



Inspection générale
des affaires sociales
RM2012-139P

Appel à la générosité publique : contrôle du compte d'emploi des ressources de l'Institut Pasteur

2009 - 2011

**TOME I
RAPPORT DEFINITIF**

Établi par

Béatrice BUGUET

André BERNAY

Membres de l'inspection générale des affaires sociales

Synthèse

- [1] En application de l'article 4 de la loi du 7 août 1991 et de l'article 42-II de la loi du 28 mai 1996, le contrôle du compte d'emploi des ressources de l'Institut Pasteur a été inscrit au programme annuel de travail de l'IGAS. En application de l'article 42-I de la loi du 28 mai 1996, le champ des investigations s'étend au-delà de l'emploi des ressources issues de la générosité publique à d'autres dépenses et ressources de la fondation ; il comprend plusieurs aspects du fonctionnement général et de la gestion financière dont la compréhension est nécessaire pour apprécier l'emploi des ressources issues de la générosité publique. Le contrôle a porté sur les trois derniers exercices clos, à savoir 2009, 2010 et 2011.
- [2] Le rapport présente les missions et la gouvernance de la fondation avant d'en analyser la gestion financière, puis le processus d'appel à la générosité publique et la traduction de l'utilisation des fonds collectés dans le compte emplois ressources.

L'INSTITUT PASTEUR, UNE FONDATION A LA GOUVERNANCE COMPLEXE, RECEMMENT MODIFIEE

- [3] L'Institut Pasteur est une fondation reconnue d'utilité publique. Constituée en 1887 grâce aux fonds collectés dans le cadre d'une souscription nationale lancée par l'Académie des Sciences, c'est en France l'un des très gros organismes faisant appel à la générosité publique, par l'importance tant de ses fonds propres (600 M€) que des montants collectés auprès du public (environ 50 M€ par an). Ses ressources sont cependant diversifiées avec un poids majeur des revenus de ses activités propres (environ 100 M€ par an), de fortes subventions de l'Etat (environ 60 M€ par an) et des produits financiers significatifs (environ 25 M€ par an).
- [4] L'Institut Pasteur entretient des liens divers avec un réseau composé de 31 autres Instituts Pasteur dans le monde. Sept d'entre eux sont institutionnellement proches de l'Institut Pasteur de Paris et certains présentent avec lui des « comptes combinés ». L'Institut Pasteur a par ailleurs créé à New York et à Genève deux fondations destinées à collecter des libéralités. Les documents publiés par la fondation n'informent ni sur le financement du réseau ni sur les flux financiers générés par les structures internationales dédiées à la collecte.
- [5] L'objet social de l'Institut Pasteur, sensiblement modifié en 2008, s'articule désormais en trois axes : le développement et la poursuite de travaux de recherche dans tous les domaines des sciences biologiques, l'enseignement et la formation en relation avec ces activités de recherche, et le transfert des connaissances en vue d'applications. La recherche est ainsi devenue l'une des trois missions de la fondation alors qu'elle était précédemment au centre de l'objet social. La notion de recherche fondamentale a disparu en 2008 des statuts, tandis que le « transfert des connaissances en vue d'applications » en devenait un axe à part entière.
- [6] La réforme statutaire de 2008, présentée comme un toilettage, a très sensiblement modifié d'autres points et notamment la gouvernance de la fondation.
- [7] L'Institut Pasteur est une fondation avec conseil d'administration. Sa gouvernance s'éloigne cependant des statuts-types approuvés par le Conseil d'Etat pour les fondations reconnues d'utilité publique, ce qui sur certains points s'explique par l'histoire de l'organisme ; par exemple, figure au nombre des instances une « assemblée », institution *sui generis*.

- [8] L'écart entre les statuts de l'Institut Pasteur et les statuts-types des fondations reconnues d'utilité publique est accentué par les rôles respectifs des différents responsables : le directeur général détient à l'Institut Pasteur un pouvoir très important et assume une partie du rôle dévolu au président du conseil d'administration par les statuts-types. Son pouvoir a été statutairement renforcé en 2008. Il est encore accru par de larges délégations que lui consent le bureau, sans base juridique dans les statuts de la fondation non plus que dans les statuts-types. Enfin, sans que cela ne figure dans les statuts, l'actuelle directrice générale de l'Institut Pasteur est mandataire social de la fondation et rémunérée à ce titre. La base de fixation de sa rémunération n'est au demeurant pas tracée car aucun contrat n'a, selon la direction de la fondation, été signé entre l'Institut Pasteur et la directrice générale concernant les fonctions de direction et les conditions d'exercice du mandat social.
- [9] Le conseil d'administration a un fonctionnement formel correct, mais est insuffisamment informé et reste en deçà de son rôle de décision et d'impulsion. Sa composition et son fonctionnement sont atypiques pour ce qui concerne les membres de droit et membres d'institutions de l'Etat. D'une part, aucun représentant du ministère de l'intérieur ne figure parmi les membres de droit, contrairement aux dispositions des statuts-types pour les fondations reconnues d'utilité publique ne comportant pas de commissaire du gouvernement. D'autre part, l'un des membres de droit, représentant du ministère de l'économie et des finances, est trésorier de l'Institut Pasteur tandis qu'un magistrat de la Cour des comptes, membre du conseil d'administration et intégré de façon surnuméraire au bureau, est président du comité d'audit et financier. Ces personnalités sont par leurs fonctions très impliquées dans la gouvernance financière de la fondation.
- [10] L'assemblée a quant à elle vu ses pouvoirs encadrés et minorés par la modification statutaire de 2008.
- [11] Enfin, en 2008, les conditions nécessaires pour modifier les statuts ont été considérablement renforcées.

UNE GESTION COMPTABLE ET FINANCIERE ORIENTEE VERS L'ACCROISSEMENT DES FONDS PROPRES NOTAMMENT PAR PRELEVEMENT SUR LES RESSOURCES ISSUES DE LA GENEROSITE PUBLIQUE

- [12] L'Institut Pasteur dispose, avec des produits d'exploitation de 230 millions d'euros (M€) en 2011, de ressources très conséquentes. Les produits d'appel à la générosité publique sont présentés aux donateurs comme représentant un tiers du budget d'exploitation de la fondation alors qu'ils en constituent en réalité moins de 20 % (14 % en 2011 selon les comptes publiés).
- [13] Ce hiatus s'explique par les choix de présentation comptable opérés par l'Institut Pasteur, qui découlent d'un mécanisme statutaire consistant à affecter directement en fonds propres une part dite « exceptionnelle » des libéralités. Ce prélèvement conséquent (pour 2011, 16 M€ soit un tiers du total des libéralités reçues) minore d'autant les produits d'exploitation et conduit à la présentation artificielle d'un résultat d'exploitation qualifié de « structurellement déficitaire ». Ce déficit affiché par la direction de l'Institut Pasteur auprès de tiers financeurs est par ailleurs accentué par les décisions du conseil d'administration qui n'utilise pas systématiquement la possibilité, ouverte par les statuts, de réaffecter en produits d'exploitation une partie des « ressources exceptionnelles » ainsi définies. Le déficit est également amplifié par les choix de présentation comptable conduisant à ne pas faire apparaître en compte de résultat une partie des produits financiers et de la subvention reçue du ministère de la recherche.
- [14] Les comptes de résultat de la fondation sont altérés par la minoration des produits d'exploitation, ce qui met en évidence le caractère construit du déficit d'exploitation présenté par l'Institut Pasteur, notamment dans sa communication à l'égard du ministère de la recherche.

Tableau 1 : Comptes de résultats redressés (M€)

	2008	2009	2010	2011
Produits d'exploitation dans les comptes publiés	218,9	212,1	238,4	230,2
Produits réels	238,2	231,1	253,0	245,9
Charges d'exploitation dans les comptes publiés	236,8	229,9	248,6	240,8
Résultat d'exploitation publié	-18,1	-18,5	-10,0	-11,0
Résultat d'exploitation réel	1,2	0,5	4,6	4,7

Source : Mission IGAS

- [15] La subvention de fonctionnement octroyée par le ministère de la recherche est en augmentation de 17 % sur la période 2008-2011, hors les versements exceptionnels qui sont venus s'y ajouter. L'utilisation de cette subvention est entachée de graves irrégularités : la fondation n'a pu produire de comptes-rendus d'utilisation ou de documents de suivi, une partie de cette subvention de fonctionnement n'est pas portée au compte de résultat au motif qu'elle constituerait une subvention d'équipement.
- [16] Le ministère de la recherche verse également à l'Institut Pasteur une seconde subvention de fonctionnement dédiée à « l'animation du réseau ». En pratique, cette subvention est destinée à sept Instituts Pasteur du réseau national et international, choisis par l'Institut Pasteur qui décide également des montants alloués. Ce circuit contrevient aux dispositions de l'article 15 du décret-loi du 2 mai 1938 relatif aux subventions de l'État qui interdit les subventions en cascade. L'Institut Pasteur déduit de cette subvention destinée au « réseau » l'essentiel des rémunérations de ses salariés en poste dans ces mêmes instituts, retenant ainsi, hors de toute disposition conventionnelle autorisant une telle affectation, la moitié environ du montant total de la subvention.
- [17] D'importantes ressources proviennent par ailleurs de l'activité de l'Institut Pasteur (au total 100 M€ en 2011), particulièrement de la « valorisation » financière des résultats de recherche (73 M€ en 2011). Malgré l'implication quantitative forte de l'Institut Pasteur dans des partenariats industriels, le produit des contrats et conventions de recherche (45 M€ en 2011) provient pour l'essentiel du secteur public, le produit des contrats de recherche et développement avec l'industrie ne représentant que 5,6 M€ en 2011. En dépit de l'enjeu financier majeur de la valorisation financière de la recherche et de la sensibilité de sa gestion, la gouvernance du service qui en est chargé est insuffisante : les objectifs ne sont pas explicités, il n'existe ni cartographie des processus ni traçabilité homogène des dossiers. Contrairement au circuit de décision prévu par les statuts de la fondation, l'établissement de relations contractuelles avec des partenaires industriels pour commercialiser les fruits de la recherche est le plus souvent mené sans décision du conseil d'administration. Enfin, l'Institut Pasteur ne s'est donné aucun cadre de prévention des conflits d'intérêt et il n'en existe donc pas dans le service chargé de la valorisation financière de la recherche, pourtant au cœur d'intérêts économiques très forts.
- [18] En parallèle, le patrimoine de la fondation croît régulièrement sous l'effet de l'affectation des libéralités qualifiées « d'exceptionnelles ». Cette affectation se fait avant que ces ressources soient rendues disponibles pour réaliser les missions sociales de la fondation, y compris en cas de résultat annuel déficitaire. Ainsi l'Institut Pasteur augmente ses fonds propres de 15,7 M€ en 2011 alors que son résultat annuel est négatif de 25,5 M€. Les statuts induisent cette affectation en fonds propres y compris pour des dons et legs affectés par le donateur à une destination spécifique. Ce mécanisme est contraire aux statuts-types approuvés par le Conseil d'Etat comme à la réglementation comptable ; il contrevient de plus directement à la communication adressée aux donateurs, selon laquelle les dons et legs affectés aux missions sociales sont mis à disposition des unités de recherche l'année de leur perception.

- [19] L'Institut Pasteur dispose d'un patrimoine estimé à près de un milliard d'euros au 31 décembre 2011. Ce patrimoine est composé pour 200 millions d'euros des locaux et pour 800 millions d'euros de patrimoine financier immobilier (200 M€) et mobilier (600 M€).
- [20] Les revenus de ce patrimoine financier sont présentés comme nécessaires à l'équilibre du résultat courant, alors que seuls 50 % des revenus générés par le patrimoine sont effectivement utilisés en 2010 et 2011. La mise en place récente d'une gouvernance des placements ne s'est pas accompagnée d'une politique de réduction des risques et ne s'est pas traduite par une plus grande transparence vis-à-vis des tiers. Au contraire les actions récentes tendent à augmenter l'exposition de l'Institut Pasteur aux risques financiers sans lien avec ses objectifs stratégiques ou son horizon de placement. De même la gestion déléguée au sein de fonds diversifiés libres de leurs choix d'investissement et investissant eux-mêmes dans d'autres fonds ne permet pas au Conseil d'administration ou aux tiers de connaître précisément les risques financiers acceptés par la direction financière. Enfin, l'Institut Pasteur devrait s'assurer que ses conseils extérieurs ne sont pas en situation de conflit d'intérêts.

UN APPEL A LA GENEROSITE PUBLIQUE INSUFFISAMMENT RESPECTUEUX DE LA VOLONTE DES DONATEURS

- [21] L'Institut Pasteur se conforme à la plupart de ses obligations formelles en matière de publication comptable : ses comptes annuels comportent un compte d'emploi des ressources et l'ensemble est régulièrement publié au Journal officiel ; à la suite de l'entrée en vigueur du nouveau règlement du comité de la réglementation comptable, la forme du compte d'emploi a été adaptée en conséquence. Néanmoins, la relation avec les donateurs est altérée par une communication incomplète quant à l'objet et à l'affectation des libéralités sollicitées et reçues, par un compte d'emploi inexact et par des coûts de collecte minorés en affichage. Enfin, les règles d'établissement du compte d'emploi des ressources sont très insuffisamment documentées.
- [22] Les appels à la générosité publique apparaissent décalés par rapport à l'utilisation effective des fonds collectés, de façon générale et même pour partie concernant les dons et legs affectés. L'appel à la générosité publique est massivement centré sur la recherche. Or la réalité de l'utilisation des dons et legs s'éloigne notablement de cette affectation univoque au service de la recherche, plus encore de l'utilisation affirmée comme immédiate au service de la recherche.
- [23] D'une part, une importante partie des dons et legs est affectée aux fonds propres et en nourrit la croissance, au lieu d'être affectée immédiatement aux équipes de recherche comme la communication de la fondation l'affirme aux donateurs, ce sans que soit fixé un niveau cible de fonds propres. En outre, les revenus financiers de ces ressources différées ne viennent pas augmenter les produits issus de la générosité publique dans le compte d'emploi des ressources. D'autre part, pour les dons et legs restant disponibles après ce prélèvement, il n'existe qu'un fléchage marginal en faveur des missions de recherche.
- [24] Le suivi des libéralités affectées, par les donateurs et testateurs, à une mission sociale spécifique est incomplet : il n'existe pas de tableau de passage entre la formulation de l'affectation par le tiers financeur et l'affectation retenue par l'Institut Pasteur ; seule une faible part des libéralités affectées fait l'objet d'un suivi budgétaire distinct ; enfin, le processus de suivi analytique mis en place n'est pas suffisamment abouti pour répondre aux exigences réglementaires de traçabilité des libéralités affectées ; en particulier, les fonds dédiés ne sont pas mouvementés de la part non consommée des libéralités affectées en fin d'exercice. Ceci n'est pas conforme à la réglementation comptable.

- [25] Les comptes d'emploi des ressources des exercices considérés sont inexacts en ressources comme en emplois. Les ressources, fortement minorées par le classement inapproprié des produits de placement et marginalement majorées par l'affectation à ce poste de ressources autres, sont fortement minorées globalement. En emplois, les missions sociales sont quant à elles majorées par une règle d'éclatement des charges générales surestimant le volume des missions sociales, par le l'utilisation de clés de répartition avantageuses.
- [26] Avant et après les corrections que nécessitent ces décalages, les comptes d'emploi des ressources présentent des écarts considérables. Ainsi, au 31 décembre 2011, le montant total de classement en missions sociales de frais de fonctionnement relatifs aux fonctions support et par ressources collectées auprès du public non affectées et non utilisées en fin d'exercice s'élèvent après correction à 212 M€ contre 89 M€ reportés par l'Institut Pasteur. L'écart s'explique principalement par le redressement du report initial au premier janvier 2009, par le reclassement des produits financiers en produits d'appel à la générosité publique et par la règle de répartition des emplois qui tient compte des ressources dites exceptionnelles directement portées en fonds de dotation. Les emplois affectables à la générosité publique varient peu dans leur ensemble. En revanche, au sein de ces emplois, la part des missions sociales apparaît, par rapport à la version publiée, en baisse de 13,6 M€ en 2009, 12,9 M€ en 2010 et 10 M€ en 2011. Le montant des missions sociales financées par l'appel à la générosité publique est surestimé de 6 M€ en 2009, 10,7 M€ en 2010 et 9 M€ en 2011.
- [27] Enfin, le montant des frais de recherche de fonds et le montant des frais de fonctionnement sont sous-estimés par l'Institut Pasteur, qui notamment agrège les coûts peu comparables de collecte auprès des entreprises, de sollicitations de legs et de collecte des dons auprès des particuliers.

Tableau 2 : Comptes d'emploi des ressources redressés (M€)

	2009	2010	2011
Ressources de générosité publique figurant au compte d'emploi des ressources (CER) publié	64,1	62,6	58,4
Ressources de générosité publique corrigées	85,0	74,4	72,2
Emplois des ressources de générosité publique dans le CER publié	53,4	56,7	53,4
Emplois des ressources corrigé (missions sociales, frais de recherche de fonds et frais de fonctionnement)	57,2	55,2	53,3
Report de ressources dans le CER publié	80,3	84,9	89,2
Report de ressources corrigé	176,5	194,3	212,4

Source : IGAS

- [28] **En conclusion, il n'y a pas conformité entre le compte d'emploi des ressources et la communication adressée aux donateurs ; la transparence vis-à-vis des donateurs n'est pas suffisante au regard des mécanismes d'utilisation des dons.**
- [29] Les principales recommandations de la mission concernent la gouvernance de la fondation. Il est en effet impératif, si l'Institut Pasteur entend continuer à faire appel à la générosité publique, de rétablir la transparence requise à l'égard des donateurs. Pour ce faire, les clauses statutaires de « gestion financière » qui conduisent à affecter directement en fonds propres une importante part des libéralités y compris affectées ne sont pas conformes à la réglementation comptable. En conséquence elles doivent être supprimées. Indépendamment des statuts, la gestion des placements doit être plus encadrée et moins risquée, ne serait-ce que pour se rapprocher de la volonté des donateurs qui n'entendent pas, en pensant contribuer à l'effort de recherche, prendre des paris sur l'évolution des marchés financiers.

- [30] La modification des statuts actuels de la fondation est de toute façon une nécessité, dans la mesure où non seulement ils sont très éloignés des statuts-types des fondations reconnues d'utilité publique, mais où ils ne respectent pas les normes comptables et s'écartent des règles de gouvernance propres aux organismes à but non lucratif. Cette modification devrait conduire très préférentiellement à une représentation de l'Etat par un commissaire du gouvernement et non par des administrateurs ou membres d'un conseil de surveillance, étant donnés les modes de financement de la fondation.
- [31] Hors considérations statutaires, l'Institut Pasteur doit accroître beaucoup la transparence par une information précise et qualitative du conseil d'administration, par l'instauration d'un cadre de prévention des conflits d'intérêt, par une présentation comptable fidèle, par le respect des cadres conventionnels et la fourniture régulière de documents de suivi, par une documentation claire des règles d'établissement du compte d'emploi des ressources et par une communication juste sur les coûts comme sur l'objet de la collecte.

Sommaire

SYNTHESE	3
INTRODUCTION.....	11
1. PRESENTATION DE LA FONDATION	12
1.1. <i>Un objet social en sensible évolution</i>	12
1.2. <i>Une gouvernance complexe et décalée par rapport aux statuts-types des fondations</i>	15
1.2.1. Une gouvernance apparemment équilibrée entre des instances nombreuses	15
1.2.2. Au-delà de la dispersion des instances, un poids très fort et croissant du directeur général.....	16
1.2.3. Une désignation et un positionnement atypiques des membres de droit et représentants d'institutions de l'Etat.....	24
1.3. <i>Des réseaux internationaux multiformes</i>	25
1.3.1. Le réseau international des Instituts Pasteur, un ensemble original	25
1.3.2. L'absence de présentation claire des liens institutionnels et financiers.....	26
1.3.3. Des organismes de collecte de la générosité publique créés à l'étranger par l'Institut Pasteur	29
2. LA GESTION FINANCIERE	31
2.1. <i>Des ressources très conséquentes et une fragilité affichée</i>	31
2.1.1. Des ressources conséquentes et multiples	31
2.1.2. Un patrimoine considérable et en croissance régulière	37
2.1.3. L'affirmation d'une fragilité financière « structurelle ».....	39
2.2. <i>Une gestion financière orientée vers l'alimentation des fonds propres</i>	40
2.2.1. Le mécanisme statutaire d'alimentation automatique des fonds propres	40
2.2.2. La construction induite de résultats d'exploitation déficitaires	43
2.2.3. L'obtention dans ce contexte de fortes subventions publiques	49
2.3. <i>Une politique de placements insuffisamment sécurisée</i>	56
2.3.1. La recherche de rendements financiers élevés.....	57
2.3.2. Une gouvernance des investissements, récemment organisée, à renforcer	62
2.3.3. Une gestion opaque des placements	68
3. L'APPEL A LA GENEROSITE PUBLIQUE ET LE COMPTE D'EMPLOI RESSOURCES	74
3.1. <i>Des appels à la générosité publique décalés par rapport à l'utilisation effective des fonds collectés</i>	74
3.1.1. Des appels à la générosité publique centrés sur la recherche	74
3.1.2. Une utilisation réelle des dons et legs sans affectation traçable sur la recherche.....	76
3.1.3. L'inégal respect de la volonté des donateurs faisant à l'Institut Pasteur des dons ou legs affectés	77
3.2. <i>Un compte emploi ressources inexact</i>	82
3.2.1. La sous-estimation des produits de la générosité publique	82
3.2.2. La surestimation des missions sociales	84
3.2.3. La sous-estimation des ressources non consommées	89
3.2.4. Analyse du compte emploi ressource corrigé.....	90
3.2.5. Une information insuffisante sur la conception du compte emploi ressources	90

3.3. <i>L'affichage d'un coût de collecte minoré</i>	91
3.3.1. Une communication présentant des frais de collecte très modérés	91
3.3.2. Les minorations des frais de collecte sur la base même des sources utilisées	92
3.3.3. Des coûts de collecte trois à quatre fois plus élevés que les frais affichés	94
CONCLUSION	96
RECOMMANDATIONS	99
LISTE DES PERSONNES RENCONTREES	105
LISTE DES SIGLES ET ABBREVIATIONS EMPLOYES	109

Table des annexes

Annexe 1 : Gouvernance et statuts
Annexe 2 : Organisation et ressources humaines
Annexe 3 : Le réseau des Instituts Pasteur
Annexe 4 : Les comptes
Annexe 5 : Gestion financière
Annexe 6 : Les subventions du ministère en charge de la recherche à l'Institut Pasteur
Annexe 7 : Les versements de l'INVS à l'Institut Pasteur
Annexe 8 : Générosité publique, documents non comptables
Annexe 9 : Les partenariats industriels
Annexe 10 : Non-respect des obligations de déclaration préalable par des entreprises pharmaceutiques faisant des dons à l'Institut Pasteur
Annexe 11 : Courrier de l'Institut Pasteur
Annexe 12 : Echange entre l'IGAS et la Cour des comptes

Introduction

- [32] L'Institut Pasteur est une fondation créée en 1887 et reconnue d'utilité publique par décret du 4 juin 1887. Constituée grâce aux fonds collectés dans le cadre d'une souscription nationale lancée par l'Académie des Sciences, elle fait régulièrement appel à la générosité publique et reçoit des dons et des legs. La fondation compte parmi les quelques organismes faisant appel à la générosité publique dont les fonds propres, particulièrement élevés, excèdent 100 millions d'euros et se situe de loin au premier rang à cet égard.
- [33] La fondation compte aussi parmi les organismes dont les produits annuels émanant de la générosité publique sont supérieurs à 20 millions d'euros. Ses principales ressources sont cependant les revenus de ses activités propres, d'importantes subventions de l'Etat et des produits financiers.
- [34] La dénomination « Institut Pasteur » désigne l'Institut Pasteur de Paris, juridiquement et comptablement distinct de celui de Lille. Les comptes de l'Institut Pasteur de Paris intègrent depuis 2008 ceux des Instituts Pasteur de Guadeloupe et de Guyane.
- [35] Le contrôle du compte d'emploi des ressources de l'Institut Pasteur a été inscrit au programme annuel de travail de l'IGAS, approuvé par les ministres de tutelle, en application de l'article 4 de la loi du 7 août 1991 et de l'article 42-II de la loi du 28 mai 1996. Etant donnée l'analogie entre l'objet de l'appel à la générosité publique et celui de l'essentiel des subventions publiques allouées, le champ des investigations s'étend à d'autres dépenses et ressources de la fondation, en application de l'article 42-I de la loi du 28 mai 1996. L'analyse concerne des aspects du fonctionnement général qui sont importants pour les donateurs : les placements financiers de la fondation ont ainsi été examinés de façon approfondie.
- [36] La mission a été notifiée au président de l'organisme le 9 février 2012. Le contrôle a porté sur les trois derniers exercices clos, à savoir 2009, 2010 et 2011. Les comptes 2011 ont été communiqués à la mission avec d'autres documents fin avril 2012 et les investigations, compliquées sur différents points par les imprécisions et réticences rencontrées dans la communication de l'information, ont dû être prolongées jusqu'en octobre. Outre ses vérifications sur pièces, la mission a notamment rencontré le président du conseil d'administration ainsi que six autres administrateurs, dont le trésorier de la fondation et le président du comité d'audit et financier, l'ancien président du conseil d'administration, la plupart des membres de l'équipe de direction, de nombreux membres des services administratifs et financiers, le commissaire aux comptes, ainsi que les responsables du bureau des associations au ministère de l'intérieur et à la Préfecture de Paris.
- [37] La mission a été confiée à Béatrice Buguet et Véronique Guillermo, ainsi, à partir d'avril 2012, qu'à André Bernay. Véronique Guillermo a cependant été requise à partir de juin 2012 par d'autres fonctions et n'a pas pu participer à la rédaction du rapport.
- [38] Le rapport présente les missions et la gouvernance de la fondation avant d'en analyser la gestion financière, puis le processus d'appel à la générosité publique et la traduction de l'utilisation des fonds collectés dans le compte emplois ressources.

1. PRESENTATION DE LA FONDATION

1.1. *Un objet social en sensible évolution*

- [39] Les statuts en vigueur, promulgués en 2008, définissent à l’Institut Pasteur un triple objet :
- le développement et la poursuite de travaux de recherche dans tous les domaines des sciences biologiques susceptibles de contribuer à des progrès en santé humaine,
 - l’enseignement et la formation en relation avec ces activités de recherche,
 - le transfert des connaissances en vue d’applications visant à prévenir ou combattre les maladies infectieuses, parasitaires ou immunitaires ou, plus largement, à améliorer la santé.
- [40] L’objet social ainsi défini fait donc de la recherche l’une des trois missions de la fondation.
- [41] Par rapport aux statuts précédents de 2003 et de 1992, identiques sur ce point, cet objet social a sensiblement évolué. Les statuts antérieurs centraient en effet les missions de la fondation sur l’étude et la recherche, les deux notions structurant chacun des quatre points qui articulaient la définition de l’objet social¹. Les modifications effectuées en 2008 atténuent nettement ce centrage et introduisent le « transfert des connaissances en vue d’applications », à part égale avec la recherche d’une part et l’enseignement d’autre part, comme l’un des trois axes de l’objet social. La notion de recherche fondamentale, mentionnée deux fois dans les statuts précédents, disparaît en 2008 des statuts.
- [42] Dans le même temps, faire du « transfert des connaissances en vue d’applications » un axe à part entière de l’objet social de la fondation représente une modification très notable. En effet, la création en 1971 de la société anonyme « Institut Pasteur Production » (IPP), qui a évolué en 1976 avec l’entrée de Sanofi au capital d’IPP avait répondu à la volonté exprimée par les pouvoirs publics, eu égard aux financements apportés, que soit externalisée par rapport à l’Institut Pasteur la production des produits issus de la recherche². Cette externalisation avait été prise en compte dans l’organigramme de la fondation avec la création la même année d’une « direction des applications de la recherche », chargée de la valorisation économique de la recherche auprès tout particulièrement du monde industriel. Il est tout différent, cependant, de prendre en charge fonctionnellement la valorisation financière d’une partie des résultats de la recherche et de se donner statutairement pour objectif de susciter des « transferts de connaissance en vue d’applications », tout en ôtant des statuts la notion de recherche fondamentale. **Cette évolution, comme celles qui ont été imprimées en 2008 à la gouvernance de la fondation³, va nettement au-delà du simple « toilettage des statuts » mentionné par la directrice juridique de l’Institut Pasteur dans sa présentation du projet de modification au ministère de l’Intérieur⁴.**

¹ Cf. annexe 1.2

² Selon la publication de l’Institut Pasteur intitulée « L’épopée pasteurienne », Pasteur Le Mag, janvier 2008

³ Cf. *infra*, 1.2

⁴ Courrier de la directrice juridique de l’Institut Pasteur au chef du bureau des groupements et associations du ministère de l’Intérieur, 20 mars 2007. Ce courrier a été communiqué à la mission par le ministère de l’Intérieur. La directrice juridique de l’Institut Pasteur n’a quant à elle pas répondu à la demande de la mission de fournir ce type de courriers ou les notes de présentation afférentes.

[43] **Ce choix de réorientation de l'objet social n'a pas non plus été explicité à l'égard du conseil d'administration de la fondation**, ni même du bureau du conseil d'administration. Le dossier remis aux membres du bureau le 5 avril 2007 comportait un comparatif dépourvu de modification relative à l'article premier. Le dossier remis au conseil d'administration pour sa principale séance de délibération sur ce sujet, le 24 avril 2007, ne contenait aucun comparatif mais seulement la version en projet des statuts. Le comparatif inclus dans le dossier de l'assemblée du 27 juin 2007 comportait pourtant l'ancienne et la nouvelle version de l'article premier - sans que la note de présentation correspondante ne mentionne le sujet parmi les modifications notables⁵ ; aucun document n'explique l'apparition de ce sujet important entre fin avril et fin juin 2007. La question n'a pas non plus été débattue ultérieurement en conseil d'administration. Le dossier remis au conseil d'administration en février 2008 mentionne seulement des modifications relativement marginales intervenues lors d'échanges avec des administrations de tutelle.

[44] **Si aucun dossier du conseil d'administration ou du bureau ne donnait connaissance de la modification de l'objet social de la fondation et n'invitait à en débattre, cette modification n'est pas non plus mentionnée dans un document stratégique préparé et adopté en 2008**, année même de validation de la modification statutaire⁶. Selon ce texte intitulé « Vision 2015 » qui se donne pour objectif de tracer pour les années à venir le projet stratégique de la fondation, les deux « fondements identitaires » de l'Institut Pasteur sont d'être :

- « un campus intégré de recherche et de formation, ouvert, attractif internationalement, reposant sur une dynamique scientifique large à la pointe des nouvelles approches de la recherche en biologie »,
- « un acteur majeur de la santé publique, par sa contribution aux activités nationales et internationales de recherche, de surveillance, d'expertise et de formation sur les maladies infectieuses, leurs déterminants et les moyens de les contrôler, et par sa grande réactivité ».

[45] Contrairement à la version refondue des statuts, ce document continue à inclure la notion de recherche fondamentale⁷, et ne fait aucunement du « transfert des connaissances en vue d'applications » l'un des trois axes de l'objet de la fondation.

[46] **L'examen des contours statutaires de l'objet social de l'Institut Pasteur montre qu'une évolution très notable a été imprimée en 2008, sans que ce sujet ait été présenté aux instances internes de gouvernance ni débattu par ces instances.** Il n'est mentionné ni dans la note communiquée à l'assemblée de 2007 concernant l'évolution statutaire, ni dans la note de présentation du « projet d'ajustement des statuts » communiquée au bureau le 5 avril 2007, ni dans la note légèrement différente communiquée au conseil d'administration le 24 avril 2007, ni dans le dossier remis au conseil d'administration en février 2008, ni dans le document stratégique adopté par le conseil d'administration en 2008.

⁵ Ne figurait à ce sujet dans la note remise à l'assemblée qu'une mention ponctuelle relative à la disposition permettant à la fondation de devenir fondation abritante

⁶ Ce projet stratégique a été annoncé à l'assemblée générale de juin 2008 et adopté par le conseil d'administration en novembre 2008

⁷ On y lit en effet : « *L'organisation en campus intégré de recherche ouvert, attractif internationalement, associant, sur le même site, **recherche fondamentale**, formation et enseignement, équipements technologiques, dispositifs translationnels avec la recherche clinique et relations avec le monde industriel constitue une référence pour la recherche en biologie. Au regard de ce modèle, l'Institut Pasteur dispose d'atouts importants qu'ils convient de renforcer* ».

- [47] L'article 2 des statuts, qui énumère les moyens que l'Institut Pasteur se donne pour atteindre ses buts, est quant à lui resté semblable à celui des précédents statuts à l'exception d'un point ajouté en 2008 autorisant l'ouverture de comptes individualisés destinés à recevoir les versements pour le compte d'œuvres ou d'organismes qui s'assignent un but analogue au sien, en lien avec l'ajout, à l'article 1, de stipulations indiquant que la fondation a aussi vocation :
- conformément aux dispositions de l'article 5 de la loi n° 87-571 du 23 juillet 1987 modifiée, à recevoir des versements pour le compte d'œuvres ou d'organismes mentionnés aux articles 200 et 238bis du code général des impôts, qui s'assignent un but analogue au sien,
 - conformément aux dispositions de l'article 20 de la loi précitée, à recevoir, en vue de la réalisation d'une œuvre d'intérêt général et à but non lucratif se rattachant à ses missions, l'affectation de biens, droits et ressources, avec ou sans personnalité morale, affectation pouvant être dénommée fondation.
- [48] Ces articles qui font de l'Institut Pasteur une fondation abritante sont restés lettre morte. Selon l'équipe de direction, ils ont été insérés à toutes fins utiles pour bénéficier de la possibilité correspondante.
- [49] Sans que cela se traduise dans les statuts, le périmètre d'activités évolue par ailleurs avec la cession de l'activité du laboratoire d'analyses médicales au sein du centre médical, annoncée après sélection d'un repreneur au conseil d'administration de mars 2011⁸. Le centre hospitalier de l'Institut Pasteur a quant à lui fermé en 1999, ce qui avait été pris en compte dans la modification statutaire de 2003.
- [50] Enfin, la modification statutaire ne concerne pas l'activité de financement ou co-financement de start up⁹, alors même que l'Institut Pasteur ne respecte pas actuellement ses propres statuts sur ce point. L'article 9 des statuts soumet en effet à une décision du conseil d'administration, prise sans opposition des membres de droit en cas de prise de participation majoritaire¹⁰, la participation à une société existante ou à créer en vue de valoriser les activités de la fondation. Le conseil d'administration n'est jamais saisi de dossiers de prises de participation dans des sociétés existantes¹¹, non plus que de sociétés à créer alors que l'Institut Pasteur cofinance couramment la création de start up. Ainsi en 2010, selon la liste remise à la mission, six start up cofinancées par la fondation ont été créées. Le bureau n'a été saisi que de deux dossiers dont l'un concerne une société ne figurant pas sur cette liste¹². Le conseil d'administration n'a été saisi d'aucun de ces dossiers de prise de participation.

⁸ François Ailleret, président du conseil d'administration, avait « confirmé que cette cession constituait la mise en œuvre d'une stratégie qui avait été arrêtée précédemment », mais l'un des administrateurs s'était étonné de ne pas avoir été informé du processus de cession. Un an auparavant au conseil de mars 2010, l'administrateur Didier Sicard avait pris la parole « pour obtenir des précisions sur ce qui a été présenté comme le « repositionnement du Centre Médical », afin de savoir s'il s'agit d'un renforcement ou au contraire d'une réduction. » Aucun dossier de fond n'a été fourni aux administrateurs lors des conseils suivants.

⁹ L'Institut Pasteur finance ou co-finance la création de start up depuis 1997.

¹⁰ Cf. *infra*, 2.1.2.3.

¹¹ Le principe est que les décisions correspondantes sont déléguées au bureau, dans la limite de 150 000 € par société et de 1 M€ par an, avec obligation pour le bureau d'informer le conseil d'administration à la séance suivante (procès-verbal du conseil d'administration du 7 juillet 2011).

¹² Il s'agit de la prise de participation dans la société Sting Pharma SAS, proposée au bureau d'octobre 2010

- [51] En outre, le cadre de référence des placements adopté en décembre 2009 indique que l'Institut Pasteur s'autorise à financer, dans la limite d'une prise de participation de 33 %, le « démarrage de nouvelles entreprises », « afin de répondre à certaines sollicitations d'accompagnement de projets ». La directrice générale mentionnait dans le programme présenté pour son second mandat¹³, un « nouveau mécanisme de création de start up favorisant le passage du laboratoire à la création d'entreprises, en s'appuyant sur le partenariat avec le fonds Kurma qui vient d'être créé (75 M€, Natixis et Caisse des dépôts et consignations, Institut Pasteur et Institut Curie) », à raison « d'au moins 1 start up chaque année ».
- [52] Le cadre de référence des placements ou les propositions de la directrice générale, qui ne sont valides que dans le cadre des statuts en vigueur, ne peuvent valablement faire abstraction de la condition statutaire posée à ces créations d'entreprises. En outre, la compatibilité de l'article 9 des statuts avec leur article 2 devrait être interrogée si on interprète l'article 9 comme permettant la création de start up : l'article 2 des statuts, qui précise les formes et moyens possibles d'action de la fondation, autorise en effet l'Institut Pasteur à créer non pas tout type d'entreprises, mais des laboratoires de recherche ou d'étude, des laboratoires de référence, d'expertise et de contrôle, ou encore des services d'enseignement.

Recommandation n°1 : Soumettre, conformément aux statuts de la fondation, à une décision du conseil d'administration le financement ou cofinancement de la création d'entreprises

Recommandation n°2 : Supprimer du cadre de référence des placements les dispositions autorisant le cofinancement de la création d'entreprises et interroger dans le cadre d'une refonte statutaire la compatibilité des articles 2 et 9 des statuts, en ce que l'article 9 des statuts autorise l'Institut Pasteur à cofinancer la création d'entreprises différentes de celles mentionnées à l'article 2

1.2. Une gouvernance complexe et décalée par rapport aux statuts-types des fondations

- [53] Les statuts de l'Institut Pasteur, modifiés en dernier lieu en 1992, 2003 puis 2008, sont ceux d'une fondation avec conseil d'administration, par opposition aux fondations à directoire et conseil de surveillance, second modèle possible au regard des statuts-types approuvés par le Conseil d'Etat. Ils diffèrent cependant de ces statuts-types sur des points majeurs.

1.2.1. Une gouvernance apparemment équilibrée entre des instances nombreuses

- [54] Les instances de gouvernance d'une fondation avec conseil d'administration comprennent, aux termes des statuts-types approuvés par le Conseil d'Etat¹⁴, un conseil d'administration composé d'un effectif conseillé de 7 à 12 membres, un bureau composé de 4 membres (un président, un vice-président, un trésorier et un secrétaire), un conseil scientifique si l'objet de la fondation le justifie, et, de façon facultative, un directeur.
- [55] Les statuts de l'Institut Pasteur comportent en outre une « assemblée ». Le conseil d'administration est composé de 21 membres, soit près du double de l'effectif maximal conseillé par les statuts-types. Le bureau peut comporter deux vice-présidents, soit au total 5 membres. Le directeur est un directeur général.

¹³ Adopté au conseil d'administration de mars 2010

¹⁴ Ces statuts-types ont été actualisés en mars 2012 ; la référence retenue ici est la version de 2003, en vigueur au moment de la dernière modification statutaire de l'Institut Pasteur, intervenue en 2008.

- [56] Au surplus, le bureau comprend un membre surnuméraire par rapport aux statuts de l'Institut Pasteur, un membre supplémentaire y étant intégré hors fonctions statutaires¹⁵.

Recommandation n°3 : A minima, respecter les statuts de la fondation dans la composition du bureau

- [57] L'assemblée, institution *sui generis*, comporte statutairement entre 93 et 109 membres relevant de cinq collèges. Le conseil d'administration comprend quant à lui des collèges proches de ceux que prévoient les statuts-types¹⁶, mais dans un schéma complexifié par rapport à cette norme. Il existe outre le collège des membres de droit celui des membres choisis en fonction de leur compétence scientifique, celui des membres appartenant au personnel non scientifique de l'Institut, celui des membres n'exerçant pas leur activité à l'Institut Pasteur lui-même subdivisé en deux sous-collèges, pour accueillir des personnalités choisies d'une part « en raison de leur compétence générale, scientifique ou médicale », d'autre part « en raison de leur compétence financière, industrielle, commerciale, juridique ou de gestionnaire ».
- [58] François Ailleret, alors président du conseil d'administration, estimait en 2011 que « pour les deux catégories s'appliquant à des personnalités qualifiées, la frontière est relativement floue. Il avait été proposé en 2008 de confondre ces deux catégories, initiative qui peut être répétée »¹⁷. La distinction entre le collège des « membres choisis en raison de leur compétence scientifique » et le sous-collège des personnalités « n'exerçant pas leur activité à l'Institut mais choisies en raison de leur compétence générale, scientifique ou médicale » manque peut-être encore davantage de lisibilité : le second est réservé aux personnalités n'exerçant pas à l'Institut, tandis que le premier peut lui-même comprendre une personnalité de compétence scientifique n'exerçant pas à l'Institut.
- [59] Le grand nombre d'instances et de membres en leur sein éloigne des statuts-types. Cet écart est accentué par les rôles respectifs : en apparence éclatée entre des organes plus nombreux, la gouvernance de cette fondation confère cependant un poids majeur au directeur général.

1.2.2. Au-delà de la dispersion des instances, un poids très fort et croissant du directeur général

1.2.2.1. Un directeur général statutairement investi d'un pouvoir majeur, encore accru en 2008

- [60] Dans les statuts-types des fondations établis par le Conseil d'Etat, la clé de voûte de la gouvernance est le conseil d'administration et tout particulièrement son président. Le conseil d'administration « règle par ses délibérations les affaires de la fondation », et le président élu du conseil d'administration nomme facultativement un directeur qui « dirige les services de la fondation et en assure le fonctionnement ».

¹⁵ La directrice de l'Institut Pasteur a expliqué en fin de mission que ce membre supplémentaire aurait été à l'origine un « invité permanent », puis qu'il aurait été de fait considéré comme un membre du bureau. Les procès-verbaux du bureau sont quant à eux constants sur la période 2008-2011 et mentionnent ce membre du bureau en qualité « d'administrateur, président du comité d'audit et financier », jamais d'« invité ». Peu importe au demeurant puisqu'il participe pleinement au bureau sur toute la période.

¹⁶ Qui prévoient un collège des fondateurs, un collège des membres de droit, un collège des personnalités qualifiées, et éventuellement un collège des salariés ainsi qu'un autre des amis de la fondation

¹⁷ François Ailleret, CA du 28/04/11

- [61] Aux termes des statuts de l'Institut Pasteur, le directeur - qui porte depuis 2003 le titre de directeur général - est nommé par le conseil d'administration à la majorité des deux tiers de ses membres en exercice, ce qui lui confère une légitimité beaucoup plus forte qu'une nomination par le seul président du conseil. De plus, les statuts de l'Institut Pasteur ne prévoient pas, contrairement aux statuts-types, que le président (ou le conseil) puisse mettre fin aux fonctions du directeur. Celui-ci est nommé pour quatre ans, au lieu de six dans la version précédente des statuts.
- [62] En lieu et place du président dans les statuts-types, c'est, à l'Institut Pasteur, le directeur général qui représente la fondation dans tous les actes de la vie civile et en justice, et qui ordonnance les dépenses.
- [63] Les pouvoirs directoriaux ont été encore accrus par la dernière modification statutaire, intervenue fin 2008. Outre ses compétences antérieures, il revient désormais au directeur général de présenter au conseil d'administration les orientations stratégiques sur lesquelles celui-ci se prononce¹⁸. Ce transfert au directeur général de la conception même des orientations stratégiques peut être considéré comme cohérent avec l'existence d'un conseil d'administration nombreux et composé de personnalités pour la plupart très sollicitées par ailleurs. Il est pour autant antinomique de l'organisation voulue par les statuts-types. De plus, il n'apparaît pas cohérent avec la volonté exprimée en 2009 par une partie au moins des membres du conseil d'administration qui « ont insisté pour qu'une place plus large soit faite à la réflexion stratégique au sein du Conseil d'administration et du Bureau »¹⁹.
- [64] Outre sa faculté d'impulsion voire de décision sur les orientations stratégiques, le directeur général renforce encore le pouvoir qu'il avait préalablement sur le conseil scientifique. Aux termes des statuts de 2008 comme de ceux de 2003, c'est au directeur général que le conseil scientifique donne des avis « et, éventuellement, au conseil d'administration »²⁰ - sans qu'il soit précisé dans quels cas le conseil scientifique pourrait ainsi s'adresser au conseil d'administration. Mais les statuts de 2008 confèrent aussi au directeur une influence essentielle sur la nomination même des membres du conseil scientifique : hormis quatre membres élus par le personnel scientifique, celui-ci comprend douze membres désignés jusqu'en 2008 par le conseil d'administration ; depuis 2008 les nominations restent prononcées par le conseil d'administration, mais sur proposition du directeur général²¹. Enfin, selon les statuts de 2003 comme ceux de 2008, le conseil scientifique se réunit exclusivement sur convocation du directeur général, qui maîtrise donc l'essentiel de l'ordre du jour ; les statuts de 2003 précisait toutefois que l'inscription d'une question à l'ordre du jour est de droit à la demande du tiers des membres du conseil scientifique, cette disposition a été supprimée des statuts en 2008 et ne figure plus que dans le règlement intérieur. Au total, le directeur général a une influence déterminante sur la nomination de 75 % des membres du conseil scientifique, convoque les réunions de cette instance, maîtrise son ordre du jour et reçoit ses avis.
- [65] Le règlement intérieur stipule que les procès-verbaux du conseil scientifique sont transmis par le directeur au conseil d'administration. Il n'en est rien. Selon le directeur général adjoint en charge de l'administration, les procès-verbaux du conseil scientifique ne connaissent aucune diffusion²² ; le conseil d'administration n'est donc pas éclairé dans ses orientations par les travaux ou évaluations du conseil scientifique.

¹⁸ Article 9 des statuts de 2008

¹⁹ Procès-verbal du conseil d'administration du 14 octobre 2009

²⁰ Article 13 des statuts de 2008 et de 2003

²¹ Article 6 des statuts de 2008 et de 2003

²² La mission a finalement obtenu communication des procès-verbaux du conseil scientifique pour l'année 2011 ; ils évaluent pour l'essentiel le fonctionnement de diverses unités de recherche et émettent des propositions de reconduction ou de non-reconduction.

- [66] Enfin, la gouvernance de l'Institut Pasteur a été enrichie de comités consultatifs : un comité d'audit et financier, un comité consultatif des placements, un comité des rémunérations et des nominations, un comité de vigilance éthique, un comité de veille déontologique et de conciliation, et le *Pasteur scientific advisory board*. La création de ces comités est conforme aux statuts de la fondation, selon lesquels « le Conseil d'administration peut créer en son sein des comités *ad hoc* »²³, et aux statuts-types aux termes desquels « le conseil d'administration peut créer un ou plusieurs comités chargés de l'assister ». Dans la période récente, ces comités sont cependant présentés comme placés « auprès de la directrice générale »²⁴.
- [67] La directrice générale, statutairement une personnalité scientifique, est depuis 2005 Alice Dautry, docteur ès sciences. Son mandat initial de six ans qui aurait dû venir à terme en 2011 a été clos par application rétroactive au mandat en cours des statuts de 2008²⁵, puis renouvelé à compter du premier octobre 2009. Le raccourcissement du mandat du directeur général avait été envisagé dès 2005²⁶. Il ne correspond pas en soi à une diminution de pouvoir, les équilibres de pouvoir s'appréciant par l'organisation statutaire et effective des circuits de décision. Quoi qu'il en soit, à la suite de la procédure dérogatoire décrite, la réduction de la durée des fonctions du directeur général n'a pas concerné Mme Dautry.
- [68] **Sans que cela ne figure dans les statuts ou dans le règlement intérieur de la fondation, l'actuelle directrice générale a aux termes même qu'emploie la fondation la qualité de mandataire social de l'Institut Pasteur. Elle est rémunérée d'une part comme salariée et d'autre part comme mandataire social. Elle est à ce titre, et étant données les responsabilités effectives qu'elle exerce²⁷, pleinement « dirigeante » de la fondation.**
- [69] Cette situation ne concernait pas le précédent directeur général qui notamment n'était pas rémunéré au titre d'un mandat social²⁸. Elle accentue encore le déport de responsabilités entre le président du conseil d'administration et la directrice générale, que les statuts amorcent nettement²⁹ et que la modification statutaire de 2008 ainsi que la pratique de gouvernance des dernières années ont accru. Elle représente en elle-même un fort risque pour la fondation si celle-ci souhaite rester un organisme à but non-lucratif³⁰ ; la rémunération globale de la directrice générale excède en effet le plafond admis par la réglementation fiscale pour la rémunération d'un dirigeant d'organisme à but non lucratif.

Recommandation n°4 : Positionner clairement dans les statuts à venir la fonction de dirigeant soit auprès du président de l'organe collégial, soit auprès du directeur général, en fonction du modèle institutionnel souhaité

²³ Article 8 des statuts

²⁴ Compte-rendu du conseil d'administration de mars 2010 : « Alice Dautry indique en outre aux membres du Conseil d'Administration les différents conseils autour de la Directrice générale ».

²⁵ Qui fixent à quatre ans le mandat du directeur général, *cf. supra*. Pour aboutir à l'interruption du premier mandat d'Alice Dautry immédiatement suivi de l'engagement d'un second mandat, il a fallu appliquer en 2009 à ce mandat signé en 2005 les statuts de 2008. Il a également fallu déroger aux statuts de l'Institut Pasteur dans leurs deux dernières versions qui, contrairement aux statuts-types, ne prévoient pas que le président ou le conseil d'administration puissent mettre fin aux fonctions du directeur.

²⁶ Procès-verbal du conseil d'administration du 2 septembre 2005

²⁷ Encore élargies au-delà des statuts par les délégations non statutaires dont elle bénéficie - *cf. infra* - et de plus par l'information diminuée du conseil d'administration - *cf. annexe 1.6*

²⁸ Comme en attestent les bulletins de salaire dont la mission a finalement obtenu communication

²⁹ Dans la mesure où ils attribuent au directeur général la fonction de représentation de la fondation et l'ordonnancement des dépenses

³⁰ *Cf. annexe 1.5*

[70] De plus, **aucun contrat n'a, selon la direction de la fondation, été signé entre l'Institut Pasteur et la directrice générale concernant les fonctions de direction et les conditions d'exercice du mandat social.** A la demande de la mission de consulter un tel contrat, l'Institut Pasteur a produit le contrat de travail à durée déterminée signé avec Mme Dautry à son arrivée à la fondation en tant que membre du personnel scientifique, contrat prenant fin le 31 décembre 1978 et renouvelable. Ce contrat ancien ne concernait ni les fonctions de direction, ni le mandat social au titre duquel la directrice générale reçoit actuellement une rémunération. Aucune base contractuelle ne préciserait donc notamment, dans leur principe et dans leur montant, les éléments de rémunération de la directrice générale.

[71] Les procès-verbaux du conseil d'administration et du bureau³¹ ne portent pour les exercices considérés aucune trace de décision concernant le niveau et l'évolution de la rémunération de la directrice générale, non plus que l'évolution de la rémunération des directeurs généraux adjoints. Il en va de même des quelques procès-verbaux du comité des nominations et rémunérations³². Concernant de façon générale le processus de décision relatif à l'évolution de la rémunération des trois principaux dirigeants³³, la direction de l'Institut Pasteur n'a fourni aucune explication et a renvoyé à Mme Van Lerberghe pour ses fonctions de présidente du comité des nominations et rémunérations ; mais Mme Van Lerberghe n'est de nouveau³⁴ membre du conseil d'administration que depuis juin 2011 et ne l'était ni en 2008³⁵, ni en 2009, ni en 2010. Concernant sa propre rémunération, la directrice générale a fait état en extrême fin de mission de courriers signés par le président du conseil d'administration. Ces courriers visent globalement une « part fixe / salaire de base » et une « part variable », et non l'ensemble des éléments de la rémunération de la directrice générale, qui s'articulent en une rémunération au titre de fonctions scientifiques, une rémunération de mandat composée d'une part fixe (distincte du salaire de base), d'une part variable d'autre part, et en primes³⁶.

[72] La direction de l'Institut Pasteur a par ailleurs communiqué à la mission le point 6 du procès-verbal du conseil d'administration du 12 décembre 2005 indiquant sous le titre « Situation de mandataire social de Madame Alice Dautry » que « le conseil d'administration confirme que Madame Alice Dautry, suite à sa nomination en qualité de Directrice Générale de l'Institut Pasteur, continue d'exercer ses fonctions salariales en qualité de Professeur et Chef de l'unité de Biologie des Interactions Cellulaires ». L'extrait communiqué ne comporte pas la suite du point considéré³⁷, constituée de la mention suivante : « Les membres du conseil d'administration demandent à ce qu'un examen plus approfondi de cette question soit porté à l'attention du Bureau ». La direction de l'Institut Pasteur n'a apporté aucune réponse à la question portant sur les suites données à cette demande du conseil d'administration.

³¹ Le conseil d'administration a délégué au bureau – et non à son seul président – sa compétence de décision en matière de négociations salariales (cf. en dernier lieu le procès-verbal du conseil d'administration du 7 juillet 2011, à l'identique des délégations précédentes). Le bureau a lui-même délégué à la directrice générale « en cas d'urgence », les décisions relatives aux négociations salariales ; outre que cette délégation à la directrice générale n'est pas licite aux termes des statuts et du règlement intérieur de la fondation, elle ne saurait par hypothèse concerner le salaire ou la rémunération de mandat de la directrice générale elle-même, sauf à ce que celle-ci décide sans contrôle de sa propre rémunération.

³² La direction de l'Institut Pasteur n'a pu fournir aucun compte-rendu de ce comité pour les exercices 2010 et 2011.

³³ Dont l'augmentation sur les exercices considérés a été très supérieure aux règles énoncées par la directrice générale, cf. *infra*, 2.2.3, et annexe 2.2.

³⁴ Après avoir été membre de ce conseil lors d'exercices antérieurs.

³⁵ Année d'entrée en fonctions du directeur général adjoint « administration ».

³⁶ Prime scientifique, prime de responsabilité, prime exceptionnelle.

³⁷ Vérifié par la mission sur le procès-verbal complet.

- [73] **Les courriers produits sous la signature du président du conseil d'administration³⁸ ne concernent que l'une des composantes de la rémunération de la directrice générale. En l'absence de base contractuelle, et en l'absence de toute délibération correspondante du conseil d'administration et du bureau, la direction de l'Institut Pasteur n'a fourni aucun élément justifiant du processus de décision pour la fixation de la nature et du montant des rémunérations de la directrice générale, ainsi que de leur évolution annuelle.**

1.2.2.2. Une concentration supplémentaire de pouvoirs par des délégations en chaîne du conseil d'administration au bureau et du bureau au directeur général

- [74] Le fonctionnement formel du conseil d'administration et du bureau répond aux exigences des statuts en termes de nombre de réunions, le conseil d'administration devant, aux termes de l'article 8 des statuts, se réunir au moins quatre fois par an et chaque fois qu'il est convoqué par son président ou sur la demande du tiers de ses membres³⁹, le bureau se réunissant chaque fois qu'il est convoqué par son président.

Institut Pasteur	Date des réunions du CA	Nombre de réunions du CA	Nombre de réunions du bureau
2011	mars, avril, juillet, octobre, décembre	5	5
2010	mars, avril, octobre, décembre	4	6
2009	février, avril, juin, octobre, décembre	5	7
2008	février, avril, juin, juillet, octobre, novembre, décembre	7	9

- [75] Le quorum, constitué de la majorité des membres en exercice, est toujours largement atteint, témoignant de l'assiduité des administrateurs. Pour l'année 2011 par exemple les cinq séances du conseil d'administration ont réuni respectivement 15, 18, 17, 18 et 16 des 21 membres.

- [76] Sur le fond, le fonctionnement du conseil d'administration est cependant éloigné de l'organisation statutaire qui prévoit que « le conseil d'administration règle, par ses délibérations, les affaires de l'Institut Pasteur ».

- [77] Le conseil délègue une grande part de ses attributions au bureau. La délégation, dont le champ est défini de façon à la fois large et non exhaustive, vaut « principalement en matière judiciaire, patrimoniale, sociale, et d'organisation scientifique » (CA 07/07/2011). Les comptes-rendus sont d'ailleurs peu explicites sur l'étendue de ces délégations. Le compte-rendu cité du conseil du 7 juillet 2011 affirme ainsi une « reconduction de la délégation de pouvoirs qui avait été accordée par le conseil d'administration au Bureau par le conseil le 19 octobre 2010 » ; mais en octobre 2010 le débat avait, selon le procès-verbal, porté uniquement sur le plafond de la délégation en matière immobilière. Le procès-verbal correspondant du bureau pour l'année 2009 est particulièrement elliptique⁴⁰, tandis que le conseil d'administration tenu juste après en octobre 2009 se réfère pour l'essentiel à une délégation « dans les domaines judiciaire, patrimonial, social et de l'organisation scientifique ». En octobre 2010, le compte-rendu du conseil porte exceptionnellement trace d'un élément de débat sur l'étendue de la délégation, l'un des administrateurs ayant souligné l'importance du seuil (10 millions d'euros) en deçà duquel le bureau recevait délégation pour les affaires immobilières. Pour autant, cette délégation a été acceptée, de plus le conseil a accepté que le bureau engage la fondation au-delà de ce seuil, « à titre exceptionnel et en cas d'urgence ».

³⁸ Qui ne sont de toute façon pas fondés sur une délégation du conseil d'administration ou du bureau en la matière.

³⁹ Alors qu'il suffit d'une demande du quart des membres aux termes des statuts-types approuvés par le Conseil d'Etat.

⁴⁰ « La délégation de pouvoirs au Bureau par le Conseil d'administration fait l'objet d'un document qui est distribué en séance. Notamment, le Bureau aura délégation pour décider des emprunts, mais avec un seuil qui devra être défini ».

