECHERCHE SUR LA MALADIE D'ALZHEIMER (AIRMA ) suivant E: mail en date du 11 Février 2005 et que sans aucune raison, depuis cette date ,L'ASSOCIATION INTERNATIONALE POUR LA RECHERCHE SUR LA MALADIE D'ALZHEIMER (AIRMA ) ne règle plus les factures dont elle est redevable , lesquelles au nombre de cinq émises entre le 1<sup>er</sup> Janvier 2005 et le 1<sup>er</sup> Février 2005 totalisent la somme de 20.405,78 Euros TTC dont elle communique le détail dans son acte introductif d'instance.

- Dans ses dernières conclusions au sens de l'article 753 alinéa 2 signifiées le 19 Janvier 2007, La Sarl. ADFINITAS RELATIONSHIP MARKETING qui a comme dirigeant Monsieur Gert-Jan EVERS , invoquant les dispositions des articles 1134 du Code Civil , 515 du Nouveau Code de Procédure Civile et 70 de la Loi du 9 Juillet 1991, demande au tribunal de :
  - condamner L'ASSOCIATION INTERNATIONALE POUR LA RECHERCHE SUR LA MALADIE D'ALZHEIMER (AIRMA ) à lui payer la somme de 20405,78 € au titre des factures impayées avec intérêts légaux à compter du 25 Avril 2005 , date de la mise en demeure .

► Valider la saisie conservatoire pratiquée le 8 Juillet 2005 pour ladite somme entre les mains de la FORTIS BANQUE et lui attribuer les sommes saisies .

► Débouter L'ASSOCIATION INTERNATIONALE POUR LA RECHERCHE SUR LA MALADIE D'ALZHEIMER (AIRMA ) de ses prétentions et la condamner à lui verser la somme de 5000 Euros en application de l'article 700 du Nouveau Code de procédure Civile .

► Ordonner l'exécution provisoire

■ L'ASSOCIATION INTERNATIONALE POUR LA RECHERCHE SUR LA MALADIE D'ALZHEIMER (AIRMA ) qui est une association à but non lucratif qui a pour activité le financement de programme de recherche scientifique et l'information du public sur la maladie d'Alzheimer est dirigée par Madame MICHAELS qui était également à la tête d'une association poursuivant un but identique aux U.S.A , sous le nom d'AHAF; Madame MICHAELS a été licenciée par l'AHAF et il lui était fait interdiction d' utiliser le logo de l'AHAF sur les documents de L'ASSOCIATION INTERNATIONALE POUR LA RECHERCHE SUR LA MALADIE D'ALZHEIMER (AIRMA ).

L'ASSOCIATION INTERNATIONALE POUR LA RECHERCHE SUR LA MALADIE D'ALZHEIMER (AIRMA ) avait signifié ses conclusions dites récapitulatives le 20 Mars 2007 au visa d'un contrat de prestations de services en date du du 1<sup>er</sup> Juin 2003 régissant ses rapports avec La Sarl. ADFINITAS RELATIONSHIP MARKETING en sollicitant le rejet de la demande en paiement des différentes factures réclamées par La Sarl. ADFINITAS RELATIONSHIP MARKETING

À titre reconventionnelle, elle demande de condamner avec exécution provisoire La Sarl. ADFINITAS RELATIONSHIP MARKETING à lui payer la somme de 400.000 € à titre de dommages intérêts pour le préjudice qu'elle a subi du fait de la résiliation abusive du contrat du 1<sup>er</sup> Juin 2003 ,ainsi que la somme de 5000 € en application de l'article 700 du Nouveau Code de procédure Civile . L'ASSOCIATION INTERNATIONALE POUR LA RECHERCHE SUR LA MALADIE D'ALZHEIMER (AIRMA ) soutient en effet qu'une filiale de l'AHAF : ISAO a menacé plusieurs fournisseurs et partenaires de AIRMA dont La Sarl. ADFINITAS RELATIONSHIP MARKETING s'il ne mettaient pas un terme à leurs relations avec cette dernière et que La Sarl. ADFINITAS RELATIONSHIP MARKETING a préféré privilégier son client ISAO au détriment de L'ASSOCIATION INTERNATIONALE POUR LA RECHERCHE SUR LA MALADIE D'ALZHEIMER (AIRMA ) .

L'ordonnance de clôture a été rendue le 24 Mai 2007 .

Vu les articles 455 et 753 § 2 du Nouveau Code de Procédure civile , pour un exposé détaillé des faits et moyens des parties , on se reportera à leurs conclusions signifiées aux dates ci-dessus mentionnées.

### MOTIFS DE LA DECISION

Vu les faits exposés dans l'assignation et les conclusions des parties signifiées aux dates ci-dessus rappelées .

Les développements des parties tenant au fait de savoir si les factures litigieuses ont ou non été réclamées par La Sarl. ADFINITAS RELATIONSHIP MARKETING ) à L'ASSOCIATION INTERNATIONALE POUR LA RECHERCHE SUR LA MALADIE D'ALZHEIMER (AIRMA ) avant le 29 Mars 2005 est indifférent , la seule question qui se pose est de savoir si les factures réclamées correspondent à des prestations effectuées par La Sarl. ADFINITAS RELATIONSHIP MARKETING dans le cadre des relations qu'elle entretenait avec L'ASSOCIATION INTERNATIONALE POUR LA RECHERCHE SUR LA MALADIE D'ALZHEIMER (AIRMA ) dont cette dernière soutient elle-même qu'elles résultaient du contrat de prestations de services en date du 1<sup>er</sup> Juin 2003 , étant observé que l'exemplaire versé aux débats n'est signé par aucune des parties .

Cinq factures sont en cause :

- Facture n° ADI- 050005 du 1<sup>er</sup> Janvier 2005 d'un montant de 3289 €
- Facture n° ADI- 050012 du 24 Janvier 2005 d'un montant de 7521,35 €
- Facture n° ADI- 050019 du 25 Janvier 2005 d'un montant de 4305,60 €
- Facture n° ADI- 050021 du 26 Janvier 2005 d'un montant de 2000,83 €
- Facture n° ADI- 050070 du 1<sup>er</sup> Février 2005 d'un montant de 3289 €

Pour s'opposer au règlement de ces factures , L'ASSOCIATION INTERNATIONALE POUR LA RECHERCHE SUR LA MALADIE D'ALZHEIMER (AIRMA ) objecte principalement le fait que La Sarl. ADFINITAS RELATIONSHIP MARKETING n'aurait effectué aucune prestation pour elle depuis Janvier 2005, le mailing prévu en Janvier n'étant finalement pas parti de la propre initiative de La Sarl. ADFINITAS RELATIONSHIP MARKETING en raison de la catastrophe du TSUNAMI , ce à quoi La Sarl. ADFINITAS RELATIONSHIP MARKETING rétorque en s'appuyant notamment sur la pièce adverse n° 16 à savoir une attestation délivrée par Monsieur Roderick POWER le 22 Février 2006 qui avait assisté à une réunion tenue le 27 Janvier 2005 entre Gert Jan EVERA pour La Sarl. ADFINITAS RELATIONSHIP MARKETING et Madame Janet MICHAELS pour L'ASSOCIATION INTERNATIONALE POUR LA RECHERCHE SUR LA MALADIE D'ALZHEIMER (AIRMA ) que Madame MICHAELS avait dit à Monsieur EVERA que AIRMA ne devait plus utiliser le logo AMERICAN HEALTH ASSISTANCE

FOUNDATION (AHAF) pour aucun envoi ultérieur de marketing direct;

La Sarl. ADFINITAS RELATIONSHIP MARKETING en conclut que cette interdiction faisait obstacle à tout envoi ultérieur puisque le mailing qui était prêt et aurait pu partir reprenait le logo interdit à AIRMA sans que cette dernière lui ait transmis postérieurement son nouveau logo à utiliser.

Attendu , qu'il sera relevé que si l'opposition de L'ASSOCIATION INTERNATIONALE POUR LA RECHERCHE SUR LA MALADIE D'ALZHEIMER (AIRMA ) quant à effectuer un quelconque règlement des factures réclamées par La Sarl. ADFINITAS RELATIONSHIP MARKETING est aujourd'hui formelle , il résulte cependant qu'il n'en a pas toujours été ainsi puisque dans un courrier du 15 Juin 2005 (pièce 12 de L'ASSOCIATION INTERNATIONALE POUR LA RECHERCHE SUR LA MALADIE D'ALZHEIMER (AIRMA ) répondant à un courrier électronique de Gert Jan Evers concernant les factures réclamées, L'ASSOCIATION INTERNATIONALE POUR LA RECHERCHE SUR LA MALADIE D'ALZHEIMER (AIRMA ) ne contestait pas devoir au moins partiellement le règlement de certaines factures puisqu'il était précisé :

- Facture n° ADI- 050005 du 1<sup>er</sup> Janvier 2005 : sur le 3289 € réclamés, AIRMA paiera 1644,50 €

- Facture n° ADI- 050012 du 24 Janvier 2005 d'un montant de 7521,35 € : Si tant est que la commande a été passée par ISAO, AIRMA n'est pas en mesure de savoir si ces porte clefs sont à la charge de ISAO ou de AIRMA. De plus le logo sur le porte clef étant celui d'ISAO, nous sommes dans l'obligation de conclure que la commande était liée à la campagne mise en place par ISAO

- Facture n° ADI- 050019 du 25 Janvier 2005 : sur les 4305,60 €, 3257,42 € seront payés.

- Facture n° ADI- 050021 du 26 Janvier 2005 : les 200,83 € réclamés seront payés suite à la livraison du matériel imprimé auprès de Saturn Corporation à Lille France

- Facture n° ADI- 050070 du 1<sup>er</sup> Février 2005 d'un montant de 3289 € : Nous n'acceptons pas de payer le montant des frais mensuels pour la période postérieure au 15 Janvier 2005.

Attendu que l'étude des arguments avancés par les parties dans leurs conclusions et leurs explications conduit le tribunal à considérer comme dues par L'ASSOCIATION INTERNATIONALE POUR LA RECHERCHE SUR LA MALADIE D'ALZHEIMER (AIRMA ) les factures suivantes :

- Facture n° ADI- 050005 du 1<sup>er</sup> Janvier 2005 d'un montant de 3289 € correspondant aux honoraires mensuels facturés par La Sarl. ADFINITAS RELATIONSHIP MARKETING , les reproches de L'ASSOCIATION INTERNATIONALE POUR LA RECHERCHE SUR LA MALADIE D'ALZHEIMER (AIRMA ) n'étant pas pertinents et n'établissant pas l'inexistence d'un quelconque travail effectué par La

Sarl. ADFINITAS RELATIONSHIP MARKETING au cours de ce mois.

- Facture n° ADI- 050019 du 25 Janvier 2005 d'un montant de 4305,60 € ; cette facture correspond aux frais de pré insertion de cartes de vœux pour un mailing effectué en Novembre 2004 ; La Sarl. ADFINITAS RELATIONSHIP MARKETING verse aux débats la facture de son prestataire et la preuve du règlement par ses soins ;

- Facture n° ADI- 050021 du 26 Janvier 2005 d'un montant de 2000,83 € et Facture n° ADI- 050012 du 24 Janvier 2005 d'un montant de 7521,35 € ; ces factures correspondent à des biens commandés pour les campagnes à mener en 2004/2005 ; la commande des porte clefs est intervenue en Septembre 2004 et a été livrée au début Décembre à une époque où La Sarl. ADFINITAS RELATIONSHIP MARKETING n'était pas encore au courant des différents existant entre AIRMA et l'AHAF et les autres filiales européennes de l'association américaine ; la facture 050021 correspond à des enveloppes qui ont été utilisées pour le mailing P 411 , à la commande de Décembre 2004 du mailing de Janvier 2005 et à des enveloppes pour des opérations de prospection et de fidélisation ; il est justifié de l'ensemble de ces prestations par La Sarl. ADFINITAS RELATIONSHIP MARKETING, il s'ensuit que L'ASSOCIATION INTERNATIONALE POUR LA RECHERCHE SUR LA MALADIE D'ALZHEIMER (AIRMA ) est redevable de la somme de 2000,83 € + 7521,35 €

- Facture n° ADI- 050070 du 1<sup>er</sup> Février 2005 d'un montant de 3289 € ; elle sera en revanche rejetée puisque La Sarl. ADFINITAS RELATIONSHIP MARKETING a rompu ses relations avec L'ASSOCIATION INTERNATIONALE POUR LA RECHERCHE SUR LA MALADIE D'ALZHEIMER (AIRMA ) préférant conserver un client ISAO (filiale néerlandaise de l'AHAF avec laquelle elle travaillait depuis 1997) et qu'il n'est pas justifié que La Sarl. ADFINITAS RELATIONSHIP MARKETING ait effectué un travail effectif dont L'ASSOCIATION INTERNATIONALE POUR LA RECHERCHE SUR LA MALADIE D'ALZHEIMER (AIRMA ) ait pu tiré un quelconque profit avant de faire connaître sa décision de rupture de leurs relations commerciales

En conséquence de ce qui précède , L'ASSOCIATION INTERNATIONALE POUR LA RECHERCHE SUR LA MALADIE D'ALZHEIMER (AIRMA ) sera condamnée à payer la somme totale de 17.116,18 € à La Sarl. ADFINITAS RELATIONSHIP MARKETING avec intérêts légaux à compter de la date de la dénonciation de la saisie-conservatoire, c'est à dire à compter du 13 Juillet 2005 , étant relevé que suivant jugement rendu par le Juge de l'exécution du Tribunal de Grande Instance de PARIS le 17 Mars 2006, L'ASSOCIATION INTERNATIONALE POUR LA RECHERCHE SUR LA MALADIE D'ALZHEIMER (AIRMA ) a été déboutée de sa demande de mainlevée de la saisie-conservatoire pratiquée le 8 Juillet 2005 entre les mains de la SA FORTIS BANQUE LILLE

Attendu que la saisie conservatoire du 8 Juillet 2005 sera validée à concurrence des sommes qui seront précisées au dispositif

SUR LA DEMANDE RECONVENTIONNELLE DE AIRMA

Le contrat du 1<sup>er</sup> Juin 2003 n'a été signé par aucune des parties;

Attendu qu'il résulte du courrier électronique adressé à L'ASSOCIATION INTERNATIONALE POUR LA RECHERCHE SUR LA MALADIE D'ALZHEIMER (AIRMA ) par La Sarl. ADFINITAS RELATIONSHIP MARKETING le 11 Février 2005 , que cette dernière a mis un terme à leurs relations commerciales non pas en raison d'une violation déterminante ou répétée de ses obligations par L'ASSOCIATION INTERNATIONALE POUR LA RECHERCHE SUR LA MALADIE D'ALZHEIMER (AIRMA ) , mais seulement en raison des pressions subies de la part d'ISAO «... ISAO nous a informé ce jour que nous les perdrions comme clients du jour au lendemain si nous continuons à travailler pour vous à propos de l'Alzheimer.... Parce que ce contrat avec ISAO nous rapporte une très grande part de revenus, je ne peux me permettre de perdre ce client ... ».

Attendu que la rupture brutale des relations commerciales , sans préavis raisonnable revêt un caractère abusif à l'égard de L'ASSOCIATION INTERNATIONALE POUR LA RECHERCHE SUR LA MALADIE D'ALZHEIMER (AIRMA ) .

L'ASSOCIATION INTERNATIONALE POUR LA RECHERCHE SUR LA MALADIE D'ALZHEIMER (AIRMA ) soutient que La Sarl. ADFINITAS RELATIONSHIP MARKETING étant devenue son agence exclusive pour toutes ses activités de collectes de fonds menées en France par marketing direct , elle s'est brutalement trouvée dans l'impossibilité d'effectuer des collectes de fonds en France et qu'elle a mis plus de trois mois à relancer son activité ; elle réclame à titre de dommages intérêts la somme totale de 400.000 € soit la somme de 377 734 € correspondant à son préjudice matériel direct correspondant à la différence entre le montant des dons collectés en 2004 et ceux collectés en 2005 pour les mois de Février à Avril 2005 , le reliquat pour l'indemnisation de son préjudice d'image et moral.

La Sarl. ADFINITAS RELATIONSHIP MARKETING rétorque que L'ASSOCIATION INTERNATIONALE POUR LA RECHERCHE SUR LA MALADIE D'ALZHEIMER (AIRMA ) en réponse à l'annonce de la rupture de leurs relations commerciales avait immédiatement fait savoir son intention de confier son marketing à MARKET DEVELOPMENT GROUP ; elle conteste tout manquement contractuel et la démonstration par AIRMA de tout préjudice , faisant observer que le préjudice éventuel ne correspondrait en toute hypothèse qu'à la perte de marge .

Attendu que la rupture brutale des relations commerciales entre les deux sociétés, ne peut donner lieu à dommages intérêts au profit de L'ASSOCIATION INTERNATIONALE POUR LA RECHERCHE SUR LA MALADIE D'ALZHEIMER (AIRMA ) que dans la mesure où cette dernière démontre l'existence d'un préjudice ayant un lien de causalité direct avec la rupture sans préavis puisque La Sarl. ADFINITAS RELATIONSHIP MARKETING ne justifie pas avoir continué à effectuer des prestations pour L'ASSOCIATION INTERNATIONALE POUR LA RECHERCHE SUR LA MALADIE D'ALZHEIMER (AIRMA ) postérieurement à l'envoi de son mail

indiquant « Par le présent e-mail je souhaite vous informer que je ne peux plus travailler pour vous sur les programmes français (...) Cela n'a pas été facile pour moi de prendre une telle décision, surtout que je n'aime pas être manœuvré de la sorte ... ».

Attendu cependant que le préjudice éventuellement subi par L'ASSOCIATION INTERNATIONALE POUR LA RECHERCHE SUR LA MALADIE D'ALZHEIMER (AIRMA) , le temps de choisir un autre prestataire et que les informations soient transmises à ce dernier , ne peut être analysé qu'en une perte de chance ; or , cette perte de chance doit être relativisée au regard des tendances comparées des dons pour les années 2004 et 2005 , antérieurement à Janvier 2005 ; c'est ainsi que par des chiffres non contestés par les parties , La Sarl. ADFINITAS RELATIONSHIP MARKETING relève que le montant des dons en 2004 pour Juillet et Août s'était élevé à 439.472,05 € alors qu'il n'atteignait que 63.516,70 € pour la même période en 2005;

Que si L'ASSOCIATION INTERNATIONALE POUR LA RECHERCHE SUR LA MALADIE D'ALZHEIMER (AIRMA) indique pour sa part que le montant des dons reçus s'élevait à 120.472,79 € en Janvier 2005, alors qu'il n'était que de 27.558,22 € en Février 2005 après la rupture et que sur la période de Février à Avril inclus , la perte en 2005 par rapport à la même période en 2004 s'est élevée à 377.733,31 € , c'est à tort que L'ASSOCIATION INTERNATIONALE POUR LA RECHERCHE SUR LA MALADIE D'ALZHEIMER (AIRMA) analyse son préjudice comme correspondant à la différence des sommes non reçues en dons ; qu'il n'est en effet pas indifférent de rappeler que la générosité des donateurs avait été sollicitée très fortement à la suite du tsunami et que la permanence des dons d'une année sur l'autre n'est pas mathématique , de sorte que la rupture brutale des relations , sans préavis ne peut être sanctionnée qu' au regard de l'absence de délai mis par L'ASSOCIATION INTERNATIONALE POUR LA RECHERCHE SUR LA MALADIE D'ALZHEIMER (AIRMA) pour retrouver un autre prestataire de service , c'est à dire aucun ainsi qu'il a été rappelé ci-dessus , mais en revanche au temps nécessaire pour la transmission des données utiles entre le prestataire sortant et son successeur et la relance d'une campagne ; que ce préjudice sera équitablement évalué à la somme de 6000 € ;

Attendu que la perte d'image et le préjudice moral invoqués par L'ASSOCIATION INTERNATIONALE POUR LA RECHERCHE SUR LA MALADIE D'ALZHEIMER (AIRMA) ne sont pas établis et ne peuvent donner lieu à dommages intérêts

SUR LES AUTRES DEMANDES

Chacune des parties demande le bénéfice de l'article 700 du Nouveau Code de Procédure Civile , cependant eu égard aux circonstances de la rupture de leurs relations et chacune d'elle succombant , elle conserveront à leur charge les frais irrépétibles qu'elles ont exposés pour leur défense .