- [78] Outre le champ très large des délégations du conseil au bureau, la modification statutaire de 2008 a minoré les obligations de rendre compte : jusqu'en 2008, le président et le bureau devaient « rendre compte des décisions prises en vertu de ces délégations à la première réunion du conseil d'administration », dans les statuts de 2008, il n'est plus question que de comptes-rendus « réguliers ».
- [79] **Cette modification intervient alors que le niveau d'information disponible pour les membres du conseil d'administration et même du bureau a sensiblement régressé.** D'une part, depuis 2006, les procès-verbaux du bureau ne sont plus joints aux dossiers de préparation adressés aux membres du conseil d'administration. D'autre part, sur différentes questions stratégiques, **les dossiers du conseil d'administration ne comportent plus depuis 2008 de présentation claire et étayée permettant d'appréhender les données et d'éclairer les choix⁴¹. Même hors domaines délégués, le conseil d'administration n'est donc pas véritablement en situation, sur nombre de sujets, de prendre des décisions ou d'imprimer des orientations.** C'est le cas notamment en matière de gestion financière, d'orientations relatives à la valorisation de la recherche ou d'implication à l'égard du réseau international.
- [80] Le bureau lui-même délègue à la directrice générale une partie des compétences qu'il détient par délégation du conseil. Selon le compte-rendu du bureau du 4 octobre 2011, ces délégations concernent pour partie des décisions à prendre dans des cas - non définis - d'urgence, pour partie des pouvoirs généraux d'administration. Elles permettent à la directrice générale « En matière judiciaire : en cas d'urgence, d'introduire les actes de procédures nécessaires ; en matière patrimoniale : de percevoir le montant de tous legs et libéralités ; en matière sociale : en cas d'urgence, de mettre fin au contrat de travail et application de mesures disciplinaires à l'égard de certaines catégories de personnes ; de prendre les décisions relatives aux négociations salariales ; en matière d'organisation scientifique : de décider de la création et la suppression des unités de recherche, après avis du Conseil Scientifique et sous réserve d'en rendre compte annuellement ». Si les statuts autorisent le conseil d'administration à déléguer une partie de ses pouvoirs au bureau (ou à son président), **ils ne permettent pas en revanche au bureau de subdéléguer ainsi tout ou partie de ses pouvoirs au directeur général⁴².** La composition du bureau (qui devrait comporter quatre membres aux termes des statuts-types et au plus cinq membres aux termes des statuts de l'Institut Pasteur) lui permet par contre de travailler de façon souple et de délibérer le cas échéant en cas d'urgence.
- [81] Selon les statuts-types dont c'est un axe essentiel, le pouvoir d'administration revient sans ambiguïté au conseil d'administration⁴³. Les facultés de délégation de celui-ci au bureau concernent les seules cessions et acquisitions de biens mobiliers et immobiliers ainsi que l'acceptation des dons et legs. Les statuts de l'Institut Pasteur prévoient des possibilités bien plus larges de délégation, mais ne permettent pas d'organiser, comme c'est le cas actuellement, des délégations du bureau à la directrice générale. Il convient soit de se conformer désormais, a minima, aux statuts de la fondation, soit de les réformer. Une réforme des statuts doit cependant conduire, en cas de divergence, à les faire converger pour les points considérés avec les statuts-types⁴⁴. Il paraît donc exclu d'introduire dans les statuts une possibilité de subdélégation du bureau au directeur général.

Recommandation n°5 : Se conformer en l'état aux statuts de la fondation et mettre fin en conséquence aux délégations du bureau au directeur général ; communiquer par ailleurs aux membres du conseil d'administration les procès-verbaux du bureau et fournir régulièrement au conseil d'administration sur les sujets stratégiques l'information nécessaire à l'exercice de ses pouvoirs

⁴¹ Cf. annexe 1.6.

⁴² En réponse à la question posée par un administrateur, la directrice juridique avait d'ailleurs observé, lors du conseil d'administration du 19 octobre 2010, que les statuts de la fondation ne permettent en aucun cas au conseil d'administration de déléguer ses pouvoirs au directeur général.

⁴³ Articles 3 et 7 des statuts-types.

⁴⁴ Cf. annexe 1.5.

- [82] **Globalement, les modifications de gouvernance introduites en 2008 ont accentué l'écart entre les statuts de l'Institut Pasteur et les statuts-types, en confortant encore le pouvoir du directeur général et en atténuant encore le rôle décisionnaire du conseil d'administration.** Ce dernier point est paradoxal alors que les statuts de 2008 instaurent le recrutement d'une partie des administrateurs sur la base de « leur compétence de gestionnaire »⁴⁵.

1.2.2.3. Des pouvoirs de l'assemblée très encadrés et minorés en 2008

- [83] L'assemblée, qui se réunit au moins une fois par an - et en pratique, sur la période considérée, effectivement une fois par an - sur convocation du président du conseil d'administration, a pour l'essentiel trois pouvoirs : elle approuve le rapport annuel présenté par le conseil d'administration, elle élit 16 des 21 membres du conseil d'administration, enfin elle adopte le règlement intérieur et vote les modifications statutaires.
- [84] Le pouvoir d'approbation - ou de rejet - du rapport annuel a été fortement atténué lors de la dernière modification statutaire⁴⁶. En effet jusqu'en 2008, le refus par l'assemblée d'approuver le rapport annuel à la majorité absolue des membres en exercice entraînait immédiatement le renouvellement de tous les membres élus du conseil d'administration. Dans les statuts adoptés en 2008, cette formulation subsiste mais sa portée est très réduite. Une première atténuation précise qu'il n'est pas procédé au renouvellement des membres du conseil d'administration malgré un rejet du rapport annuel « si le rapport présenté est relatif à un exercice au cours duquel le conseil d'administration en place n'a exercé aucune responsabilité ». Une seconde atténuation indique que dans les autres cas, l'assemblée est de nouveau convoquée dans un délai de trois mois pour statuer sur le rapport et se prononce alors non plus à la majorité absolue des membres en exercice, mais à la majorité relative des membres présents ou représentés. C'est seulement en cas de nouveau rejet dans ces conditions bien plus souples d'acceptation qu'il est procédé au renouvellement des membres élus du conseil ; encore une nouvelle possibilité alternative est-elle proposée par l'exclusion renouvelée du cas où le rapport présenté serait relatif à un exercice « au cours duquel le conseil d'administration en place n'a exercé aucune responsabilité ».
- [85] L'assemblée élit par ailleurs les membres du conseil d'administration, hors membres de droit. Concernant les quatre membres choisis en fonction de leur compétence scientifique et les deux membres appartenant au personnel non scientifique de l'Institut Pasteur, l'assemblée se détermine sur la base de propositions en nombre double présentées respectivement par le conseil scientifique et le comité d'entreprise. Concernant les dix membres n'exerçant pas leur activité à l'Institut, ni les statuts ni le règlement intérieur ne déterminent les modalités de candidature et le pouvoir de l'assemblée n'est donc pas encadré statutairement. Néanmoins, pour les exercices examinés lors desquels est intervenu un renouvellement partiel du conseil d'administration (2008 et 2011) les décisions ont été fortement orientées par le président du conseil d'administration, la directrice générale et le conseil d'administration qui se sont donné le droit de proposer des candidatures.

⁴⁵ Pour six des dix administrateurs relevant du collège des membres n'exerçant pas leur activité à l'Institut Pasteur, la compétence « de gestionnaire » a été ajoutée aux possibles critères de recrutement énumérés antérieurement.

⁴⁶ Historiquement, à la suite fort probablement du rejet par l'assemblée du rapport présenté par le conseil d'administration quelques années auparavant.

- [86] En 2008, six candidatures au total ont été proposées à l'assemblée pour cinq postes à pourvoir, dont deux candidatures proposées en commun par « le président, le comité des nominations et des rémunérations, la directrice générale et des pasteuriens, membres de l'assemblée », deux candidatures proposées par le président et la directrice générale, et deux candidatures proposées par « des pasteuriens, membres de l'assemblée ». L'assemblée a élu ces deux derniers candidats et l'un seulement des candidats proposés par le président et la directrice générale. En 2011, sept candidatures au total ont été proposées à l'assemblée pour six postes à pourvoir, dont six candidatures proposées par le président et le conseil d'administration et « une dernière candidature soutenue par des pasteuriens ». Cette dernière candidature n'a fait l'objet aux termes du procès-verbal d'aucune présentation en séance. Les six candidats présentés par le conseil d'administration ont été élus.
- [87] Selon le procès-verbal du bureau du 7 octobre 2010, la procédure adoptée « lors des dernières désignations faites par l'Assemblée » était une présentation d'un tiers des noms par le président du conseil d'administration, d'un autre tiers des noms par le directeur général et d'un tiers par l'assemblée. François Ailleret, président du conseil d'administration, avait alors proposé que la liste globale des candidatures soit élaborée par le bureau, puis adoptée par le conseil d'administration après consultation du comité des nominations. Un administrateur avait observé que le comité des nominations n'était pas compétent en la matière. Quoi qu'il en soit, ces propositions comme les procès-verbaux des assemblées manifestent un fort encadrement du pouvoir de vote de l'assemblée sur l'élection des administrateurs.
- [88] Enfin, l'assemblée adopte le règlement intérieur et vote les modifications statutaires. La dernière modification statutaire publiée par arrêté en novembre 2008 sur la base de modifications proposées à l'assemblée en 2007 durcit beaucoup les conditions de modification des statuts : précédemment adoptée à une majorité « qui ne doit pas être inférieure ni aux deux tiers des membres présents, ni à la moitié des membres en exercice », elle exige désormais la majorité des deux tiers des membres en exercice⁴⁷. De plus, les statuts de 2008, instaurant une compétence nouvelle du conseil d'administration et par dérogation aux règles habituelles de vote de cette instance, exigent en amont que des modifications statutaires soient proposées par le conseil, statuant à la majorité des trois quarts des membres en exercice.
- [89] Cette modification peut être lue positivement si l'on considère qu'elle tend à rapprocher les statuts de l'Institut Pasteur des statuts-types approuvés par le Conseil d'Etat, aux termes desquels la modification des statuts d'une fondation impose deux délibérations du conseil d'administration prises à deux mois d'intervalle et une majorité des trois quarts des membres du conseil en exercice. Une telle lecture ne va cependant pas de soi dans la mesure où les instances concernées ne sont pas les mêmes (conseil d'administration d'une part, assemblée d'autre part). De fait, **il résulte des modifications de 2008 un verrouillage des statuts de l'Institut Pasteur, qui dans leur formulation révisée ont notamment pour effet de diminuer le pouvoir de l'assemblée et d'accroître le pouvoir du directeur général**, avant même son accentuation supplémentaire par les délégations non statutaires opérées par le bureau.
- [90] En opportunité, la centralisation de pouvoirs importants à la direction générale peut constituer un facteur d'efficacité et de réactivité. Elle doit toutefois pour le moins s'articuler avec une information précise, en amont et autant que possible en aval, du conseil d'administration et du bureau, ce qui est très insuffisamment le cas aujourd'hui⁴⁸.

⁴⁷ Article 21 des statuts de 2003 et article 20 des statuts de 2008.

⁴⁸ Cf. annexe 1.6.

1.2.3. Une désignation et un positionnement atypiques des membres de droit et représentants d'institutions de l'Etat

- [91] Parmi les 21 membres du conseil d'administration, figurent 5 membres de droit et 16 membres élus. Les 5 membres de droit sont des représentants respectivement du ministre chargé de la recherche, du ministre chargé du budget et du ministre chargé de la santé, ainsi que le président du centre national de la recherche scientifique et le directeur général de l'institut national de la santé et de la recherche médicale⁴⁹.
- [92] Le ministère de l'intérieur n'est par contre pas représenté, contrairement à la règle dans les fondations reconnues d'utilité publique : jusqu'à la refonte des statuts-types par le Conseil d'Etat en 2003, un représentant du ministère de l'intérieur était obligatoirement membre de droit ; depuis, une alternative est proposée entre cette modalité et la présence d'un commissaire du gouvernement désigné par le ministère de l'intérieur au sein du conseil d'administration ou du conseil de surveillance. Les statuts de l'Institut Pasteur ne répondent ni à l'un ni à l'autre modèle.
- [93] Les représentants d'autres départements ministériels figurant aux statuts, ainsi qu'un magistrat de la Cour des comptes également membre du conseil d'administration sont, au moins en apparence⁵⁰, très impliqués dans la gestion notamment financière de la fondation :
- deux d'entre eux siègent au bureau et ces membres d'administrations ou institutions de l'Etat constituent donc le tiers du bureau ;
 - le magistrat de la Cour des comptes qui y siège est quant à lui agrégé à cette instance en sus de sa composition statutaire ; il préside le comité d'audit et financier, chargé spécialement d'examiner les dossiers à impact économique et financier soumis au conseil d'administration et notamment de préparer l'approbation des comptes⁵¹. Il est également membre du comité des placements ;
 - le trésorier de la fondation est le représentant du ministre chargé du budget, et est de plus l'un des trois autres membres du comité d'audit et financier.
- [94] Enfin, l'assemblée qui élit, dans les conditions décrites, 16 des 21 membres du conseil d'administration comprend elle-même, parmi ses membres de droit, sept représentants ministériels désignés respectivement par le ministre chargé de la recherche, le ministre chargé des enseignements supérieurs, le ministre chargé de la santé, le ministre des affaires étrangères, le ministre chargé de l'agriculture, le ministre chargé du budget et le ministre de la défense.
- [95] Les statuts de l'Institut Pasteur doivent se conformer au droit commun de la gouvernance des fondations, et accueillir en conséquence un représentant du ministère de l'intérieur. **La fondation Institut Pasteur percevant d'importantes subventions de l'Etat⁵², le modèle de gouvernance qui confère au représentant de l'Etat un rôle de commissaire du gouvernement serait nettement préférable à la présence au conseil d'administration et a fortiori au bureau, en position de décisionnaires ou co-décisionnaires, de représentants des ministères.**

⁴⁹ Selon le site Internet de l'institut Pasteur, un second représentant du ministre de la santé siège hors collège des membres de droit au conseil d'administration ; il s'agit cependant en réalité d'une personnalité qualifiée qui n'exerce plus depuis plusieurs années de fonctions au ministère de la santé.

⁵⁰ Sous réserve de l'analyse des pouvoirs effectifs des différentes instances, cf. *infra*.

⁵¹ Procès-verbal de l'assemblée générale de 2008.

⁵² Cf. *infra*.

- [96] Evoluer vers une représentation de l'Etat par un commissaire du gouvernement dans les associations et fondations reconnues d'utilité publique est au demeurant, même dans des organismes où l'implication de représentants de l'Etat en tant que membres du conseil d'administration est moins problématique qu'à l'Institut Pasteur, la préconisation émise globalement par le Conseil d'Etat⁵³ comme par le ministère de l'intérieur⁵⁴.

Recommandation n°6 : Modifier les statuts pour intégrer aux instances de gouvernance un représentant du ministère de l'intérieur ; opter très préférentiellement pour une représentation de l'Etat par un commissaire du gouvernement

1.3. Des réseaux internationaux multiformes

1.3.1. Le réseau international des Instituts Pasteur, un ensemble original

- [97] Les « moyens que l'Institut Pasteur se propose d'employer pour atteindre ses fins » se déploient statutairement en France comme à l'étranger. C'est notamment le cas de « la coopération avec tous organismes ou administrations poursuivant un but similaire, en particulier avec les organismes déjà créés par l'Institut Pasteur », « la création d'établissements poursuivant des buts similaires », ou de « l'organisation de missions scientifiques pour l'étude de tout problème correspondant à sa vocation ». Au premier rang des organismes que l'Institut Pasteur de Paris a créés ou avec lesquels il travaille en coopération, figurent les autres Instituts Pasteur.
- [98] Le réseau initié dès l'origine (sept Instituts Pasteur créés entre 1891 et 1900) s'est ensuite développé au XXème siècle et au tout début des années 2000 : fondation en 2003 de l'Institut Pasteur de Corée, en 2004 des Instituts Pasteur de Chine et de Montevideo (Uruguay), intégration également en 2004 de l'Institut Stephan Angeloff (Bulgarie) et de l'Institut Armand Frappier (Canada), fondation en 2007⁵⁵ de l'Institut Pasteur du Laos. Le réseau comptait en 2010⁵⁶ 31 Instituts Pasteur outre Paris.
- [99] Selon les documents disponibles, les Instituts Pasteur et autres organismes associés adhèrent au réseau sur la base du volontariat et d'une admission « décidée par le Conseil des Directeurs du Réseau International ». Ce conseil est lui-même composé des directeurs de chacun des instituts membres et présidé par le directeur général de l'Institut Pasteur.
- [100] Différents interlocuteurs rencontrés ont souligné la richesse du réseau des Instituts Pasteur comme outil de santé publique et par ailleurs son rôle pour la représentation de la France dans le monde.

⁵³ Dans un rapport de 1996, le Conseil d'Etat proposait même d'instituer un commissaire du gouvernement auprès de chaque fondation, y compris dans les cas où il subsisterait des membres de droit au conseil d'administration (« Rendre plus attractif le droit des fondations, Conseil d'Etat, étude adoptée par la section de l'intérieur et la Section du rapport et des études siégeant en sections réunies, 1996).

⁵⁴ Bureau des associations et fondations, par ailleurs Inspection générale de l'administration, « Rapport sur la tutelle administrative exercée sur les fondations et les associations et les associations reconnues d'utilité publique » 2010.

⁵⁵ Le rapport 2010 du réseau international présente l'Institut Pasteur du Laos comme une création 2011. La construction a semble-t-il été terminée en 2011 mais la fondation de l'Institut date de 2007 sur la base de contacts initiés en 2003, selon le rapport 2008 du réseau international et d'autres documents disponibles.

⁵⁶ Réseau international des Instituts Pasteur, rapport 2010.

1.3.2. L'absence de présentation claire des liens institutionnels et financiers

[101] Le rapport spécifique du réseau international des Instituts Pasteur ne présente ni la nature juridique des différents membres du réseau, ni les liens institutionnels qui les unissent à la fondation, ni l'implication financière du budget de l'Institut Pasteur dans le réseau. La mission a vainement demandé communication de documents internes qui explicitent ces différents points. Pourtant, il s'est avéré finalement que de tels documents existaient dans une période antérieure aux exercices considérés. Ainsi un dossier broché remis au conseil d'administration début 2006 présentait-il clairement chaque Institut Pasteur en mentionnant sa nature juridique, ses liens avec l'Institut Pasteur de Paris, son effectif et ses activités et thématiques de recherche, ainsi qu'un synoptique des ressources courantes de chaque structure. Le rapport du réseau international dont la création a été décidée en 2005 n'apporte ni dans sa première édition de 2008 ni dans la seconde de 2010 un niveau d'information tant soit peu comparable. Il est axé sur les thématiques de recherche ; la seconde édition, pourvue de photographies plus nombreuses et plus grandes, se profile de façon accentuée comme un document de communication plus que d'information.

[102] Les tableaux établis à la demande de la mission⁵⁷ font apparaître différents cercles, eux-mêmes non-homogènes, de proximité institutionnelle :

- dans 7 Instituts Pasteur (ceux de Guadeloupe, de Guyane, de Nouvelle-Calédonie, du Cambodge, de République Centre-africaine, du Sénégal et de Madagascar), le directeur, ainsi que les directeurs administratifs et financiers sont sous contrat avec l'Institut Pasteur ; par ailleurs un représentant de l'Institut Pasteur siège au conseil « d'administration de perfectionnement, conseil de Fondation » excepté dans les Instituts Pasteur de Guadeloupe, Guyane et Nouvelle-Calédonie, qui ne comportent pas de conseil d'administration⁵⁸ ; dans les sept établissements, un représentant de l'Institut Pasteur siège au conseil scientifique ;
- dans 8 autres Instituts Pasteur, l'Institut Pasteur est représenté au conseil d'administration, avec dans un cas un représentant à titre « d'observateur », ainsi qu'au conseil scientifique ;
- dans 16 Instituts Pasteur, l'Institut Pasteur n'est pas représenté au conseil d'administration ; selon les indications fournies à la mission⁵⁹, « les conventions signées entre les différents gouvernements et l'Institut Pasteur ne prévoient pas l'Institut Pasteur comme membre de certains Conseils d'Administration d'Instituts du Réseau » ; dans la moitié d'entre eux, l'Institut Pasteur est représenté au conseil scientifique ; pour les 8 autres, l'Institut Pasteur n'est représenté ni au conseil d'administration ni au conseil scientifique, et il n'existe selon les tableaux fournis aucun lien organique avec l'Institut Pasteur de Paris.

⁵⁷ Cf. annexes 3.2 et 3.3.

⁵⁸ Selon une note de l'Institut Pasteur à la mission en date du 23 juillet 2012.

⁵⁹ Note du 23 juillet 2012 de l'Institut Pasteur en réponse à la mission.

- [103] Les sept Instituts Pasteur du premier groupe mentionné sont considérés comme les éléments centraux du réseau international⁶⁰. Juridiquement, même ce « cœur » de réseau constitue un ensemble hétérogène. Les Instituts Pasteur de Guadeloupe et de Guyane sont des « établissements » de l'Institut Pasteur de Paris, dépourvus de la personnalité morale. C'est également le cas de l'Institut Pasteur de Nouvelle-Calédonie selon la réponse fournie à la mission⁶¹, bien que différents éléments désignent un statut plus autonome⁶². L'Institut Pasteur du Cambodge est une institution cambodgienne dotée de la personnalité morale, l'Institut Pasteur de Centre-Afrique est un « établissement reconnu d'utilité publique, objet d'une convention entre l'Institut Pasteur et la République Centre-africaine »⁶³. L'Institut Pasteur de Dakar est une fondation de droit sénégalais, l'Institut Pasteur de Madagascar est un Institut reconnu à caractère d'utilité publique selon le dossier remis en 2006 au conseil d'administration de l'Institut Pasteur, et une « structure placée sous le haut patronage du Gouvernement de la République Malgache » selon la réponse faite à la mission⁶⁴.
- [104] Comptablement, les Instituts Pasteur de Guadeloupe et de Guyane sont intégrés depuis 2008 à la fondation. Selon les annexes comptables, « cette intégration s'est traduite par une augmentation des fonds propres de 2,6 M€ à cette date. /.../ L'incidence de ce changement étant peu significative, il n'a pas été établi de comptes *pro forma* comparables pour l'exercice précédent »⁶⁵. Au compte de résultat, la « contribution au résultat d'exploitation hors métropole », faiblement positive en 2010, est négative à hauteur de 0,7 millions d'euros en 2009 et 0,5 millions d'euros en 2011. Les Instituts Pasteur de Nouvelle-Calédonie, du Cambodge, de République Centre-africaine et de Madagascar présentent avec l'Institut Pasteur de Paris des « comptes combinés », expression utilisée pour indiquer que « les règles et principes comptables retenus pour l'établissement de ces comptes sont identiques à ceux suivis pour l'établissement des comptes de l'Institut Pasteur »⁶⁶. L'Institut Pasteur de Dakar n'est quant à lui plus intégré dans les comptes combinés depuis le 30 juin 2010.
- [105] Financièrement, ces sept Instituts sont ceux auxquels l'Institut Pasteur de Paris reverse pour partie la subvention « animation du réseau international » versée par le ministère en charge de la recherche⁶⁷.
- [106] De même que les relations institutionnelles, les modes de financement des instituts du réseau et tout particulièrement les financements émanant de l'Institut Pasteur ne sont pas explicités dans les documents publiés, non plus que dans les documents présentés pour les exercices considérés au conseil d'administration. Par interrogations successives, la mission a identifié différents modes de financement :
- une subvention « réseau » émanant du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche (7,8 M€ en 2011) est pour partie versée aux sept Instituts Pasteur du « premier cercle »⁶⁸ ;

⁶⁰ « Les Instituts Pasteur du réseau international, exposé de la demande budgétaire » au ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, 2009 et 2011.

⁶¹ Cf. annexe 3.1.

⁶² Selon le site de l'Institut Pasteur de Nouvelle-Calédonie, celui-ci est « une fondation privée reconnue d'utilité publique ». Par ailleurs les comptes de cet Institut Pasteur ne sont pas intégrés à ceux de l'Institut Pasteur de Paris.

⁶³ Site de l'Institut Pasteur de Bangui et plaquette en ligne.

⁶⁴ Cf. annexe 3.1.

⁶⁵ Règles et méthodes comptables, annexe aux comptes de l'exercice 2008 et suivants.

⁶⁶ « Afin de rendre le contenu des comptes homogènes, les comptes des différentes entités ont, le cas échéant, été retraités en application des méthodes de l'Institut Pasteur. Les principaux retraitements pratiqués concernent l'harmonisation des durées d'amortissement des immobilisations. Les comptes des Instituts Pasteur du réseau ont été convertis au taux de change en vigueur à la clôture. Les écarts de conversion relatifs aux éléments monétaires sont constatés au compte de résultat et ceux relatifs aux éléments non monétaires sont constatés en écart de conversion au niveau des fonds propres » (Institut Pasteur, rapport annuel 2009 par exemple).

⁶⁷ Cf. *infra*, 2.2.3.

⁶⁸ Cf. *infra*.

- 56 salariées de l’Institut Pasteur étaient en 2011 « expatriés »⁶⁹ dans 13 Instituts Pasteur : Guyane, Cambodge, Guadeloupe et Nouvelle-Calédonie principalement, et Niger, Laos, Cameroun, Hong-Kong, Uruguay, Corée, Sénégal et Centrafrique pour un à trois salariées par institut. La masse salariale correspondante est de 5,6 M€ en 2011. Elle concerne majoritairement des cadres administratifs et techniques (3,1 M€ en masse salariale). L’Institut Pasteur affecte une part conséquente de la subvention « réseau » émanant du ministère de l’enseignement supérieur et de la recherche au « remboursement » de cette masse salariale⁷⁰. Par ailleurs **le ministère des affaires étrangères prend conventionnellement en charge le salaire d’une partie des salariés expatriés ; l’Institut Pasteur n’a pas apporté de réponses précises aux questions posées à ce sujet et n’a pas fourni la programmation de postes prévue aux termes de la convention qui le lie au ministère**⁷¹ ;
- des « subventions aux instituts du réseau » figurent au compte de résultat pour un montant de 2,5 M€ en 2011. 54 % de ce montant bénéficie à des instituts du réseau dont les comptes ne sont pas combinés avec ceux de l’Institut Pasteur et 46 % aux instituts du réseau dont les comptes sont combinés avec ceux de l’Institut Pasteur. **Ces « subventions » diminuent de près de 50 % entre 2008 et 2011, sans que les présentations budgétaires soumises au conseil d’administration ne mentionnent cette évolution.**

Tableau 3 : Subventions aux instituts du réseau

€	2008	2009	2010	2011	Evolution sur la période
Subvention instituts du réseau non combinés	2 449 328	2 650 074	1 219 371	1 377 948	-44 %
Subvention instituts du réseau combinés	2 213 583	1 547 604	1 395 953	1 150 758	-48 %
Total	4 662 910	4 197 678	2 615 324	2 528 706	-46 %

Source : IGAS, d’après les comptes de résultat publiés

[107] En outre, contrairement à ce que suggère leur intitulé, **ces comptes ne correspondent que très minoritairement à des subventions de l’Institut Pasteur aux instituts du réseau**. Ils retracent en réalité différentes catégories de financements émanant à près de 90 % de partenaires externes⁷². La décomposition des comptes dits « subventions aux instituts du réseau » montre que **l’Institut Pasteur consacre en moyenne moins de 0,5 M€ par an sur son budget propre aux instituts du réseau, y compris les instituts de Guadeloupe et de Guyane qui sont des « établissements de l’Institut Pasteur »**.

[108] Enfin, et c’est le seul élément figurant dans les documents publiés ou facilement disponibles en interne, le réseau s’est doté d’un budget commun, chaque institut y participant à hauteur de 0,2 % de son propre budget. La gestion de ce budget est suivie par le bureau exécutif du réseau, créé en 2003 et présidé par le vice-président du conseil des directeurs.

⁶⁹ Terme utilisé par l’Institut Pasteur indifféremment pour les DOM-POM et les Instituts Pasteur étrangers.

⁷⁰ Cf. *infra*, 2.2.3.1.

⁷¹ Cf. *infra*, 2.2.3.1.

⁷² Cf. annexe 3.4.

- [109] Non plus que les relations institutionnelles et les modes de financement, la stratégie de l'Institut Pasteur pour le réseau ou la stratégie du réseau n'est explicitée dans le rapport du réseau international. Les présentations faites sur ce sujet au conseil d'administration sont ponctuelles et dénuées de dossier de base, la dernière note étayée figurant dans les dossiers de préparation du conseil d'administration datant de 2005.
- [110] En mars 2010, la directrice générale a indiqué au conseil d'administration que l'objectif est de « développer une politique scientifique visible, reconnue et porteuse de financements. Par ailleurs, il s'agit de renforcer la gouvernance en créant une structure pivot, du type association, qui permettrait de drainer des financements internationaux ». Cette association, le « Pasteur International Network » a été créée en mars 2011 ; selon la directrice générale de l'Institut Pasteur qui en est aussi « présidente-trésorière », elle n'est pas encore opérationnelle.
- [111] En mars 2011, la présentation de la directrice générale au conseil d'administration souligne le lancement de « nombreuses opérations de modernisation » des Instituts Pasteur du réseau « afin de répondre aux défis de santé publique ». L'objectif serait de « consolider la présence des Instituts, de les aider à mieux remplir leurs missions et de mobiliser des partenaires ». « Alice Dautry met l'accent sur les efforts financiers très importants qui ont été fournis ainsi que sur la mobilisation des équipes de l'Institut Pasteur sur les aspects technique, financier et juridique »⁷³. **L'affirmation de ces efforts financiers contraste avec la forte diminution de la subvention versée aux instituts du réseau, à propos de laquelle aucune donnée chiffrée ne figure dans le dossier de préparation du conseil d'administration.**
- [112] Fonctionnellement, la direction des affaires internationales a été transformée début 2010 en « division internationale ». La mission a rencontré ses deux responsables qui semblent peu à même de peser dans la construction budgétaire, hors les regrets émis sur l'absence d'augmentation de la subvention « réseau » versée par le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche. La division des affaires internationales ne tient notamment pas de tableau de bord par institut des financements disponibles pour le réseau, en particulier en provenance de l'Institut Pasteur.

Recommandation n°7 : Présenter sous une forme claire, dans le rapport annuel dédié au réseau international des Instituts Pasteur, la nature juridique des différentes structures et les liens institutionnels et financiers entretenus avec l'Institut Pasteur de Paris ; informer annuellement le conseil d'administration des données financières et des enjeux afin de lui permettre de décider des orientations

1.3.3. Des organismes de collecte de la générosité publique créés à l'étranger par l'Institut Pasteur

- [113] Avant la nouvelle association *Pasteur International Network*, l'Institut Pasteur avait créé à l'étranger deux organismes ayant vocation à recueillir des libéralités. Une société de droit américain créée en 1985 et sise à New York, la *Pasteur foundation*, s'emploie à la collecte de fonds au profit de l'Institut Pasteur et finance semble-t-il des postes de post-doctorants. Le conseil d'administration en est présidé par Alice Dautry, directrice générale de l'Institut Pasteur, et composé par ailleurs de deux administrateurs dont la directrice juridique de l'Institut Pasteur.

⁷³ Conseil d'administration de mars 2011, procès-verbal.

- [114] Une seconde fondation dite « Pasteur suisse » a été créée en octobre 2010, alors que le document stratégique intitulé « Vision 2015 », adopté en novembre 2008 par le Conseil d'administration mentionnait au point « collecter à l'échelle internationale » l'orientation suivante : « Plutôt que de développer de nouvelles actions, il est proposé de renforcer les structures existantes, en particulier aux Etats-Unis ». Cette fondation sise à Genève est également présidée par Alice Dautry. Trois des salariés de l'Institut Pasteur sont membres du conseil d'administration. Les représentants de l'Institut Pasteur, au nombre de quatre, constituent ainsi la moitié du conseil d'administration. Sur les brochures présentant la fondation, le directeur de la communication de l'Institut Pasteur apparaît à la fois comme membre du conseil et comme contact « collecte », avec une adresse mail de la fondation suisse. En principe autonome, la fondation qui selon ce responsable n'a recruté aucun salarié bénéficie pour le moins du temps consacré par le directeur de la communication de l'Institut Pasteur et de sa déléguée au mécénat international.
- [115] La fondation n'a explicité aucune stratégie relative à l'utilité de ces deux structures ni, le cas échéant, à leur articulation.
- [116] Ni le compte de résultat ni le CER ne distinguent entre les ressources collectées (dons, legs ou mécénat) selon qu'elles le soient en France ou à l'étranger, ce qui pourrait permettre de suivre l'implication financière de l'Institut de Paris et le cas échéant le retour en termes de collecte. Le CER fournissait cette distinction jusqu'en 2008, ce n'est plus le cas depuis alors même qu'est intervenue en 2010 la création d'une structure supplémentaire de collecte.
- [117] En conclusion, les enjeux financiers, juridiques ou stratégiques liés aux divers organismes de collecte présidés par la directrice générale de l'Institut Pasteur et administrés pour partie par des salariés de la fondation ne sont explicités dans aucun document accessible au public, soumis au conseil d'administration ou remis à la mission.

2. LA GESTION FINANCIERE

2.1. Des ressources très conséquentes et une fragilité affichée

2.1.1. Des ressources conséquentes et multiples

2.1.1.1. Des ressources diversifiées

[118] Selon les comptes publiés par l'Institut Pasteur⁷⁴, les produits d'exploitation de la fondation se montent à 230 millions d'euros (M€) en 2011 et ont augmenté de 5 % entre 2008 et 2011, avec quelques fluctuations d'exercice à exercice.

[119] L'Institut Pasteur distingue trois types de produits dans sa présentation du compte de résultat : les produits d'exploitation, les produits financiers et les produits exceptionnels.

Tableau 4 : Les trois types de produits dans les comptes de l'Institut Pasteur

M€	2008	2009	2010	2011
Produits d'exploitation	218,9	212,1	238,4	230,2
<i>Dont transfert exceptionnel de libéralités</i>	6,0	6,0	4,0	0,0
<i>Dont libéralités < 300k€</i>	41,9	41,7	43,4	32,3
Produits financiers	20,5	20,5	11,8	13,7
Produits exceptionnels	24,0	76,5	41,7	29,2
<i>Dont libéralités > 300k (avant transfert)€</i>	24,5	22,6	16,2	15,7

Source : Comptes annuels de l'Institut Pasteur

[120] Les « produits d'exploitation » sont divers. Ils sont composés en 2011 pour 62 M€ des subventions annuelles des ministères de la recherche (56,4 M€) et de la santé (5,5 M€), pour 45 M€ des contrats et des conventions de recherche et développement, pour 37 M€ des redevances industrielles, pour 18 M€ des ventes et prestations de services divers et pour 32,3 M€ des dons et legs. Les loyers reçus au titre des placements immobiliers sont intégrés en produits d'exploitation ; ils s'élèvent à 6,3 M€ en 2011.

[121] Les « produits financiers » correspondent aux revenus des placements financiers comptabilisés par l'Institut Pasteur. Ils sont stables en 2008 et 2009 puis connaissent une chute de 50% en 2010. Les revenus financiers comptabilisés par l'Institut Pasteur en 2011 sont comparables à ceux de 2010. Cette dynamique s'explique par les règles de comptabilisation et les choix de gestion de l'Institut Pasteur⁷⁵.

[122] Enfin les « produits exceptionnels » sont très variables d'un exercice à l'autre. Leur forte augmentation en 2009 et 2010 s'explique par les reprises de provisions pour dépréciation d'actif. Par ailleurs, une partie significative des libéralités est comptabilisée en produits exceptionnels en application d'un mécanisme statutaire décrit *infra*.

⁷⁴ Que les constats de la mission imposent de retenir pour partie, cf. *infra*, partie 2 du rapport.

⁷⁵ cf. *infra*.

- [123] Les ressources issues de la générosité publique et les ressources émanant de l'activité propre de la fondation requièrent une attention spécifique : les ressources issues de la générosité publique font en effet l'objet de présentations divergentes selon les sources proposées par l'Institut Pasteur, tandis que, parmi les ressources générées par l'activité propre de la fondation, la valorisation économique de la recherche apparaît insuffisamment pilotée.

2.1.1.2. Des chiffrages divergents des ressources de générosité publique, sans cohérence avec la communication envers les tiers financeurs

- [124] La communication adressée aux donateurs présente de façon constante les dons et legs comme l'une des principales sources de financement, représentant un tiers du budget d'exploitation de la fondation. On lit par exemple : « les dons et legs financent à eux seuls le tiers du budget d'exploitation de notre Fondation » (courrier aux grands donateurs, 23 février 2009) ; « l'Institut Pasteur a besoin de vos dons qui représentent un tiers de son financement » (Lettre de l'Institut Pasteur, septembre 2009) ; « l'Institut Pasteur, centre de recherche biomédicale, est une fondation privée reconnue d'utilité publique, dont le tiers du budget repose sur la générosité du public (dons et legs) » (communiqué de presse et présentation sur le site Internet du Pasteurdon 2011).
- [125] Or, selon les comptes de résultat publiés, les ressources générosité publique représentent non pas le tiers, mais seulement 19,6 % des produits d'exploitation en 2009, 18,2 % en 2010 et 14 % en 2011. On note à cet égard une baisse du poids de la générosité publique dans les ressources d'exploitation de l'Institut Pasteur.
- [126] Cet écart pourrait provenir du fait que les données portées aux postes « dons » et « legs » du compte de résultat ne reflètent pas le niveau total des ressources générosité publique, une partie de ces ressources étant comptabilisée en « produits exceptionnels »⁷⁶. Cependant, la communication adressée aux donateurs n'est pas non plus cohérente avec les données redressées en réintégrant cette part. En effet, si l'on considère le total des ressources de générosité publique comptabilisées rapporté au total des produits de l'Institut Pasteur, les ratios sont alors de 20,8 % en 2009, 20,4 % en 2010 et 17,6 % en 2011.
- [127] Selon ces données, le poids des produits de la générosité publique est donc inférieur à 20 % des ressources d'exploitation sur toute la période considérée et proche de 20 % du total des produits. La communication adressée aux donateurs ne correspond donc pas aux comptes de résultat publiés, même ainsi redressés.
- [128] Si l'on confronte par ailleurs le montant des libéralités comptabilisées aux données publiées dans le cadre du compte d'emploi des ressources, la piste d'audit⁷⁷ ne peut être constituée. Le montant figurant à la rubrique dons du compte de résultat ne correspond pas au montant des dons porté au compte d'emploi des ressources, sans que cet écart soit expliqué en annexe aux comptes annuels.

Tableau 5 : Présentations du montant des dons 2009-2011

k€	2009	2010	2011
Dons au compte de résultat	16 380	18 075	17 493
Dons au compte d'emploi des ressources	16 469	18 281	17 702

Source : Mission IGAS, selon les sources mentionnées de l'Institut Pasteur

⁷⁶ Cf. *infra*, partie 2 du rapport.

⁷⁷ C'est-à-dire un cheminement cohérent permettant, en partant de la pièce justificative initiale au sein du service de gestion, de remonter à l'écriture comptable.

- [129] Pour les legs, le montant est très différent selon que l'on prenne connaissance du poste « legs » au compte de résultat ou au compte d'emploi des ressources - alors même que la colonne concernée du compte d'emploi des ressources est intitulée, conformément à la réglementation comptable, « ressources collectées sur N = compte de résultat ». De même que pour les dons, ces écarts ne sont pas justifiés dans l'annexe aux comptes annuels.

Tableau 6 : Présentations du montant des legs 2009-2011

k€	2009	2010	2011
Montant des legs au compte de résultat	23 977	23 840	14 842
Montant des legs au compte d'emploi des ressources	40 509	35 859	30 360

Source : mission IGAS, selon les sources mentionnées de l'Institut Pasteur

- [130] Par conséquent, **il est impossible, sur la base de l'information publique, d'avoir une vision claire et une lecture directe du montant des libéralités encaissées par l'Institut Pasteur.**

2.1.1.3. Un fort potentiel de ressources industrielles et commerciales, objet d'une gouvernance sous-encadrée

- [131] L'activité de l'Institut Pasteur, principalement la recherche en santé débouchant sur la découverte de produits thérapeutiques destinés à être développés et distribués, est de nature à générer des ressources financières élevées. L'Institut Pasteur vend les produits de ses recherches sous des formes diverses : licences, accords de transfert de matériel biologique, collaboration, consultance. Il perçoit de partenaires industriels des paiements ponctuels ou à diverses phases des contrats et des « redevances », revenus issus de contrats de licence de brevets. Les différents produits sont désignés dans les documents comptables et de communication sous le terme de « valorisation de la recherche ».
- [132] L'Institut Pasteur autorise les chercheurs qui le souhaitent à « valoriser » eux-mêmes les résultats de leurs recherches en créant des entreprises, et apporte des aides et financements aux chercheurs qui choisissent de le faire.
- [133] Enfin, l'Institut Pasteur commercialise principalement auprès du groupe Sanofi Pasteur le nom de Pasteur dont il est dépositaire, et qui figure dans le nom de différentes marques dont l'Institut Pasteur est titulaire ; il perçoit ainsi des « redevances de marque ».
- [134] Le total des ressources correspondant aux activités propres est de 100 M€ en 2011. Il comprend des « ventes, prestations et services divers » (18 M€ en 2011) dont les recettes n'émanent pas principalement des résultats de la recherche⁷⁸, les redevances de marque, et la valorisation de la recherche (73 M€ en 2011) composée pour l'essentiel de redevances de brevets (26 M€ en 2011), et du produit des contrats et conventions de recherche (45 M€ en 2011).

⁷⁸ Facturations de vaccinations et examens émanant du centre médical pour 5 M€ en 2011, ventes de marchandises en l'état pour 3 M€, locations de salles, enseignement etc.

Tableau 7 : Ressources correspondant aux activités propres, dont valorisation financière de la recherche

k€	2009	2010	2011
Redevances hors redevances de marque	20 909	26 782	26 443
Contrats et conventions de recherche	39 259	39 506	44 899
Principaux postes de valorisation de la recherche	62 177	68 298	73 353
Redevances de marque	10 467	10 396	10 797
Ventes, prestations et services divers	18 105	23 303	17 887
Total des ressources correspondant aux activités propres	88 740	99 987	100 026
Poids de ce total en % des produits d'exploitation	43	43	44

Source : Mission IGAS, selon les comptes de l'Institut Pasteur

[135] Le produit des contrats et conventions de recherche provient majoritairement du secteur public (21,5 M€ en 2011), et d'un ensemble divers baptisé « autres contrats de recherche » conclus principalement avec l'Union européenne (12 M€ en 2011). **Les contrats de recherche et développement avec l'industrie ne représentent que 5,6 M€ en 2011.** Ce montant a doublé par rapport à 2010 (2,8 M€). Il reste cependant faible si l'on considère le nombre de contrats signés avec des partenaires industriels (192 en 2011⁷⁹), même si une partie de ces contrats n'aboutit pas directement à une valorisation⁸⁰.

[136] Globalement, les produits tirés de la valorisation industrielle (redevances de brevets, contrats de recherche et de recherche-développement) paraissent particulièrement modérés au regard du stock de 3000 brevets dont dispose l'Institut Pasteur⁸¹ comme de l'implication de la fondation dans les partenariats industriels. Selon le directeur de la direction des applications de la recherche et des relations industrielles (DARRI), « ces dernières années ont été marquées par une intensification des échanges entre chercheurs de l'Institut Pasteur et industriels », et « la moitié des 109 unités de recherche collabore aujourd'hui avec des industriels ou des académiques sous diverses formes : contrats de recherche, concessions de licence, prestations de services, conseil ». Les produits qu'en tire l'Institut Pasteur sont très éloignés du coût de la recherche et de la recherche-développement affiché par l'industrie pharmaceutique. Selon la fédération des industries du médicament, le coût moyen de développement d'un produit est évalué à un milliard d'euros⁸² ; selon le groupe Sanofi Pasteur⁸³, qui affirme consacrer « chaque jour plus d'1 million d'euros à la recherche et au développement », « le processus de développement d'un nouveau vaccin nécessite entre 14 et 25 ans et représente un coût global de 300 millions à 1 milliard de dollars ». Ces ordres de grandeur au demeurant contestés⁸⁴ sont produits ou validés par des partenaires commerciaux de l'Institut Pasteur et situeraient à un niveau très bas les montants perçus par la fondation au titre de la valorisation industrielle de la recherche (pour 2011, 32 millions d'euros en tout). A la demande de la directrice générale, le directeur de la DARRI a fourni en extrême fin de mission des indications selon lesquelles les frais indirects pris en compte par l'Institut Pasteur seraient supérieurs à ceux d'autres institutions, sans cependant citer de références vérifiables.

⁷⁹ Source : DARRI, cf. annexe 9.1.

⁸⁰ Accords liminaires de confidentialité notamment.

⁸¹ Selon le directeur de la DARRI, « le portefeuille de l'Institut Pasteur est riche d'environ 3000 brevets. Ce portefeuille génère la gestion d'environ 4500 échéances par an. Un brevet, en fonction de sa revendication et de son potentiel, pourra être déposé dans plus d'une trentaine de pays ». Selon la directrice générale, ces brevets sont maintenant très majoritairement « actifs » car l'Institut Pasteur a récemment procédé à un « peignage » destiné à diminuer les coûts de maintenance et le pourcentage de brevets « passifs » serait désormais de l'ordre de 20 %.

⁸² LEEM, « Economie du Médicament », 12 juillet 2012.

⁸³ Cf. site du groupe.

⁸⁴ Voir par exemple « Coût de recherche et développement du médicament, la grande illusion », Revue « Prescrire », novembre 2003.

[137] La convention de licence de marque avec le groupe Sanofi Pasteur donne au groupe et à l'ensemble de ses filiales une licence concernant l'utilisation et l'exploitation des marques, comme l'utilisation du nom Pasteur dans la dénomination sociale⁸⁵. Elle donne aussi au groupe un droit de première information sur les résultats de la recherche de l'Institut Pasteur, ce qui représente un avantage considérable. Pour l'ensemble de ces droits, le montant contractuel des redevances a été établi, après une montée en charge, à 10 M€ HT à partir de 2009. L'augmentation contractuellement prévue de la redevance est ensuite fonction de l'évolution du chiffre d'affaires « développé » de Sanofi Pasteur (*cf. infra*), et de l'indice des prix à la consommation. Dans les faits, le montant de la redevance a évolué sur 2010, 2011 et 2012 uniquement en fonction de l'indice des prix à la consommation, et n'a donc que faiblement augmenté. **L'évolution du chiffre d'affaires dont est aussi fonction l'évolution de la redevance ne fait l'objet à l'Institut Pasteur que d'un suivi oral**, la DARRI vérifiant ensuite sur Internet, dans des « rapports audités et certifiés », les montants mentionnés verbalement par Sanofi Pasteur. Il s'avère après échanges avec la DARRI que les rapports consultés en ligne sont les rapports annuels et financiers publiés de façon consolidée par le groupe Sanofi, fournissant les comptes certifiés du groupe et non de Sanofi Pasteur, qui y est cité comme « division vaccins du groupe », ni de chacune des filiales ; le chiffre d'affaires de Sanofi Pasteur est mentionné dans ces rapports hors comptes certifiés. De plus, la convention en vigueur entre l'Institut Pasteur et Sanofi Pasteur retient comme base d'évolution le chiffre d'affaires de Sanofi Pasteur « développé », après impact des ventes opérées par les co-entreprises de distribution : cette donnée ne figure pas sur les documents que la DARRI a indiqué consulter en ligne. **Le suivi de la convention est donc pour le moins superficiel, ce qui est particulièrement surprenant au regard des montants financiers en cause.**

[138] Globalement, la négociation de la valorisation industrielle des processus et résultats de recherche est pour l'Institut Pasteur un enjeu financier premier, qui mérite une gouvernance particulièrement élaborée.

[139] Or, le directeur de la DARRI nommé en 2010⁸⁶, n'a pas reçu de lettre de mission, non plus que par exemple au sein de la DARRI la responsable du service de « transfert de technologie et entrepreneuriat ». La mission ayant demandé communication des documents émanant du conseil d'administration ou de la direction générale pourtant consignes ou orientations pour la DARRI, le directeur de la DARRI a renvoyé à quelques paragraphes en ligne sur le site de l'Institut Pasteur, qui évoquent l'histoire de l'Institut Pasteur bien plus qu'ils ne fixent à la DARRI un cadre ou des objectifs, a fortiori une méthodologie d'action⁸⁷. Lors du conseil d'administration d'octobre 2010, le conseil a demandé sur la proposition d'Yves Farge que le directeur des applications de la recherche et des relations industrielles « puisse leur présenter sa vision lors d'une prochaine séance ». Cela n'a pas été fait en 2011, le directeur de la DARRI a simplement participé à un échange consacré à « la dynamique scientifique actuelle de l'Institut Pasteur » au conseil d'octobre 2011. De façon plus générale, les procès-verbaux des réunions du conseil d'administration et du bureau pour les exercices étudiés ne portent pas trace de débats sur ce sujet.

⁸⁵ Voir extraits du site du groupe en annexe 9.3.

⁸⁶ Il s'agit de Jean Dérégnacourt, nommé directeur de la DARRI en 2010 après avoir exercé différentes responsabilités dans la sphère publique et dans l'industrie pharmaceutique, et notamment occupé des postes de direction au sein des Laboratoires Fabre et de Sanofi-Aventis.

⁸⁷ Cf. annexe 9.2.

- [140] Selon les explications reçues, les chercheurs de l'Institut Pasteur décident s'ils souhaitent ou non collaborer avec un industriel. En principe c'est la DARRI qui démarche l'industrie pharmaceutique, ce peut aussi être le chercheur. Les contacts avec l'industrie pharmaceutique sont confiés aux chargés d'affaires de la DARRI selon une répartition thématique des portefeuilles. Il n'existe pas de cartographie des processus. Chaque chargé d'affaires trace individuellement son portefeuille sur feuillets Excel et dispose d'une importante capacité d'initiative pour engager et mener les négociations : détermination du ou des industriels à approcher, type de montage financier avec ou sans conservation de la propriété intellectuelle, mode de valorisation, montants notamment. Les négociations elles-mêmes sont fréquemment menées en première phase par une seule personne, sans association au chargé d'affaires d'un juriste par exemple. C'est ensuite sur un mode peu formalisé que la DARRI monte les dossiers pour avis d'autres services et aval de la direction générale. Les « demandes d'avis internes » rédigées par les chargés d'affaires portent généralement, mais non systématiquement, des remarques émanant d'autres services. **Le commissaire aux comptes a souligné en 2010 la nécessité « d'établir une note du service juridique et de la DARRI sur chaque dossier significatif en cours comportant des éléments d'incertitude afin de faciliter la compréhension des enjeux par toutes les parties intéressées et de mieux formaliser les propositions de provisions soumises par la DARRI à l'appréciation de la direction générale » et d'organiser ces notes de synthèse sous la forme d'un tableau de bord récapitulatif semestriel »⁸⁸. Cette recommandation n'a pas été suivie d'effet.**
- [141] **Les créations de start up ne font pas l'objet d'une doctrine formalisée pour le partage des fruits de la recherche.** Pourtant, le règlement intérieur de l'Institut Pasteur dispose que « sauf convention contraire, les découvertes faites dans les services de l'Institut Pasteur appartiennent à ce dernier, qu'elles puissent ou non donner lieu à délivrance d'un brevet ». L'absence de doctrine préservant les intérêts financiers de la fondation ne s'explique pas par le caractère marginal des domaines de recherche concernés : par exemple, l'une des start up créées en 2010 est une société de développement de vaccins contre le cancer.
- [142] **Le conseil d'administration n'a pour autant pas été saisi, contrairement aux dispositions des statuts en vigueur, de la décision concernant la participation de l'Institut Pasteur à la création de cette société,** comme il n'a pas été saisi de décisions relatives à la création d'autres start up⁸⁹. De même, les partenariats contractés n'ont pas été soumis au conseil d'administration lors des exercices considérés. **Cela contrevient aux statuts en vigueur,** aux termes desquels « l'établissement de relations contractuelles avec une ou plusieurs sociétés ou la participation de l'Institut Pasteur à une société existante ou à créer » pour valoriser les activités de la fondation exige une décision du conseil d'administration.
- [143] Les statuts ont pourtant été considérablement assouplis sur ce point en 2003 puis en 2008⁹⁰. Jusqu'en 2003, une décision de participation de l'Institut Pasteur à une société existante ou à créer nécessitait, lors du vote au sein du conseil d'administration, la voix favorable des quatre membres de droit, ou à défaut l'approbation des ministres chargé du budget, de la santé et de la recherche. Les statuts de 2003 ont modifié la condition d'accord des membres de droit en en restreignant le champ à la création de sociétés filiales. Par ailleurs, sans que ce point représente un assouplissement, ils ont supprimé la possibilité alternative de l'accord des ministres en cas de désaccord de l'un au moins des membres de droit. En 2008, les statuts ont supprimé la condition d'accord des membres de droit pour la création de sociétés filiales en la remplaçant par une condition de « non opposition ». En 2003 comme en 2008, l'expression « assurer la production et la distribution de tout ou partie des produits issus de la recherche pasteurienne » antérieurement utilisée a par ailleurs été remplacée par celle de « valorisation des activités ».

⁸⁸ Comité d'audit et financier du 25 mars 2010.

⁸⁹ Cf. *supra*, 1.1.

⁹⁰ Cf. annexe 1.4.

[144] **L’Institut Pasteur a donc statutairement minoré les conditions nécessaires à la contractualisation avec des sociétés aux fins de commercialiser les fruits de la recherche, mais ne respecte pas pour autant la condition que contiennent encore les statuts.**

[145] La DARRI a été rattachée en 2010⁹¹ au directeur général adjoint « administration », qui selon le directeur de la DARRI signe désormais les contrats avec les industriels. Quoiqu’il en soit, le faible encadrement des procédures y est particulièrement surprenant alors que son champ d’intervention est aussi essentiel financièrement que sensible techniquement et déontologiquement. Il dessine une forte zone de risque pour l’Institut Pasteur, et ses lacunes laissent vraisemblablement une marge conséquente de progression à la fondation pour la valorisation financière de son cœur d’activité. François Ailleret, alors président du conseil d’administration, « indiquait » en octobre 2010 « que cette fonction de valorisation est tout à fait essentielle et qu’elle le sera encore davantage pour l’Institut Pasteur dans les années à venir »⁹².

[146] **Enfin, l’Institut Pasteur ne s’est donné aucun cadre de prévention des conflits d’intérêt.** Ni les contrats de travail, ni aucun document spécifique ne contiennent de dispositions à cet égard. Le directeur de la DARRI estime qu’il serait pertinent d’instaurer de telles dispositions. Selon la directrice juridique, le sujet ferait partie de ses « objectifs personnels » sans avoir à ce stade été posé au sein de l’équipe de direction. Le directeur des ressources humaines nouvellement nommé a mentionné à ce chapitre les clauses de l’accord d’entreprise portant obligation de confidentialité ou interdisant les activités professionnelles concomitantes susceptibles de faire concurrence à l’Institut Pasteur pendant le contrat de travail. Mais les procédures de prévention des conflits d’intérêt⁹³ visent également à éviter les situations de risques objectifs de partialité, créés lorsqu’une personne est directement ou indirectement « intéressée » par l’orientation de travaux et/ou de décision auxquels elle concourt ; il peut s’agir d’intérêts professionnels, patrimoniaux ou familiaux⁹⁴.

[147] La direction des applications de la recherche et des relations industrielles est au cœur d’intérêts économiques très forts et elle devrait être prioritairement concernée par les procédures de prévention des conflits d’intérêt. Or il n’y existe ni déclarations d’intérêt, ni sécurisation suffisante des procédures.

Recommandation n°8 : Structurer la gouvernance de la DARRI en donnant à son directeur et à ses chefs de service des objectifs formalisés et en instaurant une plus grande traçabilité et une homogénéité des instructions de dossiers de valorisation ; faire décider des partenariats par le conseil d’administration, conformément aux statuts de la fondation

Recommandation n°9 : Doter l’Institut Pasteur d’un cadre de prévention des conflits d’intérêt comportant notamment pour la DARRI des déclarations d’intérêt relatives aux intérêts professionnels, familiaux et patrimoniaux

2.1.2. Un patrimoine considérable et en croissance régulière

[148] L’Institut Pasteur dispose d’un patrimoine estimé à près d’un milliard d’euros, composé pour 200 millions d’euros de ses locaux et pour 800 millions d’euros de patrimoine financier immobilier (200 M€) et mobilier (600 M€). Au 31 décembre 2011, ce patrimoine est ainsi composé à 20 % d’immobilier d’usage, à 17 % d’immobilier de rapport et à 61 % de valeurs mobilières.

⁹¹ Procès-verbal du conseil d’administration de mars 2010.

⁹² Procès-verbal du conseil d’administration d’octobre 2010.

⁹³ mises en place par d’autres structures de valorisation industrielle telles que l’office du transfert de technologie et des partenariats industriels à l’Assistance Publique Hôpitaux de Paris.

⁹⁴ Ainsi l’article L5323-4 du code de la santé publique relatif à l’agence nationale de sécurité du médicament et des produits de santé interdit-il aux agents contractuels en poste d’avoir des intérêts de nature à compromettre leur indépendance dans des établissements contrôlés par l’agence ou en relation avec elle.

- [149] Le patrimoine de l'Institut Pasteur est constitué à titre principal par son fonds de dotation⁹⁵, qui atteint 658 M€ en 2011. Depuis 2008, le patrimoine mobilier est géré au travers de sept fonds communs de placement (FCP) de droit français dédiés⁹⁶, deux FCP obligataires, deux FCP actions et trois FCP « diversifiés ». Ces derniers « fonds diversifiés » sont des fonds en « multi-gestion », ou des « fonds de fonds », qui détiennent eux-mêmes des parts dans d'autres organismes de placements collectifs en valeur mobilières (OPCVM). L'Institut Pasteur possède également des investissements réalisés dans des fonds commun de placements à risques ou dans l'innovation (FCPR, FCPI) spécialisés dans les entreprises de biotechnologies, et, à la marge, des participations dans des sociétés de biotechnologie de type « start up » (représentant moins de 1 % du patrimoine).

Tableau 8 : Patrimoine et revenu des placements (M€)

	2009	2010	2011
Immobilier	324	373	373
<i>Immobilier d'usage</i>	198	200	200
<i>Immobilier de rapport</i>	126	173	173
Valeur mobilières	599	619	603
<i>Monétaire</i>	50	66	94
<i>Obligations</i>	210	146	146
<i>Diversifié</i>	182	210	200
<i>Actions</i>	157	197	163
Participations	14	14	14
Trésorerie	13	9	2
Autre	4	2	2
Total du patrimoine	954	1017	994
Revenus immobiliers	3,5	3,5	5,1
Revenus mobiliers	19,8	17,3	23,3
Total des revenus	23,3	20,8	28,4
Produits financiers nets en compte de résultat	20,5	11,8	13,7

Source : Institut Pasteur, bilan annuel de la gestion du patrimoine et compte de résultat

- [150] L'Institut Pasteur dispose donc d'un fonds de dotation à fin 2011 correspondant à plus de 10 années de subvention versée par le ministère de la recherche et à 20 années d'appel à la générosité publique. Le fonds de dotation à fin 2011 permettrait, en l'absence de produits des placements, de couvrir le déficit du solde d'exploitation⁹⁷ de l'Institut Pasteur pendant 60 ans.
- [151] Ce patrimoine considérable est de plus en croissance régulière. Entre le 1^{er} janvier 2005 et le 31 décembre 2011, soit sur 7 ans, la valeur comptable du fonds de dotation a augmenté de 131,6 M€, soit de 25 %.

⁹⁵ La ligne « fonds de dotation » correspond à la première ligne du passif du bilan de l'Institut Pasteur. Il s'agit de la somme des comptes de fonds propres sans droits de reprises (comptes 102 dans la nomenclature prévue par le règlement comptable CRC 2009-01).

⁹⁶ Les parts de ces FCP sont limitées à 20 porteurs. En pratique il n'y a aucune publicité ou cotation. Ces fonds sont donc dédiés à la Fondation Pasteur qui en est le seul souscripteur.

⁹⁷ Ce déficit affiché était de 11 M€ en 2011. Il doit, selon l'Institut Pasteur, être couvert par les revenus financiers générés par le patrimoine (*cf. infra*).

Tableau 9 : Évolution du fonds de dotation

(M€)	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Fonds de dotation au 31/12/N	527,3	583,9	593,7	610,8	629,3	645,9	658,1
Variation du fonds de dotation sur l'exercice N		56,6	9,9	17,1	18,5	16,6	12,2

Source : Comptes de l'Institut Pasteur, annexe relative aux fonds propres

- [152] En conséquence, le montant élevé du patrimoine de l'Institut Pasteur garantit sa pérennité financière. Dans ce contexte, la politique affichée de croissance du patrimoine, avec un taux de croissance recherchée de 4 % par an, devrait être explicitement liée aux besoins de financement de l'Institut Pasteur à court et à long terme.