L'exécution provisoire est compatible avec la nature de la demande , elle sera ordonnée.

**PAR CES MOTIFS**

**LE TRIBUNAL**

**Statuant en audience publique, par jugement contradictoire et en premier ressort.**

**Condamne** L'ASSOCIATION INTERNATIONALE POUR LA RECHERCHE SUR LA MALADIE D'ALZHEIMER (AIRMA ) à payer à La Sarl. ADFINITAS RELATIONSHIP MARKETING la somme de 17.116,18 € avec intérêts légaux à compter du 13 Juillet 2005.

**Condamne** La Sarl. ADFINITAS RELATIONSHIP MARKETING à payer à L'ASSOCIATION INTERNATIONALE POUR LA RECHERCHE SUR LA MALADIE D'ALZHEIMER (AIRMA ) la somme de 6000 € à titre de dommages intérêts.

**Ordonne** la compensation des condamnations ci-dessus à due concurrence .

**Valide** la saisie conservatoire pratiquée par La Sarl. ADFINITAS RELATIONSHIP MARKETING entre les mains de la SA FORTIS BANQUE à LILLE le 8 Juillet 2005 à hauteur de la somme de 11.116,18 € avec intérêts légaux à compter du 13 Juillet 2005 et dit que ladite somme sera payée directement entre les mains de La Sarl. ADFINITAS RELATIONSHIP MARKETING.

**Dit** n'y avoir lieu à application de l'article 700 du Nouveau Code de Procédure Civile au profit de l'une ou l'autre des parties .

**Ordonne** l'exécution provisoire .

**Déboute** les parties du surplus de leurs demandes.

**Fait** masse des dépens de l'instance , dit qu'il seront supportés à concurrence de 1/3 Par La Sarl. ADFINITAS RELATIONSHIP MARKETING et de 2/3 par L'ASSOCIATION INTERNATIONALE POUR LA RECHERCHE SUR LA MALADIE D'ALZHEIMER (AIRMA ) et ordonne leur distraction dans les termes de l'article 699 du Nouveau Code de Procédure civile au profit des avocats qui l'ont requise .

**FAIT ET JUGÉ A PARIS, LE 20 Décembre 2007.**

Le Greffier  
Anne LOREAU

La Présidente  
Anne-Marie DEKINDER

**EXPÉDITION** exécutoire dans l'affaire :

Sarl Ad finitas Relationship Marketing  
contre A . I . R . M A .

EN CONSÉQUENCE, LA RÉPUBLIQUE FRANÇAISE  
mande et ordonne :

A tous huissiers de justice, sur ce requis, de mettre ladite  
décision à exécution,

Aux Procureurs Généraux et aux Procureurs de la  
République près les Tribunaux de Grande Instance d'y tenir  
la main,

A tous commandants et officiers de la force publique de  
prêter main-forte lorsqu'ils en seront légalement requis.

En foi de quoi la présente a été signée et délivrée par nous  
Greffier en Chef soussigné au Greffe du Tribunal de Grande  
Instance de Paris

Le Greffier en Chef



Saint Maur, le 12 juillet 2007

GP/LLD/EC

**AIRMA - Piece 13**

Enquête d'Office : Association AIRMA

N° RG : 07/103

Madame MERCHAN de LA PENA

Vice Présidente près le TRIBUNAL

DE GRANDE INSTANCE DE PARIS

Madame la Présidente,

Par ordonnance en du 14 juin 2007, Madame LEROY agissant par délégation de Monsieur le Président du Tribunal m'a désigné aux fins de vous assister pour procéder à une enquête sur la situation active et passive de l' :

Association AIRMA  
23/25, rue Jean Jacques Rousseau  
75001 PARIS

après que le Commissaire aux Comptes ait déclenché la procédure d'alerte.

Dès réception du dossier que vous m'avez confié, j'ai adressé une convocation tant à l'association AIRMA qu'à sa Présidente, Madame MICHAELS, qui réside aux Etats-Unis.

Cette dernière s'est fait représenter par son assistante, Madame Catherine HUNTER, et son conseil, Maître Winston Churchill du Cabinet HOGAN & HARTSON, domicilié 69, av. F. Roosevelt 75008 PARIS.

Les informations ainsi recueillies peuvent se résumer comme suit :

**SITUATION JURIDIQUE**

**FORME** . Association régie par la Loi du 1er juillet 1901

**DENOMINATION SOCIALE** . Association Internationale pour la Recherche sur la Maladie d'Alzheimer dite « **AIRMA** »

**CREATION** . selon l'Assemblée Générale en date du 2/12/02.

**SIEGE SOCIAL** . 23/25, rue Jean Jacques Rousseau  
75001 PARIS

**OBJET SOCIAL** . Permettre une prise de conscience accrue du public quant aux effets de la maladie d'Alzheimer en soutenant financièrement des programmes d'information et de formation pour la prévention, le diagnostic et le traitement de cette maladie...

**PRESIDENTE** . Janet MICHAELS  
Domiciliée 17619 STATE WAY  
Hagerstown MD 21740 (Etats Unis)

**TRESORIERE** . Donna CAVANAUGH  
1500 Hudnell Farm Road  
Keller TX 76248 (Etats Unis)

**SECRETAIRE** . Christopher LEWERT  
3822 Shetland Court  
Frederick MD 21704 (Etats Unis)

## SITUATION ECONOMIQUE

### Activité - difficultés

L'Association Internationale pour la Recherche sur la Maladie d'Alzheimer dite AIRMA a été créée le 2/12/02 à l'initiative de Madame Janet MICHAELS, sa Présidente.

Elle a pour objet selon ses statuts de :

- permettre une prise de conscience accrue du public quant aux effets de la maladie d'Alzheimer en soutenant financièrement des programmes d'information et de formation pour la prévention, le diagnostic et le traitement de cette maladie,
- organiser des actions d'information du public sur les symptômes, les causes et les effets de la maladie et sur les moyens de prévention, le diagnostic et le traitement de cette maladie,
- promouvoir et financer toute action liée à des programmes de recherche scientifique permettant un diagnostic et un traitement efficace des maladies dégénératrices dues au vieillissement,
- coopérer avec des organismes privés et publics spécialisés dans la recherche sur la maladie d'Alzheimer, ses causes, les méthodes de prévention, de diagnostic, de traitement et de soin,
- mener toute action d'assistance, d'information, de recherche médicale et scientifique, de manière générale et sans limite géographique,
- engager toutes actions propres à recueillir des fonds permettant de financer des actions en rapport avec son but.

Dans les faits, l'association AIRMA a pour double objectif de financer des programmes de recherche scientifique et d'informer le grand public sur la maladie d'Alzheimer.

L'Association AIRMA récolte des dons grâce à des mailings adressés par courrier.

Depuis sa création, AIRMA a attribué des bourses de recherche s'élevant au total à 417 000 euros, dont 105 000 euros versés en 2007.

Les bénéficiaires de ces bourses sont des chercheurs français et l'Association AIRMA a pour objectif d'attribuer entre 400 000 et 500 000 euros de bourse au cours de l'année 2008.

Il faut néanmoins 2 à 4 ans pour constituer un fichier de donateurs suffisant pour permettre une collecte de fonds suffisante pour parvenir au seuil d'équilibre.

Le siège social est sis à PARIS mais l'association AIRMA ne dispose d'aucune structure en France :

- l'adresse du siège correspond à une domiciliation,
- il y a un transfert automatique de la ligne téléphonique vers les Etats Unis (WASHINGTON DC) où se trouve le staff opérationnel,
- l'Association ne compte aucun salarié à son effectif mais fait appel à des consultants qu'elle rétribue sous la forme d'honoraires. Ces consultants sont tous domiciliés aux Etats Unis,
- la Présidente de l'Association qui réside elle aussi aux Etats Unis se rend en France une fois par trimestre environ pour rencontrer les chercheurs. Elle se charge plus particulièrement des relations publiques avec le Comité Médical,
- le principal fournisseur de l'Association, la société MDG est également une société américaine basée à WASHINGTON DC. Elle se charge de la conception et de l'envoi des courriers de sollicitations aux donateurs. Il lui est dû actuellement une somme de l'ordre de 500 000 \$. La société MDG représente 80 % des opérations marketing de l'Association, les 20 % restant étant assurés par deux fournisseurs français,
- il est à noter enfin que l'association AIRMA occupe des locaux au sein du Cabinet FRANK & CO à WASHINGTON DC qui assure pour elle des prestations de conseil financier et stratégique.

Il est prévu qu'à l'automne prochain l'Association AIRMA prenne à bail un local à PARIS de façon à avoir une structure sur le sol français.

Les difficultés rencontrées tiennent essentiellement à la scission intervenue en décembre 2004 entre l'Association AIRMA et la maison mère, la Fondation AMERICAN HEALTH ASSISTANCE « AHA ».

Suite à cette scission, l'Association AIRMA a été contrainte d'engager deux procédures contentieuses contre la Fondation AHA :

- l'une pour sauvegarder son nom et son logo ainsi que tous les documents officiels nécessaires à la poursuite de l'activité. Cette procédure est terminée et l'association AIRMA a obtenu gain de cause,
- l'autre portant sur le dédommagement par son ancienne société de marketing direct, qui avait brutalement stoppée toutes les opérations de marketing à compter de décembre 2004.

L'Association AIRMA s'est trouvée temporairement affaiblie et n'a retrouvé tout son potentiel qu'à compter de l'automne 2006.

Moyens de financement

Les ressources de l'Association proviennent uniquement des dons.

L'association AIRMA ne perçoit aucune subvention et ses comptes bancaires, l'un ouvert à la FORTIS BANQUE de Lille, l'autre ouvert dans une banque américaine, ne sont assortis d'aucun concours.

Performances économiques

La comptabilité est tenue par le Cabinet CPC 7, rue de Penthièvre 75008 PARIS.

Les bilans des derniers exercices clos se résument comme suit :

(en euros)	31/10/05	31/10/06
Recettes	1 296 448	1 725 171
Résultat d'exploitation	- 177 005	- 435 543
Résultat net	- 193 424	- 406 827
Situation nette	+ 150 487	- 256 341

Les comptes 2005 n'ont dans un premier temps pas été certifiés par le Commissaire aux Comptes : le Cabinet AREFI DFK 18, rue Notre Dame de Lorette 75009 PARIS.

Dans son rapport complémentaire du 20/11/07, le Commissaire aux Comptes a finalement certifié les comptes 2005 relevant toutefois qu'il n'avait pas l'assurance que la totalité des besoins de financement soient couverts et que l'Association dispose des concours suffisants pour assurer la continuité de l'exploitation étant précisé que l'un des principaux fournisseurs de l'Association, la société MDG a octroyé à l'Association AIRMA une facilité de trésorerie de plus de 400 000 € en renonçant temporairement au paiement de ses factures.

L'Association AIRMA a également fait établir une situation comptable arrêtée au 31/03/07 laquelle se présente comme suit :

(en euros)	du 01/11/07 au 31/03/07 (5 mois)
Chiffre d'affaires	1 050 058
Résultat d'exploitation	+ 5 960
Résultat net	+ 11 915
Situation nette	- 244 426

¶ C'est dans ce contexte et après que le Commissaire aux Comptes ait déclenché la procédure d'alerte que la présente enquête a été ordonnée.

SITUATION ACTIVE ET PASSIVE

SITUATION ACTIVE

DROIT AU BAIL

NEANT

L'Association ne dispose d'aucun local sur le sol français et elle est hébergée aux Etats Unis par la Société Frank and Co.

MATERIEL-MOBILIER

NEANT

Le matériel de bureau et informatique est mis à disposition de l'Association par la société FRANK AND CO.

CREANCES A RECOUVRER

MEMOIRE

L'Association AIRMA perçoit des dons qui devraient atteindre 2 000 000 € en 2007.

TRESORERIE

Le compte bancaire ouvert dans les livres de la FORTIS BANQUE présentait au 5/07/07 une position créitrice de

125 064,38 €

Montant estimé de l'actif  
(sauf mémoire)

125 064,38 €

## SITUATION PASSIVE

Selon les déclarations de Maître WINSTON MAXWELL, Avocat de l'Association AIRMA, cette dernière n'aurait contracté aucun passif fiscal ou social.

Elle serait redevable d'une somme de 500 000 \$ (soit 400 000 euros) envers le fournisseur Américain MDG.

La société MDG est une structure de taille importante implantée à WASHINGTON DC qui travaille avec de nombreuses associations dans le monde, ce qui lui permet de rationaliser les coûts, grâce au volume important des commandes qu'elle traite.

Cette société a accepté de ne recevoir le paiement des sommes qui lui sont dues que lorsque la situation de l'Association le permettra. Cette position est justifiée par le fait qu'une Association qui exerce ce type d'activité n'atteint son seuil d'équilibre qu'après 2 à 4 années, le temps nécessaire à la création d'un fichier conséquent de donateurs.

C'est la raison pour laquelle MDG estime ne pas prendre un grand risque en acceptant un paiement différé des sommes qui lui sont dues.

---

Montant estimé du Passif <u>(non immédiatement exigible)</u>	400 000 euros
-----------------------------------------------------------------	---------------

CONCLUSION

L'Association AIRMA a rencontré des difficultés consécutivement à la scission intervenue en décembre 2004 entre l'AMERICAN HEALTH ASSISTANCE FONDATION et AIRMA.

Par ailleurs, la nature de son activité (collecte de dons) explique le fait que l'exploitation soit déficitaire au cours des premières années d'existence car les frais de mailing sont très élevés avant que l'Association parvienne à se constituer un fichier de donateurs récurrents.

Constituée en décembre 2002, l'Association AIRMA n'a encaissé au cours des 10 premiers mois d'existence qu'un volume de recettes de 326 000 euros.

Ce volume de recettes n'a cessé d'augmenter et devrait atteindre en 2007, 2 000 000 euros selon les prévisions, somme qui devrait couvrir totalement le montant des charges d'exploitation.

On observera d'ailleurs que la situation arrêtée au 31/03/07, établie sur 5 mois fait apparaître un résultat bénéficiaire de 11 915 euros pour un volume de recettes de 1 000 000 euros.

Le seul créancier de l'Association a accepté de n'être payé de ses factures que lorsque la situation financière d'AIRMA le permettra.

Du fait de l'effort consenti par le fournisseur MDG, l'Association AIRMA peut faire face à ses difficultés.

Elle n'a contracté aucun passif exigible. Son état de cessation des paiements n'apparaît pas caractérisé.

Aussi, à la lecture des éléments contenus dans le présent rapport, le Tribunal pourrait estimer y avoir lieu à classer le présent dossier en l'état.

Je vous prie de croire, Madame la Présidente, en l'assurance de mes sentiments respectueux et dévoués.

Enquête d'Office : Association AIRMA

N° RG : 07/103

A N N E X E S

- ❶ Rapport complémentaire du Commissaire aux Comptes sur l'exercice 2005
- ❷ Situation au 31 mars 2007
- ❸ Lettre du fournisseur américain MDG (la traduction en français a été demandée)
- ❹ Liste des bourses déjà attribuées

Mesdames et Messieurs les Membres de  
Association Internationale pour la  
Recherche sur la Maladie d'Alzheimer  
Association à but non lucratif  
23-25 rue Jean-Jacques Rousseau  
75001 Paris

RAPPORT GENERAL DU COMMISSAIRE AUX COMPTES  
sur l'exercice clos le 31 octobre 2005

Assemblée générale du 23 avril 2007  
*Rapport complémentaire du 20 avril 2007  
faisant suite à notre rapport général du 30 octobre 2006  
qui est joint en annexe*

Mesdames, Messieurs,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous avons l'honneur de vous présenter notre rapport général complémentaire relatif à l'exercice clos le 31 octobre 2005 sur :

- le contrôle des comptes annuels de l'Association Internationale pour la Recherche sur la Maladie d'Alzheimer, tels qu'ils sont joints au présent rapport,
- les vérifications spécifiques et les informations prévues par la Loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'Administration du 28 septembre 2006 et présentés à une assemblée générale du 30 octobre 2006 qui n'a pas voté sur l'approbation de ces comptes. Ils sont présentés à nouveau à votre assemblée du 23 avril 2007. Vous trouverez ci-joint copie de notre rapport du 30 octobre 2006. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

OPINION SUR LES COMPTES ANNUELS

Nous avons effectué notre audit selon les normes professionnelles applicables en France, à l'exception des points décrits dans le paragraphe suivant ; ces normes requièrent la mise en oeuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives.

18, rue Notre Dame de Lorette 75009 Paris  
tel : +33 1 42 85 08 48 fax : +33 1 55 30 09 99  
contact@snadik.com

  
Société à responsabilité limitée au capital de € 40 000 RCS Paris 378 891 501  
Inscrite à la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Paris TVA FR94378091501  
Membre de COFIC présent dans 75 pays et 12 cabinets en France Groupe de cabinets indépendants

Un audit consiste à examiner, par sondages, les éléments probants justifiant les données contenues dans ces comptes. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis et les estimations significatives retenues pour l'arrêté des comptes et à apprécier leur présentation d'ensemble.

Nous faisons remarquer que les comptes sont établis sur la base du principe comptable de la continuité d'exploitation et que

1.1 La perte nette comptable de l'exercice clos au 31 octobre 2005 est de 193.354 euro et celle du projet de comptes de l'exercice arrêté au 31 octobre 2006 de 406.000 euro pour le projet de comptes établi au 31 octobre 2006 et non audité. Au 31 octobre 2006 ramène la situation nette comptable à un montant négatif de - 256.000 euro à cette même date.

D'autre part, le besoin de financement des autres créances au 31 octobre 2006 est de 110.000 euro.

1.2 L'association conclu un accord avec l'un des fournisseurs américains – celui qui coordonne des opérations de communication- a octroyé une facilité de trésorerie de plus de 400.000 euro en renonçant temporairement au paiement de ses propres factures mais aussi en assurant que le paiement de factures d'autres prestataires américains serait différé jusqu'au retour à une situation de trésorerie normale mais sans donner la garantie directe des fournisseurs. Au 31 octobre 2006, le compte fournisseur de ce prestataire s'élevait à plus de 258.000 euro.

A notre avis, cet accord est singulier dans le cadre d'une association : en effet ces fournisseurs américains, qui sont toutes des sociétés commerciales de droit des Etats Unis d'Amérique, escomptent le rétablissement financier de l'association pour récupérer leurs créances.

Cet accord même s'il est singulier dans le cadre d'une association a certes contribué à permettre le financement et donc la solvabilité de l'association.

A la date de ce rapport et sur la base de la situation au 31 octobre 2006 non audités, nous n'avons pas l'assurance que la totalité des besoins de financement sont couverts et que l'association dispose des concours suffisants pour assurer la continuité de l'exploitation.

Sous cette réserve, nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de l'association à la fin de cet exercice qui montre une perte de 193 424 euro et un total de bilan de 874 224 euro.

#### JUSTIFICATION DE NOTRE OPINION

Faisant suite à nos travaux d'audit complémentaires, nous relevons que les limitations exposées dans notre rapport du 30 octobre 2006 n'existent plus:



- 1 Justification des coûts des opérations et séparation des exercices:

Le principe de séparation des exercices ne nous a pas été justifié de façon précise malgré nos demandes ; mais les résultats de la confirmation directe des fournisseurs et l'application du principe d'importance relative nous amènent à ne pas remettre en question sa mise en œuvre.

2 Détail des dons et bourses octroyés :

Le détail des bourses octroyées nous a été remis depuis le 30 octobre 2006 ainsi que l'échéancier de leur paiement.

Au 31 octobre 2005, les bourses attribuées et non payées aux bénéficiaires s'élevaient à 184.000 euro correspondant à :

- un reliquat de 90.000 euro sur l'exercice clos le 31 octobre 2004
- un montant de 94.000 euro sur les 104.000 euro attribués pendant l'exercice 2005.

3 Tva :

L'association a déclaré et payé la TVA due au mois de janvier 2007.

4 Rapports moral et financier, texte des résolutions présentées à l'assemblée:

Ces rapports nous ont été remis le 16 avril de cette année.

**VERIFICATIONS ET INFORMATIONS SPECIFIQUES**

Nous avons également procédé, conformément aux normes de la profession, aux vérifications spécifiques prévues par la Loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans les documents adressés aux membres de l'association sur la situation financière et les comptes annuels appellent les mêmes constatations que celles formulées ci-dessus.

Fait à Paris, le 20 avril 2007

AREFI  
Commissaire aux Comptes  
représenté par  
Norbert de MONTEY  
Associé

Pj : copie de notre rapport du 30 octobre 2006

AIRMA - ASSOCIATION INTERNATIONALE POUR LA  
23-25 rue JJ Rousseau  
75001 PARIS

SITUATION AU 31 MARS 2007

- *Bilan actif-passif*
- *Compte de résultat*
- *Détail bilan*
- *Détail compte de résultat*

**CPC**  
7 rue de Penthièvre

75008 PARIS  
01 43 12 31 80

BILAN ACTIF

ACTIF	Exercice N 31/03/2007 5			Exercice N-1 31/10/2006 12
	Brut	Amortissements et dépréciations (à déduire)	Net	Net
Capital souscrit non appelé (1)				
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES				
Frais d'établissement				
Frais de développement				
Concessions, Brevets et droits similaires				
Fonds commercial (1)	985			985
Autres immobilisations incorporelles				
Avances et acomptes				
IMMOBILISATIONS CORPORELLES				
Terrains				
Constructions				
Installations techniques Matériel et outillage				
Autres immobilisations corporelles				
Immobilisations en cours				
Avances et acomptes				
IMMOBILISATIONS FINANCIERES (2)				
Participations mises en équivalence				
Autres participations				
Créances rattachées à des participations				
Autres titres immobilisés				
Prêts				
Autres immobilisations financières				
<b>TOTAL II</b>	<b>985</b>		<b>985</b>	<b>985</b>
STOCKS ET EN COURS				
Matières premières, approvisionnements				
En-cours de production de biens				
En-cours de production de services				
Produits intermédiaires et finis				
Marchandises				
Avances et acomptes versés sur commandes				
CRÉANCES (3)				
Clients et Comptes rattachés				
Autres créances	91 384			91 384
Capital souscrit - appelé, non versé				
Valeurs mobilières de placement				
Disponibilités	505 122			505 122
Charges constatées d'avance (3)	116 855			116 855
<b>TOTAL III</b>	<b>1 527 361</b>		<b>1 527 361</b>	<b>1 527 361</b>
Frais d'émission d'emprunt à étaler (IV)				
Primes de remboursement des obligations (V)				
Ecart de conversion actif (VI)				
<b>TOTAL GÉNÉRAL (I+II+III+IV+V+VI)</b>	<b>1 527 361</b>		<b>1 527 361</b>	<b>1 527 361</b>

(1) Dont droit au bail

(2) Dont à moins d'un an

(3) Dont à plus d'un an

BILAN PASSIF

PASSIF		Exercice N 31/03/2007 5	Exercice N-1 31/10/2006 12
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	Capital (Dont versé : ) Primes d'émission, de fusion, d'apport Ecart de réévaluation  RESERVES Réserve légale Réserves statutaires ou contractuelles Réserves réglementées Autres réserves  Report à nouveau		
		256 341-	150 487
	<b>RESULTAT DE L'EXERCICE (Bénéfice ou perte)</b>		
		(111 915)	(106 827)
	 Subventions d'investissement Provisions réglementées		
	<b>TOTAL I</b>		
		144 426	256 541
<b>AUTRES FONDS PROPRES</b>	Produit des émissions de titres participatifs Avances conditionnées		
	<b>TOTAL II</b>		
<b>PROVISIONS</b>	Provisions pour risques Provisions pour charges		
	<b>TOTAL III</b>		
		80	2 469
<b>DETTES (I)</b>	<b>DETTES FINANCIERES</b> Emprunts obligataires convertibles Autres emprunts obligataires Emprunts auprès d'établissements de crédit Concours bancaires courants Emprunts et dettes financières diverses  Avances et acomptes reçus sur commandes en cours  <b>DETTES D'EXPLOITATION</b> Dettes fournisseurs et comptes rattachés Dettes fiscales et sociales  Dettes sur immobilisations et comptes rattachés Autres dettes		
		477	441
		890 835	740 410
		35 154	110 644
		32 226	53 365
<b>Comptes de Régularisation</b>	Produits constatés d'avance  <b>TOTAL IV</b>  Ecart de conversion passif (V)		
		658 692	294 681
	<b>TOTAL GENERAL (I+II+III+IV+V)</b>		
		958 692	904

(1) Dont à moins d'un an

COMPTE DE RESULTAT

	Exercice N 31/03/2007			Exercice N-1		Ecart N / N-1	
	France	Exportation	Total	31/10/2006	12	Euros	%
<b>PRODUITS D'EXPLOITATION (1)</b>							
Ventes de marchandises							
Production vendue de Biens							
Production vendue de Services							
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES NET</b>							
Production stockée							
Production immobilisée							
Subventions d'exploitation							
Reprises sur dépréciations, provisions (et amortissements), transferts de charges							
Autres produits							
<b>TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATION (I)</b>	1 050 058		1 725 171	675 113	39.13		
<b>CHARGES D'EXPLOITATION (2)</b>							
Achats de marchandises							
Variation de stock (marchandises)							
Achats de matières premières et autres approvisionnements							
Variation de stock (matières premières et autres approvisionnements)							
Autres achats et charges externes *							
Impôts, taxes et versements assimilés							
Salaire et traitements							
Charges sociales							
Dotations aux amortissements et dépréciations							
Sur immobilisations : dotations aux amortissements							
Sur immobilisations : dotations aux dépréciations							
Sur actif circulant : dotations aux dépréciations							
Dotations aux provisions							
Autres charges				19	19	100.00	
<b>TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION (II)</b>	1 044 097		2 160 695	116 597	51.68		
<b>RESULTAT D'EXPLOITATION (III)</b>	5 961		564	441 798	78.77		
<b>QUOTES-PARTS DE RESULTAT SUR OPERATIONS FAITES EN COMMUN</b>							
Bénéfice attribué ou perte transférée (III)							
Perte supportée ou bénéfice transféré (IV)							

(1) Dont produits afférents à des exercices antérieurs

(2) Dont charges afférentes à des exercices antérieurs

COMPTE DE RESULTAT

	Exercice N 31/03/2007	Exercice N-1 31/10/2006	Ecart N / N-1 Euros	%
<b>PRODUITS FINANCIERS</b>				
Produits financiers de participations (3)				
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé (3)				
Autres intérêts et produits assimilés (3)	2 469	2 758	289	10.48
Reprises sur dépréciations et provisions, transferts de charges	11 060	54 452	43 392	79.69
Défauts et pertes de placement				
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement				
<b>TOTAL V</b>	<b>13 529</b>	<b>57 210</b>	<b>43 681</b>	<b>76.35</b>
<b>CHARGES FINANCIERES</b>				
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions	80	2 469	2 389	96.77
Intérêts et charges assimilées (4)	7 495	26 025	18 531	71.20
Défauts et pertes de placement				
<b>TOTAL VI</b>	<b>7 575</b>	<b>28 495</b>	<b>20 920</b>	<b>73.42</b>
<b>2. RESULTAT FINANCIER (V-VI)</b>	<b>5 954</b>	<b>28 715</b>	<b>22 761</b>	<b>79.26</b>
<b>3. RESULTAT COURANT AVANT IMPOTS (I+II+III+IV+V+VI)</b>	<b>11 915</b>	<b>406 827</b>	<b>418 742</b>	<b>102.93</b>
<b>PRODUITS EXCEPTIONNELS</b>				
Produits exceptionnels sur opérations de gestion				
Produits exceptionnels sur opérations en capital				
Reprises sur dépréciations et provisions, transferts de charges				
<b>TOTAL VII</b>				
<b>CHARGES EXCEPTIONNELLES</b>				
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion				
Charges exceptionnelles sur opérations en capital				
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions				
<b>TOTAL VIII</b>				
<b>4. RESULTAT EXCEPTIONNEL (VIIS/VIID)</b>				
Participation des salariés aux résultats de l'entreprise (IX)				
Impôts sur les bénéfices (X)				
<b>TOTAL PRODUITS (I+II+III+IV+V+VI)</b>	<b>1 163 587</b>	<b>1 782 381</b>	<b>718 794</b>	<b>40</b>
<b>TOTAL DES CHARGES (I+II+III+IV+V+VI+VII+VIII+IX+X)</b>	<b>1 051 672</b>	<b>2 189 208</b>	<b>137 536</b>	<b>51</b>
<b>5. BENEFICE OU PERTE (total des produits - total des charges)</b>	<b>151 915</b>	<b>406 827</b>	<b>418 742</b>	<b>10</b>

\* Y compris : Redevance de crédit bail mobilier

: Redevance de crédit bail immobilier

(3) Dont produits concernant les entreprises liées

(4) Dont intérêts concernant les entreprises liées

DETAIL BILAN ACTIF

ACTIF	Exercice N 31/03/2007 5	Exercice N-1 31/10/2006 12
CONCESSIONS, BREVETS ET DROITS SIMILAIRES 20500000 CONCESSIONS-DT SIMILAIRES	985.00	985.00
	985.00	985.00
<b>TOTAL II</b>	<b>985.00</b>	<b>985.00</b>
AUTRES CREANCES 40100000 FOURNISSEURS 40980000 FOURNISSEURS - AAR 46760000 AIRMA USA 46761000 AIRMA ALLEMAGNE 46762000 AIRMA GB 46770000 SEQUESTRE PR PAIEMENT FOURN	91 383.89 5 762.21 42.95 57.39 8 429.33 10 559.52 66 532.49	114 206.06 3 075.41 25 551.92 57.39 8 429.33 10 559.52 66 532.49
DISPONIBILITES 51210000 FORTIS BANQUE 51220000 FIRST SERVICE BANK	505 121.81 426 936.34 78 185.47	416 733.07 407 217.16 9 515.91
CHARGES CONSTATEES D'AVANCE 48600000 CHARGES CONSTATEES D'AVANCE	116 854.83 116 854.83	123 732.23 123 732.23
<b>TOTAL II</b>	<b>713 360.53</b>	<b>154 571.36</b>
ECARTS DE CONVERSION ACTIF 47620000 ECA - AUG DETTE		2 469.06
		2 469.06
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>714 345.53</b>	<b>156 125.42</b>

DETAIL BILAN PASSIF

PASSIF	Exercice N 31/03/2007 5	Exercice N-1 31/10/2006 12
REPORT A NOUVEAU		
11000000 REPORT A NOUVEAU CREDITEUR	256 340.65	150 486.52
12000000 RESULTAT EXERCICE	150 486.52	150 486.52
406 827.17		
RESULTAT DE L'EXERCICE (Bénéfice ou perte)	11 914.52	406 827.17
<b>TOTAL I</b>	<b>1244 426.13</b>	<b>256 340.65</b>
PROVISIONS POUR RISQUES	79.82	2 469.06
15150000 PROVISION POUR PERTE DE CHANGE	79.82	2 469.06
<b>TOTAL II</b>	<b>79.82</b>	<b>2 469.06</b>
CONCOURS BANCAIRES COURANTS	476.80	441.39
51860000 INTERETS COURUS A PAYER	476.80	441.39
DETTES FOURNISSEURS ET COMPTES RATTACHES	890 834.72	740 409.52
40100000 FOURNISSEURS	770 711.12	676 443.48
40810000 FRS-FACTURES NON PARVENUES	120 123.60	63 966.04
DETTES FISCALES ET SOCIALES	35 154.47	110 644.34
44551000 TVA A DECAISSE	5 239.00	99 467.00
44571000 TVA COLLECTEE	29 915.47	11 177.34
AUTRES DETTES	32 225.85	53 364.54
46710000 ISAO	11 591.18	11 591.18
46720000 CENTRES DE RECHERCHE	20 000.00	40 000.00
46730000 NDF JANET R. MICHAELS	634.67	1 773.36
<b>TOTAL III</b>	<b>958 691.84</b>	<b>904 859.79</b>
ECARTS DE CONVERSION PASSIF		7 137.22
47720000 ECP DIMINUTION DES DETTES		7 137.22
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>1741 345.53</b>	<b>1658 125.42</b>

DETAIL COMPTE DE RESULTAT

	Exercice N 31/03/2007 5	Exercice N-1 31/10/2006 12	Ecart N / N-1 Euros	%
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES NET</b>				
AUTRES PRODUITS	1 050 057.57	1 725 170.78	675 113.21	39.13
75420000 DONS MANUELS NON AFFECTES	1 049 971.29	1 709 823.41	659 852.12	38.59
75423000 LEGS		15 347.37	15 347.37	100.00
75800000 PROD.DIV.GESTION COURANTE	86.28		86.28	
<b>TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATION</b>	<b>1 050 057.57</b>	<b>1 725 170.78</b>	<b>675 113.21</b>	<b>39.13</b>
AUTRES ACHATS ET CHARGES EXTERNES	1 044 097.42	2 160 694.56	1 116 597.14	51.68
60630000 FOURN ENTRETIEN & PETIT EQUIP	83.93		83.93	
60640000 FOURNITURES ADMINISTRATIVES	862.30	3 525.96	2 663.66	75.54
61110000 DOMICILIATION ABCLIV	598.24	1 251.50	653.26	52.20
61600000 ASSURANCE	592.80	1 151.09	558.29	48.50
61700000 ETUDES ET RECHERCHES	452.65	1 768.11	1 315.46	74.40
62260000 HONORAIRES AVOCAT	90 940.74	228 894.97	137 954.23	60.27
62261000 HONORAIRES EXPERT COMPTABLE	7 102.28	21 047.22	13 944.94	66.26
62262010 HONORAIRES TRADUCTION / CORREC	9 353.22	2 486.84	6 866.38	276.11
62265000 HONORAIRES COMMISSAIRE AUX COM	10 088.00	27 418.48	17 330.48	63.21
62267000 HONORAIRES FRANK & COMPANY	36 149.49		36 149.49	
62267005 FRANK & CO - OPERATION COST		48 160.33	48 160.33	100.00
62267010 FRANK & CO - SOCIAL EXPENSES		44 908.34	44 908.34	100.00
62267500 HONORAIRES COM RESOURCES	9 901.92	21 451.50	11 549.58	53.84
62268000 HONORAIRES MARKET DEVEOPMENT G	2 029.05	41 990.23	39 961.18	95.17
62269000 HONORAIRES CELINE TORRES	3 303.12	17 574.77	14 271.65	81.21
62269001 HONORAIRES C. HUNTER	10 342.82		10 342.82	
62269500 HONORAIRES DIVERS	379.65		379.65	
62270000 FRAIS D'ACTE ET DE CONTENTIEUX		2.34	2.34	100.00
62300000 PUBLICITE	7 629.44	48 199.02	40 569.58	84.17
62330000 FOIRES, EXPOSITIONS ET CONFER		103.29	103.29	100.00
62370000 FRAIS MAILING	391 161.25	821 697.20	430 535.95	52.40
62370050 FRAIS DE PUBLICATION	4 481.06		4 481.06	
62370100 FRAIS MAILING ECHANGE FICHIERS	621.92		621.92	
62510000 FRAIS DEPLACEMENT	5 161.13	19 560.56	14 399.43	73.61
62570000 MISSIONS & RECEPTIONS	60.81	1 435.52	1 374.71	95.76
62610000 TELEPHONE	13 228.47	25 425.40	12 196.93	47.97
62610050 FRAIS TELEPHONIQUES PROSPECTIO	140 151.53		140 151.53	
62620000 INTERNET	151.68	400.35	248.67	62.11
62630000 AFFRANCHISSEMENT	293 515.07	769 239.78	475 724.71	61.84
62700000 COMMISSIONS BANCAIRES	3 828.56	7 904.46	4 075.90	51.56
62710000 FORTISNET ET TENUE DE COMPTE	1 926.29	5 097.30	3 171.01	62.21
AUTRES CHARGES		19.09	19.09	100.00
65800000 CHARGES DIVERSES DE GESTION CO		19.09	19.09	100.00
<b>TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION</b>	<b>1 044 097.42</b>	<b>2 160 694.56</b>	<b>1 116 597.14</b>	<b>51.68</b>
<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>5 960.35</b>	<b>135 176.21</b>	<b>401 603.02</b>	<b>101.37</b>
REPRISES SUR DEPRECiations ET PROVISIONS, TRANSFERTS DE CHARGES	2 469.06	2 758.00	288.94	10.48
78650000 REPRISE PROV RISQUE ET CHG FIN	2 469.06	2 758.00	288.94	10.48

DETAIL COMPTE DE RESULTAT

	Exercice N 31/03/2007 5	Exercice N-1 31/10/2006 12	Ecart N / N-1 Euros %
<b>TOTAL DES PRODUITS FINANCIERS</b>	13 529.00	57 210.23	43 681.23 76.35
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS, DEPRECIATIONS ET PROVISIONS 68650000 DAP POUR RISQUES ET CHARGE FIN	79.82	2 469.06	2 389.24 96.77
DIFFERENCES NEGATIVES DE CHANGE 66600000 PERTE DE CHANGE	7 494.81	26 025.47	2 389.24 96.77
	7 494.81	26 025.47	18 530.66 71.20
<b>TOTAL DES CHARGES FINANCIERES</b>	7 574.63	28 494.53	20 919.90 73.42
<b>RESULTAT FINANCIER</b>	5 954.37	28 715.70	-22 761.33 -79.12
<b>RESULTAT COURANT AVANT IMPOTS</b>	11 914.52	406 827.17	-418 741.69 -102.93
<b>TOTAL DES PRODUITS</b>	10 063 586.57	24 782 381.01	10 187 994.44 40.63
<b>TOTAL DES CHARGES</b>	10 051 672.05	2 189 208.18	11 137 536.23 51.96
<b>BENEFICE OU PERTE (Produits-Charges)</b>	11 914.52	406 827.17	-418 741.69 -102.93



Market Development Group, Inc.  
5151 Wisconsin Avenue, NW  
Washington, DC 20016

Mrs. Janet Michaels  
President  
AIRMA  
23-25 rue Jean-Jacques Rousseau  
Paris, France 75001

November 14, 2006

Re : Our invoices of 147,747.81 euros ("MDG Invoices") ; IMEX invoices of 244,233.13 euros ("IMEX Invoices") and Saturn invoices of 45,667.41 euros ("Saturn Invoices") for an aggregate amount of € 437,648.35 (collectively, the "Invoices") as of July 31, 2006.