2.1.3. L'affirmation d'une fragilité financière « structurelle »

- [153] Le résultat d'exploitation est régulièrement présenté comme « structurellement déficitaire ». C'est le cas dans la présentation des comptes au conseil d'administration : « le résultat d'exploitation, structurellement déficitaire, s'élève à /.../ »⁹⁸. C'est le cas à l'égard de l'assemblée : « Le résultat courant est équilibré depuis plusieurs années grâce à des efforts qui permettent d'atteindre de bons résultats financiers qui compensent le résultat structurellement déficitaire d'exploitation. »⁹⁹ C'est le cas dans les comptes annuels publiés¹⁰⁰. C'est le cas dans le rapport annuel ; dans le rapport annuel de 2010, il est même question du « déficit d'exploitation structurellement déficitaire »¹⁰¹.
- [154] Devant le conseil d'administration et l'assemblée, l'indication de la « solidité » du bilan¹⁰² ou de la situation patrimoniale¹⁰³ forme parfois contrepoint, sans que soit jamais mentionnée la simultanéité du déficit d'exploitation et de la croissance du fonds de dotation.
- [155] A l'égard de tiers financeurs, l'accent est mis de façon ciblée sur la seule « fragilité ». Ainsi la communication adressée aux donateurs affirme-t-elle couramment que les dons seraient indispensables au financement de tel ou tel type de recherche¹⁰⁴. De même, la communication à l'égard du ministère en charge de la recherche présente-t-elle une situation d'urgence financière : « l'Institut Pasteur doit trouver de nouvelles sources de financement, sauf à envisager à brève échéance une réduction de son format, tant en nombre d'unités de recherche qu'en effectifs. /.../ les efforts de l'Institut Pasteur sur ses ressources propres ne pourront à eux seuls empêcher une remise en cause du format de ses capacités scientifiques »¹⁰⁵.

⁹⁸ Procès-verbaux du conseil d'administration d'avril 2009, avril 2010 et avril 2011.

⁹⁹ Assemblée générale de 2010, présentation des comptes.

¹⁰⁰ Par exemple dans les comptes annuels 2008 et 2009, page 3.

¹⁰¹ Comptes 2010, « Situation de l'Institut Pasteur durant l'exercice écoulé ».

¹⁰² Conseil d'administration d'avril 2009 par exemple.

¹⁰³ Assemblée générale de 2010 par exemple.

¹⁰⁴ Cf. *infra*.

¹⁰⁵ Note de l'Institut Pasteur au ministère en charge de la recherche intitulée "PLF 2011 - Budget triennal 2011-13 dossier ministère note de synthèse", cf. *infra*.

2.2. Une gestion financière orientée vers l'alimentation des fonds propres

2.2.1. Le mécanisme statutaire d'alimentation automatique des fonds propres

2.2.1.1. Des clauses statutaires contraires aux règles financières et comptables régissant les fondations

- [156] La fondation¹⁰⁶ est « l'acte par lequel une ou plusieurs personnes physiques ou morales décident l'affectation irrévocable de biens, droits ou ressources à la réalisation d'une œuvre d'intérêt général et à but non lucratif. » La constitution d'une dotation en principe suffisante pour garantir des revenus annuels destinés à permettre la pérennité de l'établissement et la réalisation de sa mission est de plus une condition nécessaire à la reconnaissance d'utilité publique.
- [157] Les statuts de l'Institut Pasteur s'écartent des statuts-types des fondations en ce qu'ils ne décrivent pas la composition de la dotation¹⁰⁷. En lieu et place du titre « dotation et ressources » retenu pour les articles correspondants dans les statuts-types, figure dans les statuts de l'Institut Pasteur un titre « gestion financière ».
- [158] Par ailleurs, la typologie des ressources figurant dans les statuts de l'Institut Pasteur s'écarte de celle des statuts-types : contrairement aux statuts-types qui définissent des ressources « annuelles », les statuts de l'Institut Pasteur distinguent des ressources « courantes » et des ressources « exceptionnelles », dont la présentation est considérablement plus complexe¹⁰⁸.
- [159] Surtout, **les statuts de l'Institut Pasteur organisent via les « ressources exceptionnelles » une alimentation mécanique des fonds propres dans des conditions irrégulières.**
- [160] Aux termes des statuts-types approuvés par le Conseil d'Etat et de la réglementation comptable, la dotation initiale peut être abondée pour le maintien et, sur décision du conseil d'administration, pour l'accroissement de sa valeur par une fraction de l'excédent constaté en fin d'exercice. Cette fraction de l'excédent peut comprendre des dons, donations ou legs à la condition que ces libéralités n'aient pas été affectées par le donateur à une utilisation spécifique¹⁰⁹.

Paragraphe 1.1.2 ii du règlement comptable CRC 2009-01 relatif aux règles comptables applicables aux fondations et fonds de dotation :

« selon les dispositions des statuts, le conseil d'administration (ou le conseil de surveillance) peut décider d'abonder les dotations initiales en affectant une fraction de **l'excédent** constaté en fin d'exercice, constitué le cas échéant des dons, donations et legs reçus et non affectés par les donateurs. Ces dotations complémentaires constituées le cas échéant de dons, donations et legs non affectés par les donateurs sont comptabilisées préalablement en compte de résultat. »

¹⁰⁶ Définie tardivement par la loi n° 87-571 du 23 juillet 1987.

¹⁰⁷ C'est également le cas des statuts de l'Institut Pasteur immédiatement antérieurs aux statuts en vigueur, datant de 2003. Dans les statuts de 1992, l'article 18 définissait le fonds de dotation comme « celui retenu dans le dernier bilan approuvé par le conseil avant l'adoption des présents statuts ».

¹⁰⁸ Cf. annexe 1.3.

¹⁰⁹ Article 1.1.3 du règlement comptable CRC 2009-01 : « le maintien de la valeur des dotations pérennes, qui peut être prévu par les statuts est opéré par le conseil d'administration (ou le conseil de surveillance), en affectant aux dotations initiales une fraction, généralement définie par les statuts, de l'excédent constaté en fin d'exercice, constitué le cas échéant des dons, donations et legs reçus et non affectés de façon irrévocable par le (ou les) donateur (s) ainsi que par l'affectation de résultats issus de toutes autres ressources ».

Avis n° 2009-01 du conseil national de la comptabilité :

« les legs et donations qui correspondent à des biens durables mis à disposition de la fondation pour la réalisation de son objet social sont considérés comme des apports en fonds propres ; le maintien de la valeur des dotations pérennes peut être prévu par les statuts et est alors opéré par le conseil d'administration « en affectant aux dotations initiales une fraction, généralement définie par les statuts, de **l'excédent** constaté en fin d'exercice, constitué le cas échéant des dons, donations et legs reçus et non affectés de façon irrévocable par le (ou les) donateur (s) ainsi que par l'affectation de résultats issus de toutes autres ressources ».

- [161] Les statuts de l'Institut Pasteur ne comportent pas de règle relative au maintien ou à l'accroissement de la valeur de la dotation, et ne peuvent en comporter puisque précisément ils ne décrivent pas la composition de la dotation. Ils affectent par contre automatiquement en produits exceptionnels la part des libéralités qui est supérieure à un montant de 2 500 000 euros, ainsi que la part comprise entre 300 000 et 2 500 000 euros, sauf décision du conseil d'administration d'en porter une partie en produits d'exploitation « pour contribuer à la couverture des amortissements » ; cette possibilité statutaire d'affectation en produits d'exploitation est encore restreinte par l'article 19 des statuts selon lequel le montant ainsi porté en ressources courantes ne peut excéder, au total, le montant des amortissements de l'exercice non couverts par des subventions d'équipement.
- [162] Ces clauses complexes ne sont pas seulement différentes des règles comptables et des statuts-types, elles leur sont contraires en ce qu'elles affectent à l'augmentation de la dotation une partie des ressources que les règles destinent expressément aux ressources annuelles.
- [163] D'une part, l'article 19 concerne toutes les libéralités, y compris celles que les donateurs destinent expressément à une utilisation ciblée et notamment à telle ou telle mission de recherche. **Cette utilisation des fonds n'est pas conforme à la réglementation et constitue un détournement de la volonté des donateurs et testateurs.**
- [164] **Elle contrevient de plus directement à la communication adressée aux donateurs** selon laquelle « les dons et legs affectés à nos missions sociales sont, en respect de la volonté du donateur ou du testateur, mis à disposition de nos unités de recherche l'année de leur perception »¹¹⁰.
- [165] Au mieux, l'Institut Pasteur recrée pour une partie des libéralités considérées le lien avec l'affectation souhaitée par le donateur ou légataire en y destinant les revenus produits par les valeurs de placement des fonds¹¹¹, ce qui ne constitue qu'un palliatif pour une minorité des libéralités concernées.
- [166] D'autre part, cet article méconnaît les dispositions selon lesquelles c'est uniquement en cas de résultat excédentaire qu'une fraction des ressources annuelles peut être affectée en dotation. Il organise l'affectation en dotation d'une partie des ressources d'exploitation indépendamment du résultat comptable et donc en cas de résultat d'exploitation et même de résultat global¹¹² déficitaire. Or, **il est contraire à la réglementation comptable d'augmenter le fonds de dotation alors que le résultat de l'exercice est négatif.**

Recommandation n°10 : Mettre les statuts de l'Institut Pasteur en conformité avec le règlement comptable

¹¹⁰ Exemple : Lettre de l'Institut Pasteur n° 70, septembre 2010, « comptes 2009 de l'Institut Pasteur : l'essentiel ».

¹¹¹ Cf. « prix Duquesne » ou financements destinés à la recherche génétique, *infra* 2.3.

¹¹² Pour 2008 et pour 2011, non seulement le résultat d'exploitation, mais le résultat global sont déficitaires.

2.2.1.2. Un impact accentué par les choix opérés

[167] En application de ces stipulations irrégulières des statuts, une partie conséquente des ressources de l'Institut Pasteur n'est pas affectée aux ressources annuelles mais à l'augmentation du fonds de dotation. **Pour les exercices considérés, c'est le tiers des libéralités qui a ainsi été exclu des ressources annuelles** : 33 % en 2011, 27 % en 2010, 35 % en 2009.

[168] Ce mécanisme conduit à augmenter le fonds de dotation au détriment des ressources annuelles : sur la période 2008 à 2011, l'accroissement du fonds de dotation est de 10 % alors que les produits d'exploitation n'augmentent que de 5 %. **L'accroissement du fonds de dotation sur la période s'explique entièrement par l'affectation des dons et legs d'une valeur de plus de 300 000€.** Cette augmentation de 25% sur 7 exercices comptables excède la seule recherche de la pérennité de la fondation.

Tableau 10 : Augmentation du fonds de dotation sous l'impact du versement d'une partie des libéralités

(M€)	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Fonds de dotation au 31/12/N	527,3	583,9	593,7	610,8	629,3	645,9	658,1
<i>Variation du fonds de dotation sur l'exercice N</i>		56,6	9,9	17,1	18,5	16,6	12,2
Dons et legs >300k€ en produits exceptionnels		14,9	23,1	24,5	22,6	16,2	15,7
Transfert au solde d'exploitation		-5,0	-6,0	-6,0	-6,0	-4,0	0,0
<i>Total des dons et legs exceptionnels à affecter au fonds de dotation au 31/12/N+1</i>	56,6	9,9	17,1	18,5	16,6	12,2	15,7

Source : Comptes de l'Institut Pasteur, annexe relative aux fonds propres

[169] Les ponctions sur les ressources annuelles sont aggravées par les décisions du conseil d'administration qui n'utilise pas systématiquement la possibilité, ouverte par les statuts, de réaffecter en produits d'exploitation une partie des « ressources exceptionnelles » ainsi définies¹¹³.

[170] Ainsi en 2011, cette capacité n'a pas été utilisée. Lors de sa réunion du 3 mai 2012 relative à l'affectation du résultat sur les comptes 2011, le conseil d'administration a décidé de ne pas réintégrer en produits d'exploitation la part correspondante des libéralités classées en produits exceptionnels alors que le résultat de l'exercice est déficitaire (-25.5 M€). Il résulte de ce mécanisme comptable un mouvement négatif du report à nouveau de -41,2 M€ et un mouvement positif du fonds de dotation de 15,7 M€¹⁴.

[171] En 2010, seul 50 % du plafond statutairement autorisé a été transféré en produits d'exploitation. L'Institut Pasteur n'utilise donc pas pleinement cette capacité. Ces décisions contribuent au-delà des dispositions statutaires à minorer le solde d'exploitation.

2.2.1.3. Des revenus financiers versés pour moitié seulement au résultat courant

[172] Le résultat courant de l'Institut Pasteur est minoré non seulement du tiers environ des libéralités, mais aussi de la moitié environ des revenus financiers.

¹¹³ Cf. *supra*.

¹¹⁴ Après affectation, le solde du report à nouveau apparaît de -21,2 M€ et le fonds de dotation s'établit à 675 M€.

- [173] En effet, la gestion déléguée au sein de fonds communs de placements¹¹⁵ permet à l'Institut Pasteur de ne pas comptabiliser les revenus de ses placements sans une décision de gestion consistant à « détacher » les revenus, ou « coupons », de chaque fonds. Cette gestion introduit de la flexibilité et permet de lisser les revenus des placements en fonction des attentes de l'Institut Pasteur. Toutefois, elle peut aussi masquer la situation financière réelle de la fondation, puisque les plus-values et moins-values latentes n'apparaissent pas à son bilan¹¹⁶.
- [174] Lorsque les revenus ne sont pas détachés, ils viennent augmenter la valeur des fonds mais ne sont pas comptabilisés en produits financiers par l'Institut Pasteur. Ils n'entrent donc pas dans ses ressources annuelles.
- [175] Cette politique mise en place pour la première fois en 2010 et poursuivie en 2011 explique la chute de près de 50 % des produits financiers au compte de résultat entre 2009 et 2010. Seule la moitié des coupons a été détachée en 2010 et 2011, ce qui minore les produits financiers comptabilisés, et par conséquent le résultat, de 10 M€ en 2010 et de 11 M€ en 2011.
- [176] Ainsi, ne pas constater en compte de résultat les revenus des placements et choisir de les réinvestir au sein des fonds communs de placement revient à augmenter la valeur de réalisation des fonds. Cette politique favorise l'accroissement du patrimoine de l'Institut Pasteur au détriment de l'augmentation de ses revenus courants. Dans ce contexte, le choix de réinvestir les coupons devrait se faire après détachement et comptabilisation en produits financiers et uniquement sur la base du résultat bénéficiaire de l'exercice¹¹⁷.

Recommandation n°11 : Détacher l'intégralité des revenus issus des placements afin de les intégrer aux ressources annuelles

2.2.2. La construction induite de résultats d'exploitation déficitaires

2.2.2.1. Des ressources d'exploitation minorées

- [177] La présentation comptable du compte de résultat, fondée comme indiqué sur la distinction entre des produits courants (produits d'exploitation et des produits financiers) et des produits exceptionnels, ne permet pas une lecture directe des ressources disponibles pour la fondation. Notamment, les revenus liés à l'activité financière sont éclatés entre le solde d'exploitation pour l'immobilier, le solde financier pour les revenus des placements mobiliers et le solde exceptionnel pour les réalisations de plus-values. Le tableau ci-après présente les ressources par nature, en distinguant les revenus des activités propres, les apports de l'Etat, les libéralités issues de la générosité publique, et les revenus financiers sans tenir compte, dans la mesure du possible, des traitements comptables appliqués par l'Institut Pasteur. Ce tableau vise à donner une juste vision des ressources dont dispose l'Institut Pasteur. Les montants totaux restent à confirmer par l'organisme¹¹⁸.

¹¹⁵ Cf. *infra*, 2.3.

¹¹⁶ Le choix de ne pas détacher une partie des coupons augmente mécaniquement la valeur du fonds commun de placement et par conséquent majore les plus-values latentes, ou minore les moins-values latentes de l'Institut Pasteur.

¹¹⁷ Cette procédure serait d'ailleurs sans incidence fiscale pour l'institut Pasteur qui est exonéré d'impôt sur les sociétés sur les revenus de son patrimoine (article 206 du code général des impôts).

¹¹⁸ Ce tableau est une reconstitution à partir des éléments comptables de l'Institut Pasteur. En particulier les libéralités sont agrégées entre leur part « exceptionnelle » et leur part courante. Les revenus financiers prennent en compte les profits sur cessions de placements et la part non détachée des coupons de FCP. Les plus-values et moins-values latentes ne sont volontairement pas intégrées car elles ne représentent pas des ressources disponibles. En revanche, les ressources constitutives de subventions d'investissement, qui ne sont pas intégrées en compte de résultat, ne sont pas prises en compte dans ce tableau bien que ce classement puisse être contestable (cf. *infra*).

Tableau 11 : Ressources par nature de l'Institut Pasteur¹¹⁹

M€	2008	2009	2010	2011	% 2008 /2011
Revenu des activités propres	94,4	88,4	99,5	99,6	5,5 %
Apports directs de l'Etat	56,7	58,1	60,8	61,9	9,2 %
Libéralités	55,5	57,0	54,1	48,1	-13,4 %
Revenus financiers	28,7	26,7	23,3	25,9	-9,6 %
Total des ressources	235,3	230,2	237,7	235,5	0,1 %

Source : Mission IGAS, à partir de la balance comptable de l'Institut Pasteur

- [178] Les revenus des activités propres, émanant des contrats et conventions de recherche et développement, des redevances industrielles et de ventes et prestations de services divers représentent entre 37 % (2009) et 42 % (2011) du total des ressources.
- [179] Les apports directs de l'Etat¹²⁰ représentent 26 % des ressources en 2011. Leur poids dans le total des ressources comme leur montant absolu est en nette augmentation sur la période 2008 à 2011. Ils se composent des subventions du ministère de la recherche pour plus de 90 % et de la santé pour moins de 10 %.
- [180] Les revenus financiers jouent dans l'équilibre des ressources de l'Institut Pasteur un rôle modéré, au regard du fonctionnement de principe d'une fondation et de l'importance de la dotation. Ils représentent environ 10 % du total des ressources et sont composés à titre principal des revenus des titres mobiliers (actions, obligations), des revenus du patrimoine immobilier et des profits sur cessions de placements.
- [181] Enfin, les produits de la générosité publique apparaissent en baisse pour les trois derniers exercices. Leur poids dans le total des ressources diminue sur la période. Ces produits se composent principalement des dons émanant de particuliers ou d'entreprises et de legs¹²¹.

2.2.2.2. Des ressources générosité publique dynamiques sur longue période

- [182] Pour analyser les ressources provenant de la générosité publique, il convient de prendre en compte les dons et legs comptabilisés par l'Institut Pasteur en produits d'exploitation et ceux comptabilisés en produits exceptionnels.

¹¹⁹ Ce tableau de ressources ne tient pas compte de la taxe d'apprentissage qui représentait en 2011 1,3 M€ soit 0,5 % des ressources. Son montant est relativement constant sur la période 2008 (1,2M€) à 2011. En conséquence les pourcentages d'évolution ne sont pas significativement modifiés.

¹²⁰ Hors les contrats de recherche conclus avec des organismes publics.

¹²¹ Leur poids dans les ressources globales doit être apprécié au regard des comptes retraités, cf. infra.

Tableau 12 : Libéralités 2006-2011¹²²

M€	2006	2007	2008	2009	2010	2011	% 2006 /2011
Dons en produits d'exploitation ¹²³	13,5	15,8	17,2	16,2	17,8	17,2	28 %
Dons en produits exceptionnels	0,0	0,5	0,3	0,1	0,2	0,2	1861 %
total des dons	13,5	16,3	17,5	16,2	18,0	17,5	29 %
Legs en produits d'exploitation	22,0	25,7	23,3	24,0	24,0	17,5	-20 %
Legs en produits exceptionnels	8,4	15,1	18,2	16,5	11,9	12,9	53 %
Total des legs	30,4	40,9	41,4	40,5	35,9	30,4	0 %
Total des libéralités comptabilisées	43,9	57,2	59,0	56,8	53,9	47,8	9 %
Legs en cours de réalisation (hors bilan)	99,8	92,3	87,7	72,6	74,6	93,6	-6 %
Legs acceptés par le bureau du conseil d'administration	40,2	24,0	26,3	26,6	29,1	39,7	-1,2 %

Source : mission IGAS, selon la balance comptable de l'Institut Pasteur

[183] En premier lieu il est très difficile de dégager une tendance générale sur le produit des libéralités. La part dite exceptionnelle des libéralités est très volatile¹²⁴. Sur cinq ans, les legs apparaissent revenir à leur niveau de 2006 après une période de hausse en 2007-2009. Le produit des dons est en revanche en forte augmentation. Au total, le produit des libéralités apparaît en hausse de 9 % sur cinq ans.

[184] En second lieu, les données publiées en compte de résultat, même en réintégrant aux lignes « dons » et « legs » les libéralités dites exceptionnelles, ne reflètent pas le total des ressources de générosité publique.

[185] D'une part, conformément aux règles comptables, les produits d'appel à la générosité publique affectés à un bien durable (achat d'une immobilisation) sont portés en subventions d'équipement (ou subventions d'investissement) et ne sont pas comptabilisés en compte de résultat¹²⁵. Ainsi l'ensemble des dons affectés à la construction du laboratoire BIME sont portés en subvention d'équipement. Ces montants de libéralités non comptabilisés en compte de résultat correspondent à 3,6 M€ en 2009, 1,4 M€ en 2010 et 4M€ en 2011.

[186] D'autre part, entre l'acceptation d'un legs par le bureau du conseil d'administration et sa réalisation définitive, qui conditionne son inscription en compte de résultat, plusieurs exercices comptables peuvent s'écouler. À cet égard la note 14 en annexe aux comptes annuels donne une estimation du total des legs et successions acceptés et en cours de réalisation qui apparaissent en engagements hors bilan ou en produits constatés d'avance, mais qui sont neutres au compte de résultat.

¹²² L'écart entre le total des libéralités et le total du mécénat s'explique par les petits produits annexes aux libéralités (entrées musée, cadeaux dans les manifestations...). Le montant en produits d'exploitation ici reporté tient compte du mécanisme de transfert statutaire décrit infra.

¹²³ Ce montant intègre pour la période 2006 à 2008 le versement annuel de 3,7 M€ au titre du « complément privé du CAS ». Ce versement ainsi dénommé dans les comptes annuels de l'Institut Pasteur correspond à un don de Sanofi Winthrop industries pour la recherche contre les maladies parasitaires dans le cadre d'une convention tripartite avec l'Etat et l'Institut Pasteur. Entre 2005 et 2008, Sanofi Winthrop a versé 16 M€ par an pour ce programme dont 14,6 M€ ont été portés en dons affectés par l'Institut Pasteur et 1,4 M€ en subventions d'équipement (non pris en compte dans ce tableau).

¹²⁴ Il s'agit de la part supérieure à 300 000€ des libéralités (voir infra). Le total des libéralités exceptionnelles peut dépendre entièrement de quelques dons ou legs de très gros montants.

¹²⁵ Seul le produit résiduel lié à la revente de l'immobilisation est porté en compte de résultat sous l'intitulé « quote-part subvention d'équipement ».

- [187] Le décalage temporel entre la date d'acceptation du legs par le bureau et sa date de comptabilisation permet un lissage de la reconnaissance en compte d'exploitation des ressources de générosité publique, qui sont par nature aléatoires. Conformément aux préconisations de la Cour des comptes, qui a réalisé un contrôle exhaustif de la gestion des legs sur la période 1998-2002, le service de gestion des legs a mis en place un séquençage des legs par lots¹²⁶ pour accélérer leur reconnaissance en compte de résultat¹²⁷. **L'Institut Pasteur dispose donc d'outils de gestion et de suivi des legs performants qui lui permettent un pilotage fin du rythme de réalisation des différents lots.** Dès lors, il n'est pas nécessaire de mettre en place un mécanisme statutaire pour effectuer un lissage en gestion¹²⁸.
- [188] **Le montant total des legs en cours de réalisation correspond à près de deux fois le montant des legs comptabilisés en 2011. Cette réserve de legs est en forte augmentation sur les exercices 2008 à 2011¹²⁹. Ainsi, même si le montant des legs comptabilisés apparaît en baisse, le montant total des legs accepté par le bureau est bien en forte augmentation sur la période 2007/2011 pour revenir au niveau de 2006 (cf. tableau 9)¹³⁰.**
- [189] En conclusion, **les libéralités reçues par l'Institut Pasteur, qu'il s'agisse des dons ou des legs, apparaissent en augmentation sur longue période.**

2.2.2.3. Un déficit d'exploitation induit par une construction comptable

- [190] Le résultat d'exploitation de l'Institut Pasteur, présenté comme « structurellement déficitaire »¹³¹, apparaît en déficit sur toute la période étudiée, le résultat de l'exercice étant en déficit pour 2011, comme il l'avait précédemment été pour 2008.

¹²⁶ Trois types de lots sont définis : titres et valeurs mobilières, immobilier et liquidités. Il est possible d'avoir plusieurs lots de même nature. Par exemple il est créé un lot par bien immobilier ou par compte de placements en valeurs mobilières. Ce mécanisme permet de régler les lots les plus "liquides" d'abord.

¹²⁷ Selon une étude réalisée en mars 2008 par le service des legs, le délai moyen entre l'acceptation par le bureau et le règlement total d'un legs est de 26 mois (10 mois pour obtenir l'autorisation administrative et 16 mois pour régler le legs).

¹²⁸ Sur l'exemple d'un legs de 1 M€, composé de 300 000€ de liquidités sur comptes bancaires, 200 000 € d placements mobiliers et de 500 000€ d'immobilier, qui aurait été accepté au bureau le 1er janvier 2011 après autorisation administrative donnée le 1er octobre 2011 : le séquençage par lot permet de réaliser d'abord les lots les plus liquides (comptes bancaires) dès la clôture des comptes au 31 décembre 2012 (300 000€), puis les valeurs mobilières en 2012 (200 000€) et enfin la vente du bien immobilier début 2013 (500 000€). Par ce mécanisme, l'effet de ce legs "exceptionnel" en compte de résultat est lissé sur trois exercices, en dehors de tout mécanisme statutaire spécifique.

¹²⁹ Le service de gestion des legs peut, dans une certaine mesure, piloter cette réserve. Par exemple, les legs sont découpés en lots distinguant les immeubles, les liquidités et les valeurs mobilières. Or le lot liquidité, en théorie le plus rapide à clore, est souvent fermé en dernier pour pouvoir y affecter d'éventuelles charges tardives liées à la réalisation du legs. Ce choix ralentit la réalisation du legs.

¹³⁰ La note 14 des comptes annuels 2011 montre le que montant de legs acceptés par le bureau du conseil d'administration passe de 24,0 M€ en 2007 à 39,7 M€ en 2011.

¹³¹ Cf. *supra*, 2.2.2.

Tableau 13 : Compte de résultat établi par l'Institut Pasteur

Compte de résultat agrégé (M€)	2008	2009	2010	2011
Produits d'exploitation	218,9	212,1	238,4	230,2
<i>Dont transfert exceptionnel de libéralités</i>	6,0	6,0	4,0	0,0
<i>Dont libéralités < 300k€</i>	41,9	41,7	43,4	32,3
Charges d'exploitation	236,8	229,9	248,6	240,8
Solde hors métropole	-0,2	-0,7	0,2	-0,4
Solde d'exploitation	-18,1	-18,5	-10,0	-11,0
Produits financiers	20,5	20,5	11,8	13,7
Charges financières	0,6	0,8	1,0	1,3
<i>Solde hors métropole</i>	0,0	0,1	0,0	0,0
Solde financier	19,9	19,8	10,8	12,4
Produits exceptionnels	24,0	76,5	41,7	29,2
<i>Dont libéralités > 300k€</i>	24,5	22,6	16,2	15,7
Charges exceptionnelles	136,2	1,0	7,5	56,0
<i>Solde hors métropole</i>	-0,6	-0,1	0,1	-0,1
Solde exceptionnel	-112,8	75,4	34,3	-26,9
Résultat de l'exercice	-111,0	76,7	35,1	-25,5
<i>Dont hors métropole</i>	-0,8	-0,7	0,3	-0,5

Source : Comptes annuels de l'Institut Pasteur

[191] En réalité, le déficit d'exploitation est très largement construit par la soustraction au résultat d'exploitation d'une partie importante des libéralités reçues, au bénéfice d'une augmentation de la dotation. L'Institut Pasteur minore ce faisant le solde d'exploitation et majore le solde exceptionnel. Comme indiqué, le déport en fonds propres d'une fraction des ressources qui devraient alimenter l'exploitation est d'autant plus conséquent que le conseil d'administration n'utilise pas pleinement la capacité de le limiter.

[192] Sans le mécanisme décrit de présentation comptable concernant les libéralités, le résultat d'exploitation de l'Institut Pasteur serait à l'équilibre sur la période 2008-2011, à l'exception d'un léger déficit en 2009. Le tableau ci-après présente le compte de résultat retraité par suppression du déport de libéralités en solde exceptionnel¹³² :

¹³² Ce tableau intègre également un reclassement entre solde d'exploitation et solde exceptionnel. En effet, les charges exceptionnelles présentées par l'Institut Pasteur incluent principalement les dotations aux provisions pour dépréciation des placements. Ainsi, dans sa présentation publiée, le compte de résultat de l'Institut Pasteur met en regard des données sans rapport entre elles : d'un côté les produits exceptionnels correspondant à un classement spécifique d'une part des dons et legs ; de l'autre des dépréciations correspondant à la reconnaissance de moins-values potentielles sur les placements. Ce mécanisme complexifie la lecture des informations financières, et il est préférable comme on l'a fait ici d'opérer un reclassement entre solde d'exploitation et solde exceptionnel, ce qui est sans incidence sur le résultat global de l'exercice.

Tableau 14 : Compte de résultat de l'Institut Pasteur retraité (1)

Compte de résultat agrégé (M€)	2008	2009	2010	2011
Produits d'exploitation	237,4	228,7	250,6	245,9
<i>Dont produit des libéralités</i>	<i>55,5</i>	<i>57,0</i>	<i>54,1</i>	<i>48,1</i>
Charges d'exploitation	236,8	229,9	248,6	240,8
Solde hors métropole	-0,2	-0,7	0,2	-0,4
Solde d'exploitation	0,4	-1,9	2,2	4,7
Produits financiers	20,5	20,5	11,8	13,7
Charges financières	0,6	0,8	1,0	1,3
<i>Solde hors métropole</i>	<i>0,0</i>	<i>0,1</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>
Solde financier	19,9	19,8	10,8	12,4
Produits exceptionnels	5,5	59,9	29,5	13,5
Charges exceptionnelles	136,2	1,0	7,5	56,0
<i>Solde hors métropole</i>	<i>-0,6</i>	<i>-0,1</i>	<i>0,1</i>	<i>-0,1</i>
Solde exceptionnel	-131,3	58,8	22,1	-42,6
Résultat de l'exercice	-111,0	76,7	35,1	-25,5
<i>Dont hors métropole</i>	<i>-0,8</i>	<i>-0,7</i>	<i>0,3</i>	<i>-0,5</i>

Source : IGAS

[193] Le résultat est encore minoré par les choix de gestion. L'absence de détachement de la moitié environ des coupons issus des fonds de placement¹³³ vient minorer les produits financiers et le résultat de l'exercice. Les procès-verbaux du conseil d'administration affirment à plusieurs reprises la volonté d'utiliser les revenus financiers pour équilibrer le résultat courant¹³⁴, mais cet équilibrage intervient a minima.

[194] Au surplus, le résultat d'exploitation et le résultat de l'exercice ont été minorés complémentirement, de 2008 à 2010, par la comptabilisation en subventions d'investissement d'une fraction des subventions de fonctionnement¹³⁵.

[195] Le tableau ci-après présente le compte de résultat retraité comme ci-dessus par suppression du déport de libéralités en solde exceptionnel, mais aussi par comptabilisation de l'intégralité des subventions de fonctionnement et réintégration en produits financiers de la totalité des coupons.

¹³³ Cf. *supra*.

¹³⁴ Par exemple, conseil d'administration du 9 avril 2009 : Le résultat courant est « traditionnellement en équilibre grâce aux produits financiers qui compensent une partie des charges d'exploitation ».

¹³⁵ Cf. *infra* ; pour simplifier, ne sont redressées ici que les fractions de subventions versées au titre de la convention-cadre signée avec le ministère de la recherche.

Tableau 15 : Compte de résultat de l'Institut Pasteur retraité (2)

Compte de résultat agrégé (M€)	2008	2009	2010	2011
Produits d'exploitation	238,2	231,1	253,0	245,9
<i>Dont produit des libéralités</i>	<i>55,5</i>	<i>57,0</i>	<i>54,1</i>	<i>48,1</i>
Charges d'exploitation	236,8	229,9	248,6	240,8
Solde hors métropole	-0,2	-0,7	0,2	-0,4
Solde d'exploitation	1,2	0,5	4,6	4,7
Produits financiers	20,5	20,5	21,8	24,7
Charges financières	0,6	0,8	1,0	1,3
<i>Solde hors métropole</i>	<i>0,0</i>	<i>0,1</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>
Solde financier	19,9	19,8	20,8	23,4
Produits exceptionnels	5,5	59,9	29,5	13,5
Charges exceptionnelles	136,2	1,0	7,5	56,0
<i>Solde hors métropole</i>	<i>-0,6</i>	<i>-0,1</i>	<i>0,1</i>	<i>-0,1</i>
Solde exceptionnel	-131,3	58,8	22,1	-42,6
Résultat de l'exercice	-110,2	79,1	47,5	-14,5
<i>Dont hors métropole</i>	<i>-0,8</i>	<i>-0,7</i>	<i>0,3</i>	<i>-0,5</i>

Source : IGAS

[196] **Après redressement, il apparaît que le solde d'exploitation est bénéficiaire sur la période 2008/2011.** Les produits financiers sont en progression, conformément à la politique d'augmentation de la prise de risque menée par l'Institut Pasteur. Enfin le solde exceptionnel demeure naturellement volatile compte tenu du mécanisme de provisionnement des plus-values et moins-values latentes.

[197] En conclusion, **la présentation du compte de résultat établi par l'Institut Pasteur est altérée par l'affectation en dotation d'une partie des libéralités, et par la sous-estimation des subventions de fonctionnement ; elle est sous-tendue, concernant les produits financiers, par des choix de gestion (non comptabilisation d'une partie des produits financiers en ressources annuelles) contestables en général et particulièrement quand le résultat est déficitaire.**

[198] La gestion financière de l'Institut Pasteur fonctionne dans une logique inversée. Ce n'est pas l'excédent de l'exercice qui vient abonder le fonds de dotation en fin d'exercice mais le déficit d'exploitation, artificiellement créé, de l'exercice qui est partiellement couvert par un transfert au résultat courant de l'année.

Recommandation n°12 : Rétablir une présentation exacte des produits au sein du compte de résultat

2.2.3. L'obtention dans ce contexte de fortes subventions publiques

[199] L'Institut Pasteur reçoit des subventions d'exploitation émanant du ministère chargé de la recherche (56,4 M€ inscrits au compte de résultat 2011), ainsi que, pour des montants bien moindres, du ministère chargé de la santé (5,5 M€ inscrits au compte de résultat 2011).

- [200] Il s'agit dans ce second cas de versements effectués par l'institut national de veille sanitaire (INVS) en contrepartie de prestations de services. L'Institut Pasteur intervient tout particulièrement en tant que centre national de référence (CNR) pour la lutte contre les maladies transmissibles¹³⁶, dans le cadre d'une convention signée, originellement en 2006, avec l'INVS ; en 2011, l'Institut Pasteur gère 23 des 77 CNR.
- [201] L'Institut Pasteur fait état notamment en conseil d'administration d'un fort sous-financement de ses prestations pour l'INVS. L'INVS a fourni des échanges de courrier documentant des divergences de vue sur l'ampleur des moyens requis. Par ailleurs, un audit effectué par le CEGEFI¹³⁷ a, sans se prononcer précisément sur les coûts¹³⁸, montré que parmi les laboratoires CNR, ceux de l'Institut Pasteur sont mieux financés que les autres par la subvention, les différences pouvant s'expliquer par une prise en compte plus complète par l'Institut Pasteur des charges de fonctionnement et le cas échéant par la diversité des opérations en fonction des agents pathogènes. La mission n'est pas en mesure d'aller au-delà de cette analyse. Quoi qu'il en soit, dans le cadre de l'appel d'offres de renouvellement organisé en 2011 par l'INVS, l'Institut Pasteur a renouvelé sa candidature pour 17 des 23 CNR qu'il coordonnait précédemment et a candidaté pour deux nouveaux CNR.
- [202] Le rapprochement entre les versements de l'INVS¹³⁹ et les comptes de l'Institut Pasteur a fait apparaître des écarts, pour l'essentiel élucidés par les réponses apportées par l'Institut Pasteur ; ces écarts résulteraient généralement d'apurements de provisions au titre d'exercices antérieurs. Cependant le nombre d'échanges pour y parvenir montre qu'il est nécessaire d'accroître la traçabilité, dans les comptes de l'Institut Pasteur, des entrées des versements INVS ; en l'état, l'Institut Pasteur a dû construire un « tableau de réconciliation »¹⁴⁰. Par ailleurs en 2011, une subvention complémentaire de 30 000 € a été versée au titre du CNR « rage » par la DGS et n'a pas été isolée comptablement en tant que telle, la ligne correspondant aux subventions DGS au compte de résultat de l'Institut Pasteur apparaissant à zéro.
- [203] La convention avec l'INVS comporte un objet et des engagements précis, rappelle les obligations en vigueur et fait l'objet d'un suivi comptable et de réalisation. Il n'en va pas de même pour la convention passée avec le ministère en charge de la recherche et les subventions correspondantes.

2.2.3.1. Un objet non ciblé, une réalisation non suivie et une seconde subvention non comptabilisée

- [204] Les relations entre l'Institut Pasteur et le ministère en charge de la recherche sont régies par une convention cadre pluriannuelle. Concernant les exercices considérés, une convention cadre a été signée pour trois ans le 3 mars 2008, la suivante a été signée pour quatre ans le 23 février 2011.
- [205] Cette convention met à la charge du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche le versement annuel d'une subvention de fonctionnement, charge en fait déclinée dans le versement annuel de deux subventions : l'une « pour l'Institut Pasteur », l'autre « pour les Instituts Pasteur du réseau international ».

¹³⁶ Article L. 1413.4 CSP : « Pour l'exercice de ses missions, l'Institut de veille sanitaire s'appuie sur un réseau de centres nationaux de référence pour la lutte contre les maladies transmissibles, dont les modalités de désignation ainsi que les missions sont fixées par arrêté du ministre chargé de la santé ».

¹³⁷ « Les coûts de fonctionnement des centres nationaux de référence et des laboratoires associés », M. Stutzman, CEGEFI octobre 2010.

¹³⁸ L'audit souligne la très grande difficulté d'établir précisément les coûts, du fait notamment des incertitudes de la partition pour les chercheurs ou praticiens hospitaliers entre la veille sanitaire et leurs activités autres.

¹³⁹ Qui a transmis à la mission sans délai des documents précis.

¹⁴⁰ Sur ces différents points, voir l'annexe 7.

[206] **La convention destinée à l'Institut Pasteur n'est pas expressément ciblée sur les activités de recherche** : en 2008 comme en 2001, elle vise à « soutenir l'Institut Pasteur sous la forme d'une subvention annuelle destinée au financement de son budget de fonctionnement général et de son programme d'activités ». Les engagements pris en contrepartie par l'Institut Pasteur concernent, dans la version 2008, la conduite d'activités de recherche, le développement de la valorisation des résultats de la recherche et des partenariats industriels, le renforcement de l'ouverture de plateformes technologiques, l'animation du réseau international des Instituts Pasteur et l'établissement, en concertation avec le ministère de la recherche, d'un schéma de programmation pluriannuelle. La convention de 2011 y ajoute des « activités de transfert des connaissances vers l'économie et une activité d'enseignement ouverte sur l'innovation technologique ».

[207] Une partie des activités de l'Institut Pasteur, notamment les activités d'enseignement, de soin ou de veille sanitaire¹⁴¹ se situe hors du champ du programme budgétaire 172 dédié aux « recherches scientifiques et technologiques pluridisciplinaires », sur lequel le ministère en charge de la recherche impute la subvention. **La subvention n'est donc pas conforme à l'objet de ce programme dans la mesure où elle est destinée, sans ciblage, à financer le budget de fonctionnement général de l'Institut Pasteur et son programme d'activités.**

[208] Au surplus, aucun compte-rendu d'utilisation de la subvention ou document de suivi n'a pu être produit par l'Institut Pasteur ni par le ministère. Enfin, le schéma de programmation pluriannuelle prévu par la convention de 2008 n'a pas été établi. La convention de 2011 remplace d'ailleurs l'exigence d'un schéma de programmation pluriannuelle par celle d'une simple « projection pluriannuelle ».

Recommandation n°13 : A minima, réviser la convention cadre régissant le subventionnement de l'Institut Pasteur par le ministère de la recherche, définir un objet ciblé de conventionnement et introduire des procédures normales de suivi

[209] La seconde subvention annuelle prévue par la même convention cadre est quant à elle expressément destinée aux « Instituts Pasteur du réseau international ». Or, il n'existe aucun groupement des « Instituts Pasteur du réseau international » qui soit pourvu de la personnalité morale. **Cette seconde subvention, dénommée à l'identique de la première « la subvention » dans la convention, est stricto sensu dépourvue de destinataire. En fait, elle est également versée à l'Institut Pasteur de Paris.**

[210] La seule obligation relative à l'international dans la convention étant « l'animation du réseau international des Instituts Pasteur », la subvention correspondante devrait être dédiée à cette fonction d'animation. Ce n'est pas l'utilisation qui en est faite. En réalité, l'Institut Pasteur de Paris reverse cette subvention à une partie des Instituts Pasteur du réseau. La fondation décide des Instituts bénéficiaires et des montants alloués, sans d'ailleurs que la division internationale ou la direction de l'Institut Pasteur aient pu préciser à la mission à quel moment et selon quels critères ces choix de bénéficiaires et de montants ont été et sont opérés. Selon le directeur général adjoint « administration », les Instituts Pasteur bénéficiaires seraient tous des établissements de l'Institut Pasteur, dénués de personnalité morale ; c'est en réalité le cas des établissements de Guadeloupe et de Guyane mais non, par exemple, de l'Institut Pasteur du Sénégal ou de celui du Cambodge¹⁴².

[211] **Ce circuit de reversement contrevient aux dispositions de l'article 15 du décret-loi du 2 mai 1938 relatif aux subventions de l'État qui interdit les subventions en cascade : « il est interdit à toute association, société ou collectivité ayant reçu une subvention d'en employer tout ou partie en subventions à d'autres associations, sociétés, collectivités privées ou œuvres sauf autorisation formelle du ministre, visée par le contrôleur des dépenses engagées ».**

¹⁴¹ Cf. *supra*, point I.3 du rapport.

¹⁴² Cf. annexe 3.1.

- [212] Le versement d'une fraction de la subvention aux Instituts Pasteur de Guadeloupe et de Guyane, justifié par l'Institut Pasteur au motif qu'il s'agirait de ses propres établissements, entre d'ailleurs moins encore dans l'objet conventionnel « d'animation du réseau international ».
- [213] Contrairement à la convention, les documents adressés par l'Institut Pasteur au ministère de la recherche¹⁴³ mentionnent la réaffectation des sommes allouées à certains Instituts Pasteur, en l'occurrence ceux du Cambodge, de Centre-Afrique, de Guadeloupe, de Guyane, de Madagascar, de Nouvelle-Calédonie et du Sénégal.
- [214] Ni la convention ni les documents exposant les demandes de subvention n'indiquent par contre que le montant de la subvention versée par le ministère de la recherche n'est pas intégralement reversé aux Instituts Pasteur en question. En effet, l'Institut Pasteur déduit de la subvention versée aux Instituts Pasteur du réseau les rémunérations de ses salariés « expatriés »¹⁴⁴ dans ces mêmes instituts. Ainsi, **en 2011, sur une subvention totale de 7,8 M€, seulement 4,4 M€ ont été effectivement reversés aux sept Instituts du réseau retenus. Le solde, soit 3,4 M€, a servi à rémunérer le personnel de l'Institut Pasteur expatrié dans ces mêmes Instituts**¹⁴⁵. Pour certains Instituts Pasteur bénéficiaires et certains exercices, le montant « retenu » sur la subvention excède même la masse salariale correspondant aux salariés expatriés en poste dans ces Instituts¹⁴⁶. Les écarts correspondent selon l'Institut Pasteur à des transferts de provisions sur salaires dans le cas de changements d'affectation d'un salarié ; le grand nombre d'échanges nécessaires pour obtenir des réponses précises n'a pas permis de le vérifier complètement. La mission n'a par ailleurs pas obtenu de l'Institut Pasteur la programmation des postes d'expatriés financés par le ministère des affaires étrangères¹⁴⁷. Elle n'a donc pas pu s'assurer que le ministère des affaires étrangères n'est conduit à financer aucun poste d'expatrié dans les sept instituts mentionnés du réseau¹⁴⁸, pour lesquels les salaires des expatriés en poste sont pour l'essentiel financés par prélèvement sur la subvention « réseau » versée par le ministère de la recherche.
- [215] Le pourcentage de la subvention « réseau » effectivement versé aux sept Instituts Pasteur concernés a été de 38 % en 2009, 47 % en 2010 et 57 % en 2011. Le pourcentage de versement direct varie beaucoup d'un Institut Pasteur à l'autre et, pour un même Institut Pasteur, d'un exercice à l'autre¹⁴⁹.
- [216] Bien que la seconde subvention du ministère de la recherche soit versée comme la première à l'Institut Pasteur de Paris, elle n'apparaît pas dans les comptes de résultat. En effet, l'Institut Pasteur inscrit directement cette subvention au bilan, en comptes de créance, sans mouvoir ses produits en comptes de résultat¹⁵⁰. Ces comptes de créance sont tenus pour chaque Institut Pasteur concerné du réseau.

Recommandation n°14 : Supprimer les subventions en cascade et les utilisations étrangères à l'objet conventionnel de la subvention

¹⁴³ « Les Instituts Pasteur du Réseau International : Exposé de la demande budgétaire », 2009 et 2011-2013.

¹⁴⁴ Terme utilisé par l'Institut Pasteur s'agissant indifféremment de salariés en poste dans les départements et pays d'outre-mer ou à l'étranger.

¹⁴⁵ Cf. annexe 6.3.

¹⁴⁶ Chiffres surlignés en orange dans l'annexe 6.3.

¹⁴⁷ Cf. *supra*, partie 1.3 du rapport. La convention signée prévoit que le ministère prend en charge des assistants techniques qui sont des agents du ministère, aux termes d'une programmation définie annuellement. Selon la division internationale, le MAEE prend en charge des « Assistants techniques (actuellement Experts Techniques Internationaux) qui sont des chercheurs européens de l'IP ». Aucun dossier de demande de la part de l'Institut Pasteur et aucune programmation écrite ne seraient disponibles, la programmation de postes avec le MAEE se faisant « lors d'une réunion annuelle avec le MAEE qui se tient généralement au mois de mai ».

¹⁴⁸ Qui accueillent la majorité des salariés « expatriés » de l'Institut Pasteur.

¹⁴⁹ Cf. annexe 6.3.

¹⁵⁰ Seule la quote-part correspondant aux charges du personnel expatrié est reportée en compte de produits pour neutraliser l'effet en compte de résultat.

2.2.3.2. Une subvention très conséquente, en forte augmentation sur la période étudiée et minorée au compte de résultat

- [217] La principale subvention versée à l'Institut Pasteur par le ministère chargé de la recherche au titre de la convention cadre s'est élevée à 48,2 M€ en 2008 et 56,4 M€ en 2011, soit une progression de 17 % sur la période, avec de fortes augmentations annuelles à l'exception du dernier exercice. Il faut comme indiqué y ajouter la subvention versée à l'Institut Pasteur de Paris pour « l'animation du réseau », ainsi que des versements exceptionnels :

Tableau 16 : Subventions versées à l'Institut Pasteur par le ministère de la recherche

	2 008	2 009	2010	2011
Montants versés à l'Institut Pasteur de Paris au titre de la convention cadre	48 184 592	52 454 334	57 455 713	56 422 394
Evolution annuelle en %		8,9 %	9,5 %	-1,8 %
Montants versés à l'Institut Pasteur "réseau" au titre de la convention cadre	7 792 762	7 992 577	7 868 605	7 772 782
Evolution annuelle en %		2,6 %	-1,6 %	-1,9 %
Montants versés à l'Institut Pasteur de Paris au titre de versements exceptionnels	4 000 000	2 000 000		
Montant total versé à l'Institut Pasteur par le MESR	59 977 354	62 446 911	65 324 318	64 195 176

Source : mission IGAS selon les données fournies et vérifiées par le ministère de la recherche

- [218] Pour 2008, l'Institut Pasteur a reçu un versement exceptionnel de quatre millions d'euros constitué d'un « abondement à partir du compte d'affectation spéciale », au titre d'une demande présentée par la fondation « avec le soutien de Sanofi-Aventis »¹⁵¹, ce versement constituant la dernière tranche d'une subvention exceptionnelle de 16 M€.
- [219] Pour 2009, il a reçu un versement exceptionnel de deux millions d'euros dont la mission n'a pas complètement identifié le circuit : il s'agirait selon l'Institut Pasteur d'une « dotation issue d'un redéploiement de crédit du programme 190 Recherche dans le domaine des transports et de l'habitat relevant du MEEDDAT vers le programme 172 en faveur de l'Institut Pasteur - amendement n°11-2 lors du vote des crédits de la Mission interministérielle MIREs », alors que ce serait selon le ministère de la recherche un « versement exceptionnel par virement du ministère de la culture pour le solde du contentieux avec la caisse des monuments historiques ».
- [220] En tout état de cause, les subventions versées à l'Institut Pasteur par le ministère en charge de la recherche sont globalement très conséquentes¹⁵² et excèdent même pour certains exercices, malgré les mesures de gel budgétaire, les montants prévisionnels énoncés dans la convention cadre. Pour autant, la représentante de ce ministère au conseil d'administration et d'autres administrateurs affirment dans cette instance la nécessité d'augmenter ces subsides qui seraient « en diminution constante »¹⁵³.

¹⁵¹ Cf. annexe 6.5 ; ce versement de 4 millions d'euros ne figure pas dans le tableau récapitulatif de l'ensemble des versements, y compris exceptionnels, fourni par le ministère de la recherche.

¹⁵² À titre d'exemple, la subvention versée à l'Institut Curie est de 9,4 M€ en 2011 selon le PAP 2011.

¹⁵³ Cf. annexe 6.1 et, en annexe 6.4, les prises de position de différents administrateurs de l'Institut Pasteur sur le niveau de cette subvention.

- [221] Ces subventions sont, aux termes des conventions communiquées à la mission, des subventions de fonctionnement¹⁵⁴. Néanmoins elles ne sont pas intégralement versées au compte de résultat de l'Institut Pasteur, certaines fractions étant considérées selon l'Institut Pasteur comme des subventions d'équipement¹⁵⁵. Ont ainsi rejoint les fonds associatifs au lieu de figurer au compte de résultat :
- en 2008, 0,3 M€ émanant du versement exceptionnel de 4 M€ au titre du « compte d'affectation spéciale »,
 - en 2008 également, 752 000 € versés au titre de la convention-cadre signée avec le ministère de la recherche, car il a été considéré qu'il s'agissait « du contrat de plan Paris/Etat/Région » qui finance la construction du BIME à hauteur de 23 M€ : 3 M€ pour Paris, 10 M€ pour l'Etat, 10 M€ pour la Région »,
 - en 2009, 2,4 M€ au même titre,
 - en 2010, 2,4 M€ au même titre.
- [222] L'exercice 2011, pour lequel les comptes ont été clos pendant le contrôle de l'IGAS, est le seul pour lequel les subventions perçues du ministère de la recherche ont été portées en intégralité au compte de résultat. Aucune ponction n'a été effectuée pour cet exercice au bénéfice de la dotation de la fondation, alors même que la quote-part Etat du financement BIME n'était pas soldée. L'Institut Pasteur n'a fourni aucune explication sur cet écart de méthode entre 2011 et les exercices précédents.
- [223] L'explication fournie par l'Institut Pasteur des montants soustraits au compte de résultat pour 2008, 2009 et 2010 sur la subvention n'est donc ni recevable aux termes de la convention produite par l'Institut Pasteur comme par le ministère, ni cohérente d'un exercice à l'autre. Il est clair par contre que **l'abondement de comptes de bilan par des subventions versées dans le cadre d'une convention relative à une subvention de fonctionnement conduit à minorer les ressources courantes**.
- [224] **Globalement, l'utilisation des subventions du ministère en charge de la recherche à l'Institut Pasteur est entachée de graves irrégularités : absence de comptes-rendus d'utilisation ou de documents de suivi y compris pour les subventions exceptionnelles, seconde subvention partiellement reversée « en cascade » à des Instituts Pasteur hors stipulations conventionnelles, partiellement utilisée pour « rembourser » à l'Institut Pasteur de Paris les salaires des expatriés, subventions présumées d'équipement et à ce titre non portées au compte de résultat, quoique versées dans le cadre d'une subvention de fonctionnement.**
- [225] Enfin, l'Institut Pasteur ne se conforme plus depuis 2009 à l'obligation légale, pour les associations et fondations dont le budget annuel est supérieur à 150 000 euros et qui reçoivent une ou plusieurs subventions dont le montant est supérieur à 50 000 euros, de publier chaque année dans le compte financier les rémunérations des trois plus hauts cadres dirigeants ainsi que leurs avantages en nature. La publication de ces rémunérations, correctement individualisée jusqu'en 2008, n'est plus, depuis, opérée qu'en données globalisées¹⁵⁶.

¹⁵⁴ Aux termes de la convention cadre, « l'administration s'engage, sous réserve de la disponibilité budgétaire des crédits, à soutenir l'Institut Pasteur sous la forme d'une subvention annuelle destinée **au financement de son budget de fonctionnement général et de son programme d'activités** » (passage souligné par la mission). Le rapport spécial du commissaire aux comptes confirme que la subvention d'équipement a bien été versée sous l'égide de la convention cadre : « Aux termes d'une convention cadre signée le 1er février 2008 et organisant sur trois ans les conditions d'octroi de subventions annuelles, le montant de la subvention accordée par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche à l'Institut Pasteur de Paris au titre de l'année 2009 s'élève à 54 454 334 euros, intégralement versés sur l'exercice 2009, dont 2 400 000 euros ont été affectés en subvention d'équipement pour le financement de la construction en cours du laboratoire BIME. » (Rapport 2010 du commissaire aux comptes sur l'exercice 2009).

¹⁵⁵ destinées en tant que telles à intégrer des comptes de classe 1 reclassées au bilan.

¹⁵⁶ Les données individuelles figurent en annexe 2.2.

- [226] Cette présentation globalisée aurait été adoptée sur les conseils du commissaire aux comptes, lequel aurait indiqué que l'Institut Pasteur « pouvait valablement apporter une information consolidée de la rémunération des trois dirigeants, n'étant pas soumis aux obligations auxquelles les sociétés cotées se trouvent assujetties »¹⁵⁷. Or cette obligation découle de l'article 20 de la loi n° 2006-586 du 23 mai 2006 relative au volontariat associatif et à l'engagement éducatif, applicable aux fondations. En l'occurrence, la rémunération annuelle des trois principaux dirigeants a été en 2011 de 149 231 € pour le directeur général adjoint scientifique, de 185 143 € pour le directeur général adjoint « administration » et de 201 232 € pour la directrice générale, en augmentation sur deux ans, depuis 2009, de 6 % pour le directeur général adjoint scientifique, de 7,6 % pour le directeur général adjoint administration et de 8,8 % pour la directrice générale, alors même qu'est régulièrement soulignée pour les derniers exercices la « politique de maîtrise de la masse salariale »¹⁵⁸. La mission remarque que dans le même temps, le montant moyen des rémunérations versées aux chercheurs figurant parmi les dix personnes les mieux rémunérées¹⁵⁹ n'augmentait que de 1,7 %. Hors sa rémunération de mandataire social¹⁶⁰, la rémunération de la directrice générale est très nettement inférieure à celle du directeur général adjoint « administration ».

Recommandation n°15 : Publier individuellement, conformément à la législation et dans l'esprit de transparence attendu d'une institution qui fait largement appel aux fonds publics, les rémunérations des trois principaux dirigeants ; soumettre à la décision du conseil d'administration l'évolution de la rémunération de la directrice générale et des directeurs généraux adjoints

2.2.3.3. Une subvention obtenue sur la base d'un affichage de fragilité financière

- [227] Le dossier de demande de subvention présente la subvention et son augmentation comme une condition indispensable au maintien même des capacités scientifiques de l'Institut Pasteur : « l'Institut Pasteur doit trouver de nouvelles sources de financement, sauf à envisager à brève échéance une réduction de son format, tant en nombre d'unités de recherche qu'en effectifs. /.../ les efforts de l'Institut Pasteur sur ses ressources propres ne pourront à eux seuls empêcher une remise en cause du format de ses capacités scientifiques. C'est la raison pour laquelle une augmentation programmée de la subvention de l'Etat, qui est passée entre 1980 et aujourd'hui de la moitié au quart des ressources de l'Institut Pasteur, apparaît indispensable »¹⁶¹.
- [228] Il en va de même de la subvention dédiée au réseau international via l'Institut Pasteur de Paris, qui selon la fondation « constitue aujourd'hui un élément déterminant dans la conduite des activités de recherche dans les Instituts bénéficiaires. Un renforcement sensible de l'aide apportée aux Instituts du Réseau est donc indispensable pour qu'ils puissent poursuivre leurs missions »¹⁶².

¹⁵⁷ Mail du 13 août 2012 à la mission.

¹⁵⁸ La directrice générale souligne par exemple dans le procès-verbal du conseil d'administration de décembre 2011 « la politique de maîtrise de la masse salariale ainsi que la politique de réduction des frais de fonctionnement ». Le document présentant les « axes stratégiques - vision 2015 » de novembre 2008 affirme : « Les actions de maîtrise des dépenses courantes seront approfondies. /.../ En ce qui concerne les dépenses de personnel, il convient de dégager des marges de manœuvre pour les ressources stratégiques ».

¹⁵⁹ Hors situations de départ et indemnités afférentes, cf. annexe 2.2.

¹⁶⁰ Cf. *supra*, 1.2.2.1.

¹⁶¹ Note de l'Institut Pasteur au ministère en charge de la recherche intitulée "PLF 2011 - Budget triennal 2011.

¹⁶² Note de l'Institut Pasteur au ministère en charge de la recherche intitulée « Les Instituts Pasteur du Réseau International, exposé de la demande budgétaire, 2011-2013.

- [229] La communication ainsi élaborée à l'intention du ministère de la recherche relève d'une stratégie délibérée. Le procès-verbal du conseil d'administration de décembre 2009 souligne les efforts organisés de communication à l'égard du ministère : le directeur adjoint administratif de la fondation « souligne les efforts engagés auprès des pouvoirs publics, notamment au niveau du Ministère de la Recherche, pour sensibiliser l'Etat et les décideurs politiques à la fragilité du budget de l'Institut Pasteur. Cette action devrait se traduire par une augmentation de la subvention de 3,5 M€ en 2010. La subvention récurrente du Ministère de la Recherche a augmenté de 15 % entre 2005 et 2010 ».
- [230] Cette communication est manifestement efficace : les représentants du ministère de la recherche ont souligné en réunion avec la mission la grande fragilité financière de la fondation. Cette conviction se basait d'après eux sur leurs contacts avec l'Institut Pasteur et les comptes reçus. Comme indiqué, elle est en complet décalage avec la réalité financière de la fondation¹⁶³. Le chef de service rencontré à la direction du budget, lui-même administrateur de l'Institut Pasteur, a indiqué que la direction du budget n'avait pas négocié avec le ministère de la recherche le montant de la subvention versée à la fondation, la répartition des subventions « recherche » étant opérée au sein de l'enveloppe par ce seul ministère.

Recommandation n°16 : Prendre en compte pour déterminer le niveau de la subvention de fonctionnement la richesse propre et les besoins réels de financement de l'Institut Pasteur, sur la base d'un examen précis des comptes redressés

2.3. Une politique de placements insuffisamment sécurisée

- [231] La politique de placements est à l'Institut Pasteur un sujet prégnant du fait, globalement, de l'importance des fonds propres ; elle l'est tout particulièrement pour les exercices étudiés, immédiatement consécutifs à la constatation, en 2008, d'un déficit de 111 M€ qui s'explique par la dégradation de la valeur du portefeuille d'actifs financier.
- [232] Le patrimoine de l'Institut Pasteur (*cf.* description générale *supra*) est en effet marqué par l'importance de ses placements financiers qui représentent une valeur de réalisation de 509 M€ au 31 décembre 2011. À cette date, le portefeuille de placements comporte un volet très important de placements monétaires de court terme (94 M€). Ces placements de court terme visent à faire face aux échéances liées aux investissements immobiliers de l'Institut Pasteur, en particulier la construction d'un nouveau bâtiment d'exploitation et la rénovation des immeubles d'exploitation actuels.
- [233] Les placements financiers au sein des fonds communs de placements obligataires (116 M€), actions (163 M€) et diversifiés (200 M€) représentent donc 479 M€ en valeur de réalisation au 31 décembre 2011. Il faut également ajouter un compte sur livret pour 30 M€¹⁶⁴. L'allocation d'actifs au sein des fonds communs de placement privilégie les placements dans les fonds diversifiés qui comptent pour près de 40 % du portefeuille au 31 décembre 2011. Or ces placements, en fortes moins-values latentes, comportent un risque élevé et font l'objet d'une gestion complexe.
- [234] Dès lors, à la vue des performances décevantes du portefeuille de placements, dont les principaux déterminants sont explicités en annexe 5.4 à ce rapport, il convient de s'interroger sur la pertinence de la stratégie et sur l'efficacité du cadre de gouvernance mis en œuvre dans la période par l'Institut Pasteur pour la gestion de son patrimoine financier.

¹⁶³ *Cf. supra*, 2.1. et 2.2.

¹⁶⁴ Ce compte apporte une rémunération de 2,4 % (*cf.* annexe 5.3).

2.3.1. La recherche de rendements financiers élevés

2.3.1.1. Des revenus des placements couvrant les besoins budgétaires

- [235] Sans que cette stratégie soit formalisée, l'Institut Pasteur assigne un double objectif à sa politique de placements. D'une part, les revenus financiers doivent être suffisants pour couvrir les charges d'exploitation et permettre un équilibre du résultat courant de la fondation ; d'autre part, le patrimoine doit croître régulièrement afin d'assurer la pérennité de la fondation. En définitive, la stratégie implicite de l'Institut Pasteur se décline en un arbitrage entre rendement espéré et acceptation des risques financiers.
- [236] Or seul l'objectif de rendement est affiché par la direction financière de l'Institut Pasteur qui se réfère à un rendement cible de 4 % pour l'ensemble du patrimoine. Aucun objectif de prise de risque n'est formalisé.
- [237] En outre, le caractère insuffisant des rendements a été mis en avant pour justifier une augmentation de l'exposition aux risques financiers. Ce constat est pourtant erroné. Les objectifs de revenus financiers de l'Institut Pasteur sont fixés chaque année dans le budget en montant absolu. Les montants cibles ainsi budgétés étaient de 18,3 M€ en 2009¹⁶⁵, 17,3 M€ en 2010 et 22,2 M€ en 2011. Rapporté à la valeur du patrimoine (hors immobilier d'usage) au 31 décembre 2011, un rendement de 2,8 % suffisait à atteindre ce montant de revenus. Dès lors, la cible de rendement de 4 %, plusieurs fois mise en avant par la direction financière, n'est pas cohérente avec les montants absolus budgétés.
- [238] En sus, les revenus des trois derniers exercices sont supérieurs aux objectifs. Les revenus des placements se sont élevés à 19,8 M€ en 2009, 17,3 M€ en 2010 et 23,3 M€ en 2011. Cela dénote d'une part les revenus élevés du portefeuille financier et d'autre part le niveau élevé de risques déjà pris par l'Institut Pasteur.
- [239] Les produits des placements ont été largement suffisants pour couvrir le déficit d'exploitation affiché pour les exercices 2008 à 2011. En témoigne la décision de réinvestir la moitié des revenus financiers au sein des fonds communs de placements en 2010 et 2011 en ne détachant pas les coupons reçus. Les produits des placements ne sont donc pas entièrement consommés.
- [240] En conclusion, le montant total de revenus financiers est amplement supérieur aux besoins de la fondation, et l'augmentation de la rentabilité du portefeuille financier n'est pas une nécessité. Dès lors, il n'y a pas lieu d'augmenter l'exposition aux risques financiers du portefeuille de valeurs mobilières afin de rechercher une hypothétique augmentation des revenus pour atteindre une rentabilité ambitieuse de 4 % ; ce seuil n'étant par ailleurs pas fixé par les instances de gouvernance de l'Institut Pasteur.

¹⁶⁵ Il s'agit des objectifs de produits financiers hors loyers et revenus agricoles.

2.3.1.2. Un suivi de la performance n'intégrant pas de critère de risque

[241] L'Institut Pasteur fixe des objectifs de performance à ses gestionnaires de fonds. Ces objectifs sont définis dans des conventions de gestion sous forme d'indices de référence que le gestionnaire est incité à « surperformer ». En conséquence, la fondation suit la performance de ses fonds en comparaison avec ces indices de référence. Les graphiques reproduits en annexe¹⁶⁶ montrent qu'à fin 2011, le fonds Pasteur Obligations 2 avait une performance significativement inférieure à son indice de référence. Le fonds Pasteur Obligations 1 avait en revanche une performance proche de son indice. Le fonds Pasteur Actions 2 avait une performance significativement inférieure à son indice de référence. En revanche, le fonds Pasteur Actions 1 a su limiter les pertes au deuxième trimestre 2011 en cédant une part importante de ses placements en actions au profit de placements monétaires peu exposés. Au 31 décembre 2011, ce fonds n'était investi en actions qu'à hauteur de 70 %.

[242] L'indice de suivi de la performance des fonds diversifiés (eonia + 4 %) est sans lien avec les risques sous-jacents auxquels sont exposés ces fonds qui investissent en OPCVM diversifiés. En effet, les fonds diversifiés peuvent être investis en actions internationales, en produits structurés ou en obligations des pays émergents. L'utilisation d'un indice monétaire ne donne aucune information pertinente sur la performance du fonds par rapport à ses pairs. Si l'on observe la performance passée¹⁶⁷, l'objectif de performance n'a pas été suivi et la forte volatilité des valeurs liquidatives témoigne du risque considérable pris par l'Institut Pasteur au sein de ces fonds, qui représentent 230 M€ investis à fin 2011, soit 40 % de la valeur comptable des placements financiers.

[243] En outre, la performance financière des fonds est appréciée au prisme d'indices de rendement avec coupons réinvestis. Or l'Institut Pasteur détache les coupons de ces fonds (50 % en 2010 et 2011). Dès lors, les fonds devraient structurellement avoir une performance inférieure à leur indice de référence. Cette « sous-performance » apparente pourrait biaiser les actions de gestion de l'Institut Pasteur.

Recommandation n°17 : Définir pour les gérants des indices de référence en lien avec l'objectif financier de l'Institut Pasteur et avec sa pratique de détachement des coupons

[244] Enfin, la fondation n'associe pas de critères de risque à ces critères de performance. En effet, une politique de placements plus agressive peut conduire, en période de hausse des marchés, à une meilleure performance mais se révéler très défavorable en période de baisse de marché. Cette corrélation entre l'indice de marché et le rendement des fonds, couramment appelée « beta » ne fait l'objet d'aucun suivi particulier. De même aucun critère de volatilité n'est fixé aux gérants des fonds.

[245] La définition d'un critère de risque avait pourtant été demandée expressément en conseil d'administration par Lionel Zinsou, administrateur de l'Institut Pasteur particulièrement qualifié en matière de gestion financière¹⁶⁸, approuvé par le président du conseil d'administration : « Lionel Zinsou estime que le degré d'amplitude accepté par l'Institut Pasteur doit être décidé par le Conseil d'administration. /.../. Il lui paraît essentiel de définir le montant des pertes acceptables /.../. Il estime qu'il faut concilier le besoin de liquidités et la nécessité de limiter les risques. Ce point relève de la décision du Conseil d'administration. François Ailleret appuie les propos de Lionel Zinsou et considère que ces précisions doivent être intégrées dans le document de référence »¹⁶⁹. **Ces demandes du conseil d'administration n'ont pas été mises en œuvre.**

¹⁶⁶ Cf. annexe 5.4.

¹⁶⁷ Cf. annexe 5.4.

¹⁶⁸ Lionel Zinsou est directeur général du fonds d'investissement PAI Partners.

¹⁶⁹ Procès-verbal du conseil d'administration d'octobre 2009.

Recommandation n°18 : Définir des indicateurs de risque, prendre les décisions correspondantes en conseil d'administration, et rendre compte de leur respect dans le bilan annuel de la gestion du patrimoine

- [246] Dans ce contexte, et eu égard de façon générale à son statut de fondation qui oriente vers une gestion prudente, il est surprenant que l'Institut Pasteur développe une stratégie financière consistant à « accepter des risques »¹⁷⁰ sans en fixer clairement le niveau acceptable. Le document de référence n'est à ce titre pas suffisamment contraignant pour encadrer efficacement la prise de risques¹⁷¹.
- [247] La recherche de risques financiers n'entre pas dans l'objet social de l'Institut Pasteur tel que défini à l'article 1^{er} de ses statuts. Elle n'est pas non plus l'un des moyens d'action de la fondation définis à l'article 2 de ses statuts¹⁷². La gestion financière est une activité incidente, quoique à fort impact financier, dont les objectifs propres ne doivent pas devenir prééminents. En particulier, la recherche de croissance du patrimoine financier ne devrait pas être opérée au détriment de la prudence et de la liquidité des placements. Des prises de position spéculatives et la recherche d'un rendement élevé à court terme sont incompatibles avec l'objectif de pérennité de la fondation.
- [248] Enfin, compte tenu du poids des ressources d'appel à la générosité publique dans la constitution de ses fonds propres, l'Institut Pasteur a l'obligation morale de gérer son patrimoine en bon père de famille sans s'exposer à des placements financiers hasardeux afin de respecter au moins de cette façon la volonté, implicite ou explicite, des donateurs de financer les missions sociales de l'Institut Pasteur.
- [249] En conséquence, une gestion d'une extrême prudence devrait être privilégiée. La nécessité en avait au demeurant été très clairement soulignée par Lionel Zinsou lors du conseil d'administration d'avril 2009 : « il conviendrait de mettre en place une politique de gestion propre à minimiser les risques. Car si l'Institut Pasteur peut mettre en place une politique plus active pour améliorer les rendements en choisissant d'avoir des actions dans une proportion importante, cela représente une politique risquée dans le contexte de ces dernières années et s'éloigne d'une gestion de bon père de famille ».

Recommandation n°19 : Ajuster l'objectif de rendement de l'Institut Pasteur à ses besoins réels de financement et contenir la prise de risque

- [250] Au préalable, il sera nécessaire de doter l'Institut Pasteur d'une stratégie claire en matière de placements financiers, que ne constitue pas le cadre de référence¹⁷³. L'objectif de revenus et l'objectif de croissance du patrimoine financier doivent être distingués et confrontés aux enjeux de stabilisation des ressources et de pérennité de l'activité de la fondation.

2.3.1.3. Une situation financière dégradée

• **Des moins-values latentes structurelles**

- [251] Le portefeuille de placements de l'Institut Pasteur apparaît en moins-values latentes depuis fin 2008. Hors les difficultés émanant du contexte de crise, les actions de gestion récentes n'ont pas permis de redresser la situation financière et se traduisent par une exposition accrue aux risques financiers.

¹⁷⁰ Aux termes du procès-verbal du conseil d'administration du 14 octobre 2009, François Ailleret « considère que l'Institut Pasteur peut accepter un certain nombre de risques ».

¹⁷¹ Cf. *infra*.

¹⁷² Cf. *supra*, 1.1 et annexe 1.2.

¹⁷³ Cf. *infra*.

[252] Les règles de comptabilité obligent l'Institut Pasteur à provisionner toutes les moins-values latentes. Ces dépréciations sont reportées en charges exceptionnelles au compte de résultat. Elles sont reprises lorsque la valeur de marché des placements augmente, dans la limite de la valeur d'acquisition des parts. Ce mécanisme comptable explique la volatilité du résultat et les fortes pertes comptables accusées en 2008 et 2011. Les dotations aux provisions des placements s'élevaient en effet à 132 M€ en 2008 et à 41,8 M€ en 2011. En 2009, 57,8 M€ de provisions avaient été reprises et en 2010 20,5 M€, ce qui porte le stock de provisions pour dépréciations de placements à 95,5 M€ au 31 décembre 2011. La forte volatilité des plus-values / moins-values latentes témoigne de l'allocation d'actifs risquée de l'Institut Pasteur.

[253] Les pertes enregistrées au travers des dépréciations d'actifs ne sont pas uniquement comptables, elles traduisent une réalité économique. **Une allocation d'actifs plus prudente aurait certainement contribué à mieux immuniser le compte de résultat contre les variations de marché.**

[254] Le stock de moins-values latentes demeure donc considérable malgré le relatif apaisement de la phase de « crise financière ». La situation financière de l'Institut Pasteur est donc particulièrement inquiétante. Les moins-values latentes représentent 20 % du total des placements à la clôture des comptes 2011 contre 9 % à la clôture des comptes 2010¹⁷⁴. Seul le fond Pasteur actions 1 a été en légère plus-value latente, fin 2010, sur la période 2008 à 2011. Il ne serait pas impossible que les moins-values latentes de l'Institut Pasteur eussent pris un caractère structurel.

[255] En tout état de cause, cette situation financière dégradée n'est pas uniquement la résultante de variations conjoncturelles des marchés financiers. Les actions de gestion récentes décrites ci-après et en annexe 5.4 ont contribué à définir le portefeuille de placements actuel et expliquent son résultat.

[256] En particulier, des moins-values ont été réalisées et des cessions de placements ont été opérées au sein des fonds communs de placements. Une part des pertes « latentes » pour l'Institut Pasteur peut être considérée comme réalisée au 31 décembre 2011 étant donné les cessions réalisées au sein des fonds diversifiés à l'été 2011¹⁷⁵.

- **Des réalisations de moins-values**

[257] La valeur comptable des placements de l'Institut Pasteur évolue en fonction de la politique de cession des placements, entraînant la réalisation des plus-values ou de moins-values, et en fonction de la politique d'investissement. La politique de placement menée en 2010 et 2011 a privilégié les investissements dans les fonds les plus risqués : fonds actions et fonds diversifiés. Sur la période, le prix de revient total des parts des fonds actions augmente de 18 % (176,9 M€ à 208,6 M€) et celui des fonds diversifiés de 9 % (210,5 M€ à 229 M€) tandis que celui des fonds obligations baisse de 21 % (de 171,6 M€ à 135,3 M€)¹⁷⁶. L'Institut Pasteur a donc désinvesti en obligations pour investir en actions et en OPCVM diversifiés sur la période, ce qui induit une augmentation des risques financiers pris par l'Institut Pasteur.

[258] Ces actions de réallocation des portefeuilles ont par ailleurs conduit l'Institut Pasteur à réaliser d'importantes moins-values en 2010 et 2011 comme en témoigne le tableau ci-après.

¹⁷⁴ À cette date les marchés financiers s'étaient rétablis après la crise des « subprimes » et avant la crise des dettes souveraines.

¹⁷⁵ Cf. *infra* et annexe 5.4.

¹⁷⁶ Cf. tableau en annexe 5.4.

Tableau 17 : Plus-values et moins-values réalisées

	2008	2009	2010	2011
Plus-values réalisées	3,0	1,2	6,4	5,5
Moins-values réalisées	-2,9	-0,2	-6,9	-6,3
Solde	0,1	1,0	-0,5	-0,8

Source : Institut Pasteur, synthèse des portefeuilles

- [259] En 2011, l'Institut Pasteur a réalisé des moins-values en vendant pour 15 M€ de chaque fonds obligataire (Pasteur Obligations 1 et Pasteur Obligations 2). Le produit de ces cessions a été investi dans un compte à terme rémunéré 2,4 %. Un achat-vente a été réalisé sur le fonds Pasteur Actions 1 afin de réaliser une plus-value sur ce fond pour compenser la moins-value réalisée sur les fonds obligataires. Cette dernière opération vise à masquer l'importance des moins values réalisées.
- [260] En 2010, les moins-values réalisées proviennent de deux opérations d'achat-vente sur les fonds Pasteur Actions 1 et Pasteur allocations 1 pour respectivement 95,3 M€ et 24 M€, avec des réalisations de moins-values de 4,4 M€ et 1 M€. En parallèle, des plus-values de 5,7 M€ ont été réalisées consécutivement à la vente de 67 M€ d'obligations détenues directement par l'Institut Pasteur. Le produit des ventes a été alloué à hauteur de 13 M€ sur Pasteur Actions 1, 18 M€ sur Pasteur Actions 2, 3,5 M€ sur Pasteur Allocation 1, 16,5 M€ sur Pasteur allocation 2, et le solde mis en réserve monétaire pour financer une partie de l'achat d'un immeuble de bureaux¹⁷⁷.
- [261] Par ailleurs, l'Institut Pasteur a vendu en 2010 un portefeuille obligataire pour 66 M€. Ces obligations avaient été progressivement acquises afin, notamment, de placer la part des dons et legs reçus dont la valeur excédait 300 k€. Une partie de ces valeurs mobilières servait à produire des revenus en vue du versement du « prix Duquesne », conformément à la volonté du testateur concerné¹⁷⁸. Les revenus de ce portefeuille d'obligations servaient également à financer la recherche génétique conformément à la volonté d'un autre testateur¹⁷⁹.
- [262] Mise à part l'arrivée à échéance de deux lignes obligataires pour 12,5 M€, le choix de vendre ce portefeuille obligataire ne correspond pas à l'engagement comptable, pris en 2009, de les détenir jusqu'au terme.
- [263] L'Institut Pasteur s'était pourtant engagé¹⁸⁰ à conserver ces obligations jusqu'à leur échéance, ce qui l'avait conduit à ne pas comptabiliser de moins-values latentes sur 60 M€ de placements obligataires. Ce choix ne reposait sur aucune disposition comptable applicable à la fondation¹⁸¹. À la clôture de l'exercice 2009, l'Institut Pasteur n'a pas provisionné 13 k€ de moins-values latentes sur un titre obligataire qui devait être détenu jusqu'à échéance. Cet écart dans l'application des règles de comptabilité générale ne repose sur aucun fondement. En sus, l'obligation mentionnée n'a pas été détenue jusqu'à échéance mais vendue en 2010.

¹⁷⁷ Il s'agit de l'opération d'achat de l'immeuble rue de Tocqueville dans le 17^{ème} arrondissement de Paris.

¹⁷⁸ Il s'agit d'un legs de 2 M€ donnant lieu à un prix annuel de 84 k€ versé à un chercheur de l'Institut Pasteur.

¹⁷⁹ Il s'agit d'un legs de 2 M€ dans lequel le testateur a précisé que les revenus de ses placements devaient servir à financer la « recherche en génétique ».

¹⁸⁰ Cet engagement est retracé dans le document de justification des comptes de provisions pour dépréciations de titres à la clôture de l'exercice comptable 2009. Il précise « OAT maintenu pour son nominal suite à l'engagement de conserver le titre jusqu'à son échéance pour ne pas avoir à comptabiliser les moins values potentielles ».

¹⁸¹ Les règles comptables applicables aux fondations imposent de déprécier les placements au 1^{er} euro de moins-value latente, sans dérogation possible.

[264] La vente prématurée de ces titres paraît également surprenante compte-tenu de leur niveau élevé de revenu¹⁸², et du caractère relativement sûr que présentaient ces placements à faible risque de contrepartie, puisqu'il s'agissait de titres émis par les États européens centraux (France, Autriche, Allemagne), à l'exception de deux lignes portugaises.

[265] En conclusion, **les réinvestissements opérés par l'Institut Pasteur en 2010 et les réallocations réalisées sur les fonds diversifiés** (voir *infra* et annexe 5.4) **démontrent la politique d'augmentation de la prise de risque financiers mise en œuvre par la direction de l'Institut Pasteur. Cette politique n'a pas fait l'objet d'un accord du conseil d'administration.**

Recommandation n°20 : Limiter la réalisation de moins-values et les opérations d'achats-ventes

2.3.2. Une gouvernance des investissements, récemment organisée, à renforcer

[266] Des instances de gouvernance des investissements ont été mises en place en 2009 et 2010. L'Institut Pasteur s'est ainsi doté d'un comité d'audit et financier en charge du suivi du budget et de la préparation des comptes annuels avant approbation par le conseil d'administration. Le suivi de la gestion du patrimoine fait donc intégralement partie de son champ. Ont également été mis en place un cadre de référence des placements, un bilan annuel de la gestion du patrimoine et un comité consultatif des placements, afin d'améliorer le suivi de la gestion du patrimoine mobilier et immobilier de l'Institut Pasteur.

[267] Cette volonté d'encadrement de la part du conseil d'administration n'a cependant été mise en œuvre que de façon trop lâche et la gouvernance des investissements reste aujourd'hui à conforter. Le rôle respectif des organes de gouvernance n'est pas assez défini, et le cadre de référence des placements est peu contraignant.

2.3.2.1. Une information insuffisante du conseil d'administration

[268] De façon générale, le rôle respectif des organes de gouvernance n'est pas suffisamment défini. Les comptes-rendus de réunions sur les exercices 2009 à 2011 montrent que **le conseil d'administration** est tenu précisément informé des évolutions en matière de politique immobilière, notamment l'avancée des travaux du « BIME » (centre de biologie intégrative des maladies émergentes) et de la réallocation du portefeuille d'immobilier de rapport, mais **n'est pas suffisamment informé pour orienter la politique des placements, voir pour la connaître.**

[269] La direction générale met en œuvre les orientations de la politique de placement et contrôle leur respect, avec le soutien d'un cabinet de conseil spécialisé, Amadeis¹⁸³, qui suit la performance des fonds, appuie l'Institut Pasteur pour la rédaction des appels d'offre et oriente la sélection des gérants. Le suivi des placements immobiliers est co-assuré par la direction financière et le service des legs et du patrimoine immobilier, segmentation qui s'explique par le poids de l'immobilier provenant de legs et par l'expertise du service des legs en matière de gestion immobilière. La gestion courante des placements immobiliers est déléguée à une société de gestion spécialisée.

¹⁸² Les coupons versés sur ces titres étaient supérieurs à 4 %.

¹⁸³ Les modalités d'intervention du cabinet Amadeis sont définies dans un contrat daté du 12 novembre 2009. Le cabinet fournit deux types de prestations : accompagnement global et conseil des fonds de multi-gestion. Le premier type de prestation est classique (conseil, contrôle et suivi des investissements). Le second fait de la société Amadeis un membre actif des comités d'investissements des fonds en multi-gestion. Il bénéficie à ce titre d'honoraires variables dont le montant dépend de la performance des fonds diversifiés (voir *infra* les conséquences de ce mode de rémunération).

- [270] La direction générale est en charge de la rédaction du bilan annuel de la gestion du patrimoine. Comme précisé dans le cadre de référence des placements¹⁸⁴, **ce bilan devrait être approuvé chaque année devant le conseil d'administration. Ce n'est aujourd'hui pas le cas.**
- [271] La mise en place du cadre de référence des placements marque de la part du conseil d'administration, une volonté d'amélioration de la gouvernance financière de l'Institut Pasteur. Mais ce cadre nouveau n'a pas été traduit dans les faits par une meilleure information du conseil d'administration sur la gestion des placements financiers. En effet, le contenu de ce bilan annuel établi en 2009, 2010 et 2011 apparaît quantitativement et qualitativement amoindri en comparaison des dossiers de « synthèse de gestion du portefeuille » qui étaient présentés par la direction générale au conseil d'administration jusqu'en 2007.
- [272] En particulier, ces dossiers fournissaient une information détaillée sur le rendement et l'évolution de la valeur du portefeuille sur longue période (10 ans). Ils indiquaient les résultats de chacun des gestionnaires de fonds, mentionnaient la cible d'allocation stratégique et la comparaient à l'allocation réalisée. Les 15 premières lignes obligataires (avec le taux de coupon, leur maturité et leur pays émetteur) et actions étaient indiquées. La synthèse comportait également une information précise sur les frais financiers et sur l'évolution du résultat financier des dix dernières années. Le résultat financier était décomposé entre revenus financiers et réalisations de plus ou moins-values sans compensation. Les moins-values latentes étaient indiquées et comparées au montant provisionné en fin d'exercice précédent.
- [273] L'actuel « bilan annuel de la gestion du patrimoine » ne contient en revanche que trois pages de commentaires sur l'allocation d'actifs et les performances récentes. La présentation de la situation du patrimoine à la clôture ne mentionne pas le niveau de réalisation de l'allocation stratégique. La composition des fonds "diversifiés" n'est indiquée que de manière très globale. Les performances financières ne sont pas mises en regard des choix d'investissement et ne sont pas comparées sur longue période. Aucune information n'est donnée sur les réalisations de plus-values ou sur les moins-values latentes.
- [274] En sus, l'information contenue dans le bilan annuel des placements n'est pas toujours claire. Ainsi, en 2009, les rendements financiers affichés dans le « bilan annuel de la gestion du patrimoine », apparaissaient assez faibles¹⁸⁵. Or ces rendements étaient rapportés au total du patrimoine, alors que celui-ci comprend de l'immobilier d'usage qui n'est pas destiné à produire des revenus financiers. La réévaluation du patrimoine immobilier réalisée en 2010 vient également mécaniquement accroître le poids de l'immobilier et diminuer optiquement le ratio de rendement. Cette minoration biaisée de l'indicateur de rendement est de nature à inciter à des décisions augmentant l'exposition aux risques financiers.
- [275] **L'instauration du « bilan annuel de la gestion du patrimoine » ne correspond donc en réalité pas à une innovation puisque le conseil d'administration disposait auparavant de dossiers précis, et s'est traduit dans les faits par une baisse du niveau d'information concernant la gestion des placements financiers.**

¹⁸⁴ L'article 7 du cadre de référence des placements dispose que le conseil d'administration « approuve chaque année le « Bilan annuel de la gestion du patrimoine » réalisé par la direction ».

¹⁸⁵ 2,76 % en 2009.

- [276] Le conseil d'administration a approuvé en décembre 2009 le cadre de référence des placements. Depuis, les procès-verbaux ne font mention d'aucune discussion approfondie sur le suivi de sa mise en œuvre ou sur le respect des critères qu'il énonce ; seul figure point un très rapide sur la gestion du patrimoine fait le 28 avril 2011 par le président du conseil d'administration, qui a à cette occasion souligné la nécessité qu'un point sur la gestion du patrimoine soit fait au moins une fois par an devant le conseil d'administration. C'est en comité d'audit et financier que sont discutés les bilans de la gestion du patrimoine. Trois membres du conseil d'administration y siègent, mais le conseil dans son ensemble est concerné par cette politique qui engage des ressources très élevées. Sans attendre de chacun des membres du conseil d'administration qu'il mette en œuvre une compréhension fine des mécanismes financiers, il est nécessaire que soient fournis au conseil des données précises à l'appui d'enjeux explicités, afin d'éclairer les débats et de permettre les choix.

Recommandation n°21 : Faire figurer dans le bilan annuel de la gestion du patrimoine toutes les informations nécessaires à l'analyse de la performance financière et des risques financiers par le conseil d'administration. Faire approuver ce bilan annuel par le conseil d'administration et le publier, conformément au principe de transparence énoncé à l'article 2.2 du cadre de référence des placements

2.3.2.2. L'action décisionnelle du comité consultatif des placements

- [277] Le cadre de référence des placements précise que « la direction peut renforcer ses moyens en se faisant accompagner par un comité consultatif des placements » composé d'experts bénévoles choisis par la direction. Le cadre de référence souligne le rôle non décisionnel de ce comité qui a pour vocation « d'échanger régulièrement avec la direction sur les différents aspects de la gestion du patrimoine et notamment au sujet de la politique d'investissement ».
- [278] Pourtant, ce comité¹⁸⁶, qui s'est réuni trois fois en 2010 et quatre fois en 2011, prend en réalité des décisions qui orientent la gestion du patrimoine de l'Institut Pasteur, comme le montrent ses procès-verbaux : « Il est décidé de ne pas réaliser l'investissement dans le fonds d'Argyle Street Management dans l'immédiat »¹⁸⁷ ; « Il est finalement décidé de réduire le poids des obligations « investment grade »¹⁸⁸ de la zone Euro à 25 % d'ici un an, au profit des actions et des placements diversifiés¹⁸⁹ » ; « La proposition qui consiste à préparer le remplacement du gestionnaire (*du fonds Pasteur Obligations 2 géré par BNP Paribas*) [...] est validée par le comité¹⁹⁰ » ; « il est finalement décidé d'opter pour une mise sous surveillance du fonds (*fonds Pasteur Actions 2, géré par Rothschild&Cie*) et de la société de gestion, dans l'objectif d'une prise de décision éventuelle à l'occasion du Comité consultatif des placements de fin d'année ».
- [279] Ces extraits témoignent du rôle décisionnel, et non simplement consultatif, du comité consultatif des placements pour l'allocation tactique du portefeuille de placements. Les membres externes à l'Institut Pasteur ont joué un rôle prédominant dans ces choix tactiques d'allocation d'actif, en particulier pour la redéfinition du portefeuille immobilier¹⁹¹. Mais l'articulation des responsabilités entre les choix stratégiques et les choix tactiques n'apparaît pas suffisamment claire.

¹⁸⁶ Composé de Anne-Marie de Chalambert, Patrick Gerschel et Jean-Marie Eveillard. Les réunions de ce comité associent également trois membres du Conseil d'administration (Bruno Rémond, Lionel Zinsou et Bernard Guirkingier), des membres de la direction générale (Christophe Mauriet, Valérie Gadaud, Emmanuel Salé et Frédéric Grosjean) et le cabinet de conseil Amadeis.

¹⁸⁷ Procès-verbal du 10 septembre 2010. Il s'agit d'un fonds d'investissement spéculatif « hedge fund » spécialisé dans les investissements en Asie. L'investissement dans ce fonds a été discuté sur proposition de la direction générale.

¹⁸⁸ Il s'agit des obligations de notation supérieures à BBB.

¹⁸⁹ Procès-verbal du 25 janvier 2011.

¹⁹⁰ Procès-verbal du 9 septembre 2011.

¹⁹¹ Cf. procès-verbaux des comités consultatifs.

Recommandation n°22 : Clarifier le rôle de chaque instance dans la gouvernance des investissements ; dédier des équipes spécialisées au suivi de la mise en œuvre de cette politique ; organiser à échéances régulières un rendu-compte au conseil d'administration

2.3.2.3. Un « cadre de référence des placements » peu contraignant

[280] Le cadre de référence, approuvé par le conseil d'administration le 16 décembre 2009 et accessible sur le site Internet de l'Institut Pasteur, affirme la nécessité de formaliser les principales règles de gestion du patrimoine compte-tenu de l'importance des ressources issues de la générosité publique.

[281] Son adoption est en soi positive. Cependant, ce « cadre de référence » est aujourd'hui peu contraignant et beaucoup trop imprécis.

- **Les principes d'investissement doivent être précisés**

[282] Le cadre de référence assigne à la gestion du patrimoine un double objectif de pérennisation de son action et de génération de ressources permettant d'assurer sa mission d'intérêt général. Il énonce également les principes généraux de politique d'investissement, à savoir la prudence, la transparence, la délégation et la responsabilité. Ces principes ne sont toutefois pas déclinés.

[283] Ainsi est-il mentionné au titre du principe de prudence (dit « principes élémentaires de prudence ») que « prudence ne signifie pas absence de risque, mais une prise de risque adaptée aux objectifs et aux engagements de l'Institut », sans que le périmètre de prise de risque acceptable et les engagements de l'Institut Pasteur soient définis : ne sont précisées ni la nature des engagements à couvrir ni les limites des risques qui en découlent.

[284] Le principe de « responsabilité » fait référence « au respect d'un certain nombre de valeurs collectives favorables à un développement économique, social et environnemental équilibré », sans que ces valeurs soient énoncées ni leurs implications définies.

[285] Le principe de transparence est quant à lui décliné mais incomplètement respecté : il prévoit la publication annuelle d'un bilan de la gestion du patrimoine, approuvé par le conseil d'administration. Comme indiqué, ce bilan n'est pas soumis pour approbation au conseil d'administration et n'est pas par ailleurs accessible sur le site Internet de l'Institut Pasteur.

Recommandation n°23 : Définir la notion de prudence en précisant notamment des limites de risques acceptés et la nature des engagements de l'Institut Pasteur ; formaliser une politique en matière de placements qui spécifie en des termes précis un objectif de rendement, un seuil d'acceptation des risques et un horizon d'investissement

Recommandation n°24 : Établir une liste précise des investissements exclus au titre de la gestion « responsable » des placements financiers

[286] Le cadre de référence des placements distingue dans une seconde partie les quatre types de biens qui composent le patrimoine de l'Institut Pasteur : l'immobilier, les placements financiers à long terme, la trésorerie et les titres de participation. La politique d'investissement en placements financiers à long terme distingue trois catégories d'actifs selon leur niveau de risque, en se référant pour l'allocation stratégique retenue à celle approuvée en conseil d'administration le 14 octobre 2009, à savoir un tiers dans chacune des catégories.

[287] Le cadre de référence indique que l'Institut Pasteur s'autorise à financer, dans la limite d'une prise de participation de 33 %, le « démarrage de nouvelles entreprises », « afin de répondre à certaines sollicitations d'accompagnement de projets » en s'interdisant de participer aux éventuelles augmentations ultérieures de capital. **Cette disposition ne relève pas dans son principe du cadre de référence¹⁹², mais des statuts de la fondation**, qui, pour autant qu'ils autorisent le financement du démarrage de nouvelles entreprises, y posent des conditions non rappelées dans le cadre de référence¹⁹³.

- **Les règles d'investissement doivent faire l'objet d'un suivi régulier.**

[288] Les règles d'investissement sont ensuite définies à l'article 4.2 du cadre de référence. Des limites par monnaie (plus de 50 % en euros), par origine géographique (plus 80 % dans les pays de l'OCDE) et par notation (plus de 80 % notés au dessus de BBB- par l'agence Standard and Poor's) ont été fixées. En sus, des contraintes de liquidité (75 % au moins du portefeuille doit être cessible en moins d'un mois), de délégation (pas plus de 40 % du portefeuille chez le même gestionnaire) et d'investissement dans les OPCVM (uniquement de droit européen) ont été instaurées.

[289] Mais les conventions de gestion des fonds communs de placements ne se réfèrent pas au cadre de référence. Les gestionnaires de FCP ne sont donc pas contraints d'en suivre les règles.

[290] Par ailleurs, l'Institut Pasteur ne vérifie pas le respect des critères du cadre de référence des placements. Les équipes en charge du suivi des placements au sein de la direction financière n'établissent pas de tableau de suivi des règles d'investissement et aucun fichier de suivi fourni par les gérants ou par la société de conseil Amadeis ne fait état du respect de ces critères.

[291] Le suivi du respect des règles énoncées dans le cadre de référence n'est donc pas formalisé par l'Institut Pasteur. Le seul document attestant du suivi de ces règles est une note du cabinet Amadeis répondant à des propositions d'investissements émises par P. Gerschel dans le cadre du comité consultatif des placements. La sélection opérée se limite à exclure les OPCVM qui ne sont pas de droit européen ; aucune précision n'est apportée quant au respect des autres critères.

[292] Cette absence de suivi formalisé implique que les dépassements de critères ne font pas l'objet d'alertes. Ainsi le critère de diversification des sociétés de gestion, qui fixe un plafond de 40 %¹⁹⁴ pour la part des investissements délégués à une même société de gestion, n'a pas toujours été respecté. Au 31 décembre 2010, l'Institut Pasteur déléguait à la société de gestion Fundquest, filiale de BNP Paribas, la gestion des trois FCP « diversifiés » pour un montant total d'investissements de 256,3 M€¹⁹⁵. Le montant total des investissements en valeurs mobilières s'élevant à cette date à 586,4 M€¹⁹⁶, la part des investissements délégués à cette société de gestion était donc de 44 %. Le cadre de référence a ultérieurement été pris en compte dans ce cas puisque 30 janvier 2011, la Fondation a changé de délégataire pour la gestion du FCP « Pasteur Allocations 1 », afin de s'y conformer.

[293] Cet épisode témoigne d'un suivi informel de certaines règles d'investissement du cadre de référence. La démarche est positive mais il est nécessaire de la formaliser et de la systématiser. En particulier il est nécessaire de préciser le dénominateur à considérer pour le suivi des ratios de limites¹⁹⁷. Seuls les placements risqués devraient entrer dans la composition du ratio.

¹⁹² Cf. *supra*, 2.1.1.3.

¹⁹³ Cf. *supra*, 1.1.

¹⁹⁴ Article 4.2 du cadre de référence.

¹⁹⁵ Il s'agit ici du prix de revient total des parts de FCP acquises par l'Institut Pasteur et non de leur valeur de marché afin d'apprécier le montant des investissements réalisés en neutralisant les effets de marché.

¹⁹⁶ Source : inventaire des placements de l'Institut Pasteur.

¹⁹⁷ Le portefeuille de placements financiers à long terme comporte une part conséquente de placements monétaires à des fins de gestion de trésorerie, qui ne répond pas aux mêmes contraintes que la gestion du patrimoine mobilier à long terme. Les placements monétaires ne peuvent donc pas être considérés comme des « placements financiers à long terme »

Recommandation n°25 : Instaurer un suivi du respect du cadre de référence des placements, en rendre compte annuellement au conseil d'administration et dans les publications comptables

- **Les critères d'investissement doivent être renforcés**

- [294] L'article 4.2 du cadre de référence impose à l'Institut Pasteur de détenir « plus de 50 % de placements financiers [...] libellés en euros ». Il convient d'apprécier ce seuil assez finement pour donner une vision exacte de l'exposition de l'Institut Pasteur à d'autres monnaies. Ainsi il est nécessaire de considérer en transparence les fonds « diversifiés » qui détiennent majoritairement d'autres OPCVM. Sans cette transparence le critère de congruence est vérifié (89 % en 2011, 91 % en 2010, 90 % en 2009).
- [295] Or, le fonds Pasteur Allocations 1 est investi à hauteur de 13,4 M€ dans un OPCVM britannique dont les parts sont libellées en euros mais dont le risque sous-jacent est en livres sterling. De même l'Institut Pasteur réalise des investissements dans des OPCVM eux-mêmes investis en titres libellés en dollars. La fondation s'expose donc à un risque de change indirect plus élevé. Les FCP utilisent à ce titre des techniques de couverture en souscrivant des produits dérivés (contrats à termes, contrats d'échange de monnaies). Ces techniques demeurent toutefois imparfaites. La valeur liquidative des fonds sera donc dans une certaine mesure affectée par les variations de valeur relative des différentes monnaies.
- [296] Les engagements de l'Institut Pasteur dans des monnaies autres que l'euro sont en revanche négligeables et gérés directement en trésorerie. En effet, il arrive que l'Institut Pasteur ait à payer ses fournisseurs dans d'autres monnaies, essentiellement en dollars américains. Pour ce faire, la fondation achète directement des devises auprès d'une banque intermédiaire (HSBC) en puisant dans ses liquidités. Il s'agit là d'un acte de trésorerie quotidien qui ne justifie pas une politique de placement à long terme dans les monnaies concernées.
- [297] En conclusion, la politique de l'Institut Pasteur consistant à pouvoir détenir jusqu'à 50 % de ses placements dans une monnaie autre que l'euro résulte d'un choix d'exposition au risque de change sans aucune relation avec ses objectifs de long terme. Dès lors une telle prise de risque apparaîtrait disproportionnée.
- [298] Enfin, **le cadrage des placements fait défaut dans les statuts de l'Institut Pasteur**. Les statuts-types approuvés par le Conseil d'État pour les fondations reconnues d'utilité publique précisent, dans leur article 11, la liste des placements envisageables pour les fondations. Une telle clause existait dans les statuts de l'Institut Pasteur¹⁹⁸ et a été supprimée lors de la modification statutaire de 2003. Aujourd'hui, le cadre de référence se substitue en quelque sorte aux statuts, où ne figure aucune clause de ce type.

au sens strict. Ils ne doivent pas entrer dans le périmètre du « portefeuille » mentionné à l'article 4.2 du cadre de référence. Par ailleurs, il ne serait pas adéquat d'apprécier ce critère à partir de la valeur de marché du fonds en date de clôture puisque les effets de la variation de valeur des FCP seraient intégrés dans le ratio alors qu'ils ne reflètent pas une action de gestion.

¹⁹⁸ Statuts dans leur version de 1992, article 19.

- [299] Pour définir les actifs éligibles aux placements de ses fonds propres, les statuts-type se réfèrent à l'article R. 931-10-21 du code de la sécurité sociale, qui liste lui-même les placements admissibles en représentation des engagements réglementés des institutions de prévoyance. Cette liste est très large mais exclut notamment les placements non liquides (tableaux, métaux précieux). Elle prend tout son sens lorsqu'elle est associée aux principes de congruence (article R.931-10-19 du code de la sécurité sociale), aux contraintes de limitation par catégorie (article R.931-10-22 CSS) et de dispersion par émetteur (article R. 931-10-23 CSS). Le respect de ces contraintes renforcerait la qualité de sa gestion financière de l'Institut Pasteur¹⁹⁹.

Recommandation n°26 : Intégrer aux statuts de l'Institut Pasteur l'article 11 des statuts-type approuvés par le Conseil d'État, qui précise la liste des placements envisageables pour les fondations

Recommandation n°27 : Renforcer le critère de congruence et la limitation, au sein des fonds, des investissements exposés à d'autres monnaies que l'euro pour respecter le critère de prudence

2.3.3. Une gestion opaque des placements

- [300] La gestion des immeubles de placement est suivie par le service des legs. Ce choix se justifie par l'origine du patrimoine immobilier qui provient uniquement de legs, et par la spécificité de sa gestion. La gestion quotidienne de ce patrimoine est déléguée à un cabinet de gestion spécialisé choisi par appel d'offres, en dernier lieu en 2010. Ce patrimoine, constitué fin 2009 de 17 immeubles d'habitation situés à Paris et de trois domaines agricoles et viticoles, a fait l'objet d'un audit en 2010, selon une décision du comité « consultatif » des placements (5 février 2010)²⁰⁰.
- [301] La gestion des placements financiers est suivie au quotidien par le service Trésorerie de la direction financière. Les valeurs mobilières sont depuis fin 2007 détenues au travers de fonds communs de placements (FCP) dédiés. Elles étaient auparavant gérées ligne à ligne²⁰¹.
- [302] L'Institut Pasteur a signé des conventions de gestion avec chaque gestionnaire des FCP dédiés. Les principaux éléments de ces conventions et des prospectus détaillés de ces FCP sont repris en annexe 5.4. Il apparaît que les contraintes de gestion incluses dans ces conventions ne permettent pas d'encadrer efficacement les risques financiers pris par les gestionnaires de fonds, en particulier des fonds diversifiés. Le mode de rémunération de la société de conseil Amadeis doit également être redéfini afin de prévenir tout risque de conflit d'intérêt. Enfin, la direction financière de l'Institut Pasteur doit faire des efforts significatifs de transparence sur sa gestion financière, à l'égard du conseil d'administration comme du public.

¹⁹⁹ Ces contraintes sont plus restrictives que celles du cadre de référence des placements. En s'inspirant de ces critères, l'institut Pasteur pourrait limiter les investissements dans une même contrepartie, par exemple à 5 % de son patrimoine financier, et limiter les investissements dans des actifs risqués, par exemple à 60 % pour les placements en actions. Ces critères doivent être appréciés en transparence pour les fonds diversifiés.

²⁰⁰ L'Institut Pasteur a redéfini sa stratégie en matière de placements immobiliers en 2010. Il souhaite diversifier ses placements en achetant des immeubles de bureaux. Une première acquisition a été réalisée en décembre 2010. L'opération portant sur un montant de 26,2 M€ a été principalement financée par un emprunt de 20 M€. En 2011, l'Institut Pasteur a commencé un programme de cession de son patrimoine immobilier de rapport résidentiel en identifiant les biens à faibles revenus ou nécessitant des travaux importants afin de les céder en priorité. Les premières cessions devraient intervenir en 2012. En parallèle la fondation poursuit ses recherches de biens à acquérir en privilégiant l'immobilier de bureaux ou de commerce situé à Paris.

²⁰¹ Cette délégation permet à l'Institut Pasteur de se reposer sur l'expertise des gérants des FCP et offre plus de souplesse dans la mise en œuvre de la politique de gestion (la fondation peut ainsi modifier son allocation d'actifs sans avoir à réaliser les opérations ligne à ligne). Cette redéfinition a notamment eu lieu en 2008 quand, après la crise financière, la fondation a décidé de modifier son allocation stratégique de 55 % d'actions et 45 % d'obligations dans chaque FCP, pour une allocation plus « diversifiée » comprenant 1/3 d'actions, 1/3 d'obligations et 1/3 de « fonds diversifiés ».

2.3.3.1. Une gestion déléguée des placements à encadrer

- **Les contraintes d'investissement des conventions de gestion ne sont pas suffisantes**

- [303] Les conventions de gestion comportent des contraintes d'investissement inspirées des règles d'investissement que pose le cadre de référence des placements. D'autres contraintes de gestion peuvent s'ajouter dans les prospectus détaillés des fonds. Ces contraintes ne sont pas suffisamment restrictives.
- [304] Tout d'abord la mission a relevé plusieurs incohérences entre les conventions de gestion et les prospectus détaillés. Par exemple, le seuil maximum d'investissement en OPCVM du fonds Pasteur Actions 1 est de 50 % dans le prospectus contre 40 % dans la convention de gestion. De même, la possibilité d'investir dans des produits dérivés à des fins d'exposition et non de couverture est cochée dans le prospectus détaillé du fonds Pasteur Obligations 1 ; or la convention de gestion précise que les investissements en produits dérivés doivent se faire exclusivement en couverture.
- [305] Ensuite, les contraintes de gestion des FCP actions ne comportent ni limites de risque, qui pourraient par exemple être exprimées en cible de volatilité, ni contraintes de dispersion. À titre d'exemple la volatilité, mesurée par l'écart-type des rendements hebdomadaires de l'indice de référence dow jones euro stoxx, était de 8 % sur la période 2009 à 2011 tandis que l'écart-type de la performance hebdomadaire du FCP Pasteur Actions 2 était de 11 %. Il eut été opportun que l'Institut Pasteur imposât une contrainte quantitative pour limiter cet écart. La fondation aurait également pu inciter la société de gestion à ne pas trop s'exposer aux valeurs les plus volatiles, comme notamment les valeurs financières.
- [306] Enfin les contraintes ont dû être progressivement renforcées après les turbulences financières des exercices 2009 et 2010 ce qui souligne leur insuffisance initiale. Ainsi, l'Institut Pasteur a modifié, par avenant signé le 30 juillet 2010, le gestionnaire du fonds Pasteur Actions 2 géré par Rothschild & Cie. Au 31 décembre 2011, l'actif du Fonds Pasteur Actions 2 était en effet en très forte moins-value. Les pertes latentes représentent plus de 20 % de son actif net en valeur de marché et 28 % des investissements réalisés. Ce changement de gérant s'accompagne d'un changement de « processus mis en œuvre » pour atteindre « l'objectif de gestion » mais d'aucun renforcement des contraintes quantitatives d'investissement²⁰². Cette redéfinition qualitative demeure insuffisante et l'Institut Pasteur reste confronté à la « sous-performance » chronique du fonds²⁰³.
- [307] Ce renforcement des contraintes a souvent été effectué avec retard ce qui témoigne du manque de pilotage de l'Institut Pasteur en matière de gestion financière. Ainsi, les règles d'investissement applicables au fond « Pasteur Obligations 2 » ont été renforcées à partir de fin juillet 2011 après que le gestionnaire du fonds (BNP Paribas Asset Management) a fait le choix de s'exposer significativement aux obligations d'État des pays « périphériques » de la zone euro. Or le fonds détenait au 31 décembre 2010 23 % de son actif net en dettes émises par les Trésors portugais, italiens, irlandais, grecs et espagnols et cette politique était connue de l'Institut Pasteur au moins depuis le deuxième comité consultatif des placements, tenu le 25 mai 2010. Le gestionnaire avait alors présenté sa stratégie et le compte-rendu de séance indique : « La position de BNP Paribas AM au cours des dernières semaines a ainsi été plutôt acheteuse d'emprunts grecs ». Cette stratégie risquée aurait donc pu être identifiée en amont par l'Institut Pasteur.

²⁰² À l'exception de l'obligation, pour le nouveau gérant, d'être « en permanence investi et exposé à hauteur de 60 % au moins dans des actions de la zone euro » ce qui précise le « principalement investi en actions [...] des pays de la zone euro » de la convention précédente.

²⁰³ En date d'écriture de ce rapport, l'Institut Pasteur réfléchissait à la reformulation des contraintes de gestion sans exclure un nouveau changement de gestionnaire, voire de société de gestion.

- [308] De façon positive, les nouvelles contraintes de gestion du fonds « Pasteur Obligations 2 » fixent des limites par émetteur et par catégorie d'investissement, chacune étant ensuite déclinée par catégorie de notation. Cette approche garantit à l'Institut Pasteur une diversification correcte de son portefeuille de placements obligataires.
- [309] Le formalisme de ces règles a d'ailleurs été repris dans la nouvelle convention de gestion signée le 23 décembre 2011 avec Pimco, gérant du fonds Pasteur Obligations 2 à compter du 1er janvier 2012.
- [310] Ces renforcements successifs témoignent de l'insuffisance des règles d'investissement initiales mais également du souhait, encore trop peu systématique, de l'Institut Pasteur d'améliorer le contrôle de ses gestionnaires.
- [311] Enfin, les conventions de gestion prévoient la possibilité, pour l'Institut Pasteur, de réaliser des contrôles sur place dans les sociétés de gestion délégataires. De tels contrôles n'ont pas été mis en œuvre. Ils seraient pourtant nécessaires afin d'apprécier la qualité de la gestion de chaque société et de vérifier au moins par sondages le calcul des frais de gestion. Cette dernière vérification n'est pas non plus effectuée sur pièces, à partir des comptes publiés par les sociétés de gestion que l'Institut Pasteur ne se procure d'ailleurs pas systématiquement.

Recommandation n°28 : Réviser les conventions de gestion afin d'y renforcer les règles d'investissement en intégrant un seuil de volatilité, des contraintes de dispersion par émetteur, et des limites plus détaillées par catégories d'investissements ; renforcer le contrôle des sociétés de gestion

- [312] À l'inverse, le choix récent²⁰⁴ de la direction financière de permettre aux fonds diversifiés Pasteur ISR et Pasteur Allocations 2 de détenir des produits dérivés à des fins d'exposition et non plus exclusivement de couverture n'est pas compatible avec une gestion prudente des risques financiers. En effet, les stratégies que l'Institut Pasteur autorise par ce changement conduisent à amplifier son exposition aux variations de marché. Par exemple, les fonds pourraient ainsi détenir des produits dérivés à découvert, c'est-à-dire sans détenir les actifs sous-jacents, et cela en position acheteuse ou vendeuse.
- [313] Une politique d'exposition via des produits dérivés n'est pas cohérente avec les « principes élémentaires de prudence » énoncés à l'article 2.1 du cadre de référence. Détenir des produits dérivés à des fins d'exposition n'est pas adapté aux objectifs et aux engagements de l'Institut Pasteur.

- **La gestion des fonds diversifiés, partiellement déléguée, n'est pas suffisamment encadrée**

- [314] La gestion des FCP diversifiés est partiellement déléguée. Pour ces fonds, des comités d'investissement, associant l'Institut Pasteur, la société de conseil Amadeis et le gestionnaire du fonds²⁰⁵ ont été créés afin « d'assurer une gestion du Fonds au plus près des préoccupations et des contraintes d'investissement de l'Institut Pasteur »²⁰⁶. Ce comité a notamment pour rôle, conformément aux conventions de gestion, de valider l'allocation d'actifs appropriée et de sélectionner les OPCVM sous-jacents les mieux adaptés à la stratégie de gestion mise en œuvre. Les membres de ces comités sont, pour l'Institut Pasteur, le directeur général adjoint, le directeur financier et le trésorier.

²⁰⁴ Courriers de la directrice financière à la société de gestion Fundquest datés du 18 avril 2012.

²⁰⁵ Les fonds diversifiés Pasteur Allocation 2 et Pasteur ISR sont gérés par Fundquest, filiale de BNP Paribas. Depuis fin janvier 2011, le fonds Pasteur Allocation 1 est géré par AAA advisors, filiale de Neufilize OBC investments.

²⁰⁶ Source : Conventions de gestion Pasteur ISR, Pasteur Allocation 1 et Pasteur Allocation 2.

[315] Les conventions de gestion subordonnent toute décision d'investissement ou de désinvestissement à l'approbation préalable du comité d'investissement. Ainsi l'Institut Pasteur demeure formellement seul responsable des choix d'allocation²⁰⁷ mais, en pratique, les décisions d'investissement dans un fonds au sein des FCP diversifié sont conjointes entre les trois membres du comité d'investissement.

[316] La rotation des investissements au sein de ces fonds en multi-gestion est très élevée. Ainsi, de nombreux arbitrages sont réalisés par le comité des investissements au profit de nouveaux OPCVM. Les décisions survenues depuis 2010 ont notamment porté sur la baisse de l'exposition en actions des fonds Pasteur allocations 2 et Pasteur ISR. Au 31 décembre 2011, ces fonds étaient entièrement investis en OPCVM monétaires peu risqués après un mouvement de vente de l'ensemble des OPCVM en octobre 2011.

[317] Ces événements soulignent la forte inquiétude de l'Institut Pasteur face aux turbulences financières. La gestion a donc été très active au sein de ces fonds diversifiés, de nombreux achats-ventes ont été réalisés, conduisant à cristalliser des pertes par mouvement de panique. Les ajustements successifs qui ont été nécessaires démontrent l'inadéquation entre le choix initial d'allocation d'actifs et les objectifs de l'Institut Pasteur. Ces mouvements brutaux d'achat/vente engendrent des frais conséquents et contribuent à la réalisation de moins-values. Ces choix sont également sans lien avec les contraintes de liquidité de l'Institut Pasteur et contribuent à exposer la fondation à des risques financiers peu compatibles avec son activité.

Recommandation n°29 : Définir un cadre d'investissement contraignant pour la gestion des OPCVM diversifiés afin d'accroître la prudence et de réduire la rotation du portefeuille d'OPCVM détenus au sein de ces fonds de fonds

[318] Il s'agit de privilégier un cadre d'investissement rigoureux aux ajustements successifs au gré des fluctuations de marché.

[319] Depuis le 31 décembre 2011, les placements monétaires du fonds Pasteur Allocation 2 ont été réinvestis dans des OPCVM à très hauts risques, spécialisés sur les dettes des pays émergents, les actions asiatiques et les valeurs spéculatives américaines et pour certains identiques à ceux détenus en 2011. Le choix de désinvestir pour la clôture des comptes 2011 témoigne donc plus d'une réaction de panique conjoncturelle que d'une réflexion à long terme.

2.3.3.2. Un nouveau mode de rémunération de la société de conseil créant une situation potentielle de conflit d'intérêt

[320] La société de conseil Amadeis est liée à l'Institut Pasteur par un contrat dont les termes ont été acceptés par le directeur général adjoint administratif le 12 novembre 2009. Ce dernier contrat se substitue au contrat du 10 avril 2007. Entre 2007 et 2009, Amadeis facturait directement ses honoraires à l'Institut Pasteur, au titre de ses prestations de conseil.

[321] Le nouveau contrat précise que « l'Institut Pasteur a décidé de transformer trois FCP dédiés [...] en fonds de fonds dont la gestion s'appuiera sur les recommandations d'un comité d'investissement auquel participeront l'Institut Pasteur et Amadeis ». Dès lors, Amadeis est partie prenante au processus de décision en matière d'investissement au sein des « fonds de fonds ».

²⁰⁷ et notamment du respect du cadre de référence et de ses objectifs.

- [322] La rémunération d'Amadeis a été modifiée à cette occasion. Pour l'ensemble de ses prestations de conseil des fonds de multi-gestion et d'accompagnement global, Amadeis perçoit 0,15 % hors taxes (HT) des actifs sous multi-gestion. En outre « si l'un des deux fonds de diversification devait sortir du périmètre de la mission, nos honoraires seraient alors de 0,20 % HT des actifs conseillés. Ces honoraires sont prélevés trimestriellement, « directement sur les fonds de fonds ». Enfin « un relevé d'honoraires sera adressé par Amadeis à l'Institut Pasteur trimestriellement ».
- [323] Pour l'ensemble de ces prestations, la société Amadeis a perçu des honoraires TTC de 341,7 k€ en 2010 et 361,8 k€ en 2011. Ces montants ont été directement prélevés sur l'actif des fonds communs de placement Pasteur Allocations 1, Pasteur Allocations 2 et Pasteur ISR. **Ils n'apparaissent donc pas dans les frais financiers de l'Institut Pasteur, ce qui minore le coût affiché de la gestion financière.**
- [324] **Le contrat signé en 2009 intéresse directement Amadeis à la gestion financière de l'Institut. Dès lors, cette société n'est plus un simple conseil de l'Institut Pasteur. Or les intérêts des gérants, et désormais pas extension de la société Amadeis, ne sont pas nécessairement identiques à ceux de l'Institut Pasteur.**
- [325] Ce mode de rémunération variable incite Amadeis à maximiser l'actif net du fonds à court terme (les honoraires sont prélevés mensuellement). Ceci peut conduire à privilégier une allocation plus risquée, incohérente avec la stratégie de long terme de la fondation. Plusieurs actions récentes de gestion ont favorisé l'augmentation, ou le maintien, de la rémunération du cabinet de conseil Amadeis :
- les investissements faits en 2010 et 2011 en faveur des fonds diversifiés (*cf. supra*) ont été favorables à l'augmentation de la rémunération de la société Amadeis,
 - le choix, en 2010 et 2011, de ne pas détacher 50 % des coupons des fonds diversifiés conduit mécaniquement à augmenter l'actif net du fonds et donc à augmenter les honoraires d'Amadeis,
 - Amadeis a conseillé à l'Institut Pasteur de repousser le choix de modifier la gestion du fonds diversifiés Pasteur ISR²⁰⁸. L'Institut Pasteur souhaitait en effet revenir à un fonds détenant des titres directement et abandonner la multi-gestion. Ce choix aurait directement affecté l'assiette de rémunération d'Amadeis²⁰⁹. Dans sa note du 25 juillet 2011, Amadeis conseille à l'Institut Pasteur de conserver la multi-gestion tout en privilégiant l'investissement dans des fonds ouverts plutôt que dédiés.
- [326] Dans ce contexte, la neutralité des conseils de la société Amadeis n'est plus garantie.
- [327] En outre, il n'est pas souhaitable que l'Institut Pasteur perde la responsabilité de la facturation de sa société de conseil et que celle-ci soit placée en situation de co-décisionnaire au sein des comités d'investissement des fonds diversifiés. Les conventions tripartites entre les gestionnaires des fonds diversifiés, Amadeis et l'Institut Pasteur modifient le rôle d'Amadeis, qui de conseil devient co-gérant des placements.
- [328] La rémunération actuelle de la société Amadeis la place en situation au moins potentielle de conflit d'intérêt. Aucune convention ne devrait être signée entre les gestionnaires des fonds et la société de conseil Amadeis, fussent-elles tripartites.