Dear Janet,

As you know, I have been reviewing the results of the fundraising program over the past quarter on a daily basis... and am pleased with the upturn in response. I believe we have finally turned the corner in terms of response and revenues.

The month of October 2006 has just topped 200,000 Euros! This is the third best month yet and the second best month in terms of revenues from the donors.

Our concerned efforts are now bearing net income that can benefit AIRMA grant recipients and increase public awareness about the disease. Professionally, I believe that the combination of varying the appeal formats and program messages, alternating the incentives for giving and fine tuning the audience selections for both prospect and appeal programs has now begun to pay off.

We will continue to monitor the results on a daily basis to ensure continued progress toward complete financial viability for AIRMA. The earlier decisions to reduce the quantity on prospecting and in turn, reduce the investments required to build the donor base are proving to be good decisions.

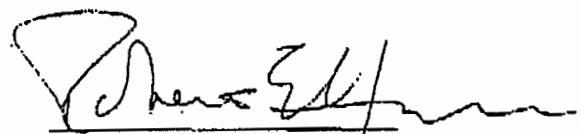
In response to the questions raised by AIRMA's statutory auditor, I am pleased to confirm that MDG has reviewed and agrees to the 2006-2007 budget (attached). As regard invoices referred to above, we confirm that our right to receive payment shall be subordinated to:

1. AIRMA having satisfied all of its obligations toward its grantees and
- (2) AIRMA having satisfied all other liabilities necessary for the accomplishment of AIRMA's mission (including, e.g., French tax liability, administrative, accounting and legal expenses).

This subordination agreement is consistent with the approach MTG has always presented to AIRMA, i.e., that MTG and its subcontractors' invoices for campaigns would not put the association at financial risk. We will apply the same approach to invoices relating to the 2006/2007 budget.

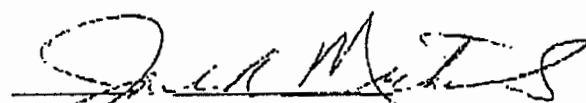
We have discussed the terms of this letter with our subcontractors IMEX, Saturn, and all of the other main vendors, and hereby guarantee their compliance with its terms.

Very truly yours,



Robert E. Hoagland  
Senior Vice-President, MTG

Accepted and agreed,



Jean-Michel Michaud,  
President, AIRMA

AIRMA Grant Payment Summary

Grantee:	Lippens	Helmer	Allinquant (1)	Sergeant	Hugon	Lehmann	Allinquant (2)	Barberger	Delacourte	Total:
Date Awarded:	Nov-04	Nov-04	Nov-04	Nov-03	Jan-06	Jan-06	Mar-07	Mar-07	Mar-07	
Amount Awarded:	€ 80,000.00	€ 30,500.00	€ 80,000.00	€ 80,000.00	€ 80,000.00	€ 24,000.00	€ 40,000.00	€ 40,000.00	€ 25,000.00	€ 479,500.00
<b>Payments Made:</b>										
Prior Year				40,000.00						40,000.00
April 2, 2005	10,000.00			10,000.00						20,000.00
April 4, 2005					10,000.00					10,000.00
April 15, 2005		7,625.00								7,625.00
June 27, 2005	10,000.00	7,625.00								17,625.00
July 25, 2005			30,000.00							30,000.00
August 26, 2005	10,000.00	7,625.00		10,000.00						27,625.00
October 31, 2005		7,625.00	10,000.00	10,000.00						27,625.00
November 1, 2005	10,000.00									10,000.00
February 17, 2006	10,000.00		10,000.00	10,000.00	10,000.00	6,000.00				46,000.00
April 13, 2006					10,000.00	6,000.00				16,000.00
July 6, 2006	10,000.00		10,000.00		10,000.00	6,000.00				36,000.00
August 16, 2006	10,000.00		10,000.00							20,000.00
October 13, 2006					10,000.00	6,000.00				16,000.00
October 25, 2006	10,000.00									10,000.00
December 29, 2006					10,000.00					10,000.00
March 26, 2007					10,000.00					10,000.00
April 6, 2007							10,000.00	10,000.00	6,250.00	26,250.00
June 26, 2007					10,000.00		10,000.00	10,000.00	6,250.00	36,250.00
<b>Total Amount Paid:</b>	<u>80,000.00</u>	<u>30,500.00</u>	<u>80,000.00</u>	<u>80,000.00</u>	<u>70,000.00</u>	<u>24,000.00</u>	<u>20,000.00</u>	<u>20,000.00</u>	<u>12,500.00</u>	<u>417,000.00</u>
<b>Balance Remaining:</b>	€ <u>0.00</u>	€ <u>0.00</u>	€ <u>0.00</u>	€ <u>0.00</u>	€ <u>10,000.00</u>	€ <u>0.00</u>	€ <u>20,000.00</u>	€ <u>20,000.00</u>	€ <u>12,500.00</u>	€ <u>62,500.00</u>



April 14, 2008

---

**MARKET DEVELOPMENT  
GROUP, INC.**

Dear Alan,

I am delighted to provide Market Development Group's comments developed by us in response to the IGAS Audit of AIRMA. I am commenting only on items related to our business actions for AIRMA.

Integral to every communication MDG creates for AIRMA, whether to donors or to prospective donors, we include educational and awareness messages, and/or information pertaining to diagnosis, advances, promising research news, specific steps that one can adopt to avoid "triggering" the disease, and advice for caregivers.

In addition to funding research, these activities are very much part of AIRMA's public awareness mission.

AIRMA's President is very passionate and emotional about Alzheimer's disease and our appeals reflect this.

MDG utilizes a fundraising strategy that is designed to achieve optimal response rates and financial efficiencies. We use a strategy that combines non-premium packages mailed periodically with packages that include incentives for giving. We have found through years of test marketing in France and in other international markets that this combination of package types raises the maximum funds while helping a charity to achieve its mission.

Up until 2006, premium packages were highly successful and profitable in France as well as elsewhere. In fact, AIRMA and other charities have received many favorable comments from donors about the gifts they receive with their solicitation.

Essential to optimizing gross and net revenues is the inclusion of items of high perceived value. Such items usually achieve a higher response in both prospect and house direct mail campaigns. Two additional points are critical to success; they are, the item needs to be tied into the mission of the organization, and when sending more costly premiums, they should be sent only to those most likely to respond to that fundraising appeal.

Surely some premiums "fit" AIRMA better than others. The key is to select items that have high perceived value as opposed to sending items that can be made to "fit" AIRMA's mission more directly. Packages that are mission-focused only (statement, brain bank, rush delivery) have performed well and we are planning on continuing these packages for fundraising in fiscal 2008.

During 2006, prospecting response declined in France across our client base. We test continuously among our clients, and only recommend packages that have performed at an acceptable level. We recommend packages based solely on their marketplace effectiveness—we are not committed to any specific premium, nor are we wedded to expensive weighty items. Simply, if a specific package works well (high net income, low cost to raise a dollar, low cost per new name added to the file, etc...), we continue to use it, if it doesn't work well, we discontinue its use. As a result, the mix of packages mailed is continuously under review with weekly analysis of each mailing's effectiveness.

This is reviewed quarterly with AIRMA at a formal meeting attended by AIRMA's communications consultant and Management Company, AIRMA's President, and MDG. Performance of mailings is discussed in considerable detail at many of the quarterly meetings with the AIRMA Team—where recommendations for package development occur.

AIRMA's prospecting program in 2006 was aggressive, resulting in declines in net revenues. Packages that worked well in 2005 performed at a lower level in 2006. As a direct result of this, we reduced the prospecting program for fiscal 2007 and concurrently, narrowed the segmentation to the best donors for the "house" mail program. The marketing goal for 2007 was to increase net revenues, while still including mission messages within the packages.

Steadily, the responses have increased while meeting AIRMA's public education mission purposes. For fiscal 2008, we have slightly increased the prospecting levels to a projected 300,000 prospects. And we are working to include more direct mission messages to increase the public's awareness of Alzheimer's disease. As a result of analyzing the performance of the fundraising campaigns we are using fewer high cost premiums and more moderately priced premiums, especially in the prospecting campaigns during fiscal 2008.

At this writing, AIRMA is nearly current with all vendors, including ourselves, a very significant improvement from a year ago.

We are meeting with the telemarketing company in May to learn more about the proposed telemarketing expansion in 2008. Our focus is to increase the number of donors using direct debits to donate to AIRMA. This will increase gross and net revenues without increasing fundraising expense.

For each appeal, we are obtaining counts by donor flag and compare these to prior segmentation requests. We are suppressing donors that have written to request no mail, and are sending a reduced number of fundraising appeals to those donors that request a reduced number of appeals. In other words, we are and have been honoring donor requests. In fact, we have been proactive in this matter by being responsive to the French public's wishes (fewer appeals, do not solicit, etc...) –even if the donors wishes are not clear, we have requested them to be flagged to receive less mail or no mail, etc...

By cautiously expanding the prospecting program and continually emphasizing the public education mission of AIRMA, we expect the net revenues to increase so that additional research grants can be made, furthering this portion of AIRMA's mission.

Diabetes Research and Wellness Foundation was formed in the US in 1993 and in the UK in 1998. Association Pour La Recherche Sur Le Diabete (ARD) was formed in 2004 in France. The President and Executive VP of Market Development Group, Inc. are among the founders of these organizations. They serve as pro bono volunteers on the respective boards of directors. There is no legal connection between MDG and DRWF US, UK or ARD. Also, when AIRMA was formed ARD was completely unaware that this occurred. There is no connection between AIRMA and ARD.

MDG, International List Division comments are as follows:

Page 24 "*While the association provides 1,835 million addresses, it only receives 866,000...*"

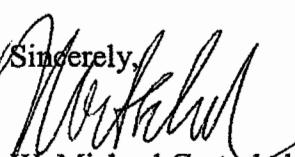
The quantity of 866,000 represents final net/mail quantity of names, not the actual number of gross names "received" for the prospect mailings. Once names are "received" for the mailing, they must be merged together to remove duplicate and AIRMA donor names. In order to mail 866,000 pieces, we would need at least 1.5 million addresses. In reviewing our current swap balances, our records show that AIRMA "provided" 2,147,073 and it "received" 2,026,809 (through 4/10/08). In summary, they are giving as much as they are using.

Page 24 "*At 40E per thousand addresses, the cost of the exchanges seems to be higher than the 26 E per thousand that is usually charged in France.*"

The 26 E per thousand charge refers to a charity to charity swap and does not take list brokerage processing fees into consideration. If AIRMA were to book names directly with another charity, the charge would be 26E per thousand. As they currently use MDG to outsource this function, the swap fee is 40E per thousand which includes 14E per thousand in order processing fees. By comparison, MDG's 14E per thousand fee is lower than the industry standard in France.

We trust that these comments clarify some of the observations made in the IGAS Audit of AIRMA.

Please let me know if I can provide any additional information related to our services on behalf of AIRMA. Thank you.

Sincerely,  
  
W. Michael Gretschel  
President

Traduction libre

14 avril 2008

Cher Alan,

Je suis ravie de vous communiquer les commentaires de Market Development Group en réponse à l'Audit d'AIRMA par IGAS. Je commente uniquement les questions liées à nos actions commerciales pour AIRMA.

Dans chaque communication créée par MDG pour AIRMA, que ce soit pour des donateurs récurrents ou nouveaux, nous incluons des messages d'information et de sensibilisation, et/ou des informations relatives aux diagnostics, des avancées, aux nouvelles prometteuses pour la recherche, aux comportements spécifiques que l'on peut adopter pour éviter le « déclenchement » de la maladie, et des conseils pour l'entourage du malade.

En plus du financement de la recherche, ces activités font réellement partie de la mission de sensibilisation du public entreprise par AIRMA .

La Présidente d'AIRMA est très impliquée et sensible à la cause de la maladie d'Alzheimer et nos messages reflètent cela.

MDG utilise une stratégie de collecte de fonds destinée à atteindre un taux de réponse et de dons le plus optimal. Nous utilisons une stratégie qui allie des offres non-primées envoyées périodiquement par courrier avec des offres comprenant des incitations aux dons. Nous nous sommes aperçus au terme d'années de test marketing effectué sur la France et d'autres marchés internationaux que cette combinaison de types d'offres permet de collecter un maximum de fonds tout en aidant une organisation caritative à atteindre sa mission.

Jusqu'en 2006, les offres primées avaient beaucoup de succès et étaient très rentables aussi bien en France qu'ailleurs. D'ailleurs, AIRMA et d'autres organisations caritatives ont reçu de nombreux commentaires favorables de donateurs sur les cadeaux qu'ils reçoivent avec leur sollicitation.

L'insertion d'objets perçus comme ayant une grande valeur est essentielle à l'optimisation des résultats bruts et nets. De tels objets génèrent généralement un taux de réponse plus importante à la fois dans les campagnes d'envois aux prospects et aux donateurs récurrents. Deux points supplémentaires sont cruciaux pour obtenir un résultat efficace ; l'objet doit être lié à la mission de l'association et lorsque des primes plus coûteuses sont envoyées elles doivent l'être uniquement aux personnes les plus susceptibles de répondre à cet appel au don.

Evidemment certaines primes « correspondent » mieux à AIRMA que d'autres. Le plus important est de sélectionner des objets qui sont perçus comme ayant une valeur importante par opposition à l'envoi d'éléments qui pourraient « correspondre » plus directement à la mission d'AIRMA. Les envois qui se concentrent uniquement sur une mission (message, banque du cerveau, l'urgence) ont bien marché et nous envisageons de poursuivre ces envois pour la collecte de fonds lors de l'exercice 2008.

Au cours de l'année 2006, le taux de réponses des donateurs prospectés au sein de notre fichier client a décliné en France. Nous faisons des tests en continu parmi nos clients, et ne recommandons que des colis qui ont obtenus des résultats acceptables. Nous recommandons que des colis sur la base de leur réussite réelle sur le marché – et ne nous attachons pas spécialement à un objet particulier, ni à des objets couteux et lourds. Simplement, lorsqu'un colis marche bien (revenu net élevé, dépense faible pour collecter un dollar, faible coût par nouveau nom ajouté au fichier, etc...), nous continuons à l'utiliser, lorsqu'il ne marche pas bien, nous cessons de l'utiliser. En conséquence, la combinaison de colis envoyés fait continuellement l'objet d'une étude avec des analyses hebdomadaires sur l'efficacité de chaque envoi.

Ceci est revu trimestriellement avec AIRMA au cours d'une réunion formelle à laquelle assistent le consultant en communication et la société de management d'AIRMA, la Présidente d'AIRMA, et MDG. La performance des envois est discutée jusque dans les moindres détails lors de la plupart des réunions trimestrielles avec l'équipe d'AIRMA- au cours desquelles des recommandations pour le développement des colis sont émises.

Le programme de prospection d'AIRMA en 2006 était agressif, provoquant le déclin des revenus nets. Des colis qui marchaient bien en 2005 ont moins bien marché en 2006. En conséquence directe de cela, nous avons réduit le programme de prospection pour l'exercice 2007 et avons concomitamment restreint la segmentation aux meilleurs donateurs pour le programme de donateurs récurrents. Le but marketing pour 2007 était d'augmenter les revenus nets, tout en insérant des messages relatifs à la mission à l'intérieur des colis.

Régulièrement, les réponses ont augmenté tout en atteignant l'objet d'information du public de la mission d'AIRMA. Pour l'exercice 2008, nous avons légèrement augmenté les niveaux de prospection pour atteindre 300.000 prospects prévus. Et nous travaillons à l'insertion de messages afin d'accroître sensibilisation du public à la maladie d'Alzheimer dans le cadre de la mission. Suite à l'analyse des résultats des campagnes de collecte de fond, nous utilisons moins d'objets couteux et plus d'objets à prix modérés, en particulier lors des campagnes de prospection de l'exercice 2008.

A ce jour, AIRMA est en règle avec tous ses vendeurs, y compris nous-mêmes, ce qui constitue un progrès non négligeable par rapport à l'année dernière.

Nous rencontrerons la société de télémarketing en Mai afin d'en apprendre plus sur le développement envisagé du télémarketing en 2008. Notre objectif est d'augmenter le nombre de donateurs utilisant le prélèvement automatique pour effectuer des dons à AIRMA. Ceci augmentera les revenus nets et bruts sans augmenter les dépenses d'appels aux dons.

Pour chaque appel, nous obtenons des comptes par donateurs marqués et nous les comparons aux demandes de segmentation précédentes. Nous supprimons les donateurs qui ont demandé par écrit de ne recevoir aucun courrier, et nous envoyons un nombre réduit d'appels aux donateurs qui demandent à recevoir un nombre réduit d'appels. En d'autres mots, nous respectons et respecterons les demandes de nos donateurs. En fait, nous avons été proactifs dans ce domaine, en étant sensibles aux souhaits du public français (moins d'appels, ne pas solliciter, etc....)- même si les souhaits des donateurs ne sont pas clairs, nous avons demandé à ce qu'ils soient marqués afin à ce qu'ils reçoivent moins ou pas de courrier, etc.....

En développant prudemment le programme de prospection et en mettant continuellement l'accent sur la mission d'éducation du public d'AIRMA, nous nous attendons à ce que les revenus nets augmentent, si bien que des dons supplémentaires à la recherche pourront être faits, favorisant cette partie de la mission d'AIRMA.

La Diabetes Research and Wellness Foundation a été créée aux Etats-Unis en 1993 et au Royaume-Uni en 1998. L'Association pour la Recherche sur le Diabète (ARD) a été créée en 2004 en France. Le Président et Vice Président exécutif du Market Development Group, Inc. font partie des fondateurs de ces associations. Ils sont bénévoles pro bono au sein des conseils d'administration respectifs. Il n'y a pas de lien juridique entre MDG et DRWF US, UK ou ARD. Par ailleurs, lorsqu' AIRMA fut créée, ARD ignorait complètement que cela eu lieu. Il n'y a pas de lien entre AIRMA et ARD.

Les commentaires de MDG, International List division sont les suivants :

*« Alors que l'association apporte 1,835 million d'adresses, elle n'obtient en retour que 0,866 million d'adresses.... »*

*« Ce montant de 866,000 adresses représente la quantité finale d'adresses (noms), et non pas le nombre approximatif d'adresses « reçues » pour les courriers de prospection. Une fois que les adresses sont « reçues » pour l'envoi postal, elles doivent être fusionnées afin d'éliminer les doublons et les noms des donateurs AIRMA. Pour envoyer par courrier 866,000 pièces, nous aurions besoin d'au moins 1.5 million d'adresses. En examinant notre balance d'échanges actuelle, nos registres indiquent qu'AIRMA a « fourni » 2,147,073 et a « reçu » 2,026,809 (au 10/4/08). En bref, ils donnent autant d'adresses qu'ils en utilisent. »*

*« Le coût de facturation des échanges à 40 € les mille d'adresses apparaît supérieur au tarif de 26 € le mille, usuellement pratiqué en France ».*

*« La facturation 26 € se réfère à une balance de don à don et ne prend pas en compte des frais de traitement. Si AIRMA devait enregistrer des noms directement avec une autre organisation caritative, les coûts seraient de 26 € le mille. Comme AIRMA emploie actuellement MDG pour externaliser cette fonction, le coût d'échange est de 40 € le mille, ce qui inclut 14 € le mille afin de procéder au traitement des frais. Par comparaison, les frais de 14 € le mille de MDG sont plus bas que la norme de ce secteur en France. »*

Nous pensons que ces commentaires éclaireront certaines des observations faites lors du contrôle d'AIRMA par l'IGAS.