²⁰⁸ Dans une note du 25 juillet 2011 adressée à l'Institut Pasteur.

²⁰⁹ La rémunération d'Amadeis est liée à la forme de gestion en « multi-gestion » des fonds diversifiés. Ainsi, si l'Institut Pasteur souhaitait changer de mode de gestion, l'assiette de rémunération d'Amadeis s'en trouverait réduite, sans garantie que l'augmentation de taux prévu au contrat ne compense cette perte d'assiette, en particulier dans un contexte financier tendu.

Recommandation n°30 : Revenir à un mode de rémunération fixe de la société de conseil, facturé par l'Institut Pasteur, afin de rendre à la société son rôle de conseil neutre et indépendant des gérants

2.3.3.3. Une transparence des états financiers insuffisante

- [329] Les fonds communs de placement ne sont pas toujours investis en actions, obligations ou en OPCVM. Il est donc nécessaire de suivre, au sein de chaque fonds, l'allocation exacte d'actifs financiers. Ainsi, au 31 décembre 2011, les placements monétaires au sein des FCP de l'Institut Pasteur représentaient 182 M€ auquel il faut ajouter la trésorerie de 94 M€, seule reportée dans la partie « monétaire » du patrimoine de l'Institut.
- [330] La structure de ces fonds en « multi-gestion » augmente l'opacité des investissements opérés dans les conditions décrites par la direction de la fondation, qui ne rend compte ni au conseil d'administration ni dans les documents publiés de la composition de chaque fonds puis, au sein de ce fonds, de la stratégie et de l'allocation de chaque OPCVM.
- [331] La note n°3a de l'annexe aux comptes annuels relative aux placements agrège sous l'onglet « actions » l'ensemble de la valeur des fonds actions alors qu'une part importante de ceux-ci peut être investie en d'autres titres (OPCVM, liquidités, obligations).
- [332] De même, l'appellation « fonds diversifiés » ne recouvre aucune réalité économique, il est donc nécessaire de donner une information sur la composition de ces fonds. La présentation en « Obligations », « Diversifiée » et « Actions » ne fournit pas une information pertinente sur l'exposition de l'Institut Pasteur aux risques financiers.
- [333] Globalement, il est très souhaitable concernant les placements que les informations fournies au conseil d'administration d'une part, publiées d'autre part soient nettement plus précises et complètes. Etant donnée communiquées et que le rapport annuel comporte un chapitre distinct sur les placements financiers.

Recommandation n°31 : Préciser et enrichir l'information disponible dans le bilan annuel de gestion du patrimoine ; insérer dans le rapport annuel un chapitre dédié à la gestion financière

- [334] L'Institut Pasteur dispose de l'ensemble des éléments nécessaires pour améliorer cette transparence. Ainsi, le procès-verbal du conseil d'administration d'avril 2012 souligne que l'Institut Pasteur dispose « d'un accès en temps réel à l'ensemble de ses portefeuilles de valeurs mobilières, d'un tableau de bord hebdomadaire de contrôle des performances, d'un rapport de gestion mensuel ». La fondation pourrait donc aisément tirer profit de ces documents pour améliorer la transparence de ses rapports comptables et financiers.

3. L'APPEL A LA GENEROSITE PUBLIQUE ET LE COMPTE D'EMPLOI RESSOURCES

3.1. *Des appels à la générosité publique décalés par rapport à l'utilisation effective des fonds collectés*

[335] L'Institut Pasteur utilise différents modes d'appel à la générosité publique : campagnes nationales de recrutement de nouveaux donateurs ou de fidélisation, actions spécifiques de communication à l'égard des grands donateurs²¹⁰, collecte appuyée sur des manifestations événementielles et notamment sur le « Pasteurdon » en octobre, actions ciblées du service des legs envers les notaires, actions de communication à l'égard d'entreprises intervenant en mécénat.

[336] Les appels à la générosité publique apparaissent décalés par rapport à l'utilisation effective des fonds collectés, de façon générale et même pour partie concernant les dons et legs affectés.

3.1.1. Des appels à la générosité publique centrés sur la recherche

3.1.1.1. La recherche, unique objet des campagnes d'appel à la générosité publique selon les déclarations de l'Institut Pasteur à la préfecture

[337] Conformément à l'article 3 de la loi 91-772 du 7 août 1991, l'Institut Pasteur adresse préalablement aux campagnes d'appel à la générosité publique des déclarations à la préfecture du département de son siège social, en l'occurrence la préfecture de Paris. Effectuant des campagnes successives, la fondation utilise la possibilité ouverte par la loi de procéder à des déclarations annuelles.

[338] Ces déclarations annuelles sont identiques d'exercice à exercice sur la période considérée ; l'objet déclaré de la collecte vise exclusivement « le soutien à la recherche biomédicale de la fondation » et donc l'une des trois missions statutaires de l'Institut Pasteur²¹¹.

3.1.1.2. La recherche, objet généralement énoncé de l'appel à la générosité publique dans les documents adressés aux donateurs

[339] En cohérence avec ces déclarations, les supports d'appel à la générosité publique destinés aux donateurs visent très généralement la recherche comme finalité de collecte.

[340] C'est le cas de la « Lettre de l'Institut Pasteur ». Publiée quatre à cinq fois par an, elle est bâtie autour d'un thème de communication scientifique principal et comporte souvent un ou deux encarts d'actualité sur des thèmes distincts. Elle comprend généralement une page dédiée à l'histoire des « pasteuriens », une page dédiée à l'international avec la mention d'un ou plusieurs Instituts Pasteur, et une ou deux pages finales adressées expressément aux donateurs. L'objet présenté des dons dans la Lettre est très explicitement la recherche, on lit par exemple dans le « billet » de la directrice générale en septembre 2009 : « L'Institut Pasteur a besoin de vous pour aider nos chercheurs » ; « pour tenir son rôle d'acteur majeur de la recherche, en France et à l'international, l'Institut Pasteur a besoin de vos dons qui représentent un tiers de son financement ». En octobre 2011, un numéro spécial « Pasteurdon » porte en gros titre : « Vaccinez nos chercheurs contre le manque de moyens ».

²¹⁰ Différentes définitions de la notion de « grands donateurs » ont été successivement fournies à la mission ; il s'agit finalement, selon le directeur de la communication et du mécénat, des personnes ayant donné au moins 750 € en un don.

²¹¹ Cf. annexe 1.2.

- [341] Le texte des mailings indique que l'objet de la collecte est la recherche biomédicale de l'Institut Pasteur. La communication est axée de façon constante sur le soutien aux chercheurs, orientation qui culmine dans le Pasteurdon, temps fort de la collecte organisé depuis 2007 en octobre, avec le mot d'ordre « Tous chercheurs ». De même, les formulaires de dons désignent couramment comme bénéficiaires « les chercheurs de l'Institut Pasteur » (« Je souhaite soutenir les chercheurs de l'Institut Pasteur et vous adresse un don de... »²¹²). C'est le cas notamment sur le site www.aiderpasteur.fr, qui propose en gros titre de « faire un don à la recherche ».
- [342] Les dons sont couramment présentés comme indispensables à la poursuite des recherches : « la poursuite de nos travaux dépend plus que jamais de la générosité des donateurs » (courrier 23/02/09 programme MAG-Tn3), « sans un soutien renouvelé de votre part, nous ne parviendrons pas à franchir ces dernières étapes » (lettre aux grands donateurs 24/08/09), « il nous faut à présent produire un lot de vaccin pour évaluer son innocuité /.../ le besoin de financement pour mener à bien ce programme s'élève à plus de 900 000 €. Pour arriver à compléter ce budget, nous avons besoin de réunir 900 donateurs prêts à s'engager aux côtés de nos chercheurs » (courrier 26/11/09), « sans votre aide la recherche ne peut progresser » (lettre de relance 15/12/09), « votre don, qui sera directement utilisé par nos chercheurs, nous est indispensable pour concrétiser les espoirs qu'ils soulèvent » (lettre aux grands donateurs, mai 2010), « sans vous, sans votre aide généreuse, nous ne pourrions voir ces travaux - de recherche dans la lutte contre le cancer - aboutir (courrier de prospection janvier 2011).
- [343] La communication souligne parfois l'efficacité des dons au service « immédiat » de la recherche. On lit par exemple sous la signature de la directrice générale, dans un courrier du 20 mars 2009 « je peux vous assurer de l'efficacité de votre soutien. Il parviendra directement à nos équipes de recherche, sans aucun intermédiaire » ; dans une lettre de septembre 2011²¹³ : « Très clairement, **si vous choisissez de nous adresser un don aujourd'hui, je peux vous assurer qu'il sera immédiatement et intégralement affecté à nos travaux sur les cancers**²¹⁴. Chaque jour, nos chercheurs font naître de nouveaux espoirs pour des millions de malades Je vous le rappelle, votre don est d'autant plus efficace qu'il sera affecté exclusivement et totalement à nos recherches sur les cancers. Je m'y engage personnellement ».
- [344] Si l'objet massivement énoncé de la collecte est la recherche et le soutien aux chercheurs, on trouve trace très sporadiquement d'une finalité plus large. En 2009, un courrier adressé aux grands donateurs indique que les dons sont utiles à la fondation « pour accomplir ses missions au service de la santé publique ». Pour le dernier numéro de la Lettre de 2011, seul dans ce cas sur les trois exercices étudiés, l'objet déclaré des dons est expressément constitué des « trois missions » de l'Institut Pasteur²¹⁵ : « Un Institut et trois missions /.../ une des équipes citée joue également un rôle majeur en santé publique, remplissant une mission nationale de surveillance, confiée par l'Institut de veille sanitaire. Vous apprendrez aussi l'ouverture, grâce à un généreux donateur, d'un centre de formation au CERMES (Niger) /.../ Ces missions majeures, nous les accomplissons grâce à votre soutien (Lettre n° 75, billet de la directrice générale). Enfin, sur le site mentionné www.aiderpasteur.fr, l'onglet d'ouverture s'intitule « faire un don à la recherche », le formulaire de don auquel il conduit répète cet intitulé et le double de la mention « Je veux aider les chercheurs de l'Institut Pasteur par un don », le sous-onglet « comment sera utilisé votre don – voir les charges courantes » indique quant à lui en caractères beaucoup plus petits que « grâce à l'ensemble de ses ressources (Dons, mécénat et produit du patrimoine / Apport de l'Etat / Revenus des activités propres), l'Institut Pasteur a pu consacrer en 2010 plus de 176 millions d'euros à ses 3 missions » et renvoie au rapport annuel d'activité.

²¹² Exemple : « formulaire de don moderne » 01/03/2010.

²¹³ Lettre de relance aux nouveaux donateurs - cancer - septembre 2011.

²¹⁴ En gras dans le texte du courrier cité.

²¹⁵ Et, au-delà, de la veille sanitaire, qui ne relève pas directement des missions statutaires.

- [345] Les quelques indications selon lesquelles les fonds collectés par appel à la générosité publique sont destinés à une pluralité de missions de la fondation contredisent l'ensemble des autres qui affirment l'affectation unique et directe des libéralités aux missions de recherche. Elles sont également décalées par rapport aux déclarations faites par l'Institut Pasteur à la préfecture de Paris, elles-mêmes inexactes. En revanche, elles se rapprochent du fonctionnement réel de la fondation qui est loin d'affecter à la recherche la totalité des dons et legs reçus.

3.1.2. Une utilisation réelle des dons et legs sans affectation traçable sur la recherche

- [346] La réalité de l'utilisation des dons et legs s'éloigne de l'affectation univoque largement soulignée au service de la recherche, plus encore de l'utilisation affirmée comme immédiate au service de la recherche. D'une part, une importante partie des dons et legs est affectée aux fonds propres de l'Institut Pasteur et en nourrit la croissance. D'autre part, pour les dons et legs restant disponibles après cette ponction, il n'existe qu'une affectation marginale sur les missions de recherche.

3.1.2.1. La traçabilité incomplète des dons et legs affectés à la recherche

- [347] L'enregistrement des libéralités est effectué en comptabilité générale. Ces ressources provenant de l'appel à la générosité publique sont ensuite réparties entre les différents services (« entités »). Cette répartition « analytique » ne modifie pas systématiquement le budget du service. Les autres ressources ne font pas l'objet d'une répartition analytique.
- [348] La répartition analytique des ressources provenant de la générosité publique n'a pas d'incidence dans la gestion des ressources de l'Institut Pasteur. Le produit des libéralités, à l'instar des autres ressources de la fondation, est géré globalement par le service Trésorerie de la direction financière. L'ensemble des dépenses enregistrées par les entités de recherche est mis en regard de leur budget général qui leur est affecté annuellement par la direction financière. Ce budget général n'est pas éclaté par type de ressources.
- [349] La traçabilité d'une ressource provenant de la générosité publique vers le budget affecté à une entité de recherche n'intervient que pour une minorité de dons, subventions ou conventions de recherche spécifiquement affectés²¹⁶ par les tiers financeurs.
- [350] Dès lors, la gestion actuelle des libéralités ne permet pas à l'Institut Pasteur de suivre, entité de recherche par entité de recherche, la consommation des ressources provenant de la générosité publique²¹⁷. La gestion globale des ressources ne permet pas à l'Institut Pasteur de justifier que les dons et legs reçus, non plus d'ailleurs que d'autres types de ressources, sont effectivement destinés à la recherche.

3.1.2.2. L'affectation du tiers des libéralités à la dotation de l'Institut Pasteur

- [351] Le mécanisme de report des libéralités de plus de 300 000€ en produits exceptionnels détaillé précédemment²¹⁸ induit l'affectation d'une part des libéralités en fonds propres. Les libéralités dites « exceptionnelles », qui viennent ainsi, avec une année de décalage, augmenter les fonds propres correspondent à près d'un tiers du total des libéralités comptabilisées²¹⁹.

²¹⁶ Cf. *infra*.

²¹⁷ Cette caractéristique justifie l'utilisation d'une clé de répartition pour la présentation du CER puisqu'il est impossible de suivre directement en comptabilité analytique l'utilisation des ressources en provenance de la générosité publique.

²¹⁸ Cf. *supra*, 2.2.

²¹⁹ Cf. *supra*.

- [352] Pour ces libéralités, le lien entre appel à la générosité publique et recherche n'existe que par l'intermédiaire des produits financiers générés à partir du placement du produit de ces libéralités. Or, même ce lien différé n'est pas avéré : l'utilisation des produits financiers à des fins de recherche n'est pas démontrée par l'Institut Pasteur qui ne suit pas ses dépenses par nature de ressources. Et il est, au mieux, partiel, puisque l'Institut Pasteur fait le choix de ne pas utiliser l'intégralité des revenus financiers disponibles au sein de ses fonds communs de placement, et minore le produit de ses placements comptabilisés en réinvestissant directement au sein de fonds communs de placement²²⁰.
- [353] L'affectation du tiers des libéralités aux fonds propres de l'Institut Pasteur minore les ressources disponibles pour le financement de la recherche. En l'absence de fléchage des produits financiers, les libéralités exceptionnelles ne peuvent être considérées comme des ressources différées pour le financement de la recherche.
- [354] Cette pratique d'alimentation des fonds propres par les libéralités et leur gestion risquée²²¹ contreviennent à la communication de l'Institut Pasteur qui non seulement vise la recherche, mais souligne l'absence d'objectif de profit : « Notre mission est de faire des découvertes. Pas du profit »²²².

Recommandation n°32 : Mettre en adéquation l'affectation réelle des libéralités avec la communication sur l'objet des appels à la générosité publique auprès de la préfecture de Paris et des donateurs

3.1.3. L'inégal respect de la volonté des donateurs faisant à l'Institut Pasteur des dons ou legs affectés

- [355] Le suivi par l'Institut Pasteur des libéralités affectées, par les donateurs et testateurs, à une mission sociale spécifique est incomplet. En premier lieu, il n'existe pas de tableau de passage entre la formulation de l'affectation par le tiers financeur et l'affectation retenue par l'Institut Pasteur. En deuxième lieu, seule une faible part des libéralités affectées fait l'objet d'un suivi budgétaire distinct. Enfin, le processus de suivi « analytique » mis en place par l'Institut Pasteur n'est pas suffisamment abouti pour répondre aux exigences réglementaires de traçabilité des libéralités affectées ; en particulier, l'utilisation des fonds dédiés n'est pas conforme à la réglementation comptable.

3.1.3.1. L'absence de tableau de passage entre les dispositions des tiers financeurs et les catégories d'affectation comptable

- [356] En amont du processus d'affectation, et afin de s'assurer du respect de la volonté des tiers financeurs, il est nécessaire de réaliser un tableau de passage entre les dispositions mentionnées par les tiers financeurs dans les bulletins de don ou dans les testaments, et les thématiques de recherche retenues par l'Institut Pasteur.
- [357] La fondation réalise une cartographie des thématiques de recherche qui lui permet en principe d'affecter chaque don ou legs à une ou plusieurs thématiques. Cependant, le processus consistant à lier une disposition écrite sur papier libre à une thématique de recherche n'est pas documenté. Il n'existe pas de tableau de passage entre les dispositions testamentaires et les catégories d'affectation retenues en comptabilité. Le processus est donc partiel et la traçabilité incomplète.

²²⁰ Cf. *supra*, 2.3.

²²¹ Cf. *infra*, 2.3.

²²² Cf. affiche de communication de l'Institut Pasteur en annexe 8.2.

[358] Les échanges entre le directeur général adjoint scientifique et le service des legs montrent qu'une réflexion existe sur ce sujet complexe pouvant éventuellement conduire le bureau de l'Institut Pasteur à refuser des libéralités mais les procès-verbaux de séances ne font pas état de débats à ce sujet au sein du bureau.

[359] Par exemple, en date du 3 décembre 2008, le responsable du service des legs écrit au directeur scientifique : « Plusieurs legs acceptés par le Bureau du Conseil sont affectés [...] il faut maintenant que je puisse connaître le ou les unités ou laboratoires qui travaillent dans les domaines suivants : « pour la recherche cardio-vasculaire ». Dans sa réponse du 13 décembre 2008, le directeur scientifique précise : « Pour la recherche cardio-vasculaire, ceci n'est pas vraiment un sujet de Pasteur ». Il propose « [d']orienter le don vers les travaux sur le développement » en particulier sur une équipe travaillant sur la « cardiogénèse ». Cet échange entre le service n'a pas fait l'objet d'un compte-rendu au bureau à l'occasion de l'acceptation du legs.

[360] De même, le legs n°2009008 d'un montant de 1,2 M€ accepté par le bureau le 23 octobre 2008 est affecté à « cardiovasculaire et diabète ». Le testament précise : « je voudrais que l'aide modeste que j'apporte aujourd'hui, soit sur petite partie pour aider à la recherche, en particulier à des affections cardio-vasculaires et au diabète [...] à la recherche au profit des enfants malades ». Le volet « enfants malades » ne semble pas avoir été retenu pour l'affectation définitive. Le procès-verbal du bureau ne mentionne pas l'affectation du legs.

[361] Ces exemples dénotent un manque de contrôle par le bureau du conseil d'administration de l'affectation des legs. Or une discussion sur la pertinence de l'acceptation par le bureau du conseil d'administration d'un legs affecté devrait toujours prendre en considération l'adéquation de l'affectation aux thématiques de recherche de l'Institut Pasteur.

3.1.3.2. Un suivi incomplet des libéralités affectées

[362] Les dons et legs affectés par les donateurs et testateurs à des missions de recherche spécifiques font l'objet d'un suivi en comptabilité analytique, mais ce suivi est partiel et peu cohérent.

[363] Ce suivi est partiel car il ne concerne que la part inférieure à 300 000€. La part des libéralités affectées supérieure à 300 000€, comptabilisée en produits exceptionnels et utilisée pour augmenter le fonds de dotation ne fait quant à elle l'objet d'aucun suivi.

[364] Ce suivi est peu cohérent car deux dispositifs coexistent. Le premier, appelé par l'Institut Pasteur « affectation analytique », consiste à attribuer, par des écritures comptables dites « analytiques », à chaque entité de recherche, thématique par thématique, un montant de ressources provenant des dons et legs affectés. Ce montant de libéralités affectées n'est souvent pas attribué à l'entité de recherche sous forme de budget complémentaire. L'« affectation analytique » permet de présenter les ressources provenant de dons et legs affectés entité par entité mais ne permet pas de suivre la consommation de ces ressources. Ce processus d'affectation analytique ne démontre pas que les ressources sont dépensées conformément à la volonté des donateurs et testateurs.

[365] A titre d'exemple, un don de 400 000€ affecté à la thématique « infection bactérienne » ne fera l'objet d'une affectation analytique à toutes les entités travaillant sur cette thématique que pour 300 000€. L'entité de recherche affecte ses dépenses à un budget général, indépendant des thématiques de recherche, sans être informée de ces nouvelles ressources. L'Institut Pasteur ne distingue pas, au sein de chaque entité de recherche, les dépenses par thématique de recherche et ne détermine pas, pour chaque thématique, la part des ressources non consommées en fin d'exercice.

- [366] Un deuxième niveau d'affectation, appelé « affectation budgétaire », ne concerne qu'une part minoritaire (moins de 50 %) des dons affectés. Sur décision de la directrice générale dans un processus ne faisant l'objet d'aucune procédure écrite, un budget complémentaire, justifié par l'arrivée de ressources affectées à une thématique de recherche, peut être attribué en cours d'année à une entité de recherche. Dans ce cas un budget distinct du budget général de l'entité est créé par la direction comptable qui peut suivre les dépenses engendrées par l'entité de recherche pour ce projet spécifique. Dans certains cas, selon le directeur général adjoint scientifique, une fraction du budget courant de fonctionnement est alors retirée à l'entité bénéficiaire.
- [367] Ce deuxième niveau d'affectation budgétaire ne concerne pas les legs. Leur éventuelle affectation analytique ne se traduit donc jamais par la création d'une ligne budgétaire sur laquelle il est possible de reporter les dépenses de recherches. Les legs ne font donc l'objet d'aucun mouvement en fonds dédiés.
- [368] Enfin, avant affectation budgétaire à une entité de recherche, la direction administrative applique, *ex ante*, un taux de frais de gestion sur le montant des dons à affecter. La détermination de ce taux de frais ne fait l'objet d'aucune procédure et ne correspond à aucune donnée technique. Le taux appliqué varie de 0 % à 25 %²²³.

Tableau 18 : Suivi et affectation des libéralités²²⁴ (M€)

(M€)	2009	2010	2011
Total des libéralités comptabilisées (A)	57,0	54,1	48,1
Dont :			
<i>Libéralités exceptionnelles (>300k€) (B)</i>	22,6	16,2	15,7
<i>Dons affectés comptabilisés</i>	6,7	6,8	7,3
<i>Legs affectés comptabilisés</i>	12	7,4	5,1
Total des libéralités affectées comptabilisées (C)	18,7	14,2	12,4
Libéralités ayant fait l'objet d'une notification budgétaire à une entité de recherche (D)	2,3	3,1	3,8
Affectation effective à des unités de recherche après imputation de frais de gestion (montant pouvant donner lieu à variation de fonds dédiés) (E)	1,9	2,5	3,2
Taux moyen de frais de gestion appliqués (1-E/D)	16,6%	19,3%	17,1%
Pourcentage des libéralités exceptionnelles (>300k€) (B/A)	39,7%	30,0%	32,7%
Pourcentage des libéralités dont l'utilisation est traçable (E/A)	3,3%	4,6%	6,7%
Pourcentage des libéralités affectées faisant l'objet d'une utilisation traçable (E/C)	10,2%	17,6%	25,8%

Source : Balance comptable de l'Institut Pasteur, fichiers de gestion et calculs IGAS

- [369] Par exemple sur l'exercice 2010, le montant total des dons affectés comptabilisés était de 6,8 M€ dont 140 k€ de dons exceptionnels. Sur ce montant, seulement 3,1 M€ (46 %) ont fait l'objet d'une affectation budgétaire avec un suivi projet par projet au sein de chaque entité de recherche. Sur ces 3,1 M€, seulement 2,5 M€ (37 %) sont effectivement alloués après prélèvement de frais de gestion.

²²³ Il ressort des entretiens menés à l'Institut Pasteur que l'implication du chercheur dans la recherche de fonds serait un critère discriminant pour la fixation de ce taux de frais.

²²⁴ Le tableau exclut les libéralités affectées faisant l'objet de retombées budgétaires aux services supports, comme les dons affectés à la construction du nouveau bâtiment BIME (Biologie intégrative des maladies émergentes) qui sont comptabilisées en subventions d'équipement et non en dons affectés (1,4 M€ en 2010).

- [370] **C'est donc une faible partie des libéralités affectées qui fait l'objet d'un budget distinct auquel l'entité de recherche rapporte ses dépenses et pour lequel il est possible de déterminer, en fin d'exercice, la part de budget qui devra être reporté pour l'exercice suivant. Or, seul ce dispositif « d'affectation budgétaire » permet de réaliser un suivi des libéralités affectées conforme aux exigences réglementaires de variation des fonds dédiés.**

3.1.3.3. Corrélativement, une utilisation incomplète des fonds dédiés

- [371] Le règlement comptable du 16 février 1999 crée les « fonds dédiés » pour le suivi des ressources affectées : « Les fonds dédiés sont les rubriques du passif qui enregistrent, à la clôture de l'exercice, la partie des ressources, affectées par des tiers financeurs à des projets définis, qui n'a pu encore être utilisée conformément à l'engagement pris à leur égard »²²⁵.
- [372] Ainsi, dès qu'une ressource collectée est affectée à un projet défini, il est nécessaire, en fin d'exercice, de mouvementer les fonds dédiés de la part de ressources non consommée dans l'exercice. L'Institut Pasteur n'effectue ce suivi que sur une faible part des libéralités affectées. Il ne réalise pas, à fréquence régulière (au maximum annuelle), et selon une procédure clairement définie, un suivi du résultat de chaque entité de recherche. Seul ce suivi lui permettrait de déterminer, en fin d'exercice, le solde bénéficiaire de cette entité et, le cas échéant, de reporter une partie de ses ressources provenant de libéralités affectées en fonds dédiés.
- [373] Par exemple, le don de 16 M€ versé par tranche de 4M€ entre 2005 à 2008 par Sanofi Winthrop et affecté à la lutte contre les maladies parasitaires a été reporté dans la ligne « complément privé du compte d'affectation spéciale » du compte de résultat, mais n'a pas fait l'objet de mouvements sur fonds dédiés.
- [374] Le tableau de suivi « analytique » des dons et legs, tenu par le département contrôle de gestion, constitue une première ébauche d'un tel outil mais ne permet pas de suivre les dépenses par nature de ressources (libéralités, subventions, autres ressources...). Il convient également de préciser que ce suivi de « résultat » de chaque entité de recherche doit être réalisé en imputant les charges indirectes revenant à ces entités (personnel, frais généraux) selon des règles objectives et définies dans une procédure de comptabilité analytique²²⁶.
- [375] Les fonds dédiés constitués par l'Institut Pasteur sont essentiellement composés de la part des ressources provenant de contrats de recherche pluriannuels répertoriés sous le nom de « subventions attribuées ». La part non consommée de ces ressources encaissées affectées par les cocontractants peut éventuellement faire l'objet d'une régularisation en fin de contrat. Ces ressources affectées ne proviennent pas de la générosité publique.

²²⁵ CRC 99-01, article 3.

²²⁶ Les comptes de résultat par entité de recherche produits, sur demande de la mission, par l'Institut Pasteur, imputaient les frais de personnel et les frais généraux des fonctions supports aux entités de recherche ce qui conduisait mécaniquement à construire un résultat déficitaire. Une telle imputation n'est pas appropriée pour analyser la correcte utilisation des libéralités affectées par les donateurs ou les testateurs aux entités de recherche uniquement.

Tableau 19 : Détail des fonds dédiés sur la période 2009 à 2011

	2009	2010	2011
Fonds dédiés ouverture	14,2	19,8	22,0
Engagements à réaliser sur ressources attribuées	20	22	26
Engagements à réaliser sur subventions attribuées	15,7	14,6	19,1
Engagements à réaliser sur dons affectés	4,0	5,0	5,4
Engagements à réaliser sur contrats R&D	0,0	2,3	1,9
Ressources non utilisées	-15	-20	-22
Report des ressources sur subventions attribuées	-14,1	-15,7	-14,6
Report des ressources sur dons affectés	-0,8	-4,0	-5,0
Report des ressources sur legs	-0,2	0,0	0,0
Report des ressources sur contrats R&D	0,0	0,0	-2,3
Fonds dédiés clôture	19,8	22,0	26,5

Source : Balance comptable de l'Institut Pasteur

[376] Les reports de ressources sur dons et legs affectés au 1^{er} janvier 2009 s'élèvent à 1 M€. La méthodologie de suivi des affectations a été révisée en 2009, ce qui a donné lieu à un report plus important fin 2009 (4 M€). Depuis 2009, il n'y a plus de report sur legs affectés. La méthodologie de suivi des dons affectés depuis 2009 est restée constante. À chaque projet est affecté le montant des ressources et des charges constatées dans l'exercice. Le montant reporté correspond au cumul des ressources non consommées. Cette méthodologie gagnerait à être étendue à l'intégralité des dons et legs affectés, indépendamment de la notion d'affectation budgétaire.

[377] Ainsi, la variation des fonds dédiés n'est pas expliquée, à titre principal, par la part des ressources affectées collectées auprès du public et non consommée dans l'exercice. En conséquence, l'information de l'annexe aux comptes de l'exercice 2011, page 18, « la partie non utilisée conformément à son affectation à la fin de l'exercice est enregistrée au passif en Fonds dédiés sur legs et donations affectés » est pour le moins incomplète, inexacte, et de nature à induire les lecteurs en erreur.

[378] En effet, les legs affectés ne font pas l'objet d'une dotation en fonds dédiés, et l'articulation entre le mécanisme de fonds dédiés et le mécanisme comptable d'éclatement des libéralités entre une part exceptionnelle et une part d'exploitation n'est pas expliquée. Un donateur ne peut donc pas savoir que sur 400 000 € affectés à la « lutte contre le cancer », 100 000 € viendront augmenter le fonds de dotation de l'exercice suivant (part dite exceptionnelle de son don) et 300 000 € seront utilisés par le budget général de l'Institut Pasteur. L'Institut Pasteur, par son mécanisme de comptabilité analytique, peut produire un éclatement des ressources aux différentes entités mais ne peut pas démontrer que la totalité des ressources, ici 400 000 €, a bien été consommée en fin d'exercice en affectant à ce don les dépenses de chaque entité concernée par la « lutte contre le cancer » au prorata des ressources dont dispose la fondation. **La gestion des ressources collectées auprès du public et affectées à une thématique de recherche est gravement défailante.**

Recommandation n°33 : Formaliser le processus d'affectation des libéralités : en particulier, élaborer un tableau de passage et mentionner systématiquement dans les procès-verbaux du bureau l'affectation de la libéralité. Mettre par ailleurs en conformité le suivi des libéralités affectées aux dispositions comptables réglementaires ; en particulier, instaurer un suivi des libéralités affectées en fonds dédiés

[379] La mise en œuvre de cette recommandation passe par un suivi par catégorie d'affectation de l'intégralité des libéralités affectées. Un code projet doit leur être attribué indépendamment du processus de notification budgétaire.

3.2. *Un compte emploi ressources inexact*

- [380] L'obligation posée par la loi du 7 août 1991 et déclinée par l'arrêté du 30 juillet 1993 d'établir un compte d'emploi des ressources collectées grâce à la générosité publique a été complétée dans ses modalités par le règlement du comité de la réglementation comptable n°2008-12 du 7 mai 2008, applicable aux comptes des exercices ouverts à partir du 1^{er} janvier 2009.
- [381] L'Institut Pasteur a fait évoluer en conséquence la présentation de son compte d'emploi des ressources. Le contrôle portant sur les exercices 2009 à 2011, la mission n'a pas examiné la présentation précédente appliquée jusqu'à l'exercice 2008 inclus. L'analyse porte donc exclusivement sur le compte d'emploi des ressources des exercices considérés²²⁷.
- [382] Conformément aux obligations de publicité des comptes annuels instaurées par le décret n°2009-540 du 14 mai 2009 et l'arrêté du 2 juin 2009, l'Institut Pasteur publie chaque année ses comptes au Journal officiel.
- [383] Ce respect régulier des obligations formelles est cependant entaché par l'inexactitude du compte d'emploi ressources.

3.2.1. **La sous-estimation des produits de la générosité publique**

3.2.1.1. La sous-estimation des produits financiers relevant de la générosité publique

- [384] Aux termes de l'article 1.3 du règlement CRC n°2008-12, « les frais financiers se rapportant directement aux missions sociales, et qui disparaîtraient si la mission sociale était arrêtée, doivent être inscrits au titre des missions sociales, tels les intérêts d'un emprunt conclu pour construire un établissement dont l'activité relève des missions sociales. À l'inverse, les frais financiers qui ne se rapportent pas directement à la réalisation d'une mission sociale doivent être inscrits en frais de fonctionnement, comme des intérêts d'un emprunt conclu pour rénover le siège social. Les produits financiers sont affectés selon les mêmes critères ».
- [385] Sur cette base, les produits des placements attribuables à la générosité publique doivent être classés en ressources provenant de la générosité publique. Les libéralités exceptionnelles ont un poids prépondérant²²⁸ dans l'alimentation du fonds de dotation de l'Institut Pasteur. En conséquence, **l'Institut Pasteur devrait affecter à due proportion les produits financiers comme produits de la générosité publique**, or il ne le fait pas.
- [386] A contrario pourtant, cette répartition est effectuée pour les frais financiers qui sont répartis, comme charges générales, sur l'ensemble des services de l'Institut Pasteur. Cela revient en pratique à faire peser 80 % des frais financiers, en particulier les frais de conseil de la société Amadeis, sur les missions sociales de recherche de l'Institut Pasteur²²⁹. À cette affectation des frais financiers aux missions sociales (en emplois) devrait correspondre une affectation des produits financiers aux missions sociales (en ressources).

²²⁷ L'Institut Pasteur n'a pas, pour sa part, présenté en annexe des comptes 2009 une comparaison avec l'exercice précédent qui aurait pu rendre compréhensibles au public les changements de nomenclature induits par les évolutions réglementaires.

²²⁸ Sur la période 2006 à 2011, l'augmentation du fonds de dotation est exclusivement expliquée par l'affectation des libéralités exceptionnelles (cf. *supra*, partie 2).

²²⁹ Et 20 % sur les fonctions support.

Recommandation n°34 : Présenter, dans le compte d'emploi des ressources, les produits financiers dans le poste « autres produits liés à l'appel à la générosité publique »

- [387] L'Institut Pasteur ne respecte cette classification que pour les revenus des immeubles de rapport, effectivement reportés en « autres produits liés à l'appel à la générosité publique ».
- [388] À défaut de trouver une clé de répartition satisfaisante, il conviendrait d'affecter l'ensemble des produits financiers à ce poste. En toute rigueur, les produits financiers attribuables aux « fonds dédiés » ou aux fonds propres constitués de la non-consommation d'autres ressources devraient être éclatés et alloués respectivement au financement des missions sociales auxquelles ces fonds sont dédiés et au financement des frais de fonctionnement afférents²³⁰.
- [389] Cette dernière correction n'a pu être effectuée par la mission, car elle nécessiterait d'identifier sur longue période l'origine des fonds propres pour déterminer une clé pertinente, et de constituer un suivi des fonds dédiés qui n'existait pas. Cette modification devrait s'inscrire dans un processus global de redéfinition de la gestion des fonds dédiés. Il conviendrait que l'Institut Pasteur s'y engageât dans les meilleurs délais.
- [390] L'attribution des produits financiers aux ressources provenant de la générosité publique augmente significativement les « autres produits liés à l'appel à la générosité publique » du compte d'emploi des ressources. Toutes choses étant égales par ailleurs, le solde de ressources collectées auprès du public et non consommées se retrouve augmenté d'autant.
- 3.2.1.2. Plus marginalement, l'affectation erronée en produits de la générosité publique de recettes autres
- [391] L'Institut Pasteur classe dans la rubrique générosité publique du compte d'emploi un ensemble de recettes qui pour certaines n'en relèvent pas.
- [392] C'est le cas de l'abonnement à la lettre de l'Institut Pasteur qui apparaît dans cette rubrique du compte d'emploi des ressources. Or cet outil de communication payant (6€ pour quatre numéros par an) « a pour but d'informer la presse, les pouvoirs publics, les donateurs, les leaders d'opinion et, d'une manière générale, le grand public, sur les activités de l'Institut Pasteur ». Sa souscription ne donne pas droit à un reçu fiscal et ne constitue pas un don au sens fiscal. Il ne s'agit pas d'une libéralité mais de la rémunération d'une prestation de service médiatique. Il convient donc d'affecter cette ressource dans le poste « autres produits » et non dans les ressources collectées auprès du public.
- [393] De même, la commercialisation de produits supports de communication auprès du public ne constitue pas un appel à la générosité publique. Ainsi, la vente de pochettes « compagnon de voyage » à 10€ pièce, la vente de catalogues dans le cadre d'une exposition, la vente de « magnets » dans le cadre d'une journée Portes ouvertes ne sont pas des produits d'appel à la générosité du public. Ces biens ont été acquis à titre onéreux par l'Institut Pasteur qui les a revendus en réalisant une marge. Il s'agit donc de produits commerciaux. En revanche, les dons anonymes reçus à l'occasion de ces manifestations sont à classer dans la rubrique générosité publique. Le produit de la vente aux enchères des « Unes de France Soir » (850€ en 2009) peut aussi être considéré comme un produit de l'appel à la générosité publique puisque France Soir a donné, sans contrepartie, ses « Unes ».

²³⁰ Le choix d'une gestion financière globale, incluant les ressources en représentation des fonds dédiés et des autres fonds propres nécessite de déterminer des clés de répartition. Une attribution proportionnelle des revenus des placements aux fonds dédiés pourrait être envisagée. Les produits financiers restant pourraient être éclatés entre générosité publique et frais de fonctionnement au prorata de la part des fonds propres qui ne proviennent pas de la générosité publique mais des bénéfices liés aux autres activités.

- [394] En outre, l'Institut Pasteur éclate les subventions reçues entre les postes « appel à générosité publique », « fonds privés » et « subventions publiques » en fonction de la nature juridique du bailleur de fonds. Dès lors une libéralité qui provient d'une autre association ou d'une fondation est classée en appel à la générosité publique ; une libéralité qui provient d'un autre organisme de droit privé est classée en « autres fonds privés » ; une libéralité qui provient d'un organisme public est classée en subventions et autres concours publics. Ce classement par nature juridique du bailleur de fonds ne donne pas une vision adéquate du concours à la générosité publique. Il serait plus correct de répartir les subventions en distinguant les actions de mécénat, sans contrepartie, des autres subventions qui comportent une contrepartie. Les premières doivent être classées en ressources de générosité publique, les secondes en autres ressources. Cette analyse doit être conduite contrat par contrat. La question de la mesure de la contrepartie demeure toutefois complexe.
- [395] Par exemple, sont classées en « subventions privées » des revenus provenant de donateurs privés en échange de la création d'une chaire (SERONO pour 1 M€ par an) ou de l'organisation de colloques et de cours (EMBO pour 170 k€ en 2011). Dans ce cas, la contrepartie consiste à utiliser le nom de l'entreprise dans les colloques, les cours et la communication institutionnelle. On trouve également dans ce poste les commissions versées par les Instituts Pasteur membres du réseau au titre du droit d'exploitation du nom « Pasteur » (223 k€ en 2011). En revanche les subventions octroyées par des associations faisant appel à la générosité publique (ARC, FRM, SIDACTION principalement) sont classées en générosité publique. L'Institut Pasteur distingue ces subventions des dons et legs au motif qu'elles concernent un projet particulier, délimité dans le temps. Le plus souvent il s'agit de la rémunération de post-doctorants. La mission n'a effectué aucun retraitement sur ces subventions.
- [396] L'impact de ces éventuels retraitements devrait rester marginal. Le total des subventions était de 5,4 M€ en 2011 dont 4,3 M€ sont classés en générosité publique, 0,9 M€ en fonds privés et 0,2 M€ en subventions publiques.
- [397] **En conclusion, le poste « ressources collectées auprès du public » du compte d'emploi des ressources présenté par l'Institut Pasteur est fortement minoré par le classement inapproprié des produits de placement et marginalement majoré par l'affectation à ce poste de ressources autres. Globalement, il est fortement minoré.**

3.2.2. La surestimation des missions sociales

- [398] Cette surestimation provient d'une règle d'éclatement des charges générales surestimant le volume des missions sociales, du classement en missions sociales de frais de fonctionnement relatifs aux fonctions support comme la DARRI et la DI et de l'utilisation de clés de répartition avantageuses.

3.2.2.1. Le classement en missions sociales de frais liés aux fonctions support

- [399] Au sein des catégories « frais de fonctionnement », « missions sociales » ou « frais de recherche des fonds » du compte d'emploi des ressources, plusieurs postes sont distingués. Ainsi la catégorie frais de fonctionnement comporte en 2009 deux sous-catégories « fonctionnement » ou « charges générales » qui correspondent au choix d'allouer 100 % des dépenses aux frais de fonctionnement ou de reporter une partie des dépenses aux missions sociales selon le mécanisme décrit ci-dessus.
- [400] La catégorie « missions sociales » se décompose en « recherche », « versement autres organismes Etranger », « versement autres organismes « France », « enseignement », « Action de santé publique » et « actions réalisées à l'étranger ».

[401] Enfin la catégorie « frais de recherche de fonds » comprend un poste générosité publique, un poste recherche de fonds privés et un poste recherche de subventions publiques.

[402] Plusieurs corrections doivent être apportées dans la répartition effectuée par catégories.

● **Les dépenses de la direction des affaires internationales (DAI) sont principalement classées en mission sociale de recherche.**

[403] Cette direction²³¹ gère les relations avec les autres Instituts Pasteur membres du réseau international. L'Institut Pasteur considère notamment comme relevant du poste recherche les dépenses suivantes :

- les salaires des expatriés dans le réseau des Instituts Pasteur ou hors du réseau. La mission a reclassé le poste de dépense « expatriés dans le réseau des Instituts Pasteur » en « versement à d'autres organismes étrangers » et le poste de dépense « expatriés hors du réseau en frais de fonctionnement ». En effet, la mise à disposition de personnel à d'autres organismes ne relève pas de la mission sociale de recherche de l'Institut Pasteur. Tout d'abord, l'institut Pasteur ne distingue pas dans ces charges le personnel administratif du personnel de recherche. Par ailleurs, les chercheurs ainsi expatriés ne contribuent pas aux missions sociales de l'institut Pasteur mais aux missions sociales des autres instituts dans lesquels ils sont détachés²³². En sus, ces dépenses font souvent l'objet d'une compensation financière à l'Institut Pasteur, soit sous la forme d'un remboursement, pour les organismes hors réseau, soit sous la forme d'une retenue sur la subvention versée par le ministère de la recherche à destination du réseau²³³. Ainsi, seule la charge nette pour l'Institut Pasteur des seuls chercheurs expatriés pourrait éventuellement être prise en compte en mission sociale de recherche²³⁴ ;
- les dépenses de communication engagées par la direction des affaires internationales. Les dépenses de communication relèvent des frais de recherche de fonds. Ce poste de dépense initialement classé en mission sociale de recherche a été reclassé en frais de recherche de fonds privés ;
- les autres dépenses de la DAI, comme par exemple le poste « DAI réunion directeurs », sont classées en mission sociale recherche. Les dépenses engagées au titre de l'organisation d'une réunion de directeurs ne peuvent être considérées comme relevant des missions sociales de recherche. En l'absence de justificatif, il convient de reclasser les autres dépenses de la DAI en frais de fonctionnement.

● **Les dépenses de la direction « applications recherche et relations industrielles » (DARRI) sont principalement affectées aux missions sociales de recherche.**

[404] Cette direction support a pour mission la « valorisation de la recherche » effectuée à l'Institut Pasteur. En pratique, cette « valorisation » consiste à rechercher des financements en réalisant des déclarations d'invention, en déposant des brevets, en préparant des contrats de licence ou de recherche et développement.

²³¹ Transformée depuis 2010 en « division internationale ».

²³² La prise en compte en missions sociales des charges du personnel expatrié à la fois par l'institut financeur (ici l'institut de Paris) et par l'institut bénéficiaire reviendrait à comptabiliser deux fois ces charges de personnel en missions sociales.

²³³ Cf. partie 2.2.

²³⁴ Par exemple, dans le cadre de post-doctorants ou de missions temporaires à l'étranger de chercheurs à des fins de formation qui ne font pas l'objet d'une compensation financière par l'institut bénéficiaire.

[405] Les équipes de la DARRI sont chargées de développer les partenariats notamment industriels et de commercialiser sous différentes formes la propriété intellectuelle, en aucune façon de mener elle-même des recherches. Les dépenses engagées à ce titre ont pour objectif de maximiser les ressources de la fondation liées à son activité propre. Pourtant, les dépenses de cette direction (14 M€ en 2009, 21,2 M€ en 2010 et 13,1 M€ en 2011²³⁵) sont intégralement classées en mission sociale « recherche » ou en mission sociale « versement à d'autres organismes », pour les redevances de brevet. La mission estime qu'il convient d'opérer plusieurs retraitements :

- les dépenses effectuées au titre des « projets administratifs principaux » doivent être reclassées en frais de fonctionnement. Il s'agit en effet à titre principal des frais de personnel des différents services de la DARRI. L'affectation à la mission sociale « recherche » est incorrecte étant donné que ces équipes n'effectuent pas de recherche scientifique. Les dépenses de la DARRI étant pour partie des dépenses engagées en vue d'obtenir des financements privés, un classement de certaines dépenses en « frais de recherche de fonds privés » pourrait être envisagé si l'Institut Pasteur disposait d'une comptabilité analytique lui permettant de distinguer, parmi les équipes de la DARRI, le temps dévolu aux travaux de gestion du temps consacré aux activités de développement commercial dans le secteur privé notamment,
- l'ensemble des frais liés aux contentieux sur les droits d'inventeurs et les brevets sont classés par l'Institut Pasteur en « mission sociale recherche ». Ces frais, qui incluent les honoraires d'avocat, ont été reclassés en frais de fonctionnement. Les frais engagés pour résoudre un contentieux financier ne peuvent être considérés comme relevant d'une activité de recherche scientifique,
- les frais de fonctionnement des start up sont également classés en « mission sociale recherche ». Nonobstant l'ajustement statutaire nécessaire pour stabiliser le cadre de cette activité²³⁶, il semblerait plus adéquat de classer dans un premier temps ces dépenses en frais de fonctionnement puis de les éclater en missions sociales selon une clé appropriée.

[406] En comptabilité analytique, la DARRI prend aussi en charge les frais de contentieux liés aux contestations sur brevets et les frais liés au reversement des produits des brevets aux autres organismes qui en sont, éventuellement, copropriétaire. Ces reversements sont reportés au compte emploi-ressources en mission sociale « reversement à d'autres organismes ». Ces reversements n'entrent pas dans le champ des missions sociales tel que défini dans les statuts de l'Institut Pasteur. Un retraitement de ces dépenses devrait également être opéré par l'organisme en précisant, dans le compte emploi-ressources, les reversements à d'autres organismes liés au financement d'activité de recherches des reversements liés à des opérations commerciales.

• **Les dépenses de la direction juridique sont classées comme une activité de recherche.**

[407] Toutes les dépenses correspondantes doivent être reclassées en frais de fonctionnement. Il s'agit à titre principal des frais de conseils juridiques sur les litiges liés à la valorisation des vaccins et autres molécules développées par l'Institut Pasteur. Ces frais sont engagés comme ceux que génère la DARRI dans l'objectif de maximiser les ressources commerciales de l'Institut Pasteur et ne participent pas de l'activité de recherche.

• **Les dépenses de la mission « hygiène, sécurité, qualité et environnement » sont classées comme une activité de recherche**

²³⁵ Source : fichiers de construction du CER de l'Institut Pasteur. La hausse ponctuelle en 2010 s'explique par le reversement exceptionnel de redevances de brevets après la résolution de contentieux en cours.

²³⁶ Cf. *supra*, I.3.

[408] Cette mission permanente dite « HSQE » a pour objectif de former les équipes au respect des normes environnementales, aux règles de sécurité et d'hygiène ; elle effectue une veille réglementaire, des actions de prévention, apporte son expertise sur le projet d'aménagement de locaux et analyse les incidents. Il s'agit d'une fonction support nécessaire, mais non chargée d'un rôle de recherche. Dès lors, au lieu de classer les dépenses engagées au titre de cette mission en recherche, il conviendrait de les classer dans un premier temps en frais de fonctionnement, puis de les faire supporter en partie par les entités de recherche dans la mesure où les actions de ce service permettent indirectement d'améliorer et de pérenniser l'activité de recherche. La mission a opéré ce reclassement en utilisant la même clé de répartition que pour les charges générales (63 % des charges sont affectées aux missions sociales recherche).

• Les dépenses du service des legs et de la gestion du patrimoine sont principalement affectées aux frais de fonctionnement

[409] Or une partie des l'activité de ce service consiste à chercher à lever des fonds provenant de l'appel à la générosité publique. La mission propose d'éclater les dépenses au titre du projet administratif principal de ce service (essentiellement les frais de personnel) à 80 % sur les frais de fonctionnement et à 20 % sur la recherche de fonds provenant de l'appel à la générosité publique, clé de répartition qui correspond au temps estimé par le chef de service pour ces activités. Des mesures effectives de temps pourraient être réalisées pour la fiabiliser. De manière générale, un référentiel des activités des employés des services support assorti de mesures de temps pour les principales activités permettrait de fiabiliser le compte d'emploi des ressources.

[410] Les retraitements mentionnés ci-dessus ont été réalisés par la mission à partir des fichiers de gestion de l'Institut Pasteur. L'impact principal est celui du reclassement des dépenses de la DARRI en frais de fonctionnement. Ils conduisent à modifier comme suit le poste emploi du compte d'emploi des ressources :

Tableau 20 : Emplois totaux corrigés dans les CER 2009 à 2011

	2009		2010		2011	
(M€)	Avant correction	Après correction	Avant correction	Après correction	Avant correction	Après correction
Missions sociales	175,7	162,1	183,8	170,9	180,4	170,4
Frais de recherche de fonds	7	7,3	7,1	7,1	7	7
Frais de fonctionnement	21,7	35,0	22,6	35,5	24,9	34,9
Total des emplois²³⁷	204,4	204,4	213,6	213,6	212,3	212,3

Source : IGAS

Recommandation n°35 : Corriger les choix d'affectation qui altèrent la partie emplois du CER

[411] L'Institut Pasteur conteste la pertinence des retraitements appliqués aux dépenses de la DARRI. Une analyse contradictoire des arguments apportés par l'Institut Pasteur, avec l'appui de son commissaire aux comptes, est reportée dans l'annexe 4.6 de ce rapport.

²³⁷ Le total des emplois du CER apparaît en légère hausse par rapport au total des emplois issu de la comptabilité analytique. Cet écart s'explique par les charges financières et les charges exceptionnelles qui sont ajoutées aux emplois de l'exercice au sein des frais de fonctionnement.

3.2.2.2. Des clés de répartition avantageuses

[412] Pour la construction du CER, une première clé de répartition permet de ventiler les charges générales entre toutes les entités opérationnelles de l'Institut Pasteur ; une seconde clé est ensuite utilisée pour rapporter une part des emplois spécifiquement aux ressources de générosité publique. Le fonctionnement détaillé de ces clés est explicité en annexe 4.6 à ce rapport.

[413] La règle utilisée pour l'éclatement des charges générales rapporte aux entités de recherche les charges générales sur la base du rapport entre les effectifs dans les entités de recherche et les effectifs dans les entités supports. Or les entités de recherche disposent d'effectifs « supports » (secrétariat, correspondant du contrôle de gestion, cadres administratifs...). Les charges relatives à ces personnels ne doivent pas être directement supportées par les missions sociales de recherche. Une part importante de ces personnels ne travaille pas directement à la réalisation des missions sociales de l'Institut. Par exemple les correspondants du contrôle de gestion dépendent administrativement des départements de recherche alors qu'ils travaillent exclusivement pour la direction financière. En revanche certains postes de « cadres techniques » doivent être affectés aux missions sociales, comme par exemple les informaticiens qui exploitent les données de recherche. Il conviendrait donc de reporter aux missions sociales de recherche un pourcentage des charges générales sur la base du ratio des effectifs de recherche sur les effectifs « support », indépendamment de leur rattachement administratif. En 2009, le ratio de charges générales supporté par les entités de recherche aurait alors baissé de 79 % à 63 %.

Recommandation n°36 : Revoir la règle de ventilation des charges générales utilisée pour la construction du CER afin de ne pas surestimer les charges liées aux missions sociales

[414] Par ailleurs, pour passer de la colonne « total des emplois » à la colonne « emplois provenant de la générosité publique », l'Institut Pasteur utilise une clé de répartition complexe censée correspondre au pourcentage des emplois relevant de la générosité publique. Or plusieurs choix tendent à biaiser le montant ainsi reporté en emplois provenant de la générosité publique.

[415] Tout d'abord, tous les dons et legs affectés sont reportés en mission sociale de recherche alors que leur fléchage effectif est très incomplet (voir *supra*). Ensuite, les dons et legs exceptionnels sont pris en compte dans le calcul alors que ces ressources ne participent pas au financement des emplois de l'exercice. Enfin, les frais d'appel à la générosité publique sont répartis au prorata des ressources alors qu'ils sont entièrement engagés pour collecter des ressources d'appel à la générosité publique.

[416] Des corrections sont donc nécessaires, pour lesquelles la mission a appliqué une clé simplifiée et plus proche des réalités de gestion de l'Institut Pasteur. Sa construction est détaillée en annexe 4.6. Après correction, il apparaît un niveau moindre de missions sociales, et un niveau considérablement plus élevé de frais de recherche et de frais de fonctionnement :

Tableau 21 : Emploi des ressources collectées auprès du public 2009-2011 avant et après correction

	2009		2010		2011	
	Avant correction	Après correction	Avant correction	Après correction	Avant correction	Après correction
Missions sociales (A)	48,1	41,9	50,7	40,0	47,6	38,7
Frais de recherche de fonds (B)	1,3	5,4	1,4	5,8	1,3	6,1
Frais de fonctionnement (C)	4	9,9	4,5	9,4	4,6	8,6
Total des emplois relevant de la générosité publique	53,4	57,2	56,7	55,2	53,4	53,3

Source : CER Institut Pasteur - IGAS

Recommandation n°37 : Modifier la clé de répartition utilisée pour répartir les emplois afin de donner une vision plus juste de la part des dépenses affectable aux produits de la générosité publique dans le total des dépenses

- [417] Concernant les dons et legs classés en produits exceptionnels, cette recommandation doit être articulée avec les recommandations relatives à la construction du compte de résultat.

3.2.3. La sous-estimation des ressources non consommées

- [418] Les ressources collectées auprès du public et non utilisées sur les exercices antérieurs figurent, conformément à l'arrêté du 11 décembre 2008, en première ligne de la colonne « ressources » du compte d'emploi. Ce poste augmente, d'un exercice à l'autre, du montant des ressources collectées mais non utilisées sur les exercices antérieurs.
- [419] Au 31 décembre 2011, ce montant correspondait pour l'Institut Pasteur à 89,2 M€. Il avait été fixé au 1er janvier 2009, lors de la première élaboration du compte d'emploi des ressources sous ce format, à 75 M€. Selon cet indicateur, l'Institut Pasteur n'aurait pas consommé entre le 1er janvier 2009 et le 31 décembre 2011, soit sur trois années, plus de 14 M€ de ressources collectées auprès du public sur un total de 181,1 M€ collectés.
- [420] Le compte d'emploi des ressources tel qu'élaboré par l'Institut Pasteur affiche un taux de report d'environ 8 % par an et une hausse de 19 % du solde de ces reports sur trois ans. Même dans sa propre présentation comptable basée sur le classement des dons et legs les plus élevés en produits exceptionnels, il apparaît donc que l'Institut Pasteur ne consomme pas toutes les ressources allouées. Ces ressources non consommées viennent augmenter le fonds de dotation par le mécanisme statutaire et comptable appliqué aux dons et legs exceptionnels.
- [421] En sus, la part des ressources de générosité publique non consommée dans l'exercice est sous-estimée par l'Institut Pasteur. D'une part les produits de la générosité publique sont sous-estimés (non prise en compte des produits financiers). D'autre part les emplois financés par la générosité publique sont surestimés (cf. 3.2.2). Dès lors le report de ressources non consommées d'un exercice à l'autre est fortement minoré par l'Institut Pasteur, comme le montre le tableau ci-dessous²³⁸.

Tableau 22 : Report des ressources collectées auprès du public non affectées et non utilisées en début d'exercice, selon les comptes publiés

M€	2009	2010	2011
Selon les comptes publiés	75,0	80,3	84,9
Après corrections de l'IGAS	154,6	176,5	194,3

Source : Institut Pasteur

- [422] La principale correction provient du montant de ressources collectées auprès du public non affectées et non utilisées au début du premier exercice d'application du CER, à savoir au 1^{er} janvier 2009. Ce montant a été reconstitué par l'Institut Pasteur à partir des éléments comptables disponibles à cette date. En effet, il n'était pas possible d'identifier directement dans les comptes de l'Institut le report initial. Avant cette date, les libéralités non utilisées ne faisaient pas l'objet d'un suivi comptable exhaustif.

²³⁸ La mission note à cet égard que sur la même période le fonds de dotation augmente de 47,3 M€ sous l'effet unique de l'affectation des dons et legs d'une valeur de plus de 300 000€. Il est donc surprenant que le solde de ressources de générosité publique non affectées et non utilisées n'augmente pas en proportion. Il n'est pas possible de rapprocher le solde de ressources non consommées de l'évolution du fonds de dotation de l'Institut Pasteur.

- [423] L'ensemble des redressements appliqués par la mission, indiqués ici dans leur principe et décrits en annexe 4.6, conduit à déterminer un solde de ressources à reporter initial au 1er janvier 2009 de 154,6 M€, soit 79,6 M€ de plus qu'indiqué par l'Institut Pasteur.

Recommandation n°38 : Corriger la minoration du report initial des ressources au premier janvier 2009

3.2.4. Analyse du compte emploi ressource corrigé

- [424] Les comptes d'emploi des ressources sont présentés en annexe 4.5 dans leur version publiée par l'Institut Pasteur et en résultat corrigé par la mission. Ils présentent avant et après correction, pour les exercices 2009 à 2011, des écarts considérables.
- [425] L'Institut Pasteur sous-estime le montant de ressources provenant de la générosité publique, principalement en excluant les produits financiers, et surestime le montant des emplois classables en missions sociales, en utilisant une règle de répartition des charges qui lui est favorable, en intégrant les dons et legs affectés en mission sociale de recherche à 100 % et en ne retraitant pas les libéralités exceptionnelles.
- [426] **Ainsi, au 31 décembre 2011, le montant total de ressources collectées auprès du public non affectées et non utilisées en fin d'exercice s'élèvent après correction à 212 M€ contre 89 M€ reportés par l'Institut Pasteur.** L'écart s'explique principalement par le redressement du report initial au 1^{er} janvier 2009, par le reclassement des produits financiers en produits d'appel à la générosité publique et par la règle de répartition des emplois qui tient compte des ressources dites exceptionnelles directement portées en fonds de dotation.
- [427] **La part des missions sociales dans le total des emplois apparaît, par rapport à la version publiée, en baisse de 13,6 M€ en 2009, 12,9 M€ en 2010 et 10 M€ en 2011.** Le montant des missions sociales financées par l'appel à la générosité publique est surestimé de 6 M€ en 2009, 10,7 M€ en 2010 et 9 M€ en 2011.
- [428] Enfin, le montant des frais de recherche de fonds et le montant des frais de fonctionnement sont sous-estimés par l'Institut Pasteur.
- [429] L'objectif du compte d'emploi des ressources est d'informer les donateurs de la destination des fonds. Dans le cas d'un organisme qui comme l'Institut Pasteur, dispose de plusieurs sources de financement, l'exigence de clarté et de vérifiabilité du compte d'emploi des ressources doit être particulièrement grande.
- [430] **Cette exigence n'est pas satisfaite aujourd'hui par l'Institut Pasteur. Par delà les chiffres, la fondation doit faire un net effort de fidélité dans sa communication financière, notamment à l'égard de ses donateurs et testateurs.**

3.2.5. Une information insuffisante sur la conception du compte emploi ressources

- [431] Aucune documentation exhaustive ni même tant soit peu utilisable de l'établissement du compte d'emploi des ressources n'a été mise à disposition des inspecteurs. La mission a dû procéder à un retraitements ligne à ligne à partir des informations à disposition et selon un principe de proportionnalité. Une documentation précise de la méthodologie d'établissement du CER reste à réaliser ; elle devrait inclure une discussion sur la pertinence des règles de répartition de charge et des règles de classement des emplois des entités.

- [432] La loi prévoit que le compte d'emploi « est accompagné des informations relatives à son élaboration »²³⁹. Cette obligation d'explicitation n'est pas remplie par l'Institut Pasteur qui se contente de commenter en annexe aux comptes annuels les agrégats du compte d'emploi des ressources et de définir ces agrégats, sans expliquer la méthodologie utilisée pour les élaborer. Il est impossible à partir des seules informations disponibles en annexe de recouper les montants indiqués dans le compte d'emploi des ressources à ceux portés au compte de résultat et au bilan.
- [433] Sans qu'une telle piste d'audit doive être entièrement transcrite en annexe aux comptes annuels, l'obligation légale implique que les principales étapes du mécanisme de répartition des ressources et des emplois y soient explicitées en des termes clairs, de même que les principales hypothèses retenues. Par exemple, un lecteur non expert devrait pouvoir trouver la réponse à des questions simples du type : comment sont traités les contrats industriels en emplois et en ressources ? Comment sont traitées les fonctions support ? etc.
- [434] La « note de commentaires » produite par l'Institut Pasteur dans son annexe aux comptes annuels ne répond pas à ces conditions et comporte des informations erronées. Ainsi le rapport annuel 2011 de la fondation (page 35) mentionne que « les dons et legs affectés à nos missions sociales sont, en respect de la volonté du donateur ou du testateur, mis à disposition de nos unités de recherche l'année de leur perception ». Cette affirmation de l'annexe aux comptes est fausse, comme relevé précédemment.

Recommandation n°39 : Documenter les règles d'établissement du compte d'emploi des ressources en justifiant chaque poste d'emploi et de ressources ; rendre claire et fidèle l'information figurant dans le rapport annuel

3.3. L'affichage d'un coût de collecte minoré

3.3.1. Une communication présentant des frais de collecte très modérés

- [435] Le coût de la collecte affiché par l'Institut Pasteur est communiqué annuellement à partir des données du compte d'emplois ressources publié. Ce coût fait également l'objet d'une communication spécifique pour les donateurs dans le cadre de courriers annuels, envoyés aux principaux donateurs, signés de la directrice générale et accompagnés d'une plaquette de comptes simplifiés reprenant, en page centrale, l'annexe relative au compte d'emploi des ressources.
- [436] Au-delà de son statut d'annexe financière obligatoire, le compte d'emploi des ressources tel qu'il est constitué par l'Institut Pasteur, et les ratios qui en découlent, sont utilisés comme argument de communication. C'est notamment le cas, à une fréquence au demeurant modérée, des ratios relatifs au coût de la collecte.

²³⁹ Article 8 de l'ordonnance n°2005-856 du 28 juillet 2005.

- [437] Quand les frais de collecte sont évoqués, leur modicité est affirmée. On lit par exemple dans le numéro 74 de la Lettre de l'Institut Pasteur, paru en 2010 : « Les frais de recherche de fonds correspondent à ceux engagés pour collecter des fonds auprès du public (dons et legs principalement), pour la recherche d'autres fonds privés (correspondant à des actions de mécénat) ainsi que pour la recherche de subventions et autres concours publics dans le cadre d'appel d'offres de la Communauté européenne et de l'Agence nationale pour la recherche (ANR) par exemple. Ils représentent 4,5 % des ressources y afférentes ; ceux spécifiquement engagés pour la collecte auprès du public s'élèvent à 9,3 % des dons, legs et produits liés à l'appel à la générosité du public enregistrés ». Dans le courrier annuel 2009 à destination des grands donateurs²⁴⁰, la directrice générale précise « Vous pourrez constater que vos dons sont utilisés avec rigueur et efficacité pour aider directement nos équipes. Il vous apparaîtra également que nos frais de collecte de fonds auprès du public ont été limités, cette année encore, à 8,4 % ».
- [438] Le coût de la collecte affiché, calculé à partir du CER publié, rapporte les frais de recherche de fonds en provenance de la générosité publique aux ressources de générosité publique collectées. Ce taux est de 8,4 % en 2009, 9,3 % en 2010 et 10,4 % en 2011.
- [439] L'Institut Pasteur commente également dans son annexe aux comptes un taux de recherche de fonds qui rapporte le total des frais de recherche (privé, générosité publique et subventions publiques) au total des ressources collectées. Ce taux affiché est de 3,4 % en 2009, 4,4 % en 2010 et 4,5 % en 2011.
- [440] Enfin, l'Institut Pasteur publie avec le CER un taux de frais de fonctionnement qui rapporte le montant des frais de fonctionnement au total emplois inscrits en compte de résultat. Ce taux affiché est de 10,6 % en 2009, 10,6 % en 2010 et 11,7 % en 2011.

3.3.2. Les minoration des frais de collecte sur la base même des sources utilisées

3.3.2.1. La minoration des frais de collecte par l'élargissement du dénominateur

- [441] Sur la base de ses propres données CER, l'Institut Pasteur choisit pour sa communication un ratio de frais de collecte qui minore le taux affiché. Le dénominateur du ratio de frais de générosité publique inclut en effet les « autres produits liés à l'appel à la générosité publique », constitués principalement des produits des placements immobiliers et des subventions d'autres organismes faisant appel à la générosité publique. Or :
- il ne semble pas pertinent de rapporter des frais de collecte engagés pour recevoir des dons à des produits financiers dont le rendement devrait s'apprécier en regard de charges financières et non de charges d'appel à la générosité publique ;
 - les subventions reçues d'autres organismes faisant appel à la générosité publique (SIDACTION, ARC...) n'engagent, par construction, que très peu de frais de collecte.
- [442] Il apparaît plus pertinent de rapporter le montant des frais d'appel à la générosité publique aux dons et legs collectés dans l'exercice. Le ratio modifié est reporté dans le tableau ci-dessous.
- [443] De plus, les corrections apportées par la mission au CER modifient les ratios affichés par l'Institut Pasteur. Le taux de frais de fonctionnement en est significativement augmenté après ces deux types de corrections, comme le montre le tableau ci-après :

²⁴⁰ Lettre aux grands donateurs 05/08/09.

Tableau 23 : Coût de la générosité publique – données CER

	2009		2010		2011	
	Avant correction	Après correction	Avant correction	Après correction	Avant correction	Après correction
Taux de frais d'appel à la générosité publique	8,4%	9,5%	9,3%	10,7%	10,4%	12,7%
Taux de frais de recherche de fonds	3,4%	4,8%	4,5%	4,8%	4,5%	4,8%
Taux de frais de fonctionnement	10,6%	17,1%	10,6%	16,6%	11,7%	16,4%

Source : IGAS – CER Institut Pasteur

3.3.2.2. La minoration des frais de collecte par l'agrégation de la collecte auprès des particuliers et du mécénat d'entreprise

[444] Alors que les notes de présentation du CER distinguent correctement les ressources collectées auprès du public des « autres fonds privés » constitués du mécénat d'entreprise et du financement de conventions privées, les frais de collecte affichés agrègent la collecte auprès des particuliers et le mécénat d'entreprise. Cela induit mécaniquement une forte minoration des frais de collecte puisque les produits élevés du mécénat d'entreprise suscitent en eux-mêmes des frais de collecte très modérés.

[445] Pour chaque campagne de collecte, le service en charge de la collecte des dons suit les montants collectés et retient comme coût de collecte une estimation réalisée par une agence de marketing direct (Maxyma) à partir des coûts unitaires des actions de recherche de fonds. Les ratios globaux de frais de collecte qui en découlent sont globalement de 13 % en 2009, 15 % en 2010 et 12 % en 2011, en eux-mêmes supérieurs aux ratios affichés en communication :

Tableau 24 : Coût de la collecte – données service collecte

Collecte (k€)	montant collecté (A)	dépenses totales (B)	Frais de collecte (B/A)
TOTAL COLLECTE 2009²⁴¹	18 352	2 410	14 %
<i>Particuliers</i>	11 282	2 324	21 %
<i>Dont prospection particuliers</i>	1 989	1 321	66 %
<i>Pasteurdon</i>	861	80	9 %
<i>Mécénat d'entreprises (hors taxe apprentissage)</i>	6 209	5	0 %
TOTAL COLLECTE 2010	19 068	2 899	16 %
<i>Particuliers</i>	11 297	2 887	26 %
<i>Dont prospection particuliers</i>	2 582	1 670	65 %
<i>Pasteurdon</i>	921	0	0 %
<i>Mécénat d'entreprises (hors taxe apprentissage)</i>	6 850	12	0 %
TOTAL COLLECTE 2011	21 350	2 618	12 %
<i>Particuliers</i>	13 058	2 598	20 %
<i>Dont prospection particuliers</i>	2 495	1 333	53 %
<i>Pasteurdon</i>	807	0	0 %
<i>Mécénat d'entreprises (hors taxe apprentissage)</i>	7 484	20	0 %

Source : Institut Pasteur

²⁴¹ Les montants totaux collectés incluent les dons portés en résultat d'exploitation, en résultat exceptionnel et en subventions d'équipement.

- [446] Le coût direct de la collecte auprès des entreprises apparaît très faible dans les tableaux de suivi du service des dons et partenariats. De plus, les dépenses directes reportées sont principalement constituées d'un montant forfaitaire de 100 k€ en 2009 et 2010 et de 120 k€ en 2011 pour la collecte de la taxe d'apprentissage. Les montants collectés auprès des entreprises au titre de la taxe d'apprentissage s'élèvent en moyenne à 1,4 M€ par an. Ainsi, hors taxe d'apprentissage, le coût direct du mécénat d'entreprise est négligeable (inférieur à 20 k€) pour des montants collectés très conséquents (de 6 M€ en 2009 à 7,5 M€ en 2011)
- [447] De manière générale, les ratios de coût de collecte sont fortement minorés par l'inclusion des produits du mécénat. Hors mécénat, ils s'élèvent respectivement pour 2009, 2010 et 2011 à 20 %, 24 % et 19 % :

Tableau 25 : Coût de la collecte – données service collecte – hors mécénat d'entreprises

Collecte (k€)	montant collecté (A)	dépenses totales (B)	Frais de collecte (B/A)
TOTAL COLLECTE 2009	12 143	2 404	20 %
<i>dont particuliers</i>	11 282	2 324	21 %
<i>dont Pasteurdon</i>	861	80	9 %
TOTAL COLLECTE 2010	12 218	2 887	24 %
<i>dont particuliers</i>	11 297	2 887	26 %
<i>dont Pasteurdon</i>	921	0	0 %
TOTAL COLLECTE 2011	13 865	2 598	19 %
<i>dont particuliers</i>	13 058	2 598	20 %
<i>dont Pasteurdon</i>	807	0	0 %

Source : Mission IGAS selon les données du service collecte, hors mécénat d'entreprises

- [448] Au sein des campagnes auprès des particuliers, le ratio de frais de collecte est, classiquement, plus élevé pour les opérations de prospection de nouveaux donateurs dont la rentabilité pour l'Institut Pasteur est très faible (taux de frais supérieur à 60 % en 2009 et 2010).
- [449] **Globalement, il apparaît sur la base même des données émanant du service collecte que l'Institut Pasteur minore nettement le coût de la collecte et le taux de frais de fonctionnement dans sa communication financière et dans ses lettres à destination des donateurs.** Il convient complémentarément de corriger ces données car elles ne retracent que les charges directes de collecte (impression, affranchissement), à l'exclusion des charges indirectes (salaires des employés du service des dons notamment).

3.3.3. Des coûts de collecte trois à quatre fois plus élevés que les frais affichés

- [450] La mission a calculé le taux de frais de collecte en retenant pour les recettes les données comptables (total des libéralités y compris la part classée en produits exceptionnels et en subventions d'équipement), et pour les dépenses, les données figurant au CER. **Le taux global ainsi obtenu, qui prend en compte toutes les formes de générosité publique et les charges de collecte directes (prestataires de services...) et indirectes (salaires des équipes de gestion, charges générales déversées en comptabilité analytique...), s'élève à 26 % en 2009, 29 % en 2010 et 27 % en 2011 même si on le globalise avec le mécénat d'entreprises, soit trois fois plus que le taux de frais de collecte affiché.**

- [451] Le calcul selon cette même méthodologie du taux de frais de collecte pour les dons auprès des particuliers (y compris le Pasteurdon) établit ce taux pour 2009, 2010 et 2011 à 38 %, 45 % et 40 %²⁴².
- [452] Le rendement des opérations de prospection, par construction plus faible que celui de la prospection auprès des donateurs avérés, apparaît quant à lui très faible à l'Institut Pasteur²⁴³. Pour 100€ collectés auprès d'un nouveau donateur, près de 65€ sont consommés en frais de collecte, seulement 35€ seront disponibles pour couvrir les frais de fonctionnement et financer les missions sociales.
- [453] Le calcul correspondant pour la collecte des legs est plus difficile d'interprétation compte tenu de la double activité du service des legs, qui gère également le patrimoine immobilier de l'Institut Pasteur, et du caractère pluriannuel de la réalisation des legs. Sur ce point, la mission a retenu en dénominateur le montant des legs acceptés par le bureau et non le montant des legs comptabilisés sur l'exercice comptable afin de rendre compte de l'activité de collecte uniquement.
- [454] Enfin, le coût total du mécénat d'entreprises, hors taxe d'apprentissage, demeure faible mais apparaît en hausse significative par rapport au seul coût direct du fait de la mobilisation des équipes du service des dons auprès des mécènes.

Tableau 26 : Coût de l'appel à la générosité publique

	2009	2010	2011
Coût de la collecte des dons	26%	29%	27%
<i>Particuliers</i>	38%	45%	40%
<i>Prospection particuliers</i>	69%	67%	63%
Coût de la collecte des legs	1,2%	1,0%	0,8%
Coût de l'appel à la générosité publique auprès des particuliers (dons + legs)	14%	14%	11%
Coût de collecte du mécénat d'entreprises (hors taxe d'apprentissage)	4%	6%	3%

Source : IGAS

- [455] **Globalement, la communication de l'Institut Pasteur minore très fortement le coût de la collecte.**

Recommandation n°40 : Mentionner dans le compte d'emploi des ressources et le cas échéant en communication les frais réels de collecte

²⁴² Il est possible d'isoler le taux de frais spécifique aux grands donateurs. Légèrement inférieur à 9 % en 2009 il augmente à 20 % en 2010 puis baisse à 15 % en 2011. Toutefois, ce taux de frais est volatile compte tenu du faible nombre de donateurs et des montants de dons très hétérogènes. En conséquence il est difficile de commenter ce taux de frais spécifique aux grands donateurs et une communication de ce taux dans la lettre aux grands donateurs aurait peu de sens.

²⁴³ Le tableau présente uniquement le taux de frais « directs » car les charges indirectes ne peuvent être éclatées entre les opérations de prospection et de fidélisation. Le service des dons ne dispose pas en effet de mesures du temps passé à chacune de ces activités.

Conclusion

- [456] La principale obligation des organismes qui font appel à la générosité publique est la transparence à l'égard de leurs donateurs. C'est l'objet de la loi fondatrice du 7 août 1991 comme des textes législatifs plus récents, ainsi que des normes comptables qui déclinent ce principe.
- [457] À l'Institut Pasteur, cette transparence est fortement altérée par les inexactitudes qui affectent le compte d'emploi des ressources, comme par le décalage entre la communication adressée aux donateurs et l'utilisation effective des fonds collectés. Les donateurs ne peuvent savoir qu'un tiers environ des dons et legs alimente directement les fonds propres de l'Institut Pasteur et en nourrit la croissance, au lieu d'être utilisé immédiatement par les équipes de recherche comme l'affirme la communication de la fondation. Ils ne peuvent pas davantage savoir que leurs dons et legs affectés ne sont en réalité que marginalement fléchés sur les missions de recherche. Les comptes d'emploi des ressources 2009, 2010 et 2011, inexacts en ressources comme en emplois, ne sont pas fidèles. Les coûts de collecte et de fonctionnement affichés sont minorés.
- [458] Concernant le montant des fonds collectés, le décalage entre leur poids affirmé dans les ressources d'exploitation (un tiers) et leur poids réel (toujours moins de 20 %, moins de 15 % pour le dernier exercice) concourt, à tort, à souligner auprès des donateurs l'immédiate urgence de leurs apports. Il contribue également à gommer la prédominance effective, mais qui n'est jamais mentionnée, des ressources provenant de l'activité de l'Institut Pasteur, particulièrement la « valorisation » financière des résultats de recherche.
- [459] Les inexactitudes relevées dans le compte d'emploi des ressources proviennent en bonne part de la comptabilité générale. La mission s'étonne que le commissaire aux comptes de la fondation ait certifié sans réserves les comptes 2009-2011 alors que le compte de résultat de l'Institut Pasteur ne donne pas une image fidèle de l'accroissement du patrimoine de la fondation, que le compte d'emploi des ressources ne donne pas une image fidèle de l'emploi des ressources en provenance de la générosité publique et que l'annexe aux comptes ne présente pas avec sincérité la nature des placements financiers de l'Institut Pasteur.
- [460] La tenue de la comptabilité générale est elle-même orientée sur un point majeur par les statuts de la fondation dans leurs clauses de « gestion financière ». Sur ce sujet comme sur celui de la gouvernance, les statuts de l'Institut Pasteur s'écartent très fortement des statuts-types approuvés par le Conseil d'Etat pour les fondations reconnues d'utilité publique, alors même que la modification statutaire demandée en 2007 par l'Institut Pasteur a été présentée au ministère de l'intérieur comme destinée notamment à tenir compte de l'évolution de ces statuts-types. Ils s'écartent également des règles comptables en vigueur. Or, les dérogations aux statuts-types, qui doivent être mesurées et justifiées, ne peuvent conduire à contrevenir aux normes législatives ou réglementaires. Pour ces raisons, il est nécessaire de modifier à brève échéance les statuts de l'Institut Pasteur. Aujourd'hui, l'Institut Pasteur ne se conforme d'ailleurs pas, sur différents points, à ses propres statuts.

- [461] Insistant de façon récurrente sur sa nature de fondation privée, l'Institut Pasteur bénéficie de fonds publics à trois titres : il sollicite et obtient de fortes subventions publiques ; il signe de nombreux contrats de recherche avec des organismes publics ; enfin, comme tous les organismes faisant appel à la générosité publique, il bénéficie directement des mesures de défiscalisation des dons accordées aux particuliers et aux entreprises ; il bénéficie de plus des exonérations fiscales propres aux fondations reconnues d'utilité publique. Cela lui impose des obligations qui ne sont à l'heure actuelle pas remplies. Outre les écarts constatés sur le compte d'emploi des ressources, la publication de comptes de résultat aux produits d'exploitation fortement minorés et présentant de ce fait des résultats d'exploitation artificiellement déficitaires contrevient aux obligations élémentaires à l'égard notamment de l'Etat financeur. Le versement et l'utilisation des subventions accordées par le ministère de la recherche sont, au-delà même de la présentation de cette comptabilité biaisée, entachés de graves irrégularités.
- [462] L'équipe de direction de l'Institut Pasteur a abondamment souligné auprès de la mission les enjeux d'image tenant à la renommée de la fondation. Cette réputation émanant du travail des scientifiques exige *a minima* une gestion financière et comptable n'appelant pas de reproches notables, et sa présentation sincère aux tiers de la fondation.
- [463] Pour l'avenir, l'Institut Pasteur doit prendre en compte plusieurs impératifs. Il doit fournir aux chercheurs des financements leur permettant de travailler, ce qui passe au moins pour partie par la valorisation financière des résultats de la recherche ; le développement de cette dimension commerciale d'ores et déjà forte est susceptible de rétroagir sur la nature des travaux de recherche menés, ce qui pose la question de la pertinence d'un financement par subventions publiques et du traitement comptable et fiscal appliqué à ces activités. Il doit également, comme l'a rappelé l'un de ses administrateurs les plus qualifiés en la matière, garantir une gestion propre à minimiser les risques, adaptée à sa qualité de fondation. Il doit enfin, s'il reste une fondation faisant appel à la générosité publique, respecter la transparence requise à l'égard des donateurs.

Béatrice BUGUET

André BERNAY

Recommandations

N°	Recommandation	Responsable	Echéance
1	Soumettre, conformément aux statuts de la fondation, à une décision du conseil d'administration le financement ou cofinancement de la création d'entreprises	Institut Pasteur	Sans délai
2	Supprimer du cadre de référence les dispositions autorisant le cofinancement de la création d'entreprises et interroger dans le cadre d'une refonte statutaire la compatibilité des articles 2 et 9 des statuts, en ce que l'article 9 des statuts autorise l'Institut Pasteur à cofinancer la création d'entreprises différentes de celles mentionnées à l'article 2	Institut Pasteur	Réforme statutaire
3	A minima, respecter les statuts de la fondation dans la composition du bureau	Institut Pasteur, conseil d'administration	Sans délai
4	Positionner clairement dans les statuts à venir la fonction de dirigeant soit auprès du président de l'organe collégial, soit auprès du directeur général, en fonction du modèle institutionnel souhaité	Institut Pasteur, en lien avec le ministère de l'intérieur Calendrier et modalités de travail à définir par le président du conseil d'administration en lien avec les instances internes de gouvernance	Réforme statutaire : urgente mais nécessitant une réflexion stratégique. Un an (réflexion, orientations et échanges) hors processus de validation
5	Se conformer en l'état aux statuts de la fondation et mettre fin en conséquence aux délégations du bureau au directeur général ; communiquer par ailleurs aux membres du conseil d'administration les procès-verbaux du bureau et fournir régulièrement au conseil d'administration sur les sujets stratégiques l'information nécessaire à l'exercice de ses pouvoirs	Institut Pasteur, conseil d'administration	Sans délai
6	Modifier les statuts pour intégrer aux instances de gouvernance un représentant du ministère de l'intérieur ; opter très préférentiellement pour une représentation de l'Etat par un commissaire du gouvernement	Institut Pasteur, en lien avec le ministère de l'intérieur	Réforme statutaire
7	Présenter sous une forme claire, dans le rapport annuel dédié au réseau international des Instituts Pasteur, la nature juridique des différentes structures et les liens institutionnels et financiers entretenus avec l'Institut Pasteur de Paris ; informer annuellement le conseil d'administration des données financières et des enjeux afin de lui permettre de décider des orientations	Institut Pasteur	Prochaine édition du rapport annuel dédié au réseau international

8	Structurer la gouvernance de la DARRI en donnant à son directeur et à ses chefs de service des objectifs formalisés et en instaurant une traçabilité et une homogénéité des instructions de dossiers de valorisation ; faire décider des partenariats par le conseil d'administration, conformément aux statuts de la fondation	Institut Pasteur	Sans délai pour les points de simple application des statuts, échéance d'un an pour la structuration de la gouvernance de la DARRI
9	Doter l'Institut Pasteur d'un cadre de prévention des conflits d'intérêt comportant notamment pour la DARRI des déclarations d'intérêt relatives aux intérêts professionnels, familiaux et patrimoniaux	Institut Pasteur, conseil d'administration et direction	Un an
10	Mettre les statuts de l'Institut Pasteur en conformité avec le règlement comptable	Institut Pasteur	Formalisation à échéance de la réforme statutaire : application de la réglementation comptable dès l'établissement des comptes 2012
11	Détacher l'intégralité des revenus issus des placements afin de les intégrer aux ressources annuelles	Institut Pasteur	Etablissement des comptes 2012
12	Rétablir une présentation exacte des produits au sein du compte de résultat	Institut Pasteur	Etablissement des comptes 2012
13	A minima, réviser la convention cadre régissant le subventionnement de l'Institut Pasteur par le ministère de la recherche, définir un objet ciblé de conventionnement et introduire des procédures normales de suivi	Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche	Sans délai pour l'élaboration et la fourniture des documents de suivi, horizon du prochain exercice pour la révision du cadre conventionnel étant données les irrégularités constatées
14	Supprimer les subventions en cascade et les utilisations étrangères à l'objet conventionnel de la subvention	Institut Pasteur (utilisation de la seconde subvention de fonctionnement) et ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche (élaboration et contrôle du cadre conventionnel)	Prochain exercice comptable

15	Publier individuellement, conformément à la législation et dans l'esprit de transparence attendu d'une institution qui fait largement appel aux fonds publics, les rémunérations des trois principaux dirigeants ; soumettre à la décision du conseil d'administration l'évolution de la rémunération de la directrice générale et des directeurs généraux adjoints	Institut Pasteur	Publication des comptes 2012 pour le premier point, préparation du prochain débat budgétaire pour le second
16	Prendre en compte pour déterminer le niveau de la subvention de fonctionnement la richesse propre et les besoins réels de financement de l'Institut Pasteur, sur la base d'un examen précis des comptes redressés	Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche	Travail à engager sans délai pour de premières décisions à échéance du prochain exercice
17	Définir pour les gérants des indices de référence en lien avec l'objectif financier de l'Institut Pasteur et avec sa pratique de détachement des coupons	Institut Pasteur	Trois mois
18	Définir des indicateurs de risque, prendre les décisions correspondantes en conseil d'administration, et rendre compte de leur respect dans le bilan annuel de la gestion du patrimoine	Institut Pasteur	Trois mois pour les premières mesures
19	Ajuster l'objectif de rendement de l'Institut Pasteur à ses besoins réels de financement et contenir la prise de risque	Institut Pasteur	Trois mois
20	Limiter la réalisation de moins-values et les opérations d'achats-ventes	Institut Pasteur	Sans délai
21	Faire figurer dans le bilan annuel de la gestion du patrimoine toutes les informations nécessaires à l'analyse de la performance financière et des risques financiers par le conseil d'administration. Faire approuver ce bilan annuel par le conseil d'administration et le publier, conformément au principe de transparence énoncé à l'article 2.2 du cadre de référence des placements	Institut Pasteur	Prochain bilan annuel de la gestion du patrimoine
22	Clarifier le rôle de chaque instance dans la gouvernance des investissements ; dédier des équipes spécialisées au suivi de la mise en œuvre de cette politique ; organiser à échéances régulières un rendu-compte au conseil d'administration	Institut Pasteur	Six mois
23	Définir la notion de prudence en précisant notamment des limites de risques acceptés et la nature des engagements de l'Institut Pasteur ; formaliser une politique en matière de placements qui spécifie en des termes précis un objectif de rendement, un seuil d'acceptation des risques et un horizon d'investissement	Institut Pasteur	Six mois
24	Établir une liste précise des investissements exclus au titre de la gestion « responsable » des placements financiers	Institut Pasteur	Six mois
25	Instaurer un suivi du respect du cadre de référence des placements, en rendre compte annuellement au conseil d'administration et dans les publications comptables	Institut Pasteur	Trois mois pour l'instauration du suivi, publication des comptes 2012 pour la publication

26	Intégrer aux statuts de l'Institut Pasteur l'article 11 des statuts-type approuvés par le Conseil d'État, qui précise la liste des placements envisageables pour les fondations	Institut Pasteur	Réforme statutaire
27	Renforcer le critère de congruence et la limitation, au sein des fonds, des investissements exposés à d'autres monnaies que l'euro pour respecter le critère de prudence	Institut Pasteur	Trois mois
28	Réviser les conventions de gestion afin d'y renforcer les règles d'investissement en intégrant un seuil de volatilité, des contraintes de dispersion par émetteur, et des limites plus détaillées par catégories d'investissements ; renforcer le contrôle des sociétés de gestion	Institut Pasteur	Six mois
29	Définir un cadre d'investissement contraignant pour la gestion des OPCVM diversifiés afin d'accroître la prudence et de réduire la rotation du portefeuille d'OPCVM détenus au sein de ces fonds de fonds	Institut Pasteur	Six mois
30	Revenir à un mode de rémunération fixe de la société de conseil, facturé par l'Institut Pasteur, afin de rendre à la société son rôle de conseil neutre et indépendant des gérants	Institut Pasteur	Trois mois
31	Préciser et enrichir l'information disponible dans le bilan annuel de gestion du patrimoine ; insérer dans le rapport annuel un chapitre dédié à la gestion financière	Institut Pasteur	Prochain bilan annuel de gestion du patrimoine et prochain rapport annuel
32	Mettre en adéquation l'affectation réelle des libéralités avec la communication sur l'objet des appels à la générosité publique auprès de la préfecture de Paris et des donateurs	Institut Pasteur	Publication des comptes 2012
33	Formaliser le processus d'affectation des libéralités : en particulier, élaborer un tableau de passage et mentionner systématiquement dans les procès-verbaux du bureau l'affectation de la libéralité. Mettre par ailleurs en conformité le suivi des libéralités affectées aux dispositions comptables réglementaires ; en particulier, instaurer un suivi des libéralités affectées en fonds dédiés	Institut Pasteur	Six mois
34	Présenter, dans le compte d'emploi des ressources, les produits financiers dans le poste « autres produits liés à l'appel à la générosité publique »	Institut Pasteur	Publication des comptes 2012
35	Corriger les erreurs d'affectation qui altèrent la partie emplois du CER	Institut Pasteur	Publication des comptes 2012
36	Revoir la règle de ventilation des charges générales utilisée pour la construction du CER afin de ne pas surestimer les charges liées aux missions sociales	Institut Pasteur	Publication des comptes 2012
37	Modifier la clé de répartition utilisée pour répartir les emplois afin de donner une vision plus juste de la part des dépenses affectable aux produits de la générosité publique dans le total des dépenses	Institut Pasteur	Publication des comptes 2012
38	Corriger la minoration du report initial des ressources au 1er janvier 2009	Institut Pasteur	Publication des comptes 2012

39	Documenter les règles d'établissement du compte d'emploi des ressources en justifiant chaque poste d'emploi et de ressources ; rendre claire et fidèle l'information figurant dans le rapport annuel	Institut Pasteur	Compte d'emploi des ressources 2012, qu'il conviendra d'accompagner d'une note enrichie de l'explication des écarts avec le CER 2011
40	Mentionner dans le compte d'emploi des ressources et le cas échéant en communication les frais réels de collecte	Institut Pasteur	Publication des comptes 2012

Liste des personnes rencontrées

• Institut Pasteur

Conseil d'administration

- Jean-Pierre Jouyet, président du conseil d'administration (collège des membres n'exerçant pas leur activité à l'Institut Pasteur)
- Bernard Guirking, vice-président du conseil d'administration (collège des membres n'exerçant pas leur activité à l'Institut Pasteur)
- Dominique Deville de Perrière (collège des membres de droit, représentante du ministre en charge de la recherche)
- Guillaume Gaubert, trésorier de la fondation, membre du conseil d'administration (collège des membres de droit, représentant du ministre en charge du budget) et membre du bureau
- Jean-Yves Grall (collège des membres de droit, représentant du ministre en charge de la santé)
- Bruno Rémond, conseiller-maître à la Cour des comptes, président du comité d'audit et financier, membre du comité consultatif des placements, membre du conseil d'administration (collège des membres n'exerçant pas leur activité à l'Institut Pasteur) et membre du bureau
- Rose-Marie Van Lerberghe, ancienne présidente du groupe Korian, membre du conseil d'administration (collège des membres n'exerçant pas leur activité à l'Institut Pasteur), ancienne présidente du comité des nominations et rémunérations (entretien téléphonique)
- Lionel Zinsou, membre du conseil d'administration (collège des membres n'exerçant pas leur activité à l'Institut Pasteur)

Ancien président du conseil d'administration :

- François Ailleret, directeur général honoraire d'EDF, président du conseil d'administration de l'Institut Pasteur de 2005 à 2011

Direction et services

- Alice Dautry, directrice générale
- Christophe Mauriet, directeur général adjoint administratif
- Anthony Pugsley, directeur général adjoint scientifique
- Sylvain Coudon, directeur de la communication et du mécénat
- Frédéric Thérêt, responsable dons, partenariats, événements jusqu'en juillet 2012
- Caroline Cutté, déléguée aux grands donateurs
- Christine Goudal, responsable de la collecte auprès des particuliers
- Evelyne Malanchère, chargée du mécénat auprès des entreprises
- Frédéric Grosjean, responsable du service des legs et de la gestion du patrimoine immobilier
- Valérie Gadaud, directrice financière jusqu'en juillet 2012
- Véronique Marchais, chef comptable
- Fabrice Brissé, responsable comptabilité générale et comptabilité fournisseur
- Marie-Pierre Gratius, direction financière, responsable du budget et contrôle de gestion
- Emmanuel Salé, responsable du service Trésorerie
- Maurice Strahm, gestionnaire back office
- Jean Derégnaucourt, directeur des applications de la recherche et des relations industrielles
- Pascale Augé, chef du service de transfert de technologie et entrepreneuriat à la direction des applications de la recherche et des relations industrielles

- Fabrice Mouche, chargé d'affaires
- Noémie Pellegrin, chargée d'affaires
- Elodie Marie, responsable du service des accords industriels
- Marie Glomet, directrice des affaires juridiques
- Jérôme Salomon, responsable de la division internationale, directeur exécutif de *Pasteur international network*
- Marc Jouan, secrétaire général du réseau des Instituts Pasteur
- Olivier Gramail, directeur des ressources humaines
- Catherine Allard, responsable du département de gestion des personnels
- Françoise Genestier, chargée de ressources humaines
- Anne Peta, responsable du service paie

Ancien directeur général adjoint scientifique :

- Alain Gouyette, professeur des universités et membre de l'équipe "mission campus" au sein de l'université de Paris Sud, directeur général adjoint scientifique de l'Institut Pasteur de 2000 à 2005

● **Cabinet PricewaterhouseCoopers**

- Philippe Vogt, commissaire aux comptes, associé
- Floriane François-Rabillé
- Laurent Seel

● **Conseil d'Etat**

- Yves Robineau, président de la section de l'intérieur

● **Ministère de l'intérieur**

- Patrick Audebert, chef du bureau des associations et fondations
- Geoffroy Lissandre, chef du service des associations à la Préfecture de Paris

● **Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche**

- Christine Coste, adjointe au chef du service de la performance, du financement et de la contractualisation avec les organismes de recherche, direction générale pour la recherche et l'innovation
- Dominique Deville de Perrière, département des organismes spécialisés (INSERM, ANRS, INCA, Pasteur et Curie), chargée de mission, administratrice de l'Institut Pasteur
- Maurice Caraboni, chef du département de la gestion et du pilotage budgétaires des programmes, service de la performance, du financement et de la contractualisation

● **Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie**

- Guillaume Gaubert, chef de service à la direction du budget, administrateur de l'Institut Pasteur
- Aurélien Adam, direction du budget, bureau Recherche et enseignement supérieur
- Bernard Boët, responsable du département de contrôle budgétaire Education, Universités, Recherche

● Ministère de la santé et des sports**Direction générale de la santé :**

- Jean-Yves Grall, directeur général, administrateur de l’Institut Pasteur
- Delphine Brard, chef de cabinet du directeur général de la santé
- Catherine Choma, sous-directrice des pratiques et des produits de santé (échanges téléphoniques et par mail)

Délégation aux affaires juridiques

- Catherine de Salins, directrice des affaires juridiques (échanges téléphoniques et par mail)

● Institut national de veille sanitaire

- Pierre Morisset, directeur financier (échanges téléphoniques et par mail)
- Béatrice Escande, adjointe au directeur du service financier (échanges téléphoniques et par mail)

● Assistance Publique - Hôpitaux de Paris

- Florence Ghrenassia, responsable de l’office du transfert de technologie et des partenariats industriels (échanges téléphoniques et par mail)

● ARS d’Ile-de-France

- Aude Boucomont, délégation territoriale de Paris, responsable du pôle offre de soins et médico-sociale (échanges téléphoniques et par mail)

Liste des sigles et abréviations employés

AM	Asset management
BIME	Biologie intégrative des maladies émergentes
CE	Conseil d'Etat
CER	Compte d'emploi des ressources
CGeFi	Contrôle général économique et financier
CNR	Centre national de référence
CRC	Comité de la réglementation comptable
CSP	Code de la santé publique
CSS	Code de la sécurité sociale
DAI	Direction (division depuis 2010) des affaires internationales
DARRI	Direction des applications de la recherche et des relations industrielles
DGS	Direction générale de la santé
FCP	Fonds commun de placement
FCPI	Fonds commun de placement dans l'innovation
FCPR	Fonds commun de placement à risque
HT	Hors taxes
INVS	Institut national de veille sanitaire
ISR	Investissement socialement responsable
IPP	Institut Pasteur productions
MAEE	Ministère des affaires étrangères et européennes
MEEDDAT	Ministère de l'écologie, de l'énergie, du développement durable et de l'aménagement du territoire (ancienne appellation)
OPCVM	Organisme de placement collectif en valeurs mobilières
TTC	Toutes taxes comprises



Inspection générale
des affaires sociales
RM2012-139P

Appel à la générosité publique : contrôle du compte d'emploi des ressources de l'Institut Pasteur

2009 - 2011

TOME II ANNEXES

Établi par

Béatrice BUGUET

André BERNAY

Membres de l'inspection générale des affaires sociales

- Avril 2013 -

Sommaire

Annexe 1 Gouvernance et statuts	1.1	Conseil d'administration de l'Institut Pasteur, membres 2008 - 2011	7
	1.2	Objet social de l'Institut Pasteur, les modifications introduites en 2008 : mise en regard de l'article premier des statuts dans la rédaction de 2008 et dans les rédactions antérieures	11
	1.3	Dispositions statutaires relatives aux ressources et à la gestion financière : mise en regard des statuts types approuvés par le Conseil d'Etat et des statuts de l'Institut Pasteur	13
	1.4	Mode de décision pour l'élaboration de relations contractuelles avec une ou plusieurs sociétés en vue de la valorisation de la recherche, évolution des dispositions statutaires	21
	1.5	Les statuts de l'Institut Pasteur, une indispensable révision	23
	1.6	La nette diminution dans la période récente de l'information fournie par la direction générale au conseil d'administration	29
Annexe 2 Organisation et ressources humaines	2.1	Organigramme fonctionnel de l'Institut Pasteur	35
	2.2	Rémunération des trois principaux cadres dirigeants et rémunérations les plus élevées	37
Annexe 3 Le réseau des Instituts Pasteur	3.1	Les Instituts Pasteur du réseau, nature juridique	43
	3.2	Instituts du réseau bénéficiant de la subvention versée à l'Institut Pasteur par le ministère de la recherche et de l'enseignement supérieur (source : Institut Pasteur)	47
	3.3	Instituts du réseau ne bénéficiant pas de la subvention versée à l'Institut Pasteur par le ministère de la recherche et de l'enseignement supérieur (source : Institut Pasteur)	49
	3.4	Nature et évolution des « subventions aux Instituts du réseau » figurant au compte de résultat de l'Institut Pasteur	51
Annexe 4 Les comptes	4.1	Le compte de résultat publié par l'Institut Pasteur en évolution, 2007-2011	55
	4.2	Le compte de résultat publié par l'Institut Pasteur en pourcentages, 2007-2011	57
	4.3	Compte de résultat de l'Institut Pasteur, présentation agrégée 2008-2011, avant redressement	59
	4.4	Le bilan de l'Institut Pasteur 2008-2011	61
	4.5	Le compte d'emploi des ressources : comptes d'emploi des ressources 2009, 2010 et 2011 avant corrections et après corrections	63
	4.6	Le compte d'emploi des ressources, détail des retraitements	71

Annexe 5 Gestion financière	5.1	Décisions d'affectation du résultat prises par le conseil d'administration pour les exercices 2008 à 2011	79
	5.2	Le cadre de référence de la gestion du patrimoine de l'Institut Pasteur (source : Institut Pasteur)	81
	5.3	Rapports annuels de la gestion du patrimoine 2009, 2010 et 2011 (source : Institut Pasteur)	89
	5.4	La gestion des placements de l'Institut Pasteur	105
Annexe 6 Les subventions du ministère en charge de la recherche à l'Institut Pasteur	6.1	Tableau récapitulatif des versements du ministère en charge de la recherche à l'Institut Pasteur, source mission IGAS, selon les différents documents transmis et les comptes de l'Institut Pasteur	117
	6.2	Tableau récapitulatif des versements ministère en charge de la recherche à l'Institut Pasteur, source MESR, dernière version (20 juillet 2012)	121
	6.3	Subvention MESR "réseau international" : répartition entre différents Instituts Pasteur et fraction de la subvention effectivement versée aux Instituts Pasteur concernés	125
	6.4	Subvention du ministère de la recherche et de l'enseignement supérieur, prises de position de différents administrateurs de l'Institut Pasteur	129
	6.5	Courrier du directeur de cabinet du ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement et de la recherche au directeur général de l'Institut Pasteur, 3 février 2005	131
Annexe 7 : Les versements de l'INVS à l'Institut Pasteur	7	Les versements de l'INVS à l'Institut Pasteur pour 2009, 2010 et 2011	133
Annexe 8 Générosité publique, documents non comptables	8.1	Les déclarations préalables annuelles d'appel à la générosité publique déposées par l'Institut Pasteur auprès de la préfecture de Paris, présentation synthétique	139
	8.2	Affiche de communication de l'Institut Pasteur, 2012	141
	8.3	Enveloppe d'un courrier de sollicitation de la générosité publique, en soulignant l'urgence	143
	8.4	Les dons selon les tableaux « Liste des opérations de collecte » du service collecte de l'Institut Pasteur	145
Annexe 9 : Les partenariats industriels	9.1	Nombre de contrats signés avec des partenaires industriels, par exercices	151
	9.2	Réponse de la DARRI à la demande de l'IGAS concernant les documents portant consignes ou orientations émanant du conseil d'administration ou de la direction générale	153
	9.3	Extraits du site Internet de Sanofi Pasteur	155
Annexe 10 : Non-respect des obligations de déclaration préalable par des entreprises pharmaceutiques faisant des dons à l'Institut Pasteur	10	L'article R 5124-66 du code de la santé publique, une procédure peu respectée concernant les dons faits par des entreprises pharmaceutiques à l'Institut Pasteur	159
Annexe 11 : Courrier de l'Institut Pasteur	11	Courrier de l'Institut Pasteur au chef de l'inspection générale des affaires sociales, 21 janvier 2013	161
Annexe 12 : Echange entre l'IGAS et la Cour des comptes	12	Article 20 de la loi 2006-586 du 23 mai 2006 : échange entre l'IGAS et la Cour des comptes	169

Annexe 1 : Gouvernance et statuts

Annexe 1.1 : Conseil d'administration de l'Institut Pasteur, membres 2008 – 2011

Ce tableau mentionne (une seule fois pour chaque administrateur), les fonctions exercées le cas échéant en dehors de l'Institut Pasteur, aux termes des documents transmis par la fondation.

Les cases grisées désignent les membres du bureau ; la composition du bureau est présentée de façon globale en haut de tableau.

Bureau et collèges du CA	Composition CA juin 2011	Composition CA juin 2010	Composition CA juin 2009	Composition CA juin 2008
Bureau				
Président	Jean-Pierre Jouyet, président de l'Autorité des marchés financiers	François Ailleret, directeur général honoraire EDF	François Ailleret	François Ailleret
Vice-président	Daniel Louvard, Institut Curie, directeur de la section de recherche	Alain Fischer, Unité d'immunologie et d'hématologie pédiatriques, Necker	Alain Fischer	Alain Fischer
Vice-président	Bernard Guirkingier directeur général adjoint de Suez environnement	Bernard Guirkingier	Bernard Guirkingier	Bernard Guirkingier
Trésorier	Guillaume Gaubert	Vincent Berjot puis Guillaume Gaubert à partir du 16/03/11	Vincent Berjot	Hugues Bied-Charreton
Secrétaire	Alain Jacquier (depuis octobre 2011 ?), Unité de génétique des interactions macromoléculaires	Claude Leclerc	Claude Leclerc	Claude Leclerc
Administrateur, président du comité d'audit et financier	Bruno Rémond, conseiller maître honoraire ¹ à la Cour des comptes	Bruno Rémond	Bruno Rémond	Bruno Rémond

¹ M. Rémond, mentionné en tant que conseiller maître honoraire dans des documents émanant de l'Institut Pasteur, est conseiller maître en exercice.

Membres de droit (5)				
<i>Recherche</i>	Dominique Deville de Perrière	Dominique Deville de Perrière	Christian Devaux	Carine Giovannangeli
<i>Budget</i>	Guillaume Gaubert	Vincent Berjot puis Guillaume Gaubert à partir du 16/03/11	Vincent Berjot	Hugues Bied-Charreton
<i>Santé</i>	Jean-Yves Grall	Didier Houssin	Didier Houssin	
<i>CNRS</i>	Alain Fuchs	Alain Fuchs	Catherine Bréchnignac	Catherine Bréchnignac
<i>INSERM</i>	André Syrota	André Syrota	André Syrota	André Syrota
Membres choisis en raison de leur compétence scientifique (4) dont 3 au moins exerçant leur activité à l'institut Pasteur				
	Claude Leclerc	Claude Leclerc	Claude Leclerc	Claude Leclerc
	Alain Jacquier, unité de génétique des interactions macromoléculaires	Antoine Gessain, Institut Pasteur, chef de l'unité d'épidémiologie et physiopathologie des virus oncogènes	Antoine Gessain	Antoine Gessain
	Daniel Louvard Institut Curie, directeur de la section de recherche	Daniel Louvard	Daniel Louvard	Daniel Louvard
	Armelle Phalipon, Institut Pasteur, unité postulante de biologie des virus entériques	Christine Petit, Institut Pasteur, chef de l'unité de génétique et physiologie de l'audition	Christine Petit	Christine Petit
Membres appartenant au personnel non scientifique de l'institut Pasteur (2)				
	Isabelle Pelletier-Doucement, Institut Pasteur, ingénieur dans l'unité postulante de biologie des virus entériques	Isabelle Pelletier-Doucement	Isabelle Pelletier-Doucement	Isabelle Pelletier-Doucement
	Thierry Planchenault, Institut Pasteur, service des contrats de recherche	Patricia Tortevoeye, Institut Pasteur, ingénieur dans l'unité d'épidémiologie et physiopathologie des virus oncogènes	Patricia Tortevoeye	Patricia Tortevoeye

Membres n'exerçant pas leur activité à l'institut Pasteur (10), parmi lesquels 4 membres choisis en raison de leur compétence générale, scientifique ou médicale, dont 2 au moins exerçant ou ayant exercé leur activité dans des institutions ou services à caractère scientifique				
	Jean-Pierre Jouyet, président de l'Autorité des marchés financiers	Alain Fischer, unité d'immunologie et d'hématologie pédiatriques, Necker	Alain Fischer	Alain Fischer
	Jean-Pierre Bourguignon, directeur de l'institut des hautes études scientifiques	Bruno Latour (démissionnaire le 10/01/2011, non remplacé à cette date)	Bruno Latour	Bruno Latour
	Benoît Lesaffre, chef de la mission « stratégie et recherche » auprès du ministre de la santé et des sports	Benoît Lesaffre	Benoît Lesaffre	Benoît Lesaffre
	Jean-François Delfraissy, directeur de l'agence nationale de recherche sur le SIDA et les hépatites virales (ANRS)	Didier Sicard, président du comité d'experts de l'institut des données de santé, ancien chef du service de médecine interne de l'Hôpital Cochin	Didier Sicard	Didier Sicard
dont 6 choisis en raison de leur compétence financière, industrielle, commerciale, juridique ou gestionnaire				
	Rose-Marie Van Lerberghe, présidente du groupe Korian	François Ailleret, directeur général honoraire EDF	François Ailleret	François Ailleret
	Bernard Guirking, directeur général adjoint de Suez environnement	Bernard Guirking	Bernard Guirking	Bernard Guirking
	Bruno Rémond, conseiller maître honoraire à la Cour des comptes	Bruno Rémond	Bruno Rémond	Bruno Rémond
	Yves Farge, président du Comité des travaux, Académie des technologies	Yves Farge	Yves Farge	Yves Farge
	Jean-Bernard Lévy, Vivendi, président du directoire	Jean-Bernard Lévy	Jean-Bernard Lévy	Jean-Bernard Lévy (remplace Jean-Christophe Rufin, démissionnaire)
	Lionel Zinsou, PAI Partners, directeur général	Lionel Zinsou	Lionel Zinsou	Lionel Zinsou (remplace Marc Tessier, démissionnaire)

Source : mission IGAS

Annexe 1.2 : Objet social de l'Institut Pasteur, les modifications introduites en 2008

Mise en regard de l'article premier des statuts dans la rédaction de 2008 et dans les rédactions antérieures

• Statuts de l'Institut Pasteur, objet de la fondation, rédaction de 2003 comme de 1992

L'Institut Pasteur est une fondation qui a pour objet :

- 1) L'étude des maladies infectieuses, parasitaires et immunitaires ainsi que les moyens propres à les prévenir et à les combattre
- 2) La poursuite et le développement des travaux de recherche sur les micro-organismes, sur leur rôle dans les processus naturels, normaux ou pathologiques et sur les réactions qu'ils provoquent
- 3) L'étude et l'enseignement de la microbiologie dans toutes ses branches, ainsi que la formation de personnel scientifique ou technique, en vue de la promotion de la recherche en microbiologie fondamentale et appliquée
- 4) L'étude de tous les problèmes théoriques ou pratiques liés à la microbiologie, à l'immunologie ou, d'une manière générale, à la biologie fondamentale ou appliquée, et les recherches en ces domaines.

• Statuts de l'Institut Pasteur, objet de la fondation, rédaction de 2008

L'Institut Pasteur est une fondation qui a pour objet :

- le développement et la poursuite de travaux de recherche dans tous les domaines des sciences biologiques susceptibles de contribuer à des progrès en santé humaine,
- l'enseignement et la formation en relation avec ces activités de recherche,
- le transfert des connaissances en vue d'applications visant à prévenir ou combattre les maladies infectieuses, parasitaires ou immunitaires ou, plus largement, à améliorer la santé.

L'Institut Pasteur a par ailleurs vocation, conformément aux dispositions de l'article 5 de la loi n° 87-571 du 23 juillet 1987 modifiée, à recevoir des versements pour le compte d'œuvres ou d'organismes mentionnés aux articles mentionnés aux articles 200 et 238bis du code général des impôts, qui s'assignent un but analogue au sien.

Il a également vocation, conformément aux dispositions de l'article 20 de la loi précitée, à recevoir, en vue de la réalisation d'une œuvre d'intérêt général et à but non lucratif se rattachant à ses missions, l'affectation de biens, droits et ressources, avec ou sans personnalité morale, affectation peut être dénommée fondation.