N'hésitez pas à me contacter si je peux fournir des informations supplémentaires relatives à nos services effectués pour le compte d'AIRMA. Merci.

Sincères salutations,

W. Michael Gretschel  
Président

Oct 20 2006 11:52PM

001 077 2721

P.2

FROM : SATURN

FAX NO. : 3017724552

Oct. 20 2006 11:59AM P1

ASSOC. INTERNATIONALE POUR LA RECHERCHE SUR LA MALADIE D'ALZHEIMER  
Price listing for AIRMA FranceAll prices are in Euros.  
Dated: March 1, 2004

## I. Database Management

Storage & Software - Monthly	15.00/M (300.00 minimum charge)
List Rental / House file selection	6.00/M
Output on diskette/modem	50.00/Each
Assign promo-codes	3.00/M
Full galaxy list	8.00/M
Minimum Charge	50.00/Flat

## II. Merge/Purge &amp; related services

M/P Gross input	7.50/M
M/P Suppression file	200.00/F

Above prices include the following:

- a. List conversion
- b. Deduplication
- c. Split & Key

## III. Miscellaneous

Programming	72.00/Hr
Site hook-up charge	no charge (for consultant)
Output on diskette/modem	50.00/En
Minimum Charge	30.00/F

## IV. Response handling

Prospect envelope received	0.05/ea
House envelope received/sorted/Opened	0.15/ea
Donation batched/balanced/banked	0.21/ea
Credit Card clearance	0.30/ea
Transaction/donation entered via Account number	0.20/ea
Transaction/donation entered - full name and address	0.23/ea
Delete of address	0.20/ea
Change of address	0.28/ea
Production of weekly acknowledgement	0.065/ea
Production of goof letters or errors that are processed and mailed.	1.25/ea
Clerical	25.00/hr
Delivery of deposits to Bank	15.00 each visit
Mail pick-up from La poste in Paris	60.00 per day
Correspondence pick-up/drop off for Adminstr's office	50.00/ea
Postage	@ cost
Shipping	@ cost

Note: all prices are exclusive of the VAT where applicable.

Terminology:  
/M: Per thousand  
/ea: Each  
/F: Flat

APPROVED BY:


  
JANET MICHAELS

## AIRMA - Piece 16

Préfecture de Paris  
Bureau des groupements Associatifs  
50, avenue Daumesnil  
75012 Paris

### DECLARATION PREALABLE D'APPEL A LA GENEROSITE PUBLIQUE

**Année :** 2008

**Dénomination de l'organisme faisant appel à la générosité publique :**  
Association Internationale pour la Recherche sur la Maladie d'Alzheimer

**Forme juridique :** Association

**Adresse du siège social :** 23/25 rue Jean Jacques Rousseau, 75001 Paris

**Date de création :** 2 décembre 2002

**Date de publication au Journal Officiel :** 22 mars 2003

**Date de reconnaissance d'utilité publique :** néant

**Date de l'agrément :** néant

**Nom, prénoms, domicile des représentants légaux :**  
Mme Janet MICHAELS, Président  
17619 Slate Way, Hagerstown, MD 21740 (USA)

Mr. Christopher LEWERT, Secrétaire Général  
3822 Shetland Court, Frederick, MD 21704 (USA)

Mme Donna CAVANAUGH, Trésorier  
1500 Hudnall Farm Road, Keller, Texas 76248 (USA)

### Campagnes envisagées au cours de l'année de référence :

- **Objectifs poursuivis par l'appel à la générosité publique :** Collecter des fonds aux fins de mettre en œuvre des programmes de recherche sur la maladie d'Alzheimer et des actions d'information et de formation.

- **Périodes :** De janvier 2008 a octobre 2008
- **Modalités :** Envoi de 1 020 000 courrier de fidélisation (795 000) et de prospection (225 000) sur la base de fichiers loués et/ou échangés

**Conditions de répartition des ressources collectées :** néant

**Date :** Le 1 janvier 2008

**Qualité du signataire :** Le Président  
Janet Michaels



----- Original Message -----

Subject: appel à la générosité publique  
From: "ZANOUTENE Marie-Josée PREF75"  
<marie-josée.zanoutene@paris.pref.gouv.fr>  
Date: Thu, April 17, 2008 4:52 am  
To: "'mkbertin@airma.org'" <mkbertin@airma.org>

---

<<ax23.doc>> <<ax24 ar + dema cer.dec 07.doc>>

Madame,

Suite à votre appel téléphonique de ce jour, je vous adresse copie des accusés de réception des déclarations d'appel à la générosité publique des associations AIRMA et ARMDLA.  
Ces courriers ont été adressés le 11 février 2008 au siège social à PARIS de chaque association.

Marie-Josée ZANOUTENE

**Direction de l'administration**  
Bureau des élections et des groupements associatifs  
Section des groupements associatifs  
Référence : DA/BEGA/MJZ/AX23  
☛ Marie-Josée ZANOUTENE  
☎ 01.49.28.42.39  
📠 01.49.28.42.36  
✉ marie-josée.zanoutene@paris.pref.gouv.fr

Paris, le

Le préfet de la région d'Ile de France  
Préfet de Paris  
à  
Monsieur le président de l'établissement  
« Association Internationale pour la Recherche  
sur la Maladie d'Alzheimer»  
23/25 rue Jean-Jacques Rousseau  
75001 PARIS

J'accuse réception le 22 janvier 2008 de la déclaration du 1er janvier 2008 prévue à l'article 3 de la loi n° 91-772 du 7 août 1991, relative au congé de représentation en faveur des associations et mutuelles et au contrôle des comptes des organismes faisant appel à la générosité publique, que vous m'avez transmise au nom de l' « Association Internationale pour la Recherche sur la Maladie d'Alzheimer » au titre de l'année 2008.

Je vous remercie de bien vouloir me transmettre ultérieurement, un exemplaire du compte d'emploi annuel des ressources collectées auprès du public, accompagné éventuellement de ses annexes pour l'année 2008.

A titre d'information, je vous communique la liste des rubriques que le compte d'emploi des ressources doit mentionner.

Pour le préfet de la région d'Ile de France  
préfet de Paris et par délégation

**AIRMA - Pièce 17**

**Numéro de déclaration**  
**1268998**

Madame Janet MICHAELS  
ASSOCIATION POUR LA RECHERCHE SUR LA  
MALADIE D'ALZHEIMER  
23-25 RUE JEAN JACQUES ROUSSEAU  
75001 PARIS

Conformément à la loi du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés, modifiée en août 2004,

ASSOCIATION POUR LA RECHERCHE SUR LA MALADIE D'ALZHEIMER  
23-25 RUE JEAN JACQUES ROUSSEAU  
75001 PARIS

A déclaré à la Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés un traitement automatisé d'informations nominatives dont la finalité principale est :

COLLECTER DES DONS POUR FINANCER LA RECHERCHE SUR LA MALADIE D'ALZHEIMER ET POUR  
AIDER LES MALADES ET LEURS FAMILLES A FAIRE FACE A CETTE MALADIE

La délivrance du présent récépissé ne vaut pas constatation de la conformité du traitement à la loi et n'exonère le déclarant d'aucune de ses responsabilités.

Paris, le 08 avril 2008  
Par délégation de la commission



Alex TÜRK  
Président de la commission

**Rapport Moral d'activité de l'exercice 2006/2007**

Mesdames, Messieurs,

Conformément à la loi et aux statuts, je vous présente le rapport moral sur les activités de l'“Association Internationale pour la Recherche sur la Maladie d'Alzheimer” (AIRMA) au cours de l'exercice fiscal du 1<sup>er</sup> novembre 2006 au 31 octobre 2007.

**1/ Collecte de fonds****• 2006/2007****Marketing Direct :**

AIRMA, par le biais de son prestataire de services, Market Development Group (MDG), société de marketing direct, a envoyé 786 430 sollicitations aux donateurs réguliers et 194 292 sollicitations à des donateurs potentiels au cours de l'exercice 2006/2007. Les mailings de fidélisation ont généré un taux de réponse de 6.18% et les mailings de prospection ont généré un taux de réponse de 5.05%.

A titre d'information, AIRMA avait envoyé 574 485 sollicitations aux donateurs réguliers et 858 607 sollicitations aux donateurs potentiels en 2006. Les taux de réponse étaient de 6.7% pour les donateurs réguliers et 4.5% pour les donateurs potentiels.

**Opérations de Télémarketing :**

AIRMA avait lancé une opération de télémarketing pour recruter de nouveaux donateurs et a pour cela conclu un contrat avec la société française Qualicontact, située à Clichy.

Ainsi entre le 8 septembre 2006 et le 19 février 2007, Qualicontact a effectué 50 000 contacts, recrutant ainsi 6 830 nouveaux donateurs.

En Avril 2007, Qualicontact a lancé une deuxième opération de telemarketing. Dans le cadre de cette campagne de prospection, Qualicontact devait contacter 150 000 nouveaux donateurs potentiels entre le 23 avril 2007 et le printemps 2008. Il est difficile d'évaluer le résultat de cette opération car celle-ci n'est pas terminée.

D'autre part Qualicontact a aussi lancé une campagne de fidélisation à partir de mai 2007 : la campagne Welcome ; Il s'agissait d'appeler les donateurs recrutés en 2006 par le télémarketing et de leur proposer de souscrire à un prélèvement automatique. Parmi les 5 335 personnes contactées, 290 ont accepté le prélèvement automatique et 532 ont fait un don.

Qualicontact organisa également la campagne **Anniversaire** pour contacter 25 177 donateurs inactifs. Sont reconnus donateurs inactifs, ceux qui n'ont pas fait de don dans les douze derniers mois. Finalement, 4 103 inactifs donateurs ont de nouveau envoyé un don.

En 2007, le cout du Télémarketing s'éleva à 586 761 €

### **Informations Générales**

À la date du 31 octobre 2007, le fichier donateurs d'AIRMA comprenait 49 189 donateurs actifs. En 2006, AIRMA comptait 46 171 donateurs actifs.

Sont reconnus donateurs actifs, les personnes qui ont fait un don dans les 12 derniers mois. D'autre part, AIRMA a reçu une assurance-vie, pour un montant total de 47 805€.

Au cours de l'exercice 2007, l'ensemble des opérations de mailings a permis à AIRMA de collecter 2 405 047 €. Le coût de la collecte s'est élevé à 1 833 975 €, et la totalité des dépenses s'est élevée à 2 375 471 € permettant de dégager un solde positif d'environ 152 345 €.

### **Enquête**

L'association a engagé la société française Ressources Non Profit, société française située à Boulogne Billancourt, pour une enquête d'opinion sur la maladie d'Alzheimer. Cette enquête avait pour objet de dresser un bilan sur la prise de conscience des français du problème Alzheimer.

Ainsi, 50 000 questionnaires ont été envoyés le 30 mars 2007. Malheureusement, le taux de réponse était de 1.71% ce qui n'a pas permis d'apporter des conclusions.

### **• 2007/2008**

### **Marketing Direct**

AIRMA souhaite continuer à utiliser les services de la société MDG spécialisée dans la collecte de fonds pour les organisations caritatives : Entre le 1<sup>er</sup> novembre 2007 et le 31 octobre 2008, AIRMA, par le biais de MDG, envisage d'envoyer 1 223 934 courriers de sollicitation dans le cadre des opérations de marketing direct (873 932 courriers à des donateurs actifs et 350 002 courriers à des donateurs potentiels ; Les chiffres sont tirés du Marketing Schedule 2008 MDG).

### **Operations de Télémarketing**

AIRMA envisage de poursuivre ses relations avec Qualicontact.

## **2/ Les programmes de Recherche financés**

AIRMA fait appel à un comité scientifique pour examiner les projets de recherche susceptibles d'être financer par notre association. Le Comite Scientifique est composé de trois scientifiques de renommée internationale. Mr. Mathews, professeur en psychiatrie a l'école de Médecine de New York USA et le professeur Levine, professeur de biologie a l'Université de Kentucky USA. Et M. Lary Walker (PhD) Le comité est entièrement indépendant d'AIRMA pour éviter tout conflit d'intérêt. Il reçoit les dossiers durant l'été et renvoie ses conclusions à l'équipe d'AIRMA. A partir de la, un Conseil d'Administration est organisé afin de voter l'attribution de bourse pour l'année suivante. En 2007, cinq demandes de bourse ont été déposées et trois ont été acceptées. Sur ces trois, deux ont été renouvelées pour l'année 2008.

### **• Pour le cycle des bourses 2006-2007**

AIRMA a refusé 2 demandes de bourse et a financé trois nouveaux projets attribués aux chercheurs suivants:

- Dr. Bernadette Allinquant, du centre Paul Broca, INSERM U573 à Paris, pour son projet intitulé "Les mécanismes des propriétés neurostimulantes des sAPPα dans la maladie d'Alzheimer" pour un montant de 40 000€;
- Dr. Pascale Barberger-Gateau de l'ISPED de Bordeaux pour son projet intitulé "Acides gras, retinoids et la maladie d'Alzheimer" pour un montant de 40 000€ et
- Dr. Delacourte, de INSERM U 837 de Lille pour sa Banque de Cerveaux, pour un montant de 25 000€

La bourse de Dr Delacourte avait fait l'objet d'une collecte spécifique afin de financer sa Banque de Cerveau.

### **• Pour le cycle des bourses 2007-2008**

AIRMA a refusé 3 demandes de bourse, a renouvelé la bourse du Dr Alliquant et finance trois nouveaux projets attribués aux chercheurs suivants:

- Dr. Guylene Page, de l'Université de Poitiers, pour son projet intitulé « Rôle de PKR dans la signalisation de la mort neuronale au cours de la maladie d'Alzheimer » pour un montant de 40 000€
- Dr. Luc Buee de l'INSERM, Institut de Médecine Prédictive pour son projet intitulé "Rôle de la pathologie vasculaire dans la progression de la dégénérescence neurofibrillaire", pour un montant de 40 000€ et
- Dr. Delacourte, d'INSERM U837 de Lille pour sa Banque de Cerveaux, pour un montant de 27 000€.

### **3/ Evènements importants** (depuis le 31 octobre 2007)

#### **La permanence du siège**

La permanence au siège d'AIRMA, se déroule tous les matins de 9H a 12H.

#### **Mission de soutien de la Recherche**

À partir d'avril 2008, l'association a lancé une campagne d'appel à projets de recherche dans la presse scientifique (La recherche) et au sein de la communauté de recherche scientifique. Les informations sur le programme de recherche 2008-2009 sont disponibles sur le site internet de AIRMA ([www.airma.org](http://www.airma.org)). L'association prévoit d'envoyer au comité scientifique les dossiers de bourse reçus pendant l'été 2008. Après délibération du comité scientifique, les bourses seront approuvées par le conseil d'administration avant la fin de l'année fiscale 2007.

#### **Mission d'information des donateurs**

La brochure de l'association et son site internet sont des outils d'information incontournables. D'une part, l'association a créée une brochure d'information grand format sur la maladie d'Alzheimer intitulée "Alzheimer, comment vous aider à faire face" qui est distribuée au public et aux donateurs. Il est intéressant de savoir que cette brochure peut être téléchargée gratuitement à partir du site internet [www.airma.org](http://www.airma.org).

D'autre part, AIRMA a mis sur son site internet des informations sur les aides sociales, les maisons de retraite ou les dossiers de demande de bourse, accessibles au grand public. Le mois de mars 2008 y compta plus de 1500 visites, de même que les mois de février et janvier 2008.

AIRMA a également commencé à informer les donateurs par courrier électronique, en envoyant les newsletters mensuelles. A ce jour, AIRMA possède un petit nombre d'adresses emails constitué à partir du courrier des donateurs. AIRMA dispose à ce jour d'environ une centaine de courriers électroniques.

#### **Mission d'écoute**

AIRMA a pour mission d'être à l'écoute des malades et des familles. Une cellule d'écoute a été mise en place par le biais de la permanence téléphonique. Cela permet de renforcer les liens entre AIRMA et ses donateurs, mais également de sensibiliser les personnes aux problèmes qui gravitent autour de la notion d'Alzheimer. Au sein de la cellule, le bénévole offre une aide permanente qui se traduit par des conseils et une écoute. Le rôle du bénévole est également de mettre en confiance son interlocuteur, de l'informer et de maintenir un lien avec celui-ci. La permanence téléphonique a lieu du lundi au jeudi de 9H à 12H et de 15H à 19H et le vendredi de 15H à 19H. Le nombre d'appel varie entre 4 à 10 appels par jour.

## **Mission de coopération avec des organismes privés**

Des l'été 2007, AIRMA a commencé à visiter des maisons de retraite et a distribué les cadeaux récupérés des campagnes de mailing, aux résidents atteints d'Alzheimer. A chaque visite, l'équipe d'AIRMA a plus ou moins distribuée une vingtaine de tabliers, une vingtaine d'album photo et sur demande, une vingtaine de parapluie. Le tablier est fortement recommandé lors des ateliers cuisine ou peinture, et les albums photo sont très utiles pour le travail de mémoire. (Les photographies aident le malade à se souvenir)

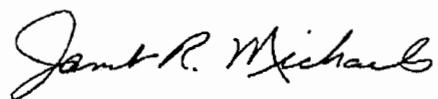
A défaut de contribuer financièrement au soutien des maisons spécialisées, l'équipe d'AIRMA contribue matériellement.

AIRMA a pu visiter l'ORPEA à Nérac, ainsi que la Maison de retraite « Les Prés du Moulin » à Francescas, la Maison d'hébergement temporaire du Château de Saumont à Mézin et le centre des Violettes de l'hôpital de Nérac (toutes situées dans le Lot et Garonne).

Dans la région bordelaise, AIRMA a distribué des cadeaux aux résidents de l'établissement Clairefontaine à Martignas, ainsi qu'aux Balcons de Tivoli et à la Maison de retraite Maryse Bastié à Bordeaux.

## **Les bénévoles**

AIRMA a constitué une équipe de bénévoles qui font soit la permanence téléphonique, soit la permanence au siège, soit la distribution des brochures dans les cabinets médicaux ou centres hospitaliers. AIRMA a lancé un appel aux bénévoles à l'antenne de RadioA, radio Alzheimer, le 26 mars 2008.



Le Président  
Janet Michaels

ASSOCIATION INTERNATIONALE POUR LA RECHERCHE  
SUR LA MALADIE D'ALZHEIMER

3, RUE DU GOLF  
33700 MERIGNAC

**AIRMA - Piece 19**

FINANCIAL REPORT 2006/2007

Mesdames, Messieurs,

Le bilan et le compte de résultat qui vous sont soumis portent sur l'exercice qui s'est terminé le 31 octobre 2007

**1/ Dépenses**

Le total des dépenses de ce premier exercice se terminant au 31 octobre 2007 s'élève à 2 375 471€. (2 189 209 € en 2006)

La dépense la plus importante concerne les frais de collecte de fonds pour un montant de 1 833 975€ (1 858 607 € en 2006). Cette dépense est liée principalement au programme de marketing direct, et comprend notamment les frais d'impression (459 965€) et d'affranchissement (592 171 €) et frais de Télémarketing (586 761€).