Annexe 1.3 : Dispositions statutaires relatives aux ressources et à la gestion financière

Mise en regard des statuts-types et des statuts de l'Institut Pasteur

Statuts types définis par le Conseil d'Etat (version 2003)	IP statuts 1992 <i>Par comparaison aux statuts de 2003</i>	IP statuts 2003	IP statuts 2008 <i>Figurent en gras les ajouts ou modifications par rapport aux statuts de 2003</i>	Remarques (non exhaustives)
<p>Article 9</p> <p>A l'exception des opérations de gestion courante des fonds composant la dotation, les délibérations du conseil d'administration relatives aux aliénations de biens mobiliers et immobiliers composant la dotation ne sont valables qu'après approbation administrative. Il en va de même pour les délibérations de ce conseil portant sur la constitution d'hypothèques ou sur les emprunts.</p> <p>Les délibérations du conseil d'administration relatives à l'acceptation des dons et legs ne sont valables qu'après approbation administrative donnée dans les conditions prévues par l'article 910 du code civil, par l'article 7 de la loi du 4 février 1901 et le décret n° 66-388 du 13 juin 1966 modifié.</p>	<p><i>Identique à la rédaction de 2003</i></p>	<p>Article 10</p> <p>Les délibérations du conseil d'administration relatives aux acquisitions ou échanges d'immeubles, baux et prêts hypothécaires, sont exécutoires par elles-mêmes.</p> <p>Les délibérations du conseil d'administration relatives aux aliénations de biens immobiliers, à la constitution d'hypothèques et aux emprunts, ne sont valables qu'après l'approbation administrative.</p> <p>Les délibérations du conseil d'administration relatives à l'acceptation des dons et legs ne sont valables qu'après l'approbation administrative donnée dans les conditions prévues à l'article 910 du Code civil, l'article 7 de la Loi du 1er février 1901 et le décret n° 66 388 du 13 juin 1966.</p>	<p>Article 10</p> <p>Les délibérations du conseil d'administration relatives aux acquisitions ou échanges d'immeubles, baux et prêts hypothécaires, sont exécutoires par elles-mêmes.</p> <p>Les délibérations du conseil d'administration relatives aux aliénations de biens immobiliers, à la constitution d'hypothèques et aux emprunts, ne sont valables qu'après l'approbation administrative.</p> <p>L'acceptation des dons et legs par délibération du conseil d'administration prend effet dans les conditions prévues à l'article 910 du Code civil.</p>	<p>Le premier alinéa de l'article 10 des statuts de l'IP ne figure pas dans les statuts types et tend à maximiser l'autonomie du conseil d'administration de l'IP : les statuts types exceptent d'autorisation administrative les « opérations de gestion courante des fonds composant la dotation », les statuts de l'IP comprennent ces opérations courantes comme « les délibérations du conseil d'administration relatives aux acquisitions ou échanges d'immeubles, baux et prêts hypothécaires ».</p>

IV - Dotation et ressources	<i>Identique à la rédaction de 2003</i>	Titre IV - GESTION FINANCIERE	<i>sans changement</i>	Le titre « gestion financière » diffère des statuts types ; il désigne des modes actifs d'intervention, par opposition au titre de « dotation et ressources » retenu dans les statuts types.
<p>Article 10</p> <p>La dotation comprend..., le tout formant l'objet de... fait par... en vue de la reconnaissance de... comme établissement d'utilité publique.</p> <p>Elle est constituée par x versements d'un montant de... Euros chacun qui seront effectués par les fondateurs selon le calendrier suivant : ...</p> <p>La dotation est accrue de produit des libéralités autorisées sans affectation spéciale ainsi que d'une fraction de l'excédent des ressources annuelles nécessaire au maintien de sa valeur. Elle peut être accrue en valeur absolue par décision du conseil.</p> <p>La fondation dispose de biens constituant la dotation pour l'accomplissement de son objet. Elle peut procéder à leur aliénation dans les conditions prévues aux articles 7 et 9 des présents statuts.</p>				<p>L'article 10 des statuts types n'a pas de correspondance dans les statuts de l'IP.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Il décrit la composition de la dotation (ce que ne font pas les statuts de l'IP) 2) Il dispose que la dotation est accrue « d'une fraction de l'excédent des ressources annuelles nécessaire au maintien de sa valeur » 3) et que les éventuels accroissements de valeur de la dotation en valeur absolue doivent faire l'objet de décisions expresses du conseil. <p>A l'IP sur les exercices considérés, les ressources annuelles sont déficitaires et non excédentaires ; les sommes affectées à la dotation conduisent non pas à maintenir sa valeur mais à l'accroître ; le conseil d'administration n'a pas pris de décision d'accroissement en valeur absolue de la dotation ; il a seulement approuvé cet accroissement au fil de l'eau à l'occasion de l'approbation des comptes.</p>
<p>Article 11</p> <p>Le fonds de dotation est placé en valeurs mobilières, cotées ou non cotées à une bourse officielle française ou étrangère, en titres de créances</p>				L'article 11 des statuts types n'a plus de correspondance dans les statuts de l'IP depuis 2003.

négociables, en obligations assimilables du Trésor, en immeubles nécessaires au but poursuivi ou en immeubles de rapport.				La version 2012 des statuts types dispose que « les actifs éligibles aux placements des fonds composant la dotation sont ceux qu'énumère l'article R. 931-10-21 du code de la sécurité sociale ».
	<p>Article 14</p> <p>Le directeur soumet chaque année au conseil d'administration le budget de l'institut Pasteur.</p> <p>Il soumet également au conseil le compte de résultat et le bilan, qui retracent la réalisation effective du budget.</p> <p>Il est tenu une comptabilité séparée du centre hospitalier.</p> <p>Le conseil d'administration décide de l'affectation du résultat de l'exercice.</p>	<p>Article 14</p> <p>Chaque exercice comptable de l'Institut Pasteur a une durée d'une année, qui commence le 1er janvier et se termine le 31 décembre.</p> <p>Avant chaque nouvel exercice, le directeur général soumet le budget de l'Institut Pasteur au conseil d'administration pour approbation.</p> <p>Le directeur général tient une comptabilité régulière des comptes de l'Institut Pasteur et établit les comptes annuels (bilans, compte de résultats et annexes), conformément aux règles fixées pour les fondations par la réglementation comptable en vigueur.</p> <p>Le directeur général arrête les comptes de l'exercice et les soumet au conseil d'administration pour approbation.</p> <p>Le conseil d'administration décide de l'affectation en report à nouveau et au fonds de dotation de l'excédent de l'exercice. En cas de déficit, celui-ci est automatiquement affecté au report à nouveau."</p>	sans changement	Les dispositions de l'article 14 des statuts de l'IP relatives à l'exercice comptable et à la répartition afférente des pouvoirs entre le directeur général et le conseil d'administration ne figurent pas dans les statuts types.
<p>Article 12</p> <p>Les ressources annuelles de la fondation se composent :</p> <p>1. Du revenu de la dotation et de la partie de cette dernière consacrée au financement des actions de la</p>	Article 15	<p>Article 15</p> <p>Les ressources annuelles incluent les ressources courantes et les ressources exceptionnelles.</p>	<p>Article 15</p> <p>Les ressources annuelles incluent les ressources courantes et les ressources exceptionnelles.</p> <p>Les ressources annuelles se composent de la participation des</p>	<p>• Modifications 2003/2008,</p>

<p>fondation ;</p> <p>2. Des subventions qui peuvent lui être accordées ;</p> <p>3. Du produit des libéralités dont l'emploi est autorisé* ;</p> <p>4. Du produit des ressources créées à titre exceptionnel et, s'il y a lieu, avec l'agrément de l'autorité compétente ;</p> <p>5. Du produit des ventes et des rétributions perçues pour service rendu ;</p> <p>6. ... (à compléter selon les caractéristiques de la fondation).</p> <p>La fondation établit dans les six mois qui suivent la fin de chaque exercice social des comptes annuels certifiés par un commissaire conformément au règlement n°99-01 du 16 février 1999 du comité de la réglementation comptable relatif aux modalités d'établissement des comptes annuels des associations et fondations, homologué par l'arrêté interministériel du 8 avril 1999.</p> <p><i>*NB : Depuis l'ordonnance n° 2005-856 du 28 juillet 2005, les fondations peuvent accepter librement les libéralités qui leur sont consenties.</i></p>	<p>Les ressources annuelles d'exploitation comprennent :</p> <p>a) en ce qui concerne le centre de recherche et d'enseignement :</p> <p>/.../</p> <p><i>(formulations pour certaines différentes de celles de 2003)</i></p>	<p>Les ressources courantes comprennent :</p> <ul style="list-style-type: none"> – les produits des biens immobiliers ou mobiliers acquis à titre de placement ; – les produits des immobilisations financières ; – le produit de concession de licence sur des brevets ou des dossiers techniques et, de manière générale, toutes redevances ou rémunération perçues en raison de l'autorisation donnée d'utiliser ou de se référer à des travaux de l'Institut Pasteur ; – la rémunération des services rendus au service de toutes les administrations ou organisations 	<p>fondations individualisées et des œuvres et organismes au coût de fonctionnement de l'administration générale de la Fondation.</p> <p>Lorsque la Fondation reçoit d'un tiers une affectation irrévocable de biens, droits ou ressources, à charge pour elle de les gérer dans le but d'intérêt général souhaité par ledit tiers, elle ouvre une comptabilité divisionnaire pour le suivi de cette affectation et de son emploi.</p> <p>Lorsque la Fondation reçoit des versements pour le compte d'œuvres ou d'organismes conformément au 2 de l'article 200 et au 2ème alinéa du e) de l'article 238 du code général des impôts, elle ouvre un compte distinct pour chacun de ses œuvres ou organismes.</p> <p>Les ressources courantes comprennent :</p> <ul style="list-style-type: none"> – les produits des biens immobiliers ou mobiliers acquis à titre de placement ; – les produits des immobilisations financières ; – le produit de concession de licence sur des brevets ou des dossiers techniques et, de manière générale, toutes redevances ou rémunération perçues en raison de l'autorisation donnée d'utiliser ou de se référer à des travaux de l'Institut Pasteur ; – la rémunération des services rendus au service de toutes les administrations ou organisation 	<p>notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> – remplacement de « subventions » par « contributions financières » – passage sur les fondations individualisées
--	---	--	--	--

	<p>b) en ce qui concerne le centre hospitalier: /.../</p> <p>Il est justifié auprès du Préfet de Paris, du Ministre de l'Intérieur et de Ministre chargé de la Santé publique, de l'emploi des fonds provenant de toutes les subventions sur fonds publics accordées au cours de l'exercice écoulé.</p>	<p>publiques ou privées ;</p> <ul style="list-style-type: none"> – les subventions accordées par les administrations ou organisation publiques ou privées, à l'exception de celles traitées à l'article 17 ci-après ; – les libéralités, à l'exception de celles traitées aux articles 17 et 18 et au point c) de l'article 19; – la part des subventions d'équipement reprise en résultat conformément à l'article 17, ci-après ; – les reprises des provisions courantes constituées des années précédentes et qui n'ont plus lieu d'être ; – d'une manière générale, le produit des autres ressources affectées – à l'objet de la fondation ou sans affectation particulière. <p>Les ressources exceptionnelles comprennent :</p> <ul style="list-style-type: none"> – les plus-values réalisées à l'occasion de la cession d'actifs corporels et incorporels ; – les libéralités pour la part correspondant au point c) de l'article 19 ci-après ; – les reprises de provisions inscrites en charges exceptionnelles les années précédentes et qui n'ont plus lieu d'être ; – d'une manière générale, les produits qui ne sont pas liés à l'exploitation courante de l'Institut Pasteur. 	<p>publiques ou privées ;</p> <ul style="list-style-type: none"> – les contributions financières accordées par les administrations ou organisation publiques ou privées, à l'exception de celles traitées à l'article 17 ci-après ; – les libéralités, à l'exception de celles traitées aux articles 17 et 18 et au point c) de l'article 19; – la part des subventions d'équipement reprise en résultat conformément à l'article 17, ci-après ; – les reprises des provisions courantes constituées des années précédentes et qui n'ont plus lieu d'être ; – d'une manière générale, le produit des autres ressources affectées à l'objet de la fondation ou sans affectation particulière. <p>Les ressources exceptionnelles comprennent :</p> <ul style="list-style-type: none"> – les plus-values réalisées à l'occasion de la cession d'actifs corporels et incorporels ; – les libéralités pour la part correspondant au point c) de l'article 19 ci-après ; – les reprises de provisions inscrites en charges exceptionnelles les années précédentes et qui n'ont plus lieu d'être ; <p>d'une manière générale, les produits qui ne sont pas liés à l'exploitation courante de l'Institut Pasteur.</p>	
--	--	---	--	--

	<p><i>formulation pour partie différente de celle de 2003 ; le 2^{ème} alinéa de 2003 ne figurait pas mais la notion de moins value était déjà présente</i></p>	<p>Article 16</p> <p>Les charges courantes annuelles sont constituées par l'ensemble des dépenses de fonctionnement augmentées des amortissements et des dotations aux provisions courantes.</p> <p>Les charges exceptionnelles comprennent nécessairement les moins-values réalisées à l'occasion de la cession d'éléments actifs et les moins-values potentielles contestées en fin d'exercice par voie de provisions.</p>	<p><i>sans changement</i></p>	
	<p><i>formulation pour partie différente de celle de 2003 mais il y avait déjà le principe d'affectation en fonds propres des subventions d'équipement</i></p> <p><i>par ailleurs cet article préfigurait le futur article 19 avec la disposition suivante :</i></p> <p><i>« Lorsqu'une libéralité est accordée à l'IP sans affectation spéciale, la fraction de cette libéralité qui excède 1 000 000 F est portée au fonds de dotation ».</i></p>	<p>Article 17 :</p> <p>Lorsque des subventions sont accordées à l'Institut Pasteur à des fins d'investissement en biens non renouvelables par la fondation, leur montant est porté à un poste d'autres fonds propres dénommé "Subventions d'équipement". Chaque année sont prélevées sur ce compte, pour être portées au crédit du compte de résultat, des sommes égales ou proportionnelles aux amortissements pratiquées la même année sur les biens acquis au moyen de ces subventions.</p> <p>Le caractère renouvelable ou non d'un bien d'équipement concerné est apprécié en analysant la convention de financement, ou, à défaut, en prenant en compte les conditions de fonctionnement de la fondation.</p> <p>Sont également portées à ce poste de subventions d'équipement les libéralités affectées par leur auteur à l'acquisition d'un bien non renouvelable par la fondation.</p>	<p>Article 17</p> <p>Lorsque des contributions financières sont accordées à l'Institut Pasteur à des fins d'investissement en biens non renouvelables par la fondation, leur montant est porté à un poste d'autres fonds propres dénommé "Subventions d'équipement". Chaque année sont prélevées sur ce compte, pour être portées au crédit du compte de résultat, des sommes égales ou proportionnelles aux amortissements pratiquées la même année sur les biens acquis au moyen de ces subventions.</p> <p>Le caractère renouvelable ou non d'un bien d'équipement concerné est apprécié en analysant la convention de financement, ou, à défaut, en prenant en compte les conditions de fonctionnement de la fondation.</p> <p>Sont également portées à ce poste de subventions d'équipement les libéralités affectées par leur auteur à l'acquisition d'un bien non renouvelable.</p>	

	<p><i>Article 18 : Composition et augmentation du fonds de dotation</i></p>	<p>Article 18 : Les libéralités concernant des biens durables destinés à la réalisation de l'objet social de l'Institut Pasteur sont directement inscrites en fonds propres au poste dénommé "Legs et donations avec contrepartie d'actifs immobilisés". De même, lorsque des libéralités sont accordées à l'Institut Pasteur pour la constitution d'un fonds dont les revenus doivent être affectés à un objet particulier, elles sont portées, l'année de leur réalisation effective et définitive, à ce même poste de fonds propres. Elles font l'objet d'un suivi spécifique, permettent de déterminer chaque année les revenus correspondants et d'en vérifier l'affectation."</p>	<p><i>sans changement</i></p>	
	<p><i>Article 19 : Composition du patrimoine (actions / obligations...) et encadrement de la nature des actions ou obligations pouvant être acquises</i></p>	<p>Article 19 : Les libéralités, à l'exception de celles traitées aux articles 17 et 18, sont enregistrées, sur l'exercice de leur réalisation effective et définitive, en compte de résultat selon la règle suivante qui s'applique à chaque don et legs :</p> <p>a) la part inférieure ou égale à 300 000 euros est portée en produits d'exploitation ;</p> <p>b) la part comprise entre 300 000 et 2 500 000 euros peut être également portée en produits d'exploitation pour contribuer à la couverture des amortissements. Le montant qui sera ainsi porté en ressources courantes est fixé chaque année par le conseil d'administration au moment du vote du budget, sans pouvoir excéder, au</p>	<p>Article 19 : Les libéralités, à l'exception de celles traitées aux articles 17 et 18, sont enregistrées, sur l'exercice de leur réalisation effective et définitive, en compte de résultat selon la règle suivante qui s'applique à chaque don et legs :</p> <p>a) la part inférieure ou égale à 300 000 euros est portée en produits d'exploitation ;</p> <p>b) la part comprise entre 300 000 et 2 500 000 euros peut être également portée en produits d'exploitation pour contribuer à la couverture des amortissements. Le montant qui sera ainsi porté en ressources courantes est fixé chaque année par le conseil</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les dispositions de l'article 19 des statuts de l'IP relatives à l'affectation des libéralités en fonction de leur montant sont sans équivalent dans les statuts types. • L'affectation des libéralités supérieures à un seuil en fonction de leur montant vaut indépendamment de leur caractère affecté ou non • Malgré la modification intervenue en 2008, aucune révision des montants par le conseil d'administration sur les exercices considérés.

		<p>total, le montant des amortissements de l'exercice non couverts par des subventions d'équipement ;</p> <p>c) le comportement (<i>NB : complément</i>) est porté en produits exceptionnels".</p>	<p>d'administration au moment du vote du budget, sans pouvoir excéder, au total, le montant des amortissements de l'exercice non couverts par des subventions d'équipement ;</p> <p>c) le complément est porté en produits exceptionnels ;</p> <p>d) les montants ci-dessus peuvent être révisés périodiquement par le CA pour tenir compte de l'inflation constatée.</p>	
--	--	--	--	--

Annexe 1.4 : Mode de décision pour l'élaboration de relations contractuelles avec une ou plusieurs sociétés en vue de la valorisation de la recherche, évolution des dispositions statutaires

• Statuts de l'Institut Pasteur, 2008, article 9

« (Le conseil d'administration) peut, en vue de valoriser au mieux les activités de l'Institut, décider l'établissement de relations contractuelles avec une ou plusieurs sociétés ou la participation de l'Institut Pasteur à une société existante ou à créer. Dans le cas de prise de participation majoritaire de l'Institut Pasteur, la décision ne peut être prise qu'avec la non opposition des représentants des ministres à cette décision ».

• Statuts de l'Institut Pasteur, 2003, article 20

« Le conseil d'administration peut, en vue de valoriser au mieux les activités de l'Institut, décider l'établissement de relations contractuelles avec une ou plusieurs sociétés ou la participation de l'Institut Pasteur à une société existante ou à créer. Dans le cas de création de sociétés filiales de l'Institut Pasteur, la décision ne peut être prise qu'avec la voie favorable des quatre membres de droit ».

• Statuts de l'Institut Pasteur, 1992, article 20

« Le conseil d'administration peut, en vue d'assurer la production et la distribution de tout ou partie des produits issus de la recherche pasteurienne, décider l'établissement de relations contractuelles avec une ou plusieurs sociétés, ou la participation de l'Institut Pasteur à une société existante ou à créer. Dans ce dernier cas, la décision ne peut être prise qu'avec la voix favorable des quatre membres de droit. A défaut, cette décision devra recevoir l'approbation du Ministre chargé du Budget, du Ministre chargé de la Santé Publique et du Ministre chargé de la Recherche scientifique et technique ».

Annexe 1.5 : Les statuts de l'Institut Pasteur, une indispensable révision

- [1] Les statuts de l'Institut Pasteur, dans leur version modifiée en 2008, dérogent très notablement aux statuts-types approuvés par le Conseil d'Etat dans leur version alors en vigueur (2003) comme dans la version actualisée en 2012. Ils dérogent également aux normes comptables. De façon moins manifeste, les statuts de l'Institut Pasteur comportent deux articles dont la compatibilité n'est pas évidente. Enfin, sur plusieurs points, l'Institut Pasteur ne respecte pas ses propres statuts. Globalement, la révision de ces statuts apparaît donc indispensable.

1. LES STATUTS-TYPES APPROUVES PAR LE CONSEIL D'ETAT N'ONT PAS DE VALEUR IMPERATIVE, MAIS LES POSSIBILITES DE DEROGATIONS SONT MESUREES ET DOIVENT ETRE JUSTIFIEES

- [2] Le Conseil d'Etat approuve depuis 1919 un modèle de statuts-types, régulièrement mis à jour, pour les fondations reconnues d'utilité publique.
- [3] Ces statuts-types n'ont pas de valeur impérative, le Conseil d'Etat ayant la faculté d'admettre des clauses divergentes. Cependant les dérogations doivent être justifiées (CE avis, section, 25 octobre 1977, n°320725) ; elles ne peuvent conduire à s'écarter des normes législatives ou réglementaires en vigueur, ni à méconnaître les principes généraux applicables à la reconnaissance d'utilité publique d'une fondation (CE section, Postel-Vinay, avril 2010)².
- [4] Si les statuts d'une fondation divergent pour des raisons historiques des statuts-types, les dispositions faisant l'objet d'une demande de révision doivent à cette occasion être mises en conformité, sauf dérogation justifiée. Le Conseil d'Etat ne réexamine cependant pas l'ensemble des statuts à l'occasion de révisions ponctuelles.

2. LES STATUTS DE L'INSTITUT PASTEUR S'ECARTENT TRES FORTEMENT DES STATUTS-TYPES CONCERNANT LA GOUVERNANCE COMME LA GESTION FINANCIERE

- [5] La modification des statuts demandée en 2007 a été présentée au ministère de l'intérieur comme destinée notamment à « tenir compte de l'évolution des statuts-types établis par le Conseil d'Etat », sur un point au demeurant assez formel tenant à la répartition de certaines clauses entre les statuts et le règlement intérieur³.

² « Considérant que les statuts-types de fondation constituent une directive par laquelle le ministre de l'intérieur, sans renoncer à exercer son pouvoir d'appréciation ni édicter aucune condition nouvelle, entend fixer les orientations générales en vue de l'exercice de son pouvoir dans le cadre du processus de reconnaissance de l'utilité publique d'une fondation ; qu'il lui est loisible de s'affranchir de cette directive pour des considérations d'intérêt général tenant aux particularités d'un dossier, dès lors que son appréciation ne méconnaît pas les principes généraux applicables à la reconnaissance d'utilité publique d'une fondation » (CE section, Postel-Vinay, avril 2010).

³ Courrier de la directrice juridique de l'Institut Pasteur au ministère de l'Intérieur, 20 mars 2007.

[6] Or, les statuts de l'Institut Pasteur s'écartent très fortement des statuts-types tant pour ce qui est de la gouvernance (cf. partie 1 du rapport) que de la gestion financière (cf. partie 2 du rapport). Notamment :

- le nombre de membres du conseil d'administration de l'Institut Pasteur est beaucoup plus élevé que ne le prévoient les statuts-types (ce qui ne constitue pas nécessairement un paramètre formel, un grand nombre de membres pouvant rendre plus difficile la décision collective);
- le collège des membres de droit du conseil d'administration de l'Institut Pasteur ne comprend pas, contrairement à ce que prévoient les statuts-types, un représentant du ministre de l'intérieur ;
- les statuts de l'Institut Pasteur ne fixent pas, contrairement aux statuts-types, de périodicité minimale pour les réunions du bureau ;
- les organes de gouvernance de l'Institut Pasteur comportent une assemblée ;
- contrairement aux statuts-types, les statuts de l'Institut Pasteur ne définissent pas le rôle du président du conseil d'administration, non plus que le rôle du trésorier. Ils définissent par contre le rôle du directeur général, et lui confèrent une part importante du rôle dévolu dans les statuts-types au président du conseil d'administration. Par exemple, c'est le directeur général qui représente la fondation dans tous les actes de la vie civile et en justice, et qui ordonnance les dépenses ;
- les statuts de l'Institut Pasteur ne prévoient pas, contrairement aux statuts-types (article 8 des statuts-types), que le président (ou le conseil) puisse mettre fin aux fonctions du directeur ;
- les statuts-types (article 9) subordonnent à l'approbation administrative la validité des délibérations du conseil d'administration relatives aux aliénations de biens mobiliers et immobiliers composant la dotation, de même que les délibérations de ce conseil portant sur la constitution d'hypothèques ou sur les emprunts. Cette clause est absente des statuts de l'Institut Pasteur selon lesquels, au contraire, « les délibérations du conseil d'administration relatives aux acquisitions ou échanges d'immeubles, baux et prêts hypothécaires, sont exécutoires par elles-mêmes » ;
- la typologie des ressources figurant dans les statuts de l'Institut Pasteur s'écarte de celle des statuts-types : contrairement aux statuts-types qui définissent des ressources « annuelles », les statuts de l'Institut Pasteur distinguent des ressources « courantes » et des ressources « exceptionnelles » ;
- aux termes des statuts-types (article 10), la dotation est accrue du produit des libéralités autorisées sans affectation spéciale ainsi que d'une fraction de l'excédent des ressources annuelles nécessaire au maintien de sa valeur. Elle peut être accrue en valeur absolue par décision du conseil d'administration. La formulation 2012 des statuts-types explicite la notion de libéralités autorisées sans affectation spéciale : « la dotation est accrue du produit des libéralités acceptées sans affectation spéciale ou dont le donateur ou le testateur ne prescrit pas l'affectation et dont la capitalisation aura été décidée par le conseil d'administration. » Les statuts de l'Institut Pasteur (articles 15 et 19) prévoient un fonctionnement très différent. Ils affectent automatiquement en « produits exceptionnels » la part des libéralités qui est supérieure à un montant de 2 500 000 euros, ainsi que la part comprise entre 300 000 et 2 500 000 euros, sauf décision du conseil d'administration d'en porter une partie en produits d'exploitation « pour contribuer à la couverture des amortissements » ; cette possibilité statutaire d'affectation en produits d'exploitation est encore restreinte par l'article 19 des statuts selon lequel le montant ainsi porté en ressources courantes ne peut excéder, au total, le montant des amortissements de l'exercice non couverts par des subventions d'équipement. **Par ces formulations compliquées au point d'être très peu lisibles, les statuts de l'Institut Pasteur organisent via les « ressources exceptionnelles » une alimentation mécanique des fonds propres dans des conditions irrégulières.** D'une part, l'article 19 concerne toutes les libéralités, y compris celles que les donateurs destinent expressément à une utilisation ciblée et notamment à telle ou telle mission de recherche. D'autre part, cet article méconnaît les dispositions selon

lesquelles c'est uniquement en cas de résultat excédentaire qu'une fraction des ressources annuelles peut être affectée en dotation. Il organise l'affectation en dotation d'une partie des ressources d'exploitation indépendamment du résultat comptable, et donc en cas de résultat d'exploitation et même de résultat global déficitaire ;

- les statuts-types (article 11) encadrent les types de placements licites pour le fonds de dotation. Ces dispositions n'existent pas dans les statuts de l'Institut Pasteur.

[7] Les modifications de gouvernance introduites en 2008 n'ont pas rapproché les statuts de l'Institut Pasteur des statuts-types. Elles ont encore conforté le pouvoir dévolu au directeur général et donc contribué à atténuer encore le rôle décisionnaire du conseil d'administration, point paradoxal alors que les statuts de 2008 instaurent le recrutement d'une partie des administrateurs sur la base de « leur compétence de gestionnaire »⁴.

3. LES STATUTS DE L'INSTITUT PASTEUR DEROGENT EGALEMENT AUX NORMES COMPTABLES

[8] Les statuts de l'Institut Pasteur, par leurs clauses dites de gestion financière, affectent automatiquement en « produits exceptionnels » la part des libéralités qui est supérieure à un montant de 2 500 000 euros, ainsi que la part comprise entre 300 000 et 2 500 000 euros, sauf décision du conseil d'administration d'en porter une partie en produits d'exploitation « pour contribuer à la couverture des amortissements » ; cette possibilité statutaire d'affectation en produits d'exploitation est restreinte par l'article 19 des statuts selon lequel le montant ainsi porté en ressources courantes ne peut excéder, au total, le montant des amortissements de l'exercice non couverts par des subventions d'équipement.

[9] D'une part, ces dispositions concernent toutes les libéralités, y compris celles que les donateurs destinent expressément à une utilisation ciblée et notamment à telle ou telle mission de recherche, ce qui ne permet pas de respecter la volonté des donateurs.

[10] D'autre part, elles organisent l'affectation en dotation d'une partie des ressources d'exploitation indépendamment du résultat comptable et donc en cas de résultat d'exploitation et même de résultat global déficitaire. Or, il est contraire à la réglementation comptable d'augmenter le fonds de dotation alors que le résultat de l'exercice est négatif. Aux termes du règlement comptable CRC 2009 01 relatif aux règles comptables applicables aux fondations et fonds de dotation (paragraphe 1.1.2 ii), c'est une fraction de l'excédent que le conseil d'administration peut utiliser pour abonder les dotations initiales.

4. LES STATUTS DE L'INSTITUT PASTEUR COMPORTENT DEUX ARTICLES DONT LA COMPATIBILITE N'EST PAS EVIDENTE

[11] L'article 2 des statuts de l'Institut Pasteur, qui précise les formes et moyens possibles d'action de la fondation, autorise la fondation à créer des laboratoires de recherche ou d'étude, des laboratoires de référence, d'expertise et de contrôle, ou encore des services d'enseignement. Cette liste précise est en principe exclusive. L'article 2 des statuts ne prévoit pas la création par l'Institut Pasteur d'autres types de structures, et notamment d'entreprises.

⁴ Pour six des dix administrateurs relevant du collège des membres n'exerçant pas leur activité à l'Institut Pasteur, la compétence « de gestionnaire » a été ajoutée aux possibles critères de recrutement énumérés antérieurement.

- [12] L'article 9 des statuts soumet quant à lui à une décision du conseil d'administration la participation de l'Institut Pasteur à une société existante ou à créer en vue de valoriser les activités de la fondation. Cet article est lu comme autorisant la création d'entreprises compatibles avec cet objectif, tout particulièrement les *start up* dont la fondation cofinance régulièrement la création. Les entreprises considérées ne correspondent a priori pas à la typologie mentionnée à l'article 2.
- [13] La compatibilité de ces deux articles est pour le moins problématique ; la création sécurisée de sociétés à vocation autre que celles listées à l'article 2 devrait conduire dans des statuts révisés à compléter cet article, quitte à en préciser les règles d'application dans un article ultérieur.

5. LES MODIFICATIONS STATUTAIRES DE 2008 ONT ETE TRES INSUFFISAMMENT TRANSPARENTES AU SEIN DE LA FONDATION

- [14] Alors qu'elles changent les finalités de l'institution et les équilibres de pouvoir au sein de la fondation, les modifications de 2008 ont été présentées aux tiers et en interne comme un simple toilettage⁵.
- [15] L'absence de débat au conseil d'administration⁶ sur la modification de l'objet de la fondation n'est pas acceptable en termes de gouvernance.
- [16] La modification des équilibres de pouvoir n'a pas davantage été explicitée dans son esprit ni dans ses implications ; le seul point mentionné dans les notes de présentation est le raccourcissement du mandat du directeur général, loin de caractériser à lui seul les évolutions.
- [17] Une partie au moins des cadres de l'Institut Pasteur a pourtant nécessairement travaillé aux modifications introduites. Dans sa lettre du 20 mars 2007 au ministère de l'intérieur, la directrice des affaires juridiques évoque en ces termes la modification des équilibres de pouvoir : « Dans la mesure où l'Institut a connu quelques moments difficiles il y a deux ans, nous avons également souhaité nous inspirer de ces événements pour prévoir des dispositions de nature à permettre une gestion de toute crise éventuelle dans de meilleures conditions ».
- [18] On peut comprendre un tel souhait, mais il n'explique pas que des modifications très notables n'aient fait l'objet ni au bureau, ni au conseil d'administration d'une explication et d'une approbation sur la base de cette explication

6. SUR DIFFERENTS POINTS, L'INSTITUT PASTEUR DEROGE A SES PROPRES STATUTS

- [19] Alors que les statuts de l'Institut Pasteur ont été modifiés deux fois dans les dix dernières années et que la dernière modification est très récente, la fondation ne respecte pas ces statuts et y déroge sur différents points.
- [20] Ainsi, aux termes des statuts en vigueur, le bureau comprend un président, un ou deux vice-présidents, un secrétaire et un trésorier (statuts 2008, article 4). En réalité, un membre supplémentaire du conseil d'administration y est intégré hors fonctions statutaires. C'était déjà le cas en 2008. Si l'Institut Pasteur entendait composer un bureau de six membres alors que les statuts en prévoient au maximum cinq, il aurait dû intégrer cette demande au dossier de modification.

⁵ cf. partie 1.2.2 du rapport.

⁶ cf. partie 1.1 du rapport.

- [21] De même, ne sont pas respectées (cf. points 2.1.1.3 et 2.3.2.2 du rapport) les dispositions statutaires aux termes desquelles l'établissement de relations contractuelles avec une ou plusieurs sociétés ou la participation de l'Institut Pasteur à une société existante ou à créer en vue de valoriser les activités de l'Institut relèvent d'une décision du conseil d'administration. Les décisions correspondantes ne sont qu'occasionnellement soumises au bureau, qui a sur ce point, à condition d'en rendre compte, délégation du conseil d'administration. En outre, le cadre de référence des placements institué en 2010 indique que « l'Institut Pasteur s'autorise à financer, dans la limite d'une prise de participation de 33 %, le démarrage de nouvelles entreprises », sans mentionner la condition statutaire de décision du conseil d'administration
- [22] Par ailleurs, si les statuts autorisent le conseil d'administration à déléguer une partie de ses pouvoirs au bureau (ou à son président), ils ne permettent pas au bureau de subdéléguer ainsi tout ou partie de ses pouvoirs au directeur général. De telles délégations ont pourtant été signées par le bureau sans que la direction générale ne signale leur non-conformité statutaire.

- [23] Il est indispensable pour toutes ces raisons d'initier rapidement une réforme des statuts de l'Institut Pasteur. Les orientations retenues pour les statuts futurs dépendent des choix qui seront arrêtés en premier lieu par le conseil d'administration, en lien notamment avec le ministère de l'intérieur. Ils devront, *a minima*, mettre les statuts de l'Institut Pasteur en conformité avec les normes en vigueur. Au-delà, il apparaît extrêmement souhaitable :
- **que ces choix se fondent sur une véritable réflexion relative au modèle de gouvernance adapté à l'Institut Pasteur.** Cette réflexion ne devrait pas, au motif de respecter l'histoire de la fondation alors que nombre de clauses statutaires ne figuraient pas dans les statuts d'origine, éviter de prendre en compte la réalité actuelle de l'activité de la fondation. Il existe aujourd'hui deux modèles de statuts-types pour les fondations reconnues d'utilité publique, autour soit d'un conseil d'administration, soit d'un conseil de surveillance avec directoire. Le Centre Français des Fonds et Fondations, créé en 2002 à l'initiative de sept fondations dont l'Institut Pasteur, estime que la formule du conseil d'administration « est tout particulièrement à recommander pour les fondations distributives, lorsque la fondation projetée est de taille relativement modeste », et que la formule du conseil de surveillance avec directoire est « particulièrement adaptée lorsque la fondation projetée est de taille importante (salariés nombreux, flux significatifs, patrimoine important) » et que « les arbitrages demandés et actes de direction, très nombreux, nécessitent une implication constante des instances de gouvernance ». L'Institut Pasteur se range dans la seconde catégorie.
 - **que l'Institut Pasteur se dote de statuts cohérents qu'il puisse respecter de façon sécurisée.** La responsabilité des choix doit être clairement attribuée soit au président de l'organe collégial, soit au directeur général (dans un modèle institutionnel différent). La coexistence d'un conseil dont le rôle et la responsabilité sont d'administrer la fondation, et d'un directeur général rémunéré à la fois comme salarié et comme mandataire social, que le président de l'organe collégial n'a, de plus, pas le pouvoir de révoquer, est équivoque et comporte un fort risque d'éloignement par rapport au statut de fondation à caractère non-lucratif. Celui-ci, pour l'administration fiscale comme dans la jurisprudence du Conseil d'Etat⁷, exige que la gestion présente un caractère désintéressé, ce qui se décline d'abord par l'absence de rémunération des dirigeants, principe auquel il ne peut être dérogé que

⁷ CE, 1^{er} octobre 1999, n° 170289, Association Jeune France).

dans la limite du triple du plafond mensuel de la sécurité sociale visé à l'article L.241-3 du code de la sécurité sociale⁸.

L'organisation découlant des statuts eux-mêmes ne confère pas au directeur général la qualité de mandataire social et aurait pu se décliner en une pratique satisfaisante si l'information fournie au conseil d'administration lui avait permis d'orienter véritablement l'action, sur chacun des sujets stratégiques. Elle contient cependant des prémisses de déséquilibre, accentuées depuis 2008, dans la définition respective des rôles du président du conseil d'administration et du directeur général. Il convient donc de corriger les pratiques mais aussi de clarifier les principes. Cette question est fondamentale puisqu'elle touche à la réalité même de la gestion bénévole ou assimilée, consubstantielle à la reconnaissance du caractère non-lucratif de la fondation. Dans leurs échanges avec la mission, certains membres actuels ou récents du conseil d'administration ont souligné que les statuts de l'Institut Pasteur pourraient se comparer à ceux d'une entreprise. Précisément toutefois, les statuts d'une fondation à but non lucratif diffèrent du modèle entrepreneurial.

- **que cesse l'implication ambiguë de représentants de l'Etat dans la double situation de représentants de leurs services respectifs auprès de la fondation et de représentants de la fondation auprès de leurs services respectifs.** Cette situation n'est pas spécifique à l'Institut Pasteur mais elle est particulièrement préjudiciable dans le contexte de subventions publiques importantes. Comme le préconisent tant le Conseil d'Etat que le ministère de l'intérieur, il convient dans le modèle d'une fondation avec conseil d'administration comme dans celui d'une fondation avec directoire et conseil de surveillance de privilégier la représentation de l'Etat par un commissaire du gouvernement.

⁸ Le plafond mensuel s'élevait à 2946 € au premier janvier 2011, le plafond mensuel accepté était donc à cette date de 8838 €, et cette limite s'applique à l'ensemble des rémunérations versées à une même personne, que cette rémunération soit perçue ou non au titre d'autres fonctions que celle de dirigeant (Instr. 18 décembre 2006, BOI 4H-5-06, n°27). La rémunération actuelle de la directrice générale de l'Institut Pasteur excède très largement cette limite.

Annexe 1.6 : La nette diminution dans la période récente de l'information fournie par la direction générale au conseil d'administration

- [24] L'information fournie aux membres du conseil d'administration, régulière particulièrement sur la gestion immobilière, est très insuffisante sur nombre de sujets stratégiques. Elle est nettement en retrait dans la période 2009-2011 par rapport aux exercices antérieurs.

1. L'ABSENCE DE COMMUNICATION AU CONSEIL D'ADMINISTRATION DES COMPTES-RENDUS DU BUREAU

- [25] Le conseil d'administration délègue au bureau une large partie de ses pouvoirs de décision⁹, ce qui est sans doute difficile à éviter dans la configuration d'un conseil comportant un nombre élevé de membres (21 au lieu d'un effectif de 7 à 12 conseillé par les statuts-types) et pouvant donc difficilement se réunir très fréquemment.
- [26] Sans que ce point ait été débattu en conseil d'administration, la modification statutaire de 2008 a minoré les obligations de rendre compte au conseil d'administration des décisions prises en bureau : jusqu'en 2008, le président et le bureau devaient « rendre compte des décisions prises en vertu de ces délégations à la première réunion du conseil d'administration ». Les statuts de 2008 n'imposent plus que des comptes-rendus « réguliers ».
- [27] Dans les faits, **depuis 2006, les procès-verbaux du bureau ne sont plus joints aux dossiers de préparation adressés aux membres du conseil d'administration.**
- [28] Cette pratique n'est pas strictement obligatoire mais elle est évidemment de bonne gestion puisque les pouvoirs du bureau lui sont délégués par le conseil d'administration ; il est très souhaitable de la rétablir.
- [29] Le conseil d'administration n'est pas non plus destinataire des procès-verbaux du conseil scientifique, alors que le règlement intérieur le prévoit. Il convient soit de modifier le règlement intérieur sur ce point, soit de s'y conformer.

2. LA BAISSÉ DE QUALITÉ DES DOSSIERS COMMUNIQUÉS AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

- [30] Sur différentes questions stratégiques, les dossiers du conseil d'administration ne comportent plus depuis 2008 de présentation claire et étayée permettant d'appréhender les données et d'éclairer les choix. Même hors domaines délégués, le conseil n'est donc pas véritablement en situation, sur nombre de sujets, de prendre des décisions ou d'imprimer des orientations. C'est le cas notamment en matière de gestion des placements financiers, d'orientations relatives à la valorisation de la recherche ou d'implication à l'égard du réseau international.

⁹ Cf. partie 1.2.2.2 du rapport.

- [31] **En matière de gestion des placements financiers, les documents fournis au bureau et au conseil étaient beaucoup plus précis jusqu'en 2007 que dans la période récente¹⁰.** Les dossiers de « synthèse de gestion du portefeuille » que la direction générale présentait au conseil d'administration jusqu'en 2007 fournissaient une information précise, claire et stratégique dont beaucoup d'éléments font défaut dans l'actuel « bilan annuel de la gestion du patrimoine ». C'est le cas notamment de la cible d'allocation stratégique comparée à l'allocation réalisée, d'une information précise sur les frais financiers et sur l'évolution du résultat financier, du montant des moins-values latentes comparées au montant provisionné en fin d'exercice précédent. Le nouveau « bilan annuel de la gestion du patrimoine » n'est de plus pas approuvé annuellement en conseil d'administration, contrairement à ce que prévoit le cadre de référence des placements. Enfin, le cadre de référence des placements approuvé par le conseil d'administration en décembre 2009 n'a donné lieu en 2010 et 2011 à aucune discussion approfondie sur le suivi de sa mise en œuvre ou sur le respect des critères qu'il énonce.
- [32] **En matière de valorisation de la recherche, les dossiers remis au conseil d'administration sur l'ensemble de la période 2009-2011 ne fournissent aucune présentation des données essentielles et n'ouvrent pas de débat stratégique.** La directrice générale a énoncé en mars 2010 des orientations inégalement précises, telles que « développer de nouvelles relations avec les industriels pour concrétiser des partenariats stratégiques » ou établir un « nouveau mécanisme de création de start-up ». Dans la période, il n'a pas été proposé au conseil d'administration de débattre par exemple des conditions souhaitables et des conséquences éventuelles de l'intensification, indiquée à la mission par le directeur de la DARRI, des échanges entre les chercheurs de l'Institut Pasteur et des industriels, ni d'une doctrine de partage des fruits de la recherche lors de la création de start up ou plus généralement à l'occasion de partenariats externes. La communication au conseil d'administration a concerné pour l'essentiel des questions organisationnelles, d'ailleurs non explicitées : affirmation en mars 2010 de la bonne structuration de la DARRI, annonce à la même date de son rattachement à la direction générale adjointe « administration ». La dernière base de débat stratégique figurant dans les dossiers du conseil d'administration date de 2006 : un dossier proposé au CA a alors fourni des éléments de bilan concernant la création et le soutien de start up en biotechnologies² et tracé des perspectives d'ajustement du modèle. Concernant plus généralement la politique de valorisation de la recherche, un projet de délibération avait été élaboré pour le conseil d'administration de juin 2005 et a donné lieu au vote d'une déclaration demandant notamment l'apport d'éléments objectifs sur les acquis, les forces et les faiblesses de méthodes et moyens de valorisation.
- [33] Lors du conseil d'administration d'octobre 2010, le conseil a demandé sur la proposition d'Yves Farge que le directeur des applications de la recherche et des relations industrielles « puisse leur présenter sa vision lors d'une prochaine séance ». Cela n'a pas été fait en 2011, le directeur de la DARRI a simplement participé à un échange consacré à « la dynamique scientifique actuelle de l'Institut Pasteur » au conseil d'octobre 2011. De façon plus générale, les procès-verbaux des réunions du conseil d'administration et du bureau pour les exercices étudiés ne portent pas trace de débats sur ce sujet.

¹⁰ Cf. partie 2.3.2.1 du rapport.

- [34] **En matière d'implication à l'égard du réseau international, un très bon dossier stratégique a été proposé en 2006 au conseil d'administration ; depuis, les informations de même niveau et propositions d'orientations font défaut.** Le dossier de mars 2006, s'appuyant sur une présentation du réseau effectuée à l'automne 2005 par la directrice des affaires internationales alors en poste, exposait des données précises sur l'état du réseau, les questions d'ordre juridique et financier, ainsi que les perspectives d'avenir et propositions d'action. L'une de ces propositions, chargeant les commissaires aux comptes de réaliser des audits réguliers de sept Instituts Pasteur, a été suivie d'effet dans les exercices postérieurs. Le conseil n'a cependant plus été saisi de façon comparable et notamment pas dans les exercices 2009 à 2011. Sur des points importants de décision tels l'implication financière de l'Institut Pasteur dans le réseau international, la mission n'a trouvé trace d'aucune information et les administrateurs interrogés ne connaissaient donc pas la réalité correspondante. La présentation de la directrice générale faite en mars 2011 au conseil d'administration souligne en effet les efforts financiers très importants qui auraient été fournis, alors que le financement propre de l'Institut Pasteur à l'adresse du réseau est très faible et que le poste comptable « subventions aux instituts du réseau » (non alimenté exclusivement par l'Institut Pasteur) a diminué de près de 50 % entre 2008 et 2011¹¹.
- [35] De façon transverse, un intéressant point de stratégie a été proposé fin 2007 au conseil d'administration¹², mais cet exercice n'a été renouvelé par la suite que sous des formes très appauvries (powerpoint schématiques). Sur des sujets divers, des demandes de réflexion proposées par des administrateurs sont repoussées à des séances ultérieures sans être suivies d'effet. Par exemple, au conseil d'administration de décembre 2010, « à une demande d'Antoine Gessain souhaitant plus d'informations sur le Centre Médical et sur la politique menée dans les pays du Golfe, François Ailleret propose que ces points soient évoqués à l'occasion d'une prochaine séance du Conseil d'Administration ». Au conseil d'administration de mars 2011, « Yves Farge s'interroge sur ce que doit être la stratégie en termes de définition des priorités de l'Institut Pasteur. Il faut faire des arbitrages et cette question serait à traiter dans un prochain Conseil d'Administration. La veille sanitaire est essentielle, car elle concerne toute la population, et sans doute davantage que les prouesses technologiques qui ne concernent qu'une fraction de celle-ci. » Le président du conseil d'administration lui-même avait indiqué de façon transverse en février 2008 que « à l'occasion du renouvellement du Conseil d'Administration, il est proposé de faire un point sur l'évaluation du fonctionnement du Conseil. ». Ni ces questions précises de stratégie ni les sujets de gouvernance n'ont pour autant donné véritablement lieu à débat ni à présentations étayées.

3. LA PRISE DE DECISION HORS LE CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR DES POINTS MAJEURS

- [36] Des décisions importantes ont été prises dans les exercices considérés sans délibération, sans consultation et parfois même sans information du conseil d'administration.
- [37] C'est le cas en 2007-2008 de la modification de l'objet social de la fondation¹³. Théoriquement, les membres du conseil d'administration auraient pu procéder eux-mêmes au comparatif entre la nouvelle version des statuts et leur précédente rédaction, mais il est peu réaliste d'attendre de responsables bénévoles un tel travail, qui relève de la préparation des dossiers par la direction générale et ses services. En l'occurrence, aucun comparatif clair et complet ne figure dans les dossiers destinés au conseil d'administration.

¹¹ Cf. partie 1.3.2 du rapport.

¹² « Orientations 2008 », conseil d'administration du 11 décembre 2007.

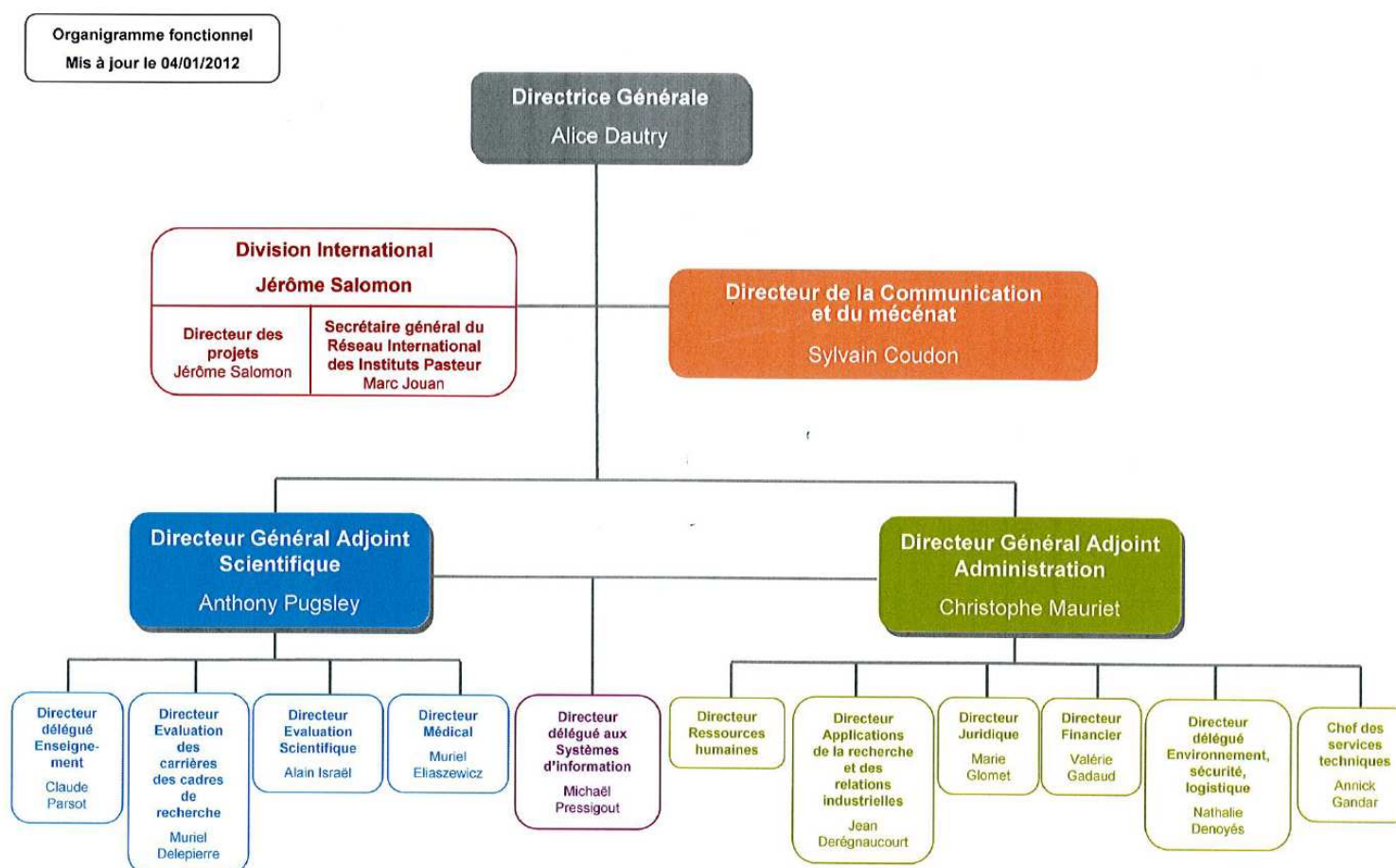
¹³ Cf. partie 1.1 du rapport.

- [38] C'est également le cas des décisions de prise de participation dans des sociétés existantes ou à créer, revenant, au terme de l'article 9 des statuts, au conseil d'administration. Le conseil d'administration a délégué cette compétence au bureau, sous réserve d'être informé dès sa réunion suivante ; mais le bureau n'est lui-même saisi que d'une partie des décisions correspondantes¹⁴.
- [39] Certaines décisions importantes ont été communiquées au conseil d'administration après avoir été prises. Ainsi, au conseil de mars 2010, l'administrateur Didier Sicard avait pris la parole « pour obtenir des précisions sur ce qui a été présenté comme le « repositionnement du Centre Médical », afin de savoir s'il s'agit d'un renforcement ou au contraire d'une réduction. » Aucun dossier de fond n'a été fourni aux administrateurs lors des conseils suivants. Au conseil d'administration de mars 2011, le président du conseil d'administration a fait part, après sélection d'un repreneur intervenue entre temps, de la cession de l'activité du laboratoire d'analyses médicales au sein du centre médical, en « confirmant » « que cette cession constituait la mise en œuvre d'une stratégie qui avait été arrêtée précédemment ». L'un des administrateurs s'est étonné de ne pas avoir été informé du processus de cession.
- [40] Enfin, alors que la modification statutaire intervenue en 2008 a donné au directeur général le pouvoir de proposer les orientations stratégiques sur lesquelles il reste alors au conseil d'administration à se prononcer, la présentation des orientations stratégiques pour le mandat 2009-2013, effectuée en mars 2010, n'a pas donné lieu à vote.
- [41] En introduisant l'exposé de la directrice générale, le président du conseil d'administration a « précisé que l'intervention d'Alice Dautry ne donnera pas lieu à une approbation formelle puisque l'intervention se situe dans la ligne des orientations stratégiques déjà validées, mais qu'il importera de lui donner acte des présentations qu'elle aura faites ». Or, quelles que soient les orientations validées antérieurement (notamment le document « Vision 2015 » adopté en 2008), c'est précisément sur la base de l'exposé de mars 2010 que le conseil d'administration aurait été en mesure de se prononcer sur les orientations du mandat. Différents membres du conseil ont formulé après cet exposé des questions ou propositions qui n'ont pas été prises en compte dans l'énoncé des objectifs, de fait considéré comme clos à la date de sa présentation. Même de simples demandes de précision n'ont pas été suivies d'effet. Par exemple, à la demande d'Alain Fisher de présenter au conseil d'administration un indicateur plus détaillé de l'évolution des montants des contrats obtenus par les scientifiques afin de fournir une vision à la fois détaillée et dynamique, la directrice générale a répondu « que l'évaluation de ces montants existe déjà » - mais aucun indicateur détaillé ne figure pour la suite dans les dossiers présentés au conseil d'administration. Le président du conseil d'administration a « remarqué » « en conclusion des débats » que la présentation faite par la directrice générale avait pris en compte les remarques formulées par le bureau. Mais le périmètre des délégations du conseil au bureau n'englobe pas la définition des orientations stratégiques.
- [42] Cette évolution de la gouvernance ne respecte ni l'esprit des statuts-types des fondations reconnues d'utilité publique qui confère au conseil d'administration le rôle central d'impulsion et de décision, ni les statuts de l'Institut Pasteur. Elle ignore, de plus, la volonté exprimée en octobre 2009 par une partie au moins des membres du conseil d'administration qui « ont insisté pour qu'une place plus large soit faite à la réflexion stratégique au sein du Conseil d'administration et du Bureau ».

¹⁴ Cf. également partie 1.1 du rapport.

Annexe 2 : Organisation et ressources humaines

Annexe 2.1 : Organigramme fonctionnel de l'Institut Pasteur



Annexe 2.2 : Rémunération des trois principaux cadres dirigeants et rémunérations les plus élevées

Tableau 1 : Montant et évolution 2009 / 2011 de la rémunération des principaux cadres dirigeants

	2009	2010	2011	Evolution 2009/2011
Directeur général	184 934	195 070	201 232	8,8 %
Directeur général adjoint	172 000	182 157	185 143	7,6 %
Directeur scientifique	140 769	143 530	149 231	6 %
Total	497 703	520 757	535 606¹⁵	7,6 %

Source : Institut Pasteur

Tableau 2 : Evolution 2009 / 2011 de la rémunération des principaux cadres dirigeants et du montant global des dix rémunérations les plus élevées

€	2009	2010	2011	Evolution 2009/2011
Rémunération des trois principaux cadres dirigeants	497 702	520 756	535 623	7,6 %
Montant global des rémunérations versées aux dix personnes les mieux rémunérées, y compris les droits d'inventeurs perçus	1 640 098	1 670 949	1 629 612	-0,6 %

Source : mission IGAS selon données Institut Pasteur

[43] Parmi les dix personnes les mieux rémunérées, figurent pour les trois exercices :

- la directrice générale, le directeur général adjoint « administration », le directeur général adjoint scientifique, ainsi qu'un membre du personnel administratif (différent à chaque exercice) à la rémunération ponctuellement accrue par des indemnités ou rémunérations annexes liées à son départ de l'Institut Pasteur
- six scientifiques employés comme chercheurs, dont en 2009 deux en année de départ de l'Institut Pasteur.

[44] Le tableau suivant montre que l'évolution sur deux ans des rémunérations des trois principaux cadres dirigeants (+ 7,6 %) est nettement supérieure à l'évolution des rémunérations des chercheurs les mieux rémunérés (+ 1,7 %).

¹⁵ La mission a interrogé l'Institut Pasteur sur l'écart entre ce montant et celui de 535 623 € figurant dans les comptes publiés. La réponse de l'Institut Pasteur est que le montant à retenir est 535 623 €, la différence de montant étant due aux règles d'arrondi différentes, entre résultat journaux de paie et résultats interrogation de la base SIRH/Paie, par l'intermédiaire d'un outil de requêtes.

Tableau 3 : Evolution 2009 / 2011 de la rémunération moyenne des principaux cadres dirigeants et des chercheurs les mieux rémunérés, hors situations de départ

€	2009	2010	2011	Evolution 2009/2011
Rémunération des trois principaux cadres dirigeants	165 901	173 585	178 541	7,6 %
Montant moyen des rémunérations versées aux chercheurs (y compris les droits d'inventeurs perçus) figurant parmi les dix personnes les mieux rémunérées, hors situations de départ	156 252	154 481	158 951	1,7 %

Source : mission IGAS

Tableau 4 : Rémunérations des principaux dirigeants : mentions portées dans les comptes publiés

Exercice		Remarques
2011	<p>NOTE 15 – RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS Les membres du Conseil d'administration ne perçoivent aucune rémunération au titre de cette fonction. Le montant global des rémunérations versées aux dix personnes les mieux rémunérées, y compris les droits d'inventeurs perçus, s'est élevé, pour l'exercice 2011, à 1 629 612 euros. Par ailleurs, les rémunérations des trois plus hauts cadres dirigeants bénévoles et salariés ainsi que leurs avantages en nature se sont élevées, pour l'exercice 2011, à 535 623 euros.</p>	
2010	<p>NOTE 15 – RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS Les membres du Conseil d'administration ne perçoivent aucune rémunération au titre de cette fonction. Le montant global des rémunérations versées aux dix personnes les mieux rémunérées, y compris les droits d'inventeurs perçus, s'est élevé, pour l'exercice 2010, à 1 670 949 euros. Par ailleurs, les rémunérations des trois plus hauts cadres dirigeants bénévoles et salariés ainsi que leurs avantages en nature se sont élevées, pour l'exercice 2010, à 520 756 euros.</p>	
2009	<p>NOTE 15 – RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS Les membres du Conseil d'administration ne perçoivent aucune rémunération au titre de cette fonction. Le montant global des rémunérations versées aux dix personnes les mieux rémunérées, y compris les droits d'inventeurs perçus, s'est élevé, pour l'exercice 2009, à 1 640 098 euros. Par ailleurs, les rémunérations des trois plus hauts cadres dirigeants bénévoles et salariés ainsi que leurs avantages en nature se sont élevées, pour l'exercice 2009, à 497 702 euros.</p>	Disparition des indications individuelles concernant les rémunérations des trois principaux dirigeants, portées dans les comptes des exercices précédents.

2008	<p>(Rapport spécial sur les conventions réglementées)</p> <p>Les rémunérations allouées par votre Fondation à ses dirigeants conformément à leur contrat de travail et aux dispositions de l'accord d'entreprise s'élèvent respectivement à 154 417 euros pour Mme Dautry (directrice générale), 112 030 euros pour M. Pugsley (directeur général adjoint scientifique), 97 681 euros pour M. Mortureux (directeur général adjoint ressources jusqu'au 3 avril 2008) et 45 494 euros pour M. Mauriet (directeur général adjoint administration depuis le 10 septembre 2008) au titre de l'exercice 2008.</p>	Rémunérations inférieures à celles déclarées pour 2007, pour cause de vacance temporaire de poste selon la réponse fournie à la mission
2007	<p>Note 15. Rémunération des dirigeants</p> <p>Les membres du Conseil d'administration ne perçoivent aucune rémunération au titre de cette fonction.</p> <p>Le montant global des rémunérations versées aux dix personnes les mieux rémunérées, y compris les droits d'inventeurs perçus, s'est élevé pour l'exercice 2007 à 1 405 637 €.</p> <p>Par ailleurs, les rémunérations des trois plus hauts cadres dirigeants bénévoles et salariés ainsi que leurs avantages en nature se sont élevés, pour l'exercice 2007, à 394 236 €, soit :</p> <ul style="list-style-type: none"> – Mme Alice DAUTRY, Directrice générale 173 034 €, – M. Marc MORTUREUX, Directeur général adjoint ressources 168 272 €, – M. Bernard DUJON, Directeur général adjoint scientifique 52 930 €. <p>(Rapport spécial sur les conventions réglementées)</p> <p>Rémunération des dirigeants</p> <p>Les rémunérations allouées par votre Fondation à ses dirigeants conformément à leur contrat de travail et aux dispositions de l'accord d'entreprise s'élèvent respectivement à 173 034 euros pour Madame Dautry (directrice générale), 168 272 euros pour Monsieur Mortureux (directeur général adjoint ressources) et 52 930 euros pour Monsieur Dujon (directeur général adjoint scientifique) au titre de l'exercice 2007.</p>	
2006	<p>Note 14. Rémunération des dirigeants</p> <p>Les membres du Conseil d'administration ne perçoivent aucune rémunération au titre de cette fonction.</p> <p>Le montant global des rémunérations versées aux dix personnes les mieux rémunérées, y compris les droits d'inventeurs perçus, s'est élevé pour l'exercice 2006 à 1 455 468 euros.</p> <p>Par ailleurs, les rémunérations des trois plus hauts cadres dirigeants bénévoles et salariés ainsi que leurs avantages en nature s'est élevé, pour l'exercice 2006, à 347 283 euros, soit :</p> <ul style="list-style-type: none"> – Mme Alice DAUTRY, Directrice générale 170 717 euros, – M. Marc MORTUREUX, Directeur général adjoint ressources 160 045 euros, – M. Bernard DUJON, Directeur général adjoint scientifique 16 521 euros. <p>(dans le rapport spécial sur les conventions réglementées)</p> <p>3 – RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS</p> <p>Les rémunérations allouées par votre Fondation à ses dirigeants conformément à leur contrat de travail et aux dispositions de l'accord d'entreprise s'élèvent respectivement à 170 717 euros pour Madame Dautry (Directrice générale), 160 045 euros pour Monsieur Mortureux (Directeur général adjoint ressources) et 16 521 euros pour Monsieur Dujon (Directeur général adjoint scientifique) au titre de l'exercice 2006.</p>	

Source : Institut pasteur comptes publiés

Annexe 3 : Le réseau des Instituts Pasteur

Annexe 3.1 : Les Instituts Pasteur du réseau, nature juridique

AFRIQUE

	Tableau communiqué à la mission en octobre 2012	Dossier remis au conseil d'administration en 2006
Centre Pasteur du Cameroun	Etablissement public doté de la personnalité juridique et de l'autonomie financière, placé sous la double tutelle des Ministères de la Santé Publique et des Finances.	Etablissement public camerounais
Centre de Recherche Médicale et Sanitaire (CERMES) - Niger	Etablissement public à caractère scientifique et technique placé sous la tutelle du Ministère chargé de la Santé.	Etablissement national nigérien
Institut Pasteur de Côte d'Ivoire	Etablissement public à caractère administratif placé sous la tutelle administrative et technique du Ministère de la Recherche Scientifique.	Etablissement public ivoirien
Institut Pasteur de Dakar – Sénégal (NB : L'institut Pasteur de Dakar a changé de statut juridique en 2010)	Fondation de droit sénégalais reconnue d'utilité publique, placée sous la tutelle technique du Ministère chargé de la Santé et de la Prévention.	Etablissement reconnu d'utilité publique, objet d'une convention entre l'Institut Pasteur et le gouvernement de la République du Sénégal
Institut Pasteur de Madagascar	Structure placée sous le haut patronage du Gouvernement de la République Malgache.	Institut reconnu à caractère d'utilité publique, objet d'une convention entre l'Etat malgache et l'Institut Pasteur
Institut Pasteur de Bangui - République Centrafricaine	Institut émanant du Gouvernement de la République Centrafricaine et de l'Institut Pasteur	Etablissement reconnu d'utilité publique, objet d'une convention entre l'Institut Pasteur et le gouvernement de la République Centrafricaine

AMERIQUES

	Tableau communiqué à la mission en octobre 2012	Dossier remis au conseil d'administration en 2006
Fondation Oswaldo Cruz - Brésil	Fondation placée sous la tutelle du Ministère de Santé.	-
INRS – Institut Armand Frappier - Canada	Institut national canadien, de la province de Québec, affilié à l'Institut national de la recherche scientifique de l'Université du Québec.	Institut national canadien, de la province de Québec
Institut Pasteur de Guadeloupe (NB : Le statut de l'Institut Pasteur de Guadeloupe a évolué avec l'intégration de ses comptes avec ceux de l'Institut Pasteur à partir de 2008)	Etablissement de l'Institut Pasteur.	L'Institut Pasteur de Guadeloupe fait l'objet d'une convention entre l'Institut Pasteur et le département de la Guadeloupe
Institut Pasteur de Guyane (NB : Le statut de l'Institut Pasteur de la Guyane a évolué avec l'intégration de ses comptes avec ceux de l'Institut Pasteur à partir de 2008)	Etablissement de l'Institut Pasteur.	L'Institut Pasteur de la Guyane fait l'objet d'une convention entre l'Institut Pasteur et le département de la Guyane.
Institut Pasteur de Montevideo - Uruguay	Fondation à but non lucratif, d'intérêt général.	-

ASIE – Pacifique

	Tableau communiqué à la mission en octobre 2012	Dossier remis au conseil d'administration en 2006
Institut Pasteur du Cambodge	Etablissement de recherche scientifique placé sous le haut patronage de l'Etat du Cambodge.	Etablissement de recherche national à caractère d'utilité publique
Institut Pasteur de Corée	Non profit public benefit corporation.	Fondation privée reconnue d'utilité publique
Centre de recherche Université de Hong Kong-Pasteur	Private company limited by guarantee and not having a share capital.	Institution à but non lucratif Centre de recherche situé dans les locaux de l'université de Hong-Kong
Institut Pasteur du Laos	Institut national à but non lucratif chargé d'une mission de service public.	-
Institut National d'Hygiène et d'épidémiologie de Hanoi – Viêt-Nam	Institut national placé sous la tutelle du Ministère de la Santé.	Institut national vietnamien
Institut Pasteur d'Ho Chi Minh Ville – Viêt-Nam	Institut national placé sous la tutelle du Ministère de la Santé.	Institut national vietnamien
Institut Pasteur de Nhatrang – Viêt-Nam	Institut national placé sous la tutelle du Ministère de la Santé.	Institut national vietnamien
Institut Pasteur de Shanghai - Chine	Government-sponsored institution within the system of Chinese Academy of Sciences. A non-profit making academic institution and an independent legal entity.	Institution publique de droit chinois
Institut Pasteur de Nouvelle-Calédonie	Etablissement de l'Institut Pasteur.	L'Institut Pasteur de Nouvelle Calédonie fait suite à une convention entre le Territoire de Nouvelle-Calédonie et l'Institut Pasteur.