**2/ Produits**

Au cours de cet exercice, l'association a envoyé 786 430 courriers à ses donateurs réguliers du fichier maison (574 485 envoyés en 2006) et 194 292 courriers à de nouveaux donateurs (858 607 envoyés en 2006). Cet effort a permis à l'Association de collecter 2 405 047€ sous la forme de dons (1 709 823 € en 2006) dont une assurance vie d'un montant de 47 805.01€. Le total du produit de l'exploitation, en y ajoutant les produits financiers s'élève à 2 527 816€ (1 782 381 € en 2006).

**3/ Résultat de l'exercice 2007**

Un gain de 152 345€ a été calculé sur cette période fiscale. ( Une perte de 406 827 € avait été calculée en 2006)

Nous sommes à votre disposition pour répondre à vos questions.

*Donna Durham Cavanaugh*

Le Tresorier  
Donna Cavanaugh



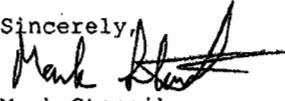
---

MARKET DEVELOPMENT  
GROUP, INC.

June 6, 2008

To whom it may concern:

As of May 28, 2008, AIRMA owes Market Development Group (MDG) \$68,979.65 USD. AIRMA is current with MDG and its related vendors with regard to established U.S. business practices. We are very satisfied with AIRMA's progress over the past year and look forward to continue working with them on their direct-mail fundraising campaigns.

Sincerely,  
  
Mark Stancik,  
Group Vice President

Traduction libre

Le 6 juin 2008

A qui de droit :

Au 28 Mai 2008, AIRMA doit à Market Development Group (MDG) la somme de 68.976,65 USD. AIRMA est en règle avec MDG et ses vendeurs associés au regard des pratiques commerciales américaines établies. Nous sommes très satisfaits des progrès accomplis par AIRMA au cours de l'année dernière et nous réjouissons de continuer à travailler avec eux dans le cadre de leurs campagnes de collecte de fonds par courrier.

Je vous prie de croire, Madame, Monsieur, en l'assurance de ma considération distinguée.

**Mark Stancik**  
Vice-Président du Groupe



**AMERICAN HEALTH ASSISTANCE  
FOUNDATION AND AFFILIATES**

**Consolidated Financial Statements**

*For the Year Ended March 31, 2007*

*(With Summarized Financial Information for the Year Ended March 31, 2006)*

---

**and**  
**Report Thereon**

---

## **AMERICAN HEALTH ASSISTANCE FOUNDATION AND AFFILIATES**

### **NOTES TO CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS**

**For the Year Ended March 31, 2007**

---

#### **14. Pension Plans**

AHAF has a money market purchase plan which covers all full-time employees who complete two years of service. AHAF contributes to the plan each year an amount equal to a minimum of 15 percent of the participating employees' salaries. AHAF's contributions for the year ended March 31, 2007 were \$218,807. AHAF also has a defined contribution annuity plan (a 403(b) plan) in which employees may elect to have a tax-deferred percentage of their pay withheld and contributed to the plan. The funds are held by various investment managers at no cost to AHAF.

#### **15. Contingencies**

In December 2004, AHAF terminated the Executive Director and President of the Board of Directors. The former Executive Director and former President had demanded indemnification of legal fees and expenses incurred prior to their respective terminations, and had threatened litigation. AHAF also terminated its relationship with the Association Internationale Contre la Maladie d'Alzheimer (AIRMA), a French not-for-profit organization, whose principals included the former Executive Director of AHAF and the former President of the Board of Directors of AHAF. As a result of the termination, AIRMA had demanded indemnification of damages and penalties and had initiated litigation against AHAF in the French court system. Unrelated to the dispute between AIRMA and AHAF, De Internationale Stichting Alzheimer Onderzoek (ISAO), an affiliated but unconsolidated entity in the Netherlands, brought an action against AIRMA claiming amounts due from AIRMA to ISAO for services rendered in the amount of €41,500. As of the report date, AHAF has negotiated a tentative global settlement with AIRMA, AIRMA's principals, the former Executive Director and the former President of the Board of Directors of AHAF, and ISAO, and has agreed to pay €6,500 to ISAO (approximately \$8,600) and to provide a scientific research grant to ISAO of €35,000 (approximately \$46,500).

AHAF, its Executive Director and several Board members are defendants in a lawsuit filed by a former employee for wrongful termination and breach of contract. AHAF believes the suit is completely without merit and intends to vigorously defend its position. As such, AHAF has not accrued any liability as a result of this suit because it cannot reasonably be estimated.

**Continued**

**- 19 -**

## Traduction libre

### American Health Assistance Foundation et Filiales

#### Notes aux comptes annuels consolidés clos au 31 mars 2007

##### 15. Tendances

En décembre 2004, AHAF a mis fin aux contrats liant le Directeur General et le Président du Conseil d'Administration. Le Directeur General et le Président précédents avaient demandé à être indemnisés pour les frais de justice et dépenses légales engagées avant la résiliation de leurs contrats respectifs, et avaient indiqués qu'ils engageraient des poursuites. L'AHAF a également mis fin à sa relation avec l'Association Internationale Contre la Maladie d'Alzheimer (AIRMA), une association française à but non lucratif, dont les dirigeants incluaient l'ancien Directeur General d'AHAF et l'ancien Président du Conseil d'Administration d'AHAF. Suite à cette résiliation, AIRMA a demandé une indemnisation et a engagé des poursuites à l'encontre d'AHAF devant les juridictions françaises. Indépendamment du litige entre AIRMA et AHAF, De Internationale Stichting Alzheimer Onderzoek (ISAO), une filiale aux Pays-Bas, a engagé contre AIRMA réclamant des prestations à hauteur de 41.500 euros. A la date du rapport, AHAF a négocié un protocole d'accord global avec AIRMA, les dirigeants d'AIRMA, l'ancien Directeur Général et Président du Conseil d'administration de l'AHAF, et ISAO, et a accepté de payer 6.500 euros à ISAO (environ 8.600 dollars) et de fournir une bourse de recherche scientifique à ISAO de 35.000 euros (environ 46.500 dollars)

## **Annexe 2 : ARDMLA**

**ASSOCIATION POUR LA RECHERCHE SUR LA  
DEGENERESCENCE MACULAIRE LIEE A L'AGE**

128, rue La Boétie  
75008 Paris

Association déclarée régie par la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901

**PROCES-VERBAL DU CONSEIL D'ADMINISTRATION  
DU 30 OCTOBRE 2007**

L'an deux mille sept et le trente octobre à huit heures, les membres du Conseil d'Administration de l'Association dénommée « Association pour la Recherche sur la Dégénérescence Maculaire liée à l'Age » (ARDMLA), se sont réunis, au 1360 Beverly Road, Suite 300, McLean, Virginia 22101 USA et par téléphone sur convocation de la présidente Tracey A. Lewert.

**Sont Présents:**

Tracey A. LEWERT, Président  
Robert L. BECK, ESQ, Trésorier  
Shawn SALTA, Administrateur  
Michele STACK, Administrateur

**Sont également présents sur invitation:**

Janet R. MICHAELS, Consultant pour les organisations à but non lucratif  
Robert H. FRANK, Consultant en management, Frank & Company, p.c.;  
Catherine Hunter, Coordinateur des Programmes et bourses, ARDMLA; et  
Alan GREILSAMER, Vice-Président, Communications Resources, LLC™.

Le Conseil d'Administration procède à la désignation de son bureau. Mme Tracey Lewert est désignée comme Président de séance, Mme. Catherine Hunter est désignée comme secrétaire de séance.

Le Président déclare que le nombre de membres présents atteint le quorum requis et qu'en conséquence, le Conseil peut valablement délibérer. Le Président explique que Jonathan Montes, Secrétaire d'ARDMLA, n'était pas disponibles pour participer à ce conseil d'administration en raison d'un engagement antérieur, toutefois, le Président a obtenu une procuration pour M. Montes.

La Présidente Tracey Lewert déclare ouvert le Conseil d'Administration.

Le Conseil d'Administration est appelé à statuer sur l'ordre du jour suivant :

1. Discussion et approbation du procès-verbal de l'Assemblée Générale du 26 juillet 2007.
2. Attribution d'une bourse de recherche sur la DMLA

Le Conseil examine les points inscrits à l'ordre du jour.

**1. Discussion et approbation du procès-verbal de l'Assemblée Générale du 26 juillet 2007.**

Mme Tracey Lewert soumet le procès-verbal de l'Assemblée Générale du 26 juillet 2007. Le procès-verbal est revu et approuvé.

**2. Attribution d'une bourse de recherche sur la DMLA**

Mme Tracey Lewert annonce que l'association a reçu une demande de Bourse de recherche pour le projet du Dr. Cécile Delcourt, de l'Université de Bordeaux, intitulé « **Nutritional Risk Factors for Age-Related Maculopathy** » et que celle-ci a été revue et notée favorablement par le Dr. Yves Courtois, de l'INSERM U 450 de Paris.

Après lecture du rapport du Dr. Yves Courtois, le Président, Mme Lewert propose au conseil d'approver l'attribution d'une bourse d'un an d'un montant de 10 000 euros au Dr. Cécile Delcourt, INSERM U.593, ISPED de Université Victor Segalen Bordeaux 2, avec renouvellement de cette bourse au bout d'un an en fonction des résultats atteints en 2008.

Après en avoir délibéré, le Conseil, à l'unanimité, adopte la proposition de son Président.

En l'absence d'autres questions, Mme Tracey Lewert remercie les membres du Conseil d'Administration pour leur présence. L'ordre du jour étant épuisé, la séance est levée à 8 heures 45.

De tout ce qui précède, il a été dressé le présent procès-verbal qui a été signé par le Président et le secrétaire de séance.



Tracey A. LEWERT  
Président



Catherine Hunter  
Secrétaire de Séance

**RAPPORT MORAL D'ACTIVITE DE L'EXERCICE 2006/2007**

Mesdames, Messieurs,

Conformément à la loi et aux statuts, je vous présente le rapport moral sur activités de l'Association pour la Recherche sur la Dégénérescence Maculaire liée à l'âge (ARDMLA) au cours de l'exercice fiscal du 1<sup>er</sup> novembre 2006 au 31 octobre 2007.

**1/ Collecte de fonds****• 2006/2007**

ARDMLA, par le biais de son prestataire de services, Market Development Group (MDG), société de marketing direct, a envoyé 132 420 sollicitations aux donateurs réguliers et 113 548 sollicitations à des donateurs potentiels au cours de l'exercice 2006/2007. Les mailings de fidélisation ont généré un taux de réponse de 8.7 % et les mailings de prospection ont généré un taux de réponse de 4.7%.

A titre d'information, ARDMLA avait envoyé 25 424 sollicitations aux donateurs réguliers et 238 009 sollicitations aux donateurs potentiels en 2006. Les taux de réponse étaient de 11.68% pour les donateurs réguliers et 3.32% potentiels.

**• 2007/2008**

ARDMLA prévoit de continuer à utiliser les services de la société Market Development Group spécialisée dans la collecte de fonds pour les organisations caritatives : Entre le 1<sup>er</sup> novembre 2007 et le 31 octobre 2008, AIRMA prévoit d'envoyer 465 000 courriers de sollicitation dans le cadre des opérations de marketing direct : 335 000 courriers vont être distribués aux donateurs existants et 130 000 courriers à des donateurs potentiels (prospection).

**2/ Les programmes de Recherche**

ARDMLA a été dans l'impossibilité de faire enregistrer la bourse attribuée au Dr Cécile Delcourt le 30 octobre 2007 dans les comptes de l'année fiscale 2007, en raison du dépassement de la date d'échéance. De ce fait, cette bourse de 10 000 € sera comptabiliser dans l'année fiscale 2008. ARDMLA n'a malheureusement pas atteint son objectif puisque les ressources n'ont pas été utilisées pour les missions sociales. L'année 2008 devrait être plus prometteuse

### **3/Informations générales**

À la date du 31 octobre 2007, le fichier donateurs d'ARDMLA comprenait 9,954 donateurs actifs au cours des 12 derniers mois. En 2006, ARDMLA comptait 9264 donateurs actifs. Au cours de l'exercice 2007, l'ensemble des opérations de mailings a permis à ARDMLA de collecter 417 324 €. Le coût de la collecte s'est élevé à 428 638 €, et la totalité des dépenses s'est élevée à 492 812 € engendrant une perte de 66 073 €.

### **3/ Evènements importants pour 2008**

#### **La permanence du siège**

La permanence au siège d'ARDMLA, se déroule tous les matins de 9H à 12H.

#### **Mission de soutien de la Recherche**

À partir d'avril 2008, l'association a lancé une campagne d'appel à projets de recherche au sein de la communauté de recherche scientifique. Les informations sur le programme de recherche 2008-2009 sont disponibles sur le site internet de ARDMLA ([www.ardmla.org](http://www.ardmla.org)). L'association prévoit d'envoyer au comité scientifique les dossiers de bourse reçus pendant l'été 2008. Après délibération du comité scientifique, les bourses seront approuvées par le conseil d'administration avant la fin de l'année fiscale 2008.

#### **Mission d'information des donateurs**

D'autre part, ARDMLA a mis sur son site internet [www.ardmla.org](http://www.ardmla.org), des informations concernant la dégénérescence maculaire accessibles au grand public.

#### **Mission d'écoute**

ARDMLA a pour mission d'être à l'écoute des malades et des familles. Une cellule d'écoute a été mise en place par le biais de la permanence téléphonique. Cela permet de renforcer les liens entre ARDMLA et ses donateurs, mais également de sensibiliser les personnes aux problèmes qui gravitent autour de la notion de Dégénérescence Maculaire. Au sein de la cellule, le bénévole offre une aide permanente qui se traduit par des conseils et une écoute. Le rôle du bénévole est également de mettre en confiance son interlocuteur, de l'informer et de maintenir un lien avec celui-ci. La permanence téléphonique a lieu du lundi au jeudi de 9H à 12H et de 15H à 19H et le vendredi de 15H à 19H.



### **Les bénévoles**

ARDMLA a constitué une équipe de bénévoles qui font soit la permanence téléphonique, soit la permanence au siège. L'association tente de recruter plus de bénévoles.



Tracey LEWET  
Présidente



## RAPPORT FINANCIER ARDMLA

Mesdames, Messieurs,

Le bilan et le compte de résultat qui vous sont soumis portent sur l'exercice qui s'est terminé le 31 octobre 2007

### 1/ Dépenses

Le total des dépenses de ce premier exercice se terminant au 31 octobre 2007 s'élève à 492 812 € (516 623 € en 2006).

La dépense la plus importante concerne les frais de collecte de fonds pour un montant de 428 638 € (414 221 € en 2006). Cette dépense est liée principalement au programme de marketing direct, et comprend notamment les frais d'impression (192 166 €) et d'affranchissement (170 108 €).

### 2/ Produits

Au cours de cet exercice, l'association a envoyé 132 420 courriers à ses donateurs réguliers (27 424 en 2006) du fichier maison et 113 548 courriers à de nouveaux donateurs (238 009 en 2006).

Cet effort a permis à l'Association de collecter 417 324 € sous la forme de dons (216 157 € en 2006). Le total du produit de l'exploitation, en y ajoutant les produits financiers s'élève à 426 739 € (221 025 € en 2006).

### 3/ Résultat de l'exercice 2007

Il est décidé de reporter sur le prochain exercice une perte de 66 073 € calculée pour cet exercice 2007 (une perte de 295 599 avait été calculée en 2006).

### 4/ Les bourses de Recherche

ARDMLA a été dans l'impossibilité de faire enregistrer la bourse attribuée au Dr Cécile Delcourt le 30 octobre 2007 par le Conseil d'Administration, en raison du dépassement de la date d'échéance. De ce fait, cette bourse de 10 000 € sera comptabiliser dans l'année fiscale 2008.

ARDMLA n'a malheureusement pas atteint son objectif puisque les ressources n'ont pas été utilisées pour les missions sociales. L'année 2008 devrait être plus prometteuse.



### **5/ ARDMLA et MDG**

De part l'accord conclu entre ARDMLA et son prestataire de service, MDG, ARDMLA recevrait un soutien économique de ce dernier en cas de difficultés financières.

**Nous sommes à votre disposition pour répondre à vos questions.**



Le Trésorier  
Robert Beck

**Association pour la Recherche sur la  
Dégénérescence Maculaire Liée à l'age**  
128, rue La Boétie  
75008 Paris

Association déclarée régie par la loi du 1er juillet 1901

**PROCES VERBAL DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU  
28 Janvier 2008**

L'an deux mille huit et le vingt huit janvier à 20H15, les membres du Conseil d'Administration de l'Association dénommée "Association pour la Recherche sur la Dégénérescence Maculaire Liée à l'Age" (ARDMLA), se sont réunis par téléphone sur convocation de Madame Tracey Lewert au 1360 Beverly Road McLean Va USA.

Sont présents :

Tracey A. LEWERT, Président  
Shawn SALTA, Administrateur  
Michelle L STACK, Administrateur

Sont également présents sur invitation par téléconférence :

Janet MICHAELS, Consultant pour les organisations à but non lucratif  
Alan GREILSAMER, Vice Président de Communications Resources,  
Muriel BROWN, Responsable administrative

Le Conseil d'Administration procède à la désignation de son bureau, Madame Tracey Lewert est désignée comme Président de séance, Monsieur Alan Greilsamer est désigné comme secrétaire de séance.

Madame Lewert annonce que Monsieur Robert Beck, Trésorier d'ARDMLA, n'est pas en mesure d'assister à cette réunion en raison d'obligations professionnelles. Elle déclare avoir en sa possession la procuration de Monsieur Beck et votera donc en son nom. Madame Lewert annonce que Monsieur Jonathan Montes, Secrétaire Général d'ARDMLA n'est pas en mesure d'assister à cette réunion. Elle ne possède pas sa procuration et ne votera pas en son nom.

Le Président constate que le quorum requis est atteint et que par conséquent, le Conseil d'Administration peut valablement délibérer.

Le Président rappelle que l'ordre du jour est le suivant :

1. Ouverture du bureau de Mérignac et changement du siège social
2. Renouvellement des membres du bureau exécutif
3. Démission de M. Fierst, membre du conseil d'administration
4. Convocation d'une assemblée Générale Extraordinaire

## **1. Ouverture du bureau de Bordeaux-Mérignac et changement de domiciliation du siège social**

Mme Lewert indique aux membres du Conseil d'Administration que l'association projette d'ouvrir un bureau à Mérignac et d'en faire son siège social. L'association devra recruter un employé à mi-temps. Le contrat de location du bureau situe au 3, rue du golf, 33700 Mérignac est étudié par le Conseil.

Le Président propose au Conseil d'approver l'ouverture du bureau de Mérignac et de changer l'adresse du siège social tout en précisant qu'une assemblée générale extraordinaire doit approuver ce changement de siège social dans les statuts de l'association.

Après en avoir délibéré, le Conseil, à l'unanimité adopte la proposition de son Président.

## **2. Renouvellement des membres du Bureau dans leur fonction**

Conformément à l'article 13.1 des Statuts, le Conseil procède au renouvellement annuel des fonctions de Madame Tracey Lewert, en qualité de Président, Monsieur Robert Beck, en qualité de Trésorier et Monsieur Jonathan Montes, en qualité de Secrétaire Général.

Après en avoir délibéré, le Conseil, à l'unanimité adopte la proposition de son Président.

## **3. Demission de M.Fierst, membre du Conseil d'Administration**

Le président annonce la démission de M.Fierst, membre du Conseil d'Administration.

Après en avoir délibéré, le Conseil, à l'unanimité adopte la proposition de son Président.

## **4. Convocation d'une assemblée Générale extraordinaire**

En conséquence de ce qui précède, le Conseil d'Administration décide de convoquer les membres de l'Association en assemblée Générale Extraordinaire le trente et un janvier à 11h30 au 1360 Beverly Road McLean Va USA, à l'effet de statuer sur l'ordre du jour suivant :

- Changement de l'article 5 des statuts : Siège Social

« L'association a son siège social à Mérignac (France)

**Il pourra est transféré en tout autre lieu sur simple décision du Conseil d'Administration »**

- Renouvellement du bureau

- Démission de M.Fierst, membre du conseil d'administration

Après en avoir délibéré, le Conseil, à l'unanimité adopte la proposition de son Président.

En l'absence d'autres questions, le Président remercie les membres de l'Association pour leur présence. L'ordre du jour étant épuisé, la séance est levée à 20h45.

De tout ce qui précède, il a été dressé le présent procès-verbal qui a été signé par le Président et le secrétaire de séance.



Tracey A. Lewert  
Président



Alan Greilsamer  
Secrétaire de séance

**Association pour la Recherche sur la  
Dégénérescence Maculaire Liée à l'âge**  
128, rue La Boétie  
75008 Paris

Association déclarée régie par la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901

**PROCES-VERBAL DE L'ASSEMBLEE GENERALE EXTRAORDINAIRE  
DU 31 JANVIER 2008**

L'an deux mille hui et le trente et un janvier à onze heures et trente minutes, les membres de l'assemblée générale extraordinaire de l'association dénommée « Association pour la Recherche sur la Dégénérescence Maculaire liée à l'Age » (ARDMLA), se sont réunis se sont réunis par téléphone sur convocation de Madame Tracey Lewert au 1360 Beverly Road McLean Va USA

**Sont présents et ont signé la feuille de présence:**

**Tracey A. LEWERT, President**  
**Robert L. BECK, ESQ, Trésorier**  
**Jonathan MONTES, Secrétaire**  
**Shawn SALTA, Administrateur**

**Sont également présents sur invitation:**

Janet R. MICHAELS, Consultant en création d'association  
Alan GREILSAMER, Vice-président, Communications Resources, LLC, Entreprise de Marketing et de Communication pour ARDMLA  
Muriel Brown, responsable administrative

L'Assemblée Générale procède à la désignation de son bureau, Mme Tracey Lewert est désignée comme Président de séance, M. Alan Greilsamer est désigné comme secrétaire de séance.

La Présidente déclare que le nombre de membres présents atteint le quorum requis et qu'en conséquence, l'assemblée peut valablement délibérer. Le Président explique que Mme Michelle Stack, Administrateur d'ARDMLA, ne peut pas participer à cette assemblée en raison d'un engagement antérieur. Toutefois, le Président a obtenu une procuration et votera donc en son nom.

Le Président rappelle que l'ordre du jour est le suivant :

1. Ouverture d'un bureau à Mérignac, et changement d'adresse
2. Changement de l'article 5 des Statuts concernant le Siège Social
3. Résignation d'un membre du Conseil d'Administration.

## **PREMIERE RESOLUTION :**

Le Président, Mme Lewert, informe l'Assemblée Générale qu'ARDMLA a organisé l'ouverture d'un bureau à Mérignac (France) et qu'il conviendrait de transférer le Siege Social de l'association. Mme Lewert explique la nécessité de recruter un travailleur indépendant ou un employé pour effectuer la permanence du bureau. Le nouveau bureau serait situe au 3, rue du Golf, 33700 Mérignac.

**Cette résolution, mise aux voix, est adoptée à l'unanimité.**

## **DEUXIEME RESOLUTION:**

Mme Tracey Lewert rappelle aux membres que, lors de la réunion du Conseil d'Administration en date du 28 janvier 2008, ils avaient discuté des dispositions relatives aux modifications des Statuts. Apres discussions, l'article 5 est modifié comme suit :

### **Article 5**

Rédaction Actuelle : l'association a son Siege Social à Paris. Il pourra être transféré en tous autres lieux par simple décision du Conseil d'Administration.

Nouvelle version : l'association a son Siege Social à Mérignac. Il pourra être transféré en tous autres lieux par simple décision du Conseil d'Administration.

**Cette résolution, mise aux voix, est adoptée à l'unanimité.**

## **TROISIEME RESOLUTION:**

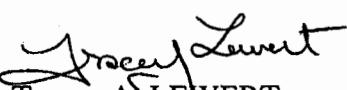
Mme Tracey Lewert annonce la résignation de M. Thomas Fierst, administrateur d'ARDMLA. En effet, pour des raisons personnelles, M.Fierst a du se retirer du Conseil d'Administration. L'assemblée générale envisagerait d'accueillir un nouvel administrateur.

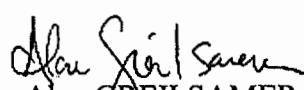
**Cette résolution étant de nature descriptive n'est pas soumise aux voix.**

En l'absence d'autres questions, Madame Tracey Lewert remercie les membres de l'assemblée générale pour leur présence.

L'ordre du jour étant épuisé, la séance est levée à douze heures.

De tout ce qui précède, il a été dressé le présent procès-verbal qui a été signé par le Président et le secrétaire de séance.

  
Tracey A. LEWERT  
Président

  
Alan GRIEILSAMER  
Secrétaire de séance

**CONTRAT DE PRESTATIONS DE SERVICES N° 280102**  
**SERVICE RESIDENCE AVEC DOMICILIATION COMMERCIALE ET FISCALE**

**ENTRE LES SOUSSIGNES,**

**La Société DRIVE AFFAIRES**

SARL au capital de 125 000 EUR

Ayant son siège social 3 rue du golf – Parc Innolin - 33700 MERIGNAC,

Titulaire du bail commercial des locaux en date du 31 décembre 1992, qui autorise la sous-location à des fins professionnelles et commerciales, immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de Bordeaux B - N° SIRET 351672530 00018

Représentée par Monsieur Jacques FIRINO MARTELL, agissant en tant que Gérant  
**Ci-après désignée "DRIVE AFFAIRES"**

**Et :**

**L'Association Internationale pour la recherche sur la maladie D'ALZHEIMER (AIRMA)**

Siège social 3 RUE DU GOLF PARC INNOLIN 33700 MERIGNAC

Représentée par : MICHAELS JANET NE LE 11 OCTOBRE 1946

Demeurant: 17169 SLATE WAY HAGERSTOWN MD 21740

**L'association AIRMA Autorise :**

**L'association pour La Recherche sur la Dégénérescence maculaire**

Représentée par LEWERT TRACEY née le 14 JUILLET 1976

Demeurant : 3822 SHETLAND ET FREDERICH MD Z1704

A utiliser le bureau au 3 rue du golf parc innolin 33700 MERIGNAC

Ainsi que :

**L'association Mondiale pour l'Education des Enfants**

Représentée par SIMS MARTY ne le 9 JUILLET 1955

Demeurant :

A utiliser le bureau au 3 rue du golf parc innolin 33700 MERIGNAC

**Ci-après désignée "Le Client", d'autre part,**

**IL A ETE CONVENU CE QUI SUIT :**

**Article 1 - OBJET**

Conformément à la Loi n°84-1149 du 21 décembre 1984 et au décret d'application n°85-1280 du 5 décembre 1985, ainsi qu'à l'instruction 4Q-1-96 du 06/11/96 de la Direction Générale des Impôts, DRIVE AFFAIRES consent au client qui accepte, la faculté de se domicilier au 3 rue du Golf, Parc Innolin, 33700 MERIGNAC.

**L'association AIRMA Autorise**

DRIVE AFFAIRES met à la disposition du client qui l'accepte :

- Une domiciliation commerciale et fiscale pour détermination de son siège social à l'adresse suivante : 3 rue du Golf, Parc Innolin, 33700 MERIGNAC.
- Un bureau, meublé accessible 24h/24 pour un poste de travail noté : B5 : un bureau, un fauteuil, deux chaises visiteurs 1 caisson, 1 armoire, 1 lampe, une décoration murale (dans le cas où le client souhaite personnaliser son bureau, drive affaires ne s'y opposera pas néanmoins tout tableau devra être accroché avec des crochets x fournis par Drive Affaires) ainsi qu'un téléphone. Bureau équipé avec ligne téléphonique, et prise pour liaison internet.
- Un devis sera établi dans le cas où un client souhaite un poste de travail supplémentaire dans son bureau

29

- L'entretien quotidien du bureau.
- Un service de réception et de mise à disposition du courrier aux heures d'ouverture du Centre d'affaires.
- Un service d'envoi du courrier et mise à disposition par Drive Affaires
- Accueil de vos clients dans nos salons et vous informe de leur arrivée pendant les heures d'ouverture de Drive Affaires
- Un devis sera établit dans le cas où un client souhaite un numéro supplémentaire dans son bureau
- 1 journée de location offerte de notre petite salle pour 10 personnes à l'exclusion de la salle panoramique (non cumulable et suivant disponibilité) ou d'un bureau de passage.
- Un espace détente avec boissons chaudes ou fraîches, sandwichs, TV, magazines.
- Accès au numéro de télécopie du centre : 05 56 47 64 70 au tarif en vigueur
- Le droit de recourir aux services particuliers et à toutes prestations assurées par DRIVE AFFAIRES (secrétariat, bureautique, téléphone, salles de réunion, bureaux ponctuels, photocopies, coursiers, petites fournitures, etc...), toutes consommations étant facturées selon le tarif en vigueur.

**DRIVE AFFAIRES** rappelle expressément que la mise à disposition d'un bureau constitue un élément dans un ensemble de prestations de services, elle ne peut porter sur des locaux déterminés et exclusivement affectés à un client.

Il est expressément entendu entre les parties, que la présente convention constitue une simple convention de prestation de services incluant la mise à disposition, à titre précaire, de surfaces soumises aux dispositions du droit commun. En conséquence, les parties conviennent expressément que ladite convention ne saurait se voir appliquer les dispositions spécifiques du Décret n°53960 du 30 septembre 1953 relatif aux baux commerciaux.

#### **ARTICLE 2 - DUREE**

Le présent contrat est conclu pour une durée ferme minimum légale de trois mois à compter du \_\_\_\_\_ au \_\_\_\_\_. Au terme de cette durée, le présent contrat se renouvelera tacitement de période en période, sauf décision contraire de l'une ou l'autre des parties manifestées par lettre recommandée avec avis de réception trois mois avant la date d'échéance.

#### **ARTICLE 3 - PRIX**

Le prix correspondant aux prestations est fixé à 400 Euros H.T. par mois pour le bureau 25 € h.t par mois pour la liaison internet et 25 € h.t de forfait téléphonique avec l'utilisation de votre propre équipement. Cette somme est payable d'avance soit au total 1350 € h.t pour les 3 mois.

Toutes prestations supplémentaires vous seront facturées fin de mois.

Elle correspond à l'ouverture aux services proposés, elle ne comprend pas les consommables (dont tarif en annexe) qui feront l'objet d'une facturation en fin de mois, payable comptant à réception de facture.

Le prix susvisé sera révisable automatiquement et de plein droit, au 31 décembre de l'année suivante du présent contrat, par application de l'indice INSEE des prix à la consommation pour l'ensemble des ménages, base 100 en 1998), le dernier indice connu étant de 113.32 en octobre 2007.

A tous ces prix sera ajoutée la TVA en vigueur.

#### **ARTICLE 4 – OBLIGATIONS**

**DRIVE AFFAIRES déclare se soumettre expressément aux dispositions du décret n° 85-1280 du 5 décembre 1985, en s'obligeant à :**

- Mettre à la disposition du Client, des locaux permettant la réunion régulière des organes chargés de la direction, de l'administration ou de la surveillance de l'entreprise. Ces locaux seront facturés selon leur utilisation et selon le tarif en vigueur.
- Installer les services nécessaires à la tenue, à la conservation et à la consultation des livres, registres et documents prescrits par les lois et règlements. Par mesure de tolérance, DRIVE AFFAIRES peut se contenter d'obliger le Client à lui fournir une attestation sur l'honneur indiquant le lieu où est tenue la comptabilité et où sont conservées les factures (annexe 2) et par lequel il s'engage, en cas de vérification, à mettre ces documents à la disposition de l'administration à l'adresse de domiciliation.
- Tenir informé le greffier du tribunal, à l'expiration du contrat ou en cas de résiliation de celui-ci, de la cessation de la domiciliation du Client dans les locaux au 3, rue du golf parc Innolin 33700 Mérignac.
- Réceptionner et transmettre le courrier dans les meilleurs délais tel que prévu aux conditions générales de services.

**Le Client déclare lui s'obliger à :**

- Utiliser effectivement et exclusivement l'adresse mise à disposition comme siège social de l'entreprise,
- Fournir à DRIVE AFFAIRES une attestation sur l'honneur indiquant le lieu de tenue et de conservation de sa comptabilité et de ses factures, ainsi que son engagement à mettre ces documents à la disposition de l'administration à l'adresse de domiciliation (annexe 1 du contrat),
- Informer régulièrement DRIVE AFFAIRES de toute modification concernant sa forme juridique, son objet, le nom et l'adresse des personnes ayant le pouvoir de l'engager, au moyen de la communication d'un extrait K-Bis à jour,
- Donner mandat à DRIVE AFFAIRES, qui l'accepte de recevoir en son nom toute notification.

**ARTICLE 5- PROCURATION**

Le Client donne procuration postale, par la présente, à DRIVE AFFAIRES afin que celui-ci puisse réceptionner tout son courrier simple, son courrier recommandé, ses colis livrés par transporteurs privés. Il devra de même se soumettre à la réglementation des Postes en établissant une procuration officielle auprès des services concernés.

Sont exclus les lettres et les colis contre remboursement.

**ARTICLE 6- ASSURANCE**

DRIVE AFFAIRES garantit pour le compte du client le risque locatif et les risques d'incendie, dégâts des eaux et vol. Ce capital couvre les biens du Centre d'Affaires dans le bureau occupé par le Client. La garantie s'exerce dans le cadre d'assurance que DRIVE AFFAIRES a souscrit.

Le client fera son affaire de la couverture des risques professionnels et des risques incendie, dégâts des eaux et vols sur ses biens personnels.

De surcroît, DRIVE AFFAIRES, a demandé à ses assureurs de renoncer à tout recours à l'égard du Client pour les risques couverts et dont ce dernier serait reconnu responsable. En contre partie de quoi le Client renonce à tous recours pour quelque cause que ce soit contre DRIVE AFFAIRES.

**ARTICLE 7- CLAUSE D'ACCEPTATION**

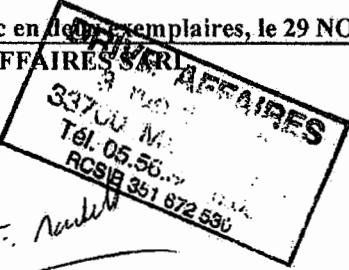
Le client déclare expressément consentir au présent contrat après avoir pris parfait connaissance des conditions générales de services et du règlement intérieur référencé. CGS/RJ DA01 qu'il a dûment paraphés. Ces documents lui ont été remis ce jour par DRIVE AFFAIRES. Le client s'y oblige dans leur intégralité sans aucune contestation.

**ARTICLE 8 - REMISE DE DOCUMENTS**

Le client reconnaît qu'un exemplaire du présent contrat lui a été remis en mains propres, ainsi que les annexes suivantes

- Conditions générales de services Réf. CGS DA01 et règlement intérieur DRIVE AFFAIRES ref. RI DA01 et extrait des tarifs généraux,
- annexe 1 : Attestation comptable.

Fait à Mérignac en deux exemplaires, le 29 NOVEMBRE 2007

<p>Pour DRIVE AFFAIRES SRL AFFAIRES</p> <p>Le gérant</p> <p></p> <p>Jacques F. MARTELL</p> <p>Jacques FIRINO MARTELL</p>	<p>Pour le Client</p> <p>(Nom et qualité du signataire)</p> <p><i>Lu et approuvé, bon pour caution personnelle et solidaire de tous engagements pris</i></p> <p><i>Jacques R. MARTELL</i></p> <p>Signature précédée de (1)</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

(1) Ecrire en toute lettre la mention manuscrite suivante : « Lu et approuvé, bon pour caution personnelle et solidaire de tous engagements pris »

ANNEXE 1

ATTESTATION COMPTABLE

Annexée au contrat n°

M<sup>me</sup> Michaels Jaret, responsable de l'entreprise l'Asphalte Internationale pour la Recherche sur la Sabadie d'Algérie  
Domiciliée au 3 rue du Golf, Parc Innolin, 33700 MERIGNAC,

certifie sur l'honneur que notre comptabilité est tenue à :

cPC 7 rue Penthièvre 75008 Paris

et les factures conservées à :

cPC 7 rue Penthièvre 75008 Paris

Je m'engage, en cas de vérification, à mettre ces documents à la disposition de l'administration à l'adresse de domiciliation, sous peine d'encourir les sanctions prévues à l'article L 74 du livre des procédures fiscales en cas d'opposition à un contrôle fiscal.

Fait à Mérignac, le 15 janvier 2008

Pour valoir ce que de droit.

Pour valoir ce que de droit

Signature :

Janet Maret



## PREFECTURE DE LA GIRONDE

### DIRECTION DE L'ADMINISTRATION GENERALE

bureau de la Citoyenneté et des Elections

Esplanade Charles de Gaulle

33077 BORDEAUX CEDEX

05.56.90.62.87 ou 88 ou 89

Le récépissé W7511701904  
est à consigner dans toute  
correspondance

### Récépissé de Déclaration de MODIFICATION de l'association n° W751170191

Ancienne référence

de l'association :

00171904

Vu la loi du 1er Juillet 1901 relative au contrat d'association ;

Vu le décret du 16 Août 1901 portant règlement d'administration publique pour l'exécution de la loi précitée ;

### Le PREFET DE LA GIRONDE

donne récépissé à Madame la Présidente

d'une déclaration en date du : 14 février 2008

faisant connaître le(s) changement(s) suivant(s) :

#### SIEGE, STATUTS, DIRIGEANTS

dans l'association dont le titre est :

### ASSOCIATION POUR LA RECHERCHE SUR LA DEGENERESCENCE MACULAIRE LIEE A L'AGE - ARDMLA

dont le nouveau siège social est situé : 3 rue du golf  
33700 Mérignac

Décision(s) prise(s) le(s) : 31 Janvier 2008

Pièces fournies : Procès verbal  
Liste dirigeants  
Statuts

Bordeaux, le 22 février 2008

LE PREFET,

Pour le Préfet  
Le Directeur de l'Administration  
Préfectorale

Christian VERGES

#### Loi du 1 juillet 1901, article 5 - al 5.6 et 7 - Décret du 16 août 1901, article 3 :

Les associations sont tenues de faire connaître, dans les trois mois, tous les changements survenus dans leur administration ou leur direction, ainsi que toutes les modifications apportées à leurs statuts. Ces modifications et changements ne sont opposables aux tiers qu'à partir du jour où ils auront été déclarés.

Les modifications et changements seront, en outre, consignés sur un registre spécial qui devra être présenté aux autorités administratives ou judiciaires chaque fois qu'elles en feront la demande.

#### Loi du 1 juillet 1901, article 8 - al 1 :

Seront punis d'une amende de 1500 € en première infraction, et, en cas de récidive, ceux qui auront contrevenu aux dispositions de l'article 5.

#### NOTA :

L'insertion au Journal Officiel des modifications portant sur le titre, l'objet, le siège social d'une association est facultative. Elle ne peut être exigée des tiers car le récépissé délivré par les services préfectoraux fait foi dans tous les cas.

La loi 78-17 du 6 janvier 1978 modifiée relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés, s'applique à la déclaration relative à votre association dont les destinataires sont les services préfectoraux et les services de l'Etat concernés. L'article 40 de cette loi vous garantit un droit d'accès et de rectification. Celui-ci peut s'exercer auprès du préfet ou du sous-préfet de l'arrondissement du siège de votre association, pour les données à caractère personnel concernant les personnes physiques déclarées comme étant chargées de sa direction ou de son administration.

**L'IGAS considère que les dispositions du II de l'article 6 de la loi du 17 juillet 1978 protégeant le secret de la vie privée des personnes ne lui permettent pas de diffuser les informations communiquées par l'association dans les CV joints à sa réponse**

**L'IGAS considère que les dispositions du II de l'article 6 de la loi du 17 juillet 1978 protégeant le secret de la vie privée des personnes ne lui permettent pas de diffuser les informations communiquées par l'association dans les CV joints à sa réponse**

**L'IGAS considère que les dispositions du II de l'article 6 de la loi du 17 juillet 1978 protégeant le secret de la vie privée des personnes ne lui permettent pas de diffuser les informations communiquées par l'association dans les CV joints à sa réponse**

----- Original Message -----

Subject: Re: Association ARDMLA - Bourse de recherche 2007 - DMLA]  
From: "yves Courtois" <yves.courtois@idf.inserm.fr>  
Date: Sun, September 23, 2007 2:58 pm  
To: chunter@airma.org

---

Chere Madame,

Je vous pris de trouver ci joint l'analyse du projet que vous m'avez demandé.

Cette demande est scientifiquement et financièrement tout à fait justifiée.  
Je reste à votre disposition pour toute information complémentaire et vous prie de croire à l'expression de mes sentiments les plus cordiaux.

Dr Yves Courtois Directeur de recherches emerite INSERM

Je vous prie de croire----- Original Message -----

From: <chunter@airma.org>

To: "yves Courtois" <courtois@idf.inserm.fr>

Sent: Monday, September 10, 2007 7:03 PM

Subject: Re: Association ARDMLA - Bourse de recherche 2007 - DMLA]

> Cher Monsieur Courtois,

>

> Nous vous remercions chaleureusement de votre réponse positive.

> Bien cordialement,

>

> Catherine Hunter

> pour ARDMLA

>

>> J'accepte volontiers de reviewer cette demande et vous enverrai mon

>> rapport

>> pour le 20 Septembre. amicalement

>> Yves Courtois

>> ----- Original Message -----

>> From: <chunter@airma.org>

>> To: <ycourtoi@infobiogen.fr>

>> Sent: Friday, August 31, 2007 4:43 PM

>> Subject: [Fwd: Association ARDMLA - Bourse de recherche 2007 - DMLA]

>>

>>

>>>

>>> A l'attention de Monsieur Courtois

>>>

>>> ----- Original Message -----

>>> -----

>>> Subject: Association ARDMLA - Bourse de recherche 2007 - DMLA

>>> From: chunter@airma.org

>>> Date: Thu, August 30, 2007 9:13 am

>>> To: u450@infobiogen.fr

>>>

-----

>>>  
>>> Cher Monsieur,  
>>>  
>>> Après avoir tenté de vous joindre par téléphone sans succès. Nous nous  
>>> permettons de vous contacter aujourd'hui sur les conseils du Dr. André  
>>> Delacourt qui connaît bien notre association AIRMA.  
>>>  
>>> Notre jeune association soeur ARDMLA a fait récemment un appel à  
>>> candidature pour financer une bourse de recherche sur la DMLA en France.  
>>>  
>>> Nos moyens sont pour l'instant assez restreints et il s'agit de notre  
>>> première bourse. Cependant nous espérons pouvoir donner 40 000 euros  
>>> cette  
>>> année, renouvelable en 2008.  
>>>  
>>> Pourriez-vous éventuellement relire le dossier de bourse ci-joint et  
>>> nous  
>>> communiquer votre opinion avant que notre conseil d'administration ne  
>>> délibère en octobre prochain ?  
>>> Nous vous serions gré de nous répondre par email ou par téléphone au  
>>> 01-44-88-54-89 ou 01-44-88-16-35. N'hésitez pas à consulter notre site  
>>> internet [www.ardmla.org](http://www.ardmla.org).  
>>>  
>>> Nous vous prions d'agréer, Cher Monsieur, nos sincères salutations.  
>>>  
>>>  
>>> Catherine Hunter  
>>> Pour ARDMLA  
>>>  
>>>  
>>> Catherine Hunter  
>>> phone (US): (703) 821 2904  
>>> phone (F): +(33) (0)1 44 88 16 35  
>>  
>>  
>>  
>  
>  
> Catherine Hunter  
> phone (US): (703) 821 2904  
> phone (F): +(33) (0)1 44 88 16 35  
>  
>

Catherine Hunter  
phone (US): (703) 821 2904  
phone (F): +(33) (0)1 44 88 16 35

This project is untitled **Nutritional risk factors for age-related maculopathy**

It will be conducted by DR . Cecile Delcourt who is a senior investigator in the INSERM laboratory U593 which is part of Bordeaux University . The head of the department is Pr. B. Dartigues one of the main leader in France on the epidemiological studies on the aged people, particularly related with Alzheimer's disease. The ophthalmologist is Pr. J.F. Korobelnick the clinician with a great practice in managing AMD patients. The fourth one is Dr. Barberger-Gateau Pascale specialized in nutrition epidemiological studies .This makes a team ideally suitable to answer the questions which are raised in this project. Can nutrition be involved in the onset and the extent of retinal degeneration observed in AMD?

The program which is proposed to the ARDMLA committee is designed to link the status of nutrition with AMD and to help to determine the risk factors to develop the disease by studying a large population of aged people who has been already under high scrutiny in a long term study on the prevalence of Alzheimer disease.

Subjects are currently recruited from an existing population-based cohort study on the vascular risk factors of dementia (3 City Study). Subjects were initially aged 65 years or more, recruited in Bordeaux, France in year 1999-2001 and followed up every 2 years since. Data were collected at baseline and at each follow-up included: cognitive function, vascular risk factors, blood and DNA samples. Nutritional data include measurements of plasma antioxidants and fatty acids at baseline and food frequency questionnaires at all follow-up examinations. A program for studying eye diseases in this population in relationship with the anti oxidant and fatty acid content in the plasma has already been engaged : the Alienor project.

It is already collecting data on several parameters including nutritional and genetic factors, since in the past few years several polymorphisms have been associated with the frequency of AMD. Most of the genes involved positively or negatively seem to be in relation with inflammation. Already Dr. Delcourt has determined in previous epidemiological studies that the main components forming the macular pigments (lutein and zeaxanthin (in the plasma or in the retina) are correlated with the risk of cataract and AMD.

This project is thus very original and important because it is based on a cohort of 1000 patients, with the expectation of finding about 150 to 200 subjects with early ARM and about 50 to 70 with late ARM. Data will be available for statistical analysis at the beginning of year 2008.

The project is very well written and the literature quoted accurately. The parameters which are been analysed are very relevant with the more recent risk factors proposed by many researchers, including this group. However more polymorphisms in candidate genes could be investigated. This group has an important list of international publications in the domain. The timing of the program is also in accordance with the recruitment of a post doc specialized in epidemiology to analyse the data extensively.

It is supported also by an INSERM grant and by an ophthalmology company: Laboratoires Théa (Clermont-Ferrand), France.

In conclusion, this is a project worthwhile to be supported, with no direct competitors in France and elsewhere to my knowledge.

It may bring very useful informations on the factors involved in the early or late AMD and bring new ideas about possible preventive treatments for the people the more at risk.

I recommend strongly that this project to be funded by this AMD association.

## ARDMLA - Piece 12

Market Development Group, Inc.  
5151 Wisconsin Avenue, NW  
Washington, DC 20016

Ms. Tracey Lewert  
President  
ARDMLA  
3, rue du golf  
33700 Merignac

April 15, 2008

Re: Outstanding invoices

Dear Tracey,

We remain confidant that ARDMLA is a viable client since we are now projecting the addition of some 8,800 new donors during 2007/2008. With an enhanced level of scientific input from your staff and other consultants, we will continue the progress made to date of increasing the French public's awareness of Age-related macular degeneration disease. ARDMLA's improved response overall for the house mailing program should enable ARDMLA to continue its modest grant award program along with increasing public education of the impact this disease will have on an aging French population.

Consistent with our business practices, we will continue to subordinate payment for our fee's and the various subcontract vendors until ARDMLA has satisfied all of its obligations toward grantees, and its other liabilities necessary for accomplishment of its mission (including French tax liability, administrative, accounting and legal expenses).

As we have said in prior years, we will not put the association at financial risk. We will apply this same approach to invoices relating to the 2007/2008 budget.

We have discussed the terms of this letter with our subcontractors and hereby assure their compliance.

Sincerely,

  
Robert E. Hoagland  
Senior Vice President, MDG

Traduction libre

Market Development Groups, Inc  
5151 Wisconsin Avenue, NW  
Washington, DC 20016

Ms. Tracey Lewert  
Présidente  
ARDMLA  
3, rue du golf  
33700 Merignac

15 avril 2008

Re : Factures impayées

Chère Tracey,

Nous restons persuadés qu'ARDMLA est un client viable car nous projetons l'ajout de 8,800 nouveaux donateurs pour 2007/2008. Avec une augmentation de la contribution scientifique de la part de votre équipe et d'autres consultants, nous poursuivrons le progrès accompli jusqu'à présent dans l'augmentation de la sensibilisation du public français à la maladie dégénérative maculaire liée à l'âge. Les taux de réponse améliorés obtenus par ARDMLA globalement pour le programme d'envoi de courrier à domicile aux donateurs récurrents devraient permettre à ARDMLA de poursuivre son modeste programme d'octroi de dons tout en développant la sensibilisation du public sur l'impact que cette maladie aura sur la population française âgée.

Conformément à nos pratiques commerciales, nous continuerons à subordonner le paiement des frais de nos fournisseurs et divers sous-traitants à la satisfaction par ARDMLA de toutes ses obligations à l'égard des bénéficiaires des bourses, et de toutes les autres dettes nécessaires à l'accomplissement de sa mission (y compris le paiement des dettes fiscales, administratives, comptables et légales).

Comme nous l'avons dit lors des années précédentes, nous ne mettrons pas l'association en danger financier. Nous appliquerons la même approche aux factures relatives au budget 2007/2008.

Nous avons discuté des termes de cette lettre avec nos sous-traitants et nous vous assurons par la présente de leur engagement.

Sincères salutations,

Robert E. Hoagland  
Vice Président, MDG



Préfecture de Paris  
Bureau des groupements Associatifs  
50, avenue Daumesnil  
75012 Paris

## DECLARATION PREALABLE D'APPEL A LA GENEROSITE PUBLIQUE

**Année :** 2008

**Dénomination de l'organisme faisant appel a la générosité publique :**  
Association pour la Recherche sur la dégénérescence Maculaire Liée à l'Age

**Forme juridique :** Association

**Adresse du siège social :** 128, rue de La Boetie 75008 Paris

**Date de création :** 20 juin 2005

**Date de publication au Journal Officiel :** 20 août 2005

**Date de reconnaissance d'utilité publique :** néant

**Date de l'agrément :** néant

**Nom, prénoms, domicile des représentants légaux :**  
Mme Mme Tracey LEWERT, Président  
3822 Shetland Court, Frederick, MD 21704 (USA)

M.Jonathan MONTES, Secrétaire Général  
9375 Chesapeake Street, Suite 217, La Plata, MD 20646 (USA)

M.Robert Beck, Trésorier  
19 Harwood Road, Palmyra, VA 22963 (USA)

**Campagnes envisagées au cours de l'année de référence :**

- **Objectifs poursuivis par l'appel à la générosité publique :** Collecter des fonds aux fins de mettre en œuvre des programmes de recherche sur Dégénérescence Maculaire Liée a l'Age et des actions d'information et de formation.
- **Périodes :** De janvier 2008 a octobre 2008

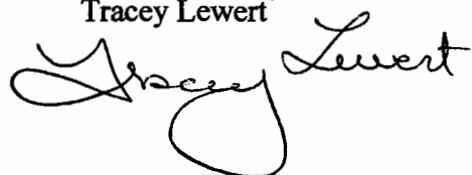
- **Modalités :** Envoi de 412 000 courriers de fidélisation (262 000) et de prospection (150 000) sur la base de fichiers loués et/ou échangés

**Conditions de répartition des ressources collectées :** néant

**Date :** Le 1 janvier 2008

**Qualité du signataire :** Présidente

Tracey Lewert

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Tracey Lewert". The signature is fluid and cursive, with the name written in a single, continuous line.

----- Original Message -----

Subject: appel à la générosité publique  
From: "ZANOUTENE Marie-Josée PREF75"  
<marie-josée.zanoutene@paris.pref.gouv.fr>  
Date: Thu, April 17, 2008 4:52 am  
To: "mkbertin@irma.org" <mkbertin@irma.org>

---

<<ax23.doc>> <<ax24 ar + dema cer.dec 07.doc>>

Madame,

Suite à votre appel téléphonique de ce jour, je vous adresse copie des accusés de réception des déclarations d'appel à la générosité publique des associations AIRMA et ARMDLA.  
Ces courriers ont été adressés le 11 février 2008 au siège social à PARIS de chaque association.

Marie-Josée ZANOUTENE

Direction de l'administration  
Bureau des élections et des groupements associatifs  
Section des groupements associatifs  
Référence : DA/BEGA/MJZ/AX24  
✍ Marie-Josée ZANOUTENE  
☎ 01.49.28.42.39  
📠 01.49.28.42.36  
✉ marie-josee.zanoutene@paris.pref.gouv.fr

Paris, le

Le préfet de la région d'Ile de France  
Préfet de Paris  
à  
Monsieur le président de l'association  
« ARDMLA – Association pour la  
Recherche sur la Dégénérescence  
Maculaire liée à l'âge »  
128 rue La Boëtie  
75008 PARIS

J'accuse réception le 22 janvier 2008 de la déclaration du 1er janvier 2008 prévue à l'article 3 de la loi n° 91-772 du 7 août 1991, relative au congé de représentation en faveur des associations et mutuelles et au contrôle des comptes des organismes faisant appel à la générosité publique, que vous m'avez transmise au nom de l' association « ARDMLA – Association pour la Recherche sur la Dégénérescence Maculaire liée à l'âge » au titre de l'année 2008.

Je vous remercie de bien vouloir me transmettre ultérieurement, un exemplaire du compte d'emploi annuel des ressources collectées auprès du public, accompagné éventuellement de ses annexes pour l'année 2008.

Par ailleurs, votre établissement ayant effectué le 12 mai 2006, une déclaration d'appel à la générosité publique auprès de mes services au titre de l'année 2006, je vous saurais gré de m'adresser un exemplaire du compte d'emploi correspondant accompagné éventuellement de ses annexes.

Enfin, vous voudrez bien me faire parvenir, pour régularisation de votre dossier, la déclaration préalable d'appel à la générosité publique ainsi que le compte d'emploi des ressources également accompagné éventuellement de ses annexes afférents à l'année 2007 dans les meilleurs délais.

Pour le préfet de la région d'Ile de France  
préfet de Paris et par délégation

----- Original Message -----

Subject: Votre télédéclaration à la CNIL du 01/04/2008  
From: "CNIL" <teledec@cnil.fr>  
Date: Mon, March 31, 2008 5:45 pm  
To: INFO@AIRMA.ORG  
INFO@AIRMA.ORG

---

Madame, Monsieur,

Nous vous confirmons la bonne réception de votre télédéclaration d'un traitement informatique de données personnelles effectuée ce jour sur notre site [www.cnil.fr](http://www.cnil.fr).

Vous trouverez ci-après le détail de votre déclaration.

**ORGANISME DECLARANT :**

Numéro SIREN = 48822582700013  
Organisme = ASSOCIATION POUR LA RECHERCHE SUR LA DEGENERESCENCE MACULAIR  
Sigle = ARDMLA  
Adresse = 3 RUE DU GOLF 33700 MERIGNAC  
Téléphone = 05 56 47 46 98  
Adresse électronique = INFO@AIRMA.ORG

**SERVICE CHARGE DE LA MISE EN OEUVRE :**

Le chargé de mise en oeuvre est identique au déclarant.

**SERVICE AUPRES DUQUEL S'EXERCE LE DROIT D'ACCES :**

Le chargé de mise en oeuvre est identique au déclarant.

**PERSONNE A CONTACTER :**

Le contact CNIL est une personne de l'organisme déclarant  
Civilité = Madame  
Nom = LEWERT  
Prénom = Tracey  
Fonction = PRESIDENTE  
Téléphone = 05 56 47 46 98  
Adresse électronique = INFO@AIRMA.ORG

**SIGNATAIRE DE LA DECLARATION :**

Civilite = Madame  
Nom = LEWERT  
Prenom = Tracey  
Fonction = PRESIDENTE  
Adresse électronique = INFO@AIRMA.ORG

**TRAITEMENT DECLARE :**

Finalités Principales : COLLECTER DES DONS POUR FINANCER LA RECHERCHE SUR LA DEGENERESCENCE MACULAIRE

Population Concernée = 10000

Existe-t-il des transferts d'informations hors de l'Union européenne ? NON

#### FONCTIONS DE L'APPLICATION :

Fonction1 = RELEVER L'IDENTITE DES MEMBRES DONATEURS POUR LA GESTION DU FICHIER

#### SECURITES ET SECRETS :

Mettez vous en place des règles permettant de contrôler l'accès à l'application ? OUI

Prenez vous des dispositions pour protéger votre réseau des intrusions extérieures ? OUI

Les données elles-mêmes font-elles l'objet d'une protection particulière (anonymisation, chiffrement, ...) ? OUI

#### CATEGORIES DE DONNEES ENREGISTREES :

- A = Données d'Identification (nom, prénoms sexe, initiales, n° d'ordre, date et lieu de naissance. . .)

Détail des données traitées A = NOM, PRENOM, ADRESSE

Origine des données A = LOCATION DE FICHIER-AUPRES DE LA PERSONNE

Durée de conservation A = 3 ANS

#### CATEGORIES DES DESTINATAIRES ET D'INFORMATIONS FOURNIES :

Destinataire1 = SATURN

Catégories d'informations fournies du destinaires 1 = A

Destinataire2 = AIRMA

Catégories d'informations fournies du destinaires 2 = A

#### ECHANGE DE DONNEES :

Le traitement a pour objet l'interconnexion de fichiers dont les finalités principales sont différentes ? OUI

Le traitement a pour objet l'interconnexion de fichiers dont les finalités correspondent à des intérêts publics différents ? NON

Mesures prises pour informer les intéressés de leurs droits d'accès:

- Par une mention sur le questionnaire de collecte
- par envoi de courrier
- par une mention sur le site internet
- par intranet

Moyen d'exercer son droit d'accès et délai :

- par courrier électronique
- par voie postale
- sur place

TELEPHONE

Délai moyen de communication 3 MOIS

Il est INUTILE de répondre à ce message : les réponses ne seront pas traitées. Si vous avez une observation à faire à propos de votre déclaration ou une question à poser, merci de contacter la CNIL par télécopie (01.53.73.22.00) ou par courrier au 8 rue Vivienne – CS 30223 – 75083 PARIS Cedex .