EUROPE

	Tableau communiqué à la mission en octobre 2012	Dossier remis au conseil d'administration en 2006
Institut National de Recherche Cantacuzene - Roumanie	Institut national placé sous la tutelle du Ministère de la Santé.	Institut national, objet d'une convention de coopération entre l'Institut Pasteur et l'Institut Cantacuzene
Institut Pasteur – Fondation Cenci Bolognetti - Italie	Fondation à but non lucratif.	Fondation privée à but non lucratif.
Institut Pasteur Hellénique	Etablissement à but non lucratif placé sous la tutelle du Secrétariat Général de la Recherche Scientifique et Technologique et du Ministère de la Santé grec.	Etablissement à but non lucratif
Institut Pasteur de Lille	Fondation privée reconnue d'utilité publique.	Fondation privée municipale
Institut Pasteur de Saint-Petersbourg - Russie	Institut national placé sous la tutelle du Ministère de la Santé.	Institut national russe
Institut Stephan Angeloff - Bulgarie	Centre de recherches national en microbiologie placé sous la tutelle de l'Académie des Sciences.	Institut public sous la tutelle de l'Académie des sciences
Institut Scientifique de Santé Publique – Belgique	Institut national.	Etablissement public belge
Institut Pasteur Paris	-	Fondation privée à but non lucratif

MAGHREB – IRAN

	Tableau communiqué à la mission en octobre 2012	Dossier remis au conseil d'administration en 2006
Institut Pasteur d'Algérie	Etablissement public à caractère industriel et commercial placé sous la tutelle du Ministère de la Santé.	Institut public algérien
Institut Pasteur du Maroc	Etablissement public placé sous la tutelle du Ministère de la Santé.	Etablissement public marocain
Institut Pasteur de Tunis - Tunisie	Etablissement public de santé et de recherche scientifique placé sous la tutelle du Ministère de la Santé.	Institut national tunisien
Institut Pasteur d'Iran	Institut autonome sous tutelle du Ministère de la Santé.	Institut national iranien

Source : Institut Pasteur

Annexe 3.2 : Instituts du réseau bénéficiant de la subvention du ministère de la recherche et de l'enseignement supérieur

AFRIQUE				
Instituts	Directeurs recrutés ou proposés par l'IP	Directeurs Administratifs et Financiers Contrat IP	Représentant de l'IP Paris aux Conseil d'Administration, Conseil de Perfectionnement, Conseil de Fondation	Représentants de l'IP Paris au Conseil Scientifique
Institut Pasteur de Bangui	Mirdad KAZANJI	Ronan BIDAULT	Alice Dautry (suppléant : Marc Jouan)	Brigitte GICQUEL
Institut Pasteur de Dakar (Sénégal)	André SPIEGEL	Jean-Pierre VIREY	Alice Dautry (suppléant : C. Mauriet) Marc Jouan	En renouvellement
Institut Pasteur de Madagascar	Christophe ROGIER	Guillaume DAUFRESNE	Alice DAUTRY (suppléant : M. JOUAN)	Tony PUGSLEY Didier GUILLEMOT
AMERIQUE				
Institut Pasteur de la Guadeloupe	Antoine TALARMIN	En recrutement	NA	Antoine GESSAIN Catherine BOURGOIN
Institut Pasteur de la Guyane	Philippe QUENEL	Philippe LASNIER	NA	
ASIE-PACIFIQUE				
Institut Pasteur de Nouvelle-Calédonie	Suzanne CHANTEAU	Pierre COCHOU	NA	Vincent DEUBEL
Institut Pasteur du Cambodge	Vincent DEUBEL	Pascal MASSE-NAVETTE	Alice DAUTRY (suppléant : M. JOUAN ou C. MAURIET)	Fernando ARENZANA

Source : Institut Pasteur

Annexe 3.3 : Instituts du réseau ne bénéficiant pas de la subvention du ministère de la recherche et de l'enseignement supérieur

AFRIQUE			
Instituts	Directeurs	Représentant de l'IP Paris aux Conseil d'Administration, Conseil de Perfectionnement, Conseil de Fondation	Représentants de l'IP Paris au Conseil Scientifique
Centre Pasteur du Cameroun	Dominique BAUDON	NA	Marc JOUAN
CERMES (Niamey, Niger)	Odile OUWE MISSI OUKEM	Marc JOUAN Muriel ELIASZEWICZ	Muriel ELIASZWICZ
Institut Pasteur de Côte d'Ivoire	Mireille DOSSO	NA	Elisabeth CARNIEL
AMERIQUE			
Institut Pasteur de Montevideo	Luis BARBEITO	Alice DAUTRY (suppléant : M. JOUAN) Tony PUGSLEY	Félix REY Pedro ALZARI
Institut Armand Frappier (Canada)	Charles DOZOIS	NA	NA
Fondation Oswaldo Cruz	Paulo GADELHA	NA	NA
ASIE-PACIFIQUE			
Centre de Recherche Université de Hong-Kong-Pasteur	Roberto BRUZZONE	Alice DAUTRY (suppléant : T. PUGSLEY Marc JOUAN / Suppléant : J. SALOMON	Olivier SCHWARTZ
Institut Pasteur de Corée	Ulf NEHRBASS	Alice DAUTRY (suppléant : T. PUGSLEY) Christophe MAURIET (suppléant : M. JOUAN) Roberto BRUZZONE (depuis 2011)	Moshe YANIV Félix REY
Institut Pasteur d'Hygiène et d'Epidémiologie de Hanoi (Vietnam)	NGUYEN TRAN HIEN	NA	NA
Institut Pasteur d'Ho Chi Minh Ville (Vietnam)	TRAN NGOC HUU	NA	NA

Institut Pasteur de Nha Trang (Vietnam)	BUIG TRONG CHIEN	NA	NA
Institut Pasteur de Shanghai Académie des Sciences de Chine	Ralf ALTMAYER	Alice DAUTRY (suppléant : T. PUGSLEY) C. MAURIET (suppléant : M. JOUAN)	Olivier SCHWARTZ Félix REY
Institut Pasteur du Laos	Paul BREY	Didier SICARD Marc JOUAN (suppléant : C. MAURIET)	Félix REY Olivier LORTHOLARY
EUROPE			
Institut Cantacuzène (Roumanie)	Radu IORDACHEL	NA	Nicole GUIZO Francis DELPEYROUX
Institut Pasteur - Fondation Cenci Bolognetti (Rome, Italie)	Angela SANTONI	NA	NA
Institut Pasteur Hellénique (Grèce)	A. ANTONIADIS (Président CA)	Marc JOUAN (observateur)	P. BASTIN J.M. HEARD
Institut Pasteur de Lille	Jacques RICHIR p.i.	Alice DAUTRY	En renouvellement
Institut Pasteur de Saint-Petersbourg (Russie)	Anatoly ZHEBRUN	NA	François-Xavier WEILL Francis DELPEYROUX
Institut Stephan Angeloff (Bulgarie)	Hristo NAJDENSKI	NA	NA
Institut de Santé Publique Bruxelles (Belgique)	Johan PEETERS	NA	NA
MAGHREB et IRAN			
Institut Pasteur d'Algérie	Mohamed-Benslimane MANSOURI	NA	En renouvellement
Institut Pasteur d'Iran	Mostafa GHANEI	NA	Nicole GUIZO
Institut Pasteur du Maroc	Mekki LALAOUI (p.i.)	NA	Jean-Marc CAVAILLON
Institut Pasteur de Tunis	Hechmi LOUZIR	NA	Nicole GUIZO Pascale COSSART

Source : Institut Pasteur

Annexe 3.4 : Nature et évolution des « subventions aux Instituts du réseau » figurant au compte de résultat de l'Institut Pasteur

		2009	2010	2011	Total
Subventions aux instituts non combinés du réseau (compte 62830)	"Actions concertées interpasteuriens" (ACIP)	156 629	74 570	122 405	353 604
	"Programmes transversaux de recherche" (PTR)	111 000	37 500	37 512	186 012
	Conventions de reversement (financements émanant de partenaires)	2 382 445	1 107 301	1 218 031	4 707 777
	Total compte 62830	2 650 074	1 219 371	1 377 948	5 247 393
Subventions aux 7 instituts "combinés" du réseau (compte 62840)	"Actions concertées interpasteuriens" (ACIP)	100 729	99 773	208 850	409 352
	"Programmes transversaux de recherche" (PTR)	200 600	89 500	81 537	371 637
	Conventions de reversement (financements émanant de partenaires)	1 384 678	1 410 614	938 209	3 733 502
	Total compte 62840 après élimination des consolidations Guadeloupe et Guyane	1 547 604	1 395 953	1 150 758	4 094 315
Total des subventions aux instituts du réseau (somme des deux comptes)		4 197 678	2 615 323	2 528 706	9 341 708
Total "Actions concertées interpasteuriens" (ACIP)		257 358	174 343	331 255	762 956
Total "Programmes transversaux de recherche" (PTR)		311 600	127 000	119 049	557 649
Total des financements émanant de l'Institut Pasteur		568 958	301 343	450 304	1 320 605
Total conventions de reversement (financements émanant de partenaires)		3 767 123	2 517 915	2 156 240	8 441 278

Source : Institut Pasteur

Annexe 4 : Les comptes

Annexe 4.1 : Le compte de résultat publié par l'Institut Pasteur en évolution 2007-2011, avant redressement

	2 011	2010	2009	2008	2007	% évolution sur 5 exercices
Produits d'exploitation						
Redevances	37 240	37 178	31 376	40 197	39 018	-4,6 %
Ventes, prestations et services divers	17 887	23 303	18 105	19 327	18 938	-5,5 %
Subventions de l'Etat	61 927	60 828	58 061	56 730	57 085	8,5 %
Contrats et conventions	44 899	39 506	39 259	35 246	34 533	30,0 %
Subventions diverses						
Taxe d'apprentissage	1 367	1 488	1 357	1 208	1 086	25,9 %
Dons	17 493	18 075	16 380	17 425	15 949	9,7 %
Legs	14 842	23 840	23 977	23 255	25 741	-42,3 %
Total dons et legs	32 335	41 915	40 357	40 680	41 690	-22,4 %
Loyers	6 303	4 525	4 691	4 868	3 411	84,8 %
Reprises sur provisions	5 955	9 363	3 467	6 638	6 882	-13,5 %
Report des ressources non utilisées des exercices antérieurs	21 964	19 725	15 089	13 734	12 010	82,9 %
Transferts de charges	356	585	353	210	197	
Total produits d'exploitation	230 233	238 413	212 115	218 838	214 850	7,2 %
Charges d'exploitation						
Achats marchandises, matières premières et variations de stocks	20 356	18 979	19 313	19 355	19 461	4,6 %
Autres achats et charges externes	49 499	48 339	48 890	50 781	52 533	-5,8 %
Impôts et taxes	3 246	2 667	3 049	2 812	3 183	2,0 %
Personnel	115 358	114 407	111 039	110 724	103 981	10,9 %
Dotations aux amortissements et provisions	18 823	27 565	19 241	22 299	19 904	-5,4 %
Engagements à réaliser des ressources non utilisées	26 444	21 964	19 225	14 137	13 734	
Autres charges	7 076	14 686	8 689	16 653	10 150	-30,3 %
Total des charges d'exploitation	240 802	248 607	229 446	236 761	222 946	8,0 %
Contribution des établissements hors métropole	-451	176	-747	-193		
Résultat d'exploitation	-11 021	-10 018	-18 579	-18 116	-8 098	-36,1 %

Produits financiers	13 757	11 802	20 465	20 530	18 352	-25,0 %
Charges financières	1 331	985	807	632	1 192	11,7 %
Contribution des établissements hors métropole	2	-2	113	30		
Résultat financier	12 429	10 815	19 772	19 928	17 160	-27,6 %
Excédent courant	1 408	796	1 193	1 812	9 062	-84,5 %
Produits exceptionnels	29 209	41 721	76 499	24 009	103 832	-71,9 %
Charges exceptionnelles	55 993	7 510	1 007	136 193	70 440	-20,5 %
Contribution des établissements hors métropole	-79	71	-77	-603		
Résultat exceptionnel	26 863	34 282	75 414	-112 787	33 391	-19,6 %
Impôt sur les bénéfices	0	0	0	0	4	-100,0 %
Résultat net	-25 455	35 078	76 607	-110 975	42 450	-160,0 %

Source : Mission IGAS, selon les comptes publiés par l'Institut Pasteur

Annexe 4.2 : Le compte de résultat publié par l'Institut Pasteur en pourcentages, avant redressement

	2011	2010	2009	2008	2007
Produits d'exploitation					
Redevances	37 240	37 178	31 376	40 197	39 018
%	16	16	15	18	18
Ventes, prestations et services divers	17 887	23 303	18 105	19 327	18 938
%	8	10	9	9	9
Subventions de l'Etat	61 927	60 828	58 061	56 730	57 085
%	27	26	27	26	27
Contrats et conventions	44 899	39 506	39 259	35 246	34 533
%	20	17	19	16	16
Subventions diverses					
%					
Taxe d'apprentissage	1 367	1 488	1 357	1 208	1 086
Dons	17 493	18 075	16 380	17 425	15 949
Legs	14 842	23 840	23 977	23 255	25 741
Total dons et legs	32 335	41 915	40 357	40 680	41 690
%	14	18	19	19	19
Loyers	6 303	4 525	4 691	4 868	3 411
%	3	2	2	2	2
Reprises sur provisions	5 955	9 363	3 467	6 638	6 882
%	3	4	2	3	3
Report des ressources non utilisées des exercices antérieurs	21 964	19 725	15 089	13 734	12 010
%	10	8	7	6	6
Transferts de charges	356	585	353	210	197
Total produits d'exploitation	230 233	238 416	212 115	218 838	214 850
Charges d'exploitation*					
Achats marchandises, matières premières et variations de stocks	20 356	18 979	19 313	19 355	19 461
%	8	8	8	8	9
Autres achats et charges externes	49 499	48 339	48 890	50 781	52 533
%	21	19	21	21	24
Impôts et taxes	3 346	2 667	3 049	2 812	3 183
Personnel	115 358	114 407	111 039	110 724	103 981
%	48	46	48	47	47

Dotations aux amortissements et provisions	18 823	27 565	19 241	22 299	19 904
%	8	11	8	9	9
Engagements à réaliser des ressources non utilisées	26 444	21 964	19 225	14 137	13 734
%	11	9	8	6	6
Autres charges	7 076	14 686	8 689	16 653	10 150
%	3	6	4	7	5
Total des charges d'exploitation*	240 802	248 607	229 446	236 761	222 946
Contribution des établissements hors métropole	-451	176	-747	-193	
Déficit d'exploitation	-11 021	-10 018	-18 579	-18 116	-8 098
Produits financiers	13 757	11 802	20 465	20 530	18 352
Charges financières	1 331	985	807	632	1 192
Contribution au résultat financier des établissements hors métropole	3	-2	113	30	
Excédent financier	12 429	10 815	19 772	19 928	17 160
Excédent courant		796	1 193	1 812	9 062
Produits exceptionnels	29 209	41 721	76 499	24 009	103 832
Charges exceptionnelles	55 993	7 510	1 007	136 193	70 440
Contribution au résultat exceptionnel des établissements hors métropole	-79	71	-77	-603	
Résultat exceptionnel	26 863	34 282	75 414	-112 787	33 391
Impôt sur les bénéfices					4
Résultat net	-25 455	35 078	76 607	-110 975	42 450

Source : Mission IGAS, selon les comptes publiés par l'Institut Pasteur

Annexe 4.3 : Compte de résultat de l'Institut Pasteur, présentation agrégée 2008-2011, avant redressement

Compte de résultat agrégé	2008	2009	2010	2011	Détail du solde d'exploitation	2008	2009	2010	2011
Produits d'exploitation	218,9	212,1	238,4	230,2	Apport de l'Etat	56,7	58,1	60,8	61,9
<i>Dont transfert exceptionnel de legs</i>	6,0	6,0	4,0	0,0	<i>Subvention recherche</i>	51,1	52,1	55,1	56,4
Charges d'exploitation	-236,8	-229,9	-248,6	-240,8	<i>INVS</i>	5,6	6,0	5,8	5,5
Solde hors métropole	-0,2	-0,7	0,2	-0,4	Revenu des activités propres	94,4	88,4	99,5	99,6
Solde d'exploitation	-18,1	-18,5	-10,0	-11,0	<i>Redevances industrielles</i>	40,2	31,4	37,2	37,2
Produits financiers	20,5	20,5	11,8	13,7	<i>Ventes et services</i>	18,9	17,8	22,8	17,5
Charges financières	-0,6	-0,8	-1,0	-1,3	<i>Contrats, conventions</i>	35,2	39,3	39,5	44,9
<i>Solde hors métropole</i>	0,0	0,1	0,0	0,0	Mécénat	41,9	41,7	43,4	33,7
Solde financier	19,9	19,8	10,8	12,4	<i>Dons</i>	13,7	16,4	18,1	17,5
Produits exceptionnels	24,0	76,5	41,7	29,2	<i>Legs < 300k€</i>	17,3	18,0	19,8	14,8
Charges exceptionnelles	-136,2	-1,0	-7,5	-56,0	Produits du patrimoine (loyers...)	5,3	5,0	5,0	6,7
<i>Solde hors métropole</i>	-0,6	-0,1	0,1	-0,1	Reprises de provisions	6,6	3,5	9,4	6,0
Solde exceptionnel	-112,8	75,4	34,3	-26,9	Report de ressources	13,7	15,1	19,7	22,0
Résultat de l'exercice	-111,0	76,7	35,1	-25,5	Autre	0,2	0,4	0,6	0,4
<i>Dont hors métropole</i>	-0,8	-0,7	0,3	-0,5	Total produits d'exploitation	218,8	212,1	238,4	230,2

Détail du solde financier	2008	2009	2010	2011	Total des charges d'exploitation	-236,8	-229,9	-248,6	-240,8
Revenus des participations	19,5	20,0	10,9	10,9	Achat marchandises et variation de stock	-19,4	-19,3	-19,0	-20,4
Autre (intérêts et change)	0,5	0,1	0,6	2,6	Autres achats et charges externes	-50,8	-48,9	-48,3	-49,5
Reprises sur prov pour risque	0,5	0,3	0,3	0,2	Impôts et taxes	-2,8	-3,0	-2,7	-3,2
Dotations aux amort et prov	-0,3	-0,3	-0,2	-0,2	Personnel	-110,7	-111,0	-114,4	-115,4
Autre (intérêts et change)	-0,3	-0,5	-0,7	-1,2	Dotation aux amortissements et provisions	-22,3	-19,2	-27,6	-18,8
<i>Hors métropole</i>	0,0	0,1	0,0	0,0	Engagements futurs	-14,1	-19,7	-22,0	-26,4
Solde financier	19,9	19,8	10,8	12,4	Autres charges	-16,7	-8,7	-14,7	-7,1
Détail des produits exceptionnels	2008	2009	2010	2011	Détail des charges exceptionnelles	2008	2009	2010	2011
Dons et legs >300k€	24,5	22,6	16,2	15,7	Pertes sur cessions de placements	-2,9	-0,2	-7,0	-6,3
Profits sur cessions de placements	3,0	1,2	6,4	5,5	Dotations aux provisions de placements	-132,0	-0,1	0,0	-46,8
Reprises de provisions sur placements	0,0	57,9	21,5	4,9	Pertes et dot de prov sur participations	-0,1	-0,1	-0,3	-1,6
Autres (transferts / participations)	-3,5	-5,2	-2,4	3,1	Autres	-1,1	-0,6	-0,2	-1,3
Total des produits exceptionnels	24,0	76,5	41,7	29,2	Total des charges exceptionnelles	-136,2	-1,0	-7,5	-56,0

Source : Mission IGAS

Annexe 4. 4 : Le bilan de l'Institut Pasteur, 2008-2011

Bilan actif	2008	2009	2010	2011	Bilan passif	2008	2009	2010	2011
Immobilisations incorporelles	0,2	1,6	1,6	1,4	Fonds de dotation	610,8	629,3	645,9	658,1
Immobilisations corporelles	140,3	159,1	215,1	243,9	Report à nouveau	65,1	-63,0	-3,0	19,4
<i>Liées à l'exploitation</i>	75,6	82,9	109,1	106,5	Excédent /perte de l'exercice	-110,2	76,6	35,1	-25,5
<i>Terrains et immeubles de rapport</i>	38,4	38,9	65,0	63,8	Fonds propre hors métropole	1,9	1,2	1,3	1,8
<i>Immobilisations en cours</i>	26,3	37,3	41,1	73,7	Subventions d'équipement	21,6	31,3	35,3	39,0
Immobilisation financières	3,5	3,4	4,4	3,1	Fonds propres	589,2	675,5	714,6	692,8
Actif immobilisé	143,9	164,1	221,2	248,4	Provisions pour risques et charge	40,5	44,9	53,2	52,5
Titres de placements stables	532,3	600,4	578,5	492,5	Fonds dédiés	15,1	19,8	22,1	26,6
Stocks et en-cours	3,3	3,3	3,2	3,3	Dettes financières	1,0	23,2	21,6	42,3
Créances d'exploitation	96,0	117,9	103,9	111,7	Dettes fournisseurs	38,6	37,6	39,6	41,0
Valeurs mobilières de placement	8,2	20,2	58,3	119,1	Dettes sociales et fiscales	27,6	26,2	29,3	31,1
Disponibilités	4,0	6,4	4,8	6,5	Autres dettes	8,5	12,1	13,4	7,8
Actif circulant	643,9	748,1	748,7	733,1	total dettes	75,8	99,2	103,8	122,2
Charges constatées d'avance	3,0	2,3	3,4	4,2	Produits constatés d'avance	70,5	75,5	79,7	91,5
Ecarts de conversion	0,3	0,3	0,2	0,2	Ecarts de conversion	0,0	0,1	0,2	0,2
Total Actif	791,2	914,9	973,5	985,9	Total Passif	791,1	914,9	973,5	985,9

Titres de placements stables		600,4	578,5	492,5	Subventions d'équipement	21,6	31,3	35,3	39,0
Actions		176,9	203,5	208,6	Etat	18,0	22,4	26,9	28,6
Obligations		232,3	171,6	135,4	Autres (privé ou legs affecté réalisé)	19,6	25,4	26,3	30,0
Fonds diversifiés		215,4	231,6	232,4	Subventions d'équipement en CR	-16,0	-16,5	-18,0	-19,6
Monétaire		50,1	25,8	12,0					
Coupons courus		1,2	0,0	0,0	Total des fonds dédiés	15,1	19,8	22,1	26,4
Provisions		-75,5	-54,1	-96,0	Sur contrats de recherche	14,2	15,8	17,0	21,1
Valeurs mobilières de placements	8,245	20,2	58,3	119,1	Sur dons et legs affectés	1,0	4,0	5,0	5,4
Sicav monétaires	3,2	13,5	8,8	2,1					
Sicav monétaires (contrat CE)	3,2	5,7	8,6	2,7					
Dépôt à terme	0,5	0,5	40,7	111,3					
Hors métropole	1,4	0,5	0,2	3,0					

Source : Mission IGAS

Annexe 4.5 : Comptes d'emploi des ressources

Tableau 5 : Compte d'emploi des ressources 2009 - avant corrections (M€)

EMPLOIS	Emplois de N = compte de résultat (1)	Affectation par emplois des ressources collectées auprès du public utilisées sur N (3)	RESSOURCES	Ressources collectées sur N = compte de résultat (2)	Suivi des ressources collectées auprès du public utilisées sur N (4)
			REPORT DES RESSOURCES COLLECTEES AUPRES DU PUBLIC NON AFFECTEES ET NON UTILISEES EN DEBUT D'EXERCICE		75
1 - MISSIONS SOCIALES	175,7	48,1	1 - RESSOURCES COLLECTEES AUPRES DU PUBLIC		64,1
1-1. Réalisées en France	164,2	47,4	1-1. Dons et legs collectés	57,0	
- Actions réalisées directement	158,7	47,4			
Recherche	143,5	44,7			
Actions de Santé publique	12,8	2,3			
Enseignement	2,4	0,4			
- Versements à d'autres organismes agissant en France	5,5	0,0	- Dons manuels non affectés	9,6	
			- Dons manuels affectés	6,9	
			- legs et autres libéralités non affectés	28,5	
			- legs et autres libéralités affectés	12,0	
1-2. Réalisées à l'étranger	11,5	0,7			
- Actions réalisées directement	7,8	0,0	1-2. Autres produits liés à l'appel à la générosité du public	7,1	
- Versement à un organisme central ou d'autres organismes	3,7	0,7			
2 - FRAIS DE RECHERCHE DE FONDS	7,0	1,3			
2-1- Frais d'appel à la générosité du public	5,4	1,0			
2-2- Frais de recherche des autres fonds privés	0,8	0,2	2 - AUTRES FONDS PRIVES	3,0	
2-3- Charges liées à la recherche de subventions et autres concours publics	0,8	0,1	3- SUBVENTIONS ET AUTRES CONCOURS PUBLICS	90,6	
3- FRAIS DE FONCTIONNEMENT	21,7	4,0	4- AUTRES PRODUITS	74,6	
		53,4			
I TOTAL DES EMPLOIS DE L'EXERCICE INSCRITS AU COMPTE DE RESULTAT (*)	204,4		I TOTAL DES RESSOURCES DE L'EXERCICE INSCRITES AU COMPTE DE RESULTAT	232,3	
II DOTATIONS AUX PROVISIONS	8,4		II REPRISES DES PROVISIONS	61,7	
III ENGAGEMENTS A REALISER SUR RESSOURCES AFFECTES	19,7		III REPORT DES RESSOURCES AFFECTEES NON UTILISEES DES EXERCICES ANTERIEURS	15,1	
			IV VARIATION DES FONDS DEDIES COLLECTES AUPRES DU PUBLIC (cf tableau des fonds dédiés)		-3,6
IV EXCEDENT DE RESSOURCES DE L'EXERCICE	76,6		V INSUFFISANCE DE RESSOURCES DE L'EXERCICE		
V - TOTAL GENERAL	309,1		VI - TOTAL GENERAL	309,1	60,5
V Part des acquisitions d'immobilisations brutes de l'exercice financées par les ressources collectées auprès du public		1,9			
VI Neutralisation des dotations aux amortissements des immobilisations financées à compter de la première application du règlement par les ressources collectées auprès du public		0,0			
VII Total des emplois financés par les ressources collectées auprès du public		55,2	VI Total des emplois financés par les ressources collectées auprès du public		55,2
			SOLDE DES RESSOURCES COLLECTEES AUPRES DU PUBLIC NON AFFECTEES ET NON UTILISEES EN FIN D'EXERCICE		80,3

Source : Institut Pasteur

Tableau 6 : Compte d'emploi des ressources 2009 – après corrections (M€)

EMPLOIS	Emplois de N = compte de résultat (1)	Affectation par emplois des ressources collectées auprès du public utilisées sur N (3)	RESSOURCES	Ressources collectées sur N = compte de résultat (2)	Suivi des ressources collectées auprès du public utilisées sur N (4)
			REPORT DES RESSOURCES COLLECTÉES AUPRES DU PUBLIC NON AFFECTÉES ET NON UTILISÉES EN DEBUT D'EXERCICE		154,6
1 - MISSIONS SOCIALES	162,1	41,9	1 - RESSOURCES COLLECTÉES AUPRES DU PUBLIC		85
1 -1. Réalisées en France	149,1	40,5	1 -1. Dons et legs collectés	57,0	
- Actions réalisées directement	143,1	40,5			
Recherche	127,9	36,2			
Actions de Santé publique	12,8	3,6	- Dons manuels non affectés	9,56	
Enseignement	2,5	,7	- Dons manuels affectés	6,91	
- Versements à d'autres organismes agissant en France	6,0	,0	- legs et autres libéralités non affectés	28,50	
			- legs et autres libéralités affectés	12,01	
1 -2. Réalisées à l'étranger	13,0	1,5	1 -2. Autres produits liés à l'appel à la générosité du public	27,6	
- Actions réalisées directement	7,8	,0			
- Versement à un organisme central ou d'autres organismes	5,1	1,5			
2 - FRAIS DE RECHERCHE DE FONDS	7,3	5,4			
2 -1- Frais d'appel à la générosité du public	5,4	5,4	2 - AUTRES FONDS PRIVES	3,1	
2 -2- Frais de recherche des autres fonds privés	1,1		3- SUBVENTIONS ET AUTRES CONCOURS PUBLICS	90,5	
2 -3- Charges liées à la recherche de subventions et autres concours publics	,8		4- AUTRES PRODUITS	54,2	
3- FRAIS DE FONCTIONNEMENT	35,0	9,9			
		57,2			
I TOTAL DES EMPLOIS DE L'EXERCICE INSCRITS AU COMPTE DE RESULTAT (*)	204,4		I TOTAL DES RESSOURCES DE L'EXERCICE INSCRITES AU COMPTE DE RESULTAT	232,4	
II DOTATIONS AUX PROVISIONS	8,4		II REPRISES DES PROVISIONS	62	
III ENGAGEMENTS A REALISER SUR RESSOURCES AFFECTES	19,7		III REPORT DES RESSOURCES AFFECTÉES NON UTILISÉES DES EXERCICES ANTERIEURS	15	
			IV VARIATION DES FONDS DEDIES COLLECTES AUPRES DU PUBLIC (cf tableau des fonds dédiés)		-3,6
IV EXCEDENT DE RESSOURCES DE L'EXERCICE	76,6		V INSUFFISANCE DE RESSOURCES DE L'EXERCICE		
V - TOTAL GENERAL	309,2		VI - TOTAL GENERAL	309,2	81,0
V Part des acquisitions d'immobilisations brutes de l'exercice financées par les ressources collectées auprès du public		1,9			
VI Neutralisation des dotations aux amortissements des immobilisations financées à compter de la première application du règlement par les ressources collectées auprès du public		,0			
VII Total des emplois financés par les ressources collectées auprès du public		59,1	VI Total des emplois financés par les ressources collectées auprès du public		59,1
			SOLDE DES RESSOURCES COLLECTÉES AUPRES DU PUBLIC NON AFFECTÉES ET NON UTILISÉES EN FIN D'EXERCICE		176,5

Source : Mission IGAS

Tableau 7 : Compte d'emploi des ressources 2010 – avant corrections (M€)

EMPLOIS	Emplois de N = compte de résultat (1)	Affectation par emplois des ressources collectées auprès du public utilisées sur N (3)	RESSOURCES	Ressources collectées sur N = compte de résultat (2)	Suivi des ressources collectées auprès du public utilisées sur N (4)
			REPORT DES RESSOURCES COLLECTEES AUPRES DU PUBLIC NON AFFECTEES ET NON UTILISEES EN DEBUT D'EXERCICE		80,3
1 - MISSIONS SOCIALES	183,8	50,7	1 - RESSOURCES COLLECTEES AUPRES DU PUBLIC		62,6
1 -1. Réalisées en France	175,1	50,2	1 -1. Dons et legs collectés	54,1	
- Actions réalisées directement	163,3	50,2			
Recherche	148,4	47,3			
Actions de Santé publique	12,5	2,5			
Enseignement	2,3	,5			
- Versements à d'autres organismes agissant en France	11,8	,0	- Dons manuels non affectés	11,2	
Reversements pour comptes de tiers	11,5		- Dons manuels affectés	7,1	
Autres versements	,3		- legs et autres libéralités non affectés	28,5	
			- legs et autres libéralités affectés	7,4	
1 -2. Réalisées à l'étranger	8,7	,5			
- Actions réalisées directement	6,1	,0	1 -2. Autres produits liés à l'appel à la générosité du public	8,5	
- Versement à un organisme central ou d'autres organismes	2,6	,5			
2 - FRAIS DE RECHERCHE DE FONDS	7,1	1,4			
2 -1. Frais d'appel à la générosité du public	5,8	1,2			
2 -2. Frais de recherche des autres fonds privés	,4	,1	2 - AUTRES FONDS PRIVES	4,1	
2 -3. Charges liées à la recherche de subventions et autres concours publics	,9	,2	3- SUBVENTIONS ET AUTRES CONCOURS PUBLICS	91,0	
			4- AUTRES PRODUITS	76,7	
3- FRAIS DE FONCTIONNEMENT	22,6	4,5			
		56,7			
I TOTAL DES EMPLOIS DE L'EXERCICE INSCRITS AU COMPTE DE RESULTAT (*)	213,6		I TOTAL DES RESSOURCES DE L'EXERCICE INSCRITES AU COMPTE DE RESULTAT	234,4	
II DOTATIONS AUX PROVISIONS	14,7		II REPRISES DES PROVISIONS	31,2	
III ENGAGEMENTS A REALISER SUR RESSOURCES AFFECTES	22,0		III REPORT DES RESSOURCES AFFECTEES NON UTILISEES DES EXERCICES ANTERIEURS	19,7	
			IV VARIATION DES FONDS DEDIES COLLECTES AUPRES DU PUBLIC (cf tableau des fonds dédiés)		-,8
IV EXCEDENT DE RESSOURCES DE L'EXERCICE	35,1		V INSUFFISANCE DE RESSOURCES DE L'EXERCICE		
V - TOTAL GENERAL	285,3		VI - TOTAL GENERAL	285,3	61,9
V Part des acquisitions d'immobilisations brutes de l'exercice financées par les ressources collectées auprès du public		,8			
VI Neutralisation des dotations aux amortissements des immobilisations financées à compter de la première application du règlement par les ressources collectées auprès du public		,1			
VII Total des emplois financés par les ressources collectées auprès du public		57,3	VI Total des emplois financés par les ressources collectées auprès du public		57,3
			SOLDE DES RESSOURCES COLLECTEES AUPRES DU PUBLIC NON AFFECTEES ET NON UTILISEES EN FIN D'EXERCICE		84,9

Source : Institut Pasteur

Tableau 8 : Compte d'emploi des ressources 2010 – après corrections (M€)

EMPLOIS	Emplois de N = compte de résultat (1)	Affectation par emplois des ressources collectées auprès du public utilisées sur N (3)	RESSOURCES	Ressources collectées sur N = compte de résultat (2)	Suivi des ressources collectées auprès du public utilisées sur N (4)
			REPORT DES RESSOURCES COLLECTEES AUPRES DU PUBLIC NON AFFECTEES ET NON UTILISEES EN DEBUT D'EXERCICE		176,5
1 - MISSIONS SOCIALES	170,9	40,0	1 - RESSOURCES COLLECTEES AUPRES DU PUBLIC		74,4
1-1. Réalisées en France	160,8	38,9	1-1. Dons et legs collectés	54,1	
- Actions réalisées directement	147,1	38,9			
Recherche	132,3	35,0			
Actions de Santé publique	12,5	3,3			
Enseignement	2,3	,6			
- Versements à d'autres organismes agissant en France	13,7	,0	- Dons manuels non affectés	11,2	
Reversements pour comptes de tiers	11,5		- Dons manuels affectés	7,1	
Autres versements	2,1		- legs et autres libéralités non affectés	28,5	
			- legs et autres libéralités affectés	7,4	
1-2. Réalisées à l'étranger	10,1	1,1	1-2. Autres produits liés à l'appel à la générosité du public	20,3	
- Actions réalisées directement	6,1	,0			
- Versement à un organisme central ou d'autres organismes	4,0	1,1			
2 - FRAIS DE RECHERCHE DE FONDS	7,1	5,8			
2-1- Frais d'appel à la générosité du public	5,8	5,8			
2-2- Frais de recherche des autres fonds privés	,4	,0	2 - AUTRES FONDS PRIVES	4,1	
2-3- Charges liées à la recherche de subventions et autres concours publics	,9	,0	3- SUBVENTIONS ET AUTRES CONCOURS PUBLICS	91,0	
3- FRAIS DE FONCTIONNEMENT	35,5	9,4	4- AUTRES PRODUITS	64,9	
		55,2			
I TOTAL DES EMPLOIS DE L'EXERCICE INSCRITS AU COMPTE DE RESULTAT (*)	213,6		I TOTAL DES RESSOURCES DE L'EXERCICE INSCRITES AU COMPTE DE RESULTAT	234,4	
II DOTATIONS AUX PROVISIONS	14,7		II REPRISES DES PROVISIONS	31,2	
III ENGAGEMENTS A REALISER SUR RESSOURCES AFFECTES	22,0		III REPORT DES RESSOURCES AFFECTEES NON UTILISEES DES EXERCICES ANTERIEURS	19,7	
			IV VARIATION DES FONDS DEDIES COLLECTES AUPRES DU PUBLIC (cf tableau des fonds dédiés)		-,8
IV EXCEDENT DE RESSOURCES DE L'EXERCICE	35,1		V INSUFFISANCE DE RESSOURCES DE L'EXERCICE		
V - TOTAL GENERAL	285,4		VI - TOTAL GENERAL	285,3	73,6
V Part des acquisitions d'immobilisations brutes de l'exercice financées par les ressources collectées auprès du public		,8			
VI Neutralisation des dotations aux amortissements des immobilisations financées à compter de la première application du règlement par les ressources collectées auprès du public		,1			
VII Total des emplois financés par les ressources collectées auprès du public		55,9	VI Total des emplois financés par les ressources collectées auprès du public		55,9
			SOLDE DES RESSOURCES COLLECTEES AUPRES DU PUBLIC NON AFFECTEES ET NON UTILISEES EN FIN D'EXERCICE		194,3

Source : Mission IGAS

Tableau 9 : Compte d'emploi des ressources 2011 – avant corrections (M€)

EMPLOIS	Emplois de N = compte de résultat (1)	Affectation par emplois des ressources collectées auprès du public utilisées sur N (3)	RESSOURCES	Ressources collectées sur N = compte de résultat (2)	Suivi des ressources collectées auprès du public utilisées sur N (4)
			REPORT DES RESSOURCES COLLECTÉES AUPRES DU PUBLIC NON AFFECTÉES ET NON UTILISÉES EN DÉBUT D'EXERCICE		84,9
1 - MISSIONS SOCIALES	180,4	47,6	1 - RESSOURCES COLLECTÉES AUPRES DU PUBLIC		58,4
1 -1- Réalisées en France	172,1	47,2	1 -1- Dons et legs collectés	48,1	
- Actions réalisées directement	166,6	47,2			
Recherche	152,0	44,5			
Actions de Santé publique	12,3	2,2			
Enseignement	2,3	,4			
- Versements à d'autres organismes agissant en France	5,5	,0	- Dons manuels non affectés	10,1	
Reversements pour comptes de tiers	4,9		- Dons manuels affectés	7,6	
Autres versements	,6		- legs et autres libéralités non affectés	25,2	
			- legs et autres libéralités affectés	5,1	
1 -2- Réalisées à l'étranger	8,3	,4	1 -2- Autres produits liés à l'appel à la générosité du public	10,4	
- Actions réalisées directement	6,3	,0			
- Versement à un organisme central ou d'autres organismes	2,0	,4			
2 - FRAIS DE RECHERCHE DE FONDS	7,0	1,3			
2 -1- Frais d'appel à la générosité du public	6,1	1,1			
2 -2- Frais de recherche des autres fonds privés	,2	,0	2 - AUTRES FONDS PRIVÉS	1,6	
2 -3- Charges liées à la recherche de subventions et autres concours publics	,7	,1	3- SUBVENTIONS ET AUTRES CONCOURS PUBLICS	96,9	
3- FRAIS DE FONCTIONNEMENT	24,9	4,6	4- AUTRES PRODUITS	76,7	
		53,4			
I TOTAL DES EMPLOIS DE L'EXERCICE INSCRITS AU COMPTE DE RÉSULTAT (*)	212,3		I TOTAL DES RESSOURCES DE L'EXERCICE INSCRITES AU COMPTE DE RÉSULTAT	233,7	
II DOTATIONS AUX PROVISIONS	53,6		II REPRISES DES PROVISIONS	11,2	
III ENGAGEMENTS À RÉALISER SUR RESSOURCES AFFECTÉES	26,4		III REPORT DES RESSOURCES AFFECTÉES NON UTILISÉES DES EXERCICES ANTERIEURS	22,0	
			IV VARIATION DES FONDS DÉDIÉS COLLECTÉS AUPRES DU PUBLIC (cf tableau des fonds dédiés)		-,2
IV EXCÉDENT DE RESSOURCES DE L'EXERCICE	-25,5		V INSUFFISANCE DE RESSOURCES DE L'EXERCICE		
V - TOTAL GÉNÉRAL	266,9		VI - TOTAL GÉNÉRAL	266,9	58,2
V Part des acquisitions d'immobilisations brutes de l'exercice financées par les ressources collectées auprès du public		,7			
VI Neutralisation des dotations aux amortissements des immobilisations financées à compter de la première application du règlement par les ressources collectées auprès du public		,2			
VII Total des emplois financés par les ressources collectées auprès du public		53,9	VI Total des emplois financés par les ressources collectées auprès du public		53,9
			SOLDE DES RESSOURCES COLLECTÉES AUPRES DU PUBLIC NON AFFECTÉES ET NON UTILISÉES EN FIN D'EXERCICE		89,2

Source : Institut Pasteur

Tableau 10 : Compte d'emploi des ressources 2011 – après corrections (M€)

EMPLOIS	Emplois de N = compte de résultat (1)	Affectation par emplois des ressources collectées auprès du public utilisées sur N (3)	RESSOURCES	Ressources collectées sur N = compte de résultat (2)	Suivi des ressources collectées auprès du public utilisées sur N (4)
			REPORT DES RESSOURCES COLLECTEES AUPRES DU PUBLIC NON AFFECTEES ET NON UTILISEES EN DEBUT D'EXERCICE		194.3
1 - MISSIONS SOCIALES	170,4	38,7	1 - RESSOURCES COLLECTEES AUPRES DU PUBLIC		72.2
1.1- Réalisées en France	161,1	37,9	1.1- Dons et legs collectés	48,1	
- Actions réalisées directement	154,4	37,9			
Recherche	139,8	34,3			
Actions de Santé publique	12,3	3,0			
Enseignement	2,3	,6			
- Versements à d'autres organismes agissant en France	6,7	,0	- Dons manuels non affectés	10,1	
Reversements pour comptes de tiers	4,9		- Dons manuels affectés	7,6	
Autres versements	1,8		- legs et autres libéralités non affectés	25,2	
			- legs et autres libéralités affectés	5,1	
1.2- Réalisées à l'étranger	9,2	,8	1.2- Autres produits liés à l'appel à la générosité du public	24,1	
- Actions réalisées directement	5,9	,0			
- Versement à un organisme central ou d'autres organismes	3,3	,8			
2 - FRAIS DE RECHERCHE DE FONDS	7,0	6,1			
2.1- Frais d'appel à la générosité du public	6,1	6,1			
2.2- Frais de recherche des autres fonds privés	,3	,0	2 - AUTRES FONDS PRIVES	1,6	
2.3- Charges liées à la recherche de subventions et autres concours publics	,7	,0	3- SUBVENTIONS ET AUTRES CONCOURS PUBLICS	96,9	
3- FRAIS DE FONCTIONNEMENT	34,9	8,6	4- AUTRES PRODUITS	63,0	
		53,3			
I TOTAL DES EMPLOIS DE L'EXERCICE INSCRITS AU COMPTE DE RESULTAT (*)	212,3		I TOTAL DES RESSOURCES DE L'EXERCICE INSCRITES AU COMPTE DE RESULTAT	233,7	
II DOTATIONS AUX PROVISIONS	53,6		II REPRISES DES PROVISIONS	11,2	
III ENGAGEMENTS A REALISER SUR RESSOURCES AFFECTES	26,4		III REPORT DES RESSOURCES AFFECTEES NON UTILISEES DES EXERCICES ANTERIEURS	22,0	
			IV VARIATION DES FONDS DEDIES COLLECTES AUPRES DU PUBLIC (cf tableau des fonds dédiés)		-,2
IV EXCEDENT DE RESSOURCES DE L'EXERCICE	-25,5		V INSUFFISANCE DE RESSOURCES DE L'EXERCICE		
V - TOTAL GENERAL	266,9		VI - TOTAL GENERAL	266,9	72,0
V Part des acquisitions d'immobilisations brutes de l'exercice financées par les ressources collectées auprès du public		,7			
VI Neutralisation des dotations aux amortissements des immobilisations financées à compter de la première application du règlement par les ressources collectées auprès du public		,2			
VII Total des emplois financés par les ressources collectées auprès du public		53,9	VI Total des emplois financés par les ressources collectées auprès du public		53,9
			SOLDE DES RESSOURCES COLLECTEES AUPRES DU PUBLIC NON AFFECTEES ET NON UTILISEES EN FIN D'EXERCICE		212,4

Source : Mission IGAS

Annexe 4.6 : Le compte d'emploi des ressources, détail des retraitements

1. UNE CLE DE REPARTITION DES CHARGES GENERALES IMPRECISE

[45] L'Institut Pasteur réalise un déversement des charges générales sur ses entités opérationnelles afin d'obtenir une analyse en « coût complet » de l'activité de ces entités. Pour la construction du compte d'emploi des ressources, les charges relatives aux frais de personnel, aux approvisionnements (achats, matériel), aux dotations aux amortissements, à l'énergie et aux charges financières sont ainsi allouées aux différentes entités opérationnelles de l'Institut Pasteur. Le montant des charges indirectes ainsi déversées s'élève à 22,8 M€ en 2011 et 23,6 M€ en 2010¹⁶.

[46] Les entités opérationnelles correspondent aux services de l'Institut Pasteur. Ils sont de trois natures différentes : les directions centrales¹⁷, les directions support¹⁸ et les directions de recherche¹⁹. Le tableau ci-dessous présente les dépenses de ces trois natures de services sur la période 2009-2011.

Tableau 11 : Dépenses des services de l'Institut Pasteur

(M€)	2009	2010	2011
Directions centrales	38,8	44,2	35,7
Directions support	36,1	30,1	30,5
Directions de recherche	128,2	138,8	143,3
Total des emplois	203,2	213,1	209,5

Source : Mission IGAS – d'après les données utilisées pour l'élaboration du CER.

[47] Les directions de recherche représentent 63 % des dépenses en 2009 et 69 % en 2011. Toutefois cette part ne correspond pas à celle des missions sociales dans le total des dépenses puisque d'une part les entités support et centrales peuvent engager des frais au titre des missions sociales de l'Institut Pasteur et que d'autre part les directions de recherche peuvent effectuer des dépenses qui ne relèvent pas des missions sociales.

¹⁶ En 2009, le traitement des charges indirectes se faisait en deux étapes : les charges générales étaient déversées par entité en amont de la construction du CER puis les projets qui relevaient du poste « frais de fonctionnement » mais dont l'activité venait en support direct des activités de recherche faisaient l'objet d'un second éclatement au prorata des équivalents temps plein des services recherches et des services supports.

Ce second niveau d'éclatement a été abandonné en 2010. Désormais les charges indirectes sont éclatées au sein du progiciel de comptabilité analytique. En sus, les charges relatives à la direction des ressources humaines sont entièrement éclatées au même titre que les autres charges générales.

¹⁷ Direction générale, direction de la communication, direction des affaires internationales et direction de la recherche et des relations industrielles.

¹⁸ Ressources techniques et informatiques, direction financière, direction juridique, mission hygiène, sécurité, qualité, environnement (HSQE), mission sûreté, DGA administration.

¹⁹ Sont incluses l'ensemble des entités de recherche, la DGA scientifique, la direction de l'évaluation scientifique, l'animalerie, la direction de l'enseignement et la direction médicale.

- [48] La règle de répartition utilisée pour l'éclatement des charges générales rapporte aux entités de recherche les charges générales sur la base du rapport entre les effectifs dans les entités de recherche et les effectifs dans les entités support. Or les entités de recherche disposent d'effectifs « support » (secrétariat, correspondant du contrôle de gestion, cadres administratifs...). Les charges relatives à ces personnels ne doivent pas être directement supportées par les missions sociales de recherche. Ces personnels ne travaillent pas directement à la réalisation des missions sociales de l'institut. **Il conviendrait donc de reporter aux missions sociales de recherche un pourcentage des charges générales sur la base du ratio des effectifs de recherche sur les effectifs supports, indépendamment de leur rattachement administratif.** En 2009, le ratio de charges générales supporté par les entités de recherche aurait alors baissé de 79 % à 63 %.

2. UNE REGLE DE REPARTITION DES EMPLOIS EN REGARD DES RESSOURCES DE GENEROSITE PUBLIQUE COMPLEXE ET INFONDEE

- [49] Pour passer de la colonne « total des emplois » à la colonne « emplois provenant de la générosité publique », l'Institut Pasteur utilise une clé de répartition complexe censée correspondre au pourcentage des emplois relevant de la générosité publique.
- [50] Cette clé se fonde sur le montant de ressources collectées auprès du public et non affectées (A). Ce montant est déterminé à partir des libéralités non affectées comptabilisées dans l'exercice. Il peut être rapproché du total des ressources non affectées sur l'exercice (B).
- [51] À ce montant de ressources est retirée une somme censée correspondre à la part des ressources non consommée dans l'excédent. Ainsi le ratio A/B est appliqué à la différence entre le total des ressources du CER (R) et le total des emplois du CER (E).
- [52] Ensuite le montant total des ressources non affectées et consommées sur l'exercice est déterminé en appliquant la formule : $A - \frac{A}{B} \times (R - E)$. Ce montant est ensuite réparti au prorata entre les différents postes d'emploi du CER, à l'exception des versements d'autres organismes étrangers et des actions réalisées à l'étranger qui sont considérés, à juste titre, comme ne relevant pas de la générosité publique. Cette approche soulève plusieurs critiques :

- **100 % des dons et des legs affectés sont reportés dans le poste d'emploi « recherche »**

- [53] Les ressources provenant des dons et des legs affectés sont considérées comme entièrement affectées au poste mission sociale recherche du CER. Or, comme souligné auparavant, il n'existe aucun suivi des dons et des legs affectés. L'Institut Pasteur n'est donc pas en mesure de démontrer que ces ressources sont bien consommées dans l'année uniquement pour les activités de recherche. Dans ce contexte, le traitement dissymétrique des libéralités affectées n'est pas justifié.

- **Les dons et legs exceptionnels sont pris en compte dans le ratio de calcul**

- [54] Les libéralités exceptionnelles sont, en fin d'exercice, entièrement affectées au fond de dotation. Elles ne participent pas au financement des emplois de l'exercice, sauf pour la part forfaitaire réintégrée par décision du conseil d'administration. Dès lors, ces ressources ne peuvent entrer dans la composition de la clé de répartition puisqu'elles ne sont pas mobilisables.

- **Les frais de recherche de fonds sont pris en charge par les autres ressources**

[55] Les frais de recherche de fonds d'appel à la générosité publique sont également éclatés entre les différents types de ressource de l'Institut Pasteur. Or ces frais sont entièrement engagés en vue de recouvrer les ressources d'appel à la générosité publique. Il paraît donc peu cohérent d'en affecter une part conséquente (plus de 80 %) aux autres ressources²⁰.

[56] Pour les frais de recherche de fonds, la clé ne devrait pas être appliquée. Par symétrie, les frais de recherche de fonds privés et de subventions publiques ne doivent pas être reportés en colonne « emploi de générosité publique » car ces dépenses sont engagées pour recouvrer les autres ressources.

[57] **En conclusion, la clé choisie par l'Institut Pasteur est complexe et sans lien avec les réalités comptables et de gestion de l'Institut.**

[58] La mission a corrigé les montants reportés dans la colonne emplois relevant de la générosité publique en appliquant le ratio C/D suivant :

- total des ressources collectées auprès du public après variation des fonds dédiés et hors libéralités exceptionnelles (C)
- total des ressources de l'exercice après variation des fonds dédiés (D).

[59] La mission a appliqué ce ratio aux missions sociales et aux frais de fonctionnement. Les frais d'appel à la générosité publique ont été entièrement reportés en colonne « emplois des ressources collectées auprès du public ». Les autres frais de recherche de fonds ne sont pas reportés dans cette colonne.

3. RETRAITEMENT DU REPORT INITIAL DE RESSOURCES

[60] Pour l'exercice 2009, l'Institut Pasteur a fait évoluer la présentation de son compte d'emploi des ressources pour répondre aux exigences du règlement CRC n°2008-12 du 7 mai 2008.

[61] La nouvelle présentation exige de déterminer le montant de ressources collectées auprès du public non affectées et non utilisées au début du premier exercice d'application du CER, à savoir au 1^{er} janvier 2009. Ce montant a été reconstitué par l'institut Pasteur à partir des éléments comptables disponibles à cette date.

[62] En effet, il n'était pas possible d'identifier directement dans les comptes de la fondation le report initial. Avant cette date, les libéralités non utilisées ne faisaient pas l'objet d'un suivi comptable exhaustif.

²⁰ Exactement 81,5 % en 2009, 79,3 % en 2010 et 82 % en 2011. Ceci conduit à minorer fortement le taux de frais de collecte affiché dans le compte d'emploi des ressources (voir *infra*).

- [63] Par conséquent, l'Institut Pasteur a appliqué la méthode d'évaluation préconisée au dernier paragraphe de l'article 2.3 du règlement CRC 2008-12 : « Lorsque l'historique de ces opérations ne sera pas disponible, il est convenu par mesure de simplification que le montant des ressources collectées auprès du public non affectées et non utilisées au début du premier exercice d'application sera reconstitué à partir du pourcentage moyen, sur les trois derniers exercices, des ressources non affectées collectées auprès du public par rapport à l'ensemble des ressources constatées, correction faite des versements exceptionnels. Ce pourcentage moyen sera alors appliqué au total des fonds associatifs, augmenté des emprunts ayant financé les immobilisations et diminué de l'ensemble des valeurs nettes comptables des immobilisations figurant au bilan à l'ouverture du premier exercice d'application ».
- [64] Cette méthode simplifiée a pour objectif de donner une vision adéquate du report qui aurait dû être comptabilisé si le suivi des libéralités existait avant l'entrée en vigueur du règlement comptable CRC 2008-12. Elle prévoit notamment de ne pas prendre en compte les ressources affectées dont la part non utilisée est réglementairement reportée en fonds dédiés. Or, comme souligné précédemment, l'institut Pasteur n'abonde pas ses fonds dédiés de la part non consommée des legs et dons affectés. En conséquence, **il aurait été plus adéquat de prendre en compte les libéralités affectées dans le solde à reporter pour ne pas biaiser l'information des donateurs.**
- [65] En sus, la méthode préconisée dans le règlement CRC indique qu'une correction doit être effectuée pour les versements exceptionnels. Ces versements correspondent, pour l'Institut Pasteur, à la part des ressources provenant de libéralités d'un montant supérieur à 300 k€. **Ces ressources, directement affectées au fonds de dotation, doivent être prises à 100 % pour la détermination du report²¹.**
- [66] Par ailleurs, l'Institut Pasteur a appliqué le calcul aux ressources collectées en 2009. Or il s'agissait de déterminer le montant à reporter au 1^{er} janvier 2009. Il était donc plus juste d'utiliser les données des exercices 2008, 2007 et 2006 uniquement et d'appliquer le ratio au fonds de dotation au 31 décembre 2008.
- [67] Ensuite l'Institut Pasteur a appliqué le pourcentage défini à ses fonds propres en tenant compte du report à nouveau très fortement négatif dû à l'effet des provisions pour dépréciations d'actifs considérables passées sur l'exercice. Ces mouvements purement financiers ne correspondent pas à une part de libéralités non utilisée et non consommée devant entrer dans le calcul du report. Le règlement CRC2008-12 mentionne pour le calcul du report au 1^{er} janvier 2009 « l'ensemble des fonds associatifs ». D'après le plan comptable des associations et fondations (règlement CRC 99-01) il s'agit de l'ensemble des comptes 10 « fonds associatifs et réserves », pour les fondations « fonds propres et réserves ». Les éléments en instance d'affectation (report à nouveau, comptes 11) et les subventions d'équipement en sont exclus (13). À cet égard, l'Institut Pasteur ne tient pas compte des subventions d'équipement dans son calcul. La prise en compte du report à nouveau de l'exercice ne répond donc à aucune logique comptable ou économique. Il convient donc de prendre la somme des soldes créditeurs des comptes 10 au 31 décembre 2008 soit 610,8 M€ au lieu de 567,5 M€.
- [68] Enfin le calcul simplifié demande de ne pas tenir compte de la valeur nette comptable des immobilisations. Celles-ci sont en effet destinées à permettre à la fondation d'exercer ses missions sur le long terme et ne peuvent constituer des ressources reportables. Compte tenu de la spécificité du patrimoine de l'Institut Pasteur, il convient de ne pas tenir compte dans le calcul des immeubles d'exploitation mais de prendre en compte les immeubles de rapport qui sont issus de legs conservés. L'Institut Pasteur a étrangement adopté la position contraire pour son calcul sans justification particulière.

²¹ Après déduction du montant reporté en solde d'exploitation en vertu du mécanisme statutaire de l'article 19b. Ce montant entre en revanche dans la composition du pourcentage de ressources non utilisées à reporter.

[69] La liste des retraitements opérés par la mission est présentée dans le tableau ci-après.

Tableau 12 : Retraitements du poste report de ressources collectées auprès du public non affectées et non utilisées en début d'exercice au 1^{er} janvier 2009

(Montant en k€)	Montant reporté par l'Institut Pasteur	Montant identifié par la mission	Nature du retraitement
Ressources provenant de la libéralité 2008	35 620	35 151	Retrait des libéralités exceptionnelles et ajout des libéralités affectées
Ressources provenant de la libéralité 2007	34 840	37 168	
Ressources provenant de la libéralité 2006	33 985	31 802	
Total des ressources 2006-2008	805 453	649 316	Non prise en compte des ressources exceptionnelles
% à appliquer	14,18 %	16,04 %	Calcul sur 2006-2008 et non 2007-2009
Fonds propres utilisés après exclusion des immobilisations	529 163	526 895	Somme des comptes 10 diminuée de la VNC des immobilisations hors immeubles de rapport
Montant à reporter	75 033	154 588	Réintégration des libéralités exceptionnelles pour leur part affectée en fonds de dotation sur la période 2006-2008

Source : Mission IGAS

4. UNE DEFINITION EXTENSIVE DES MISSIONS SOCIALES DE L'INSTITUT PASTEUR

[70] De nombreuses dépenses des fonctions support ont été classées en « mission sociale de recherche » alors qu'elles ne correspondent pas à des activités de recherche. Tout particulièrement, la direction « applications recherche et relations industrielles », qui prend en charge la « valorisation » économique de la recherche, c'est-à-dire le développement de financements à partir des produits de la recherche, voit ses frais principalement classés en « mission sociale recherche » dans le compte d'emploi des ressources.

[71] Le règlement CRC 2008-12 définit les missions sociales comme une « décision de gestion propre à l'association ou à la fondation émanant de l'organe chargé d'arrêter les comptes. Les missions sociales ainsi définies, doivent être conformes à l'objet statutaire de l'organisme ».

[72] Mais les missions sociales retenues par l'Institut Pasteur dans le compte d'emploi-ressources ne recouvrent pas la totalité des missions sociales nouvellement définies par la fondation en 2008. Celles-ci s'articulent en trois points²² :

1. Le développement et la poursuite de travaux de recherche dans tous les domaines des sciences biologiques susceptibles de contribuer, directement ou indirectement, à des progrès en santé humaine, en particulier dans le domaine des maladies infectieuses.
2. L'enseignement et la formation en relation avec les activités de recherche énoncées ci-dessus.
3. Le transfert des connaissances en vue d'applications visant à prévenir ou combattre les maladies infectieuses, parasitaires ou immunitaires ou, plus largement, à améliorer la santé.

²² Cf. rapport, partie I.1.

- [73] **Le compte d'emploi ressources énonce pour sa part exclusivement, au titre des missions sociales réalisées en France, la recherche, l'action de santé publique, l'enseignement et à la marge des versements à d'autres organismes.** Le « transfert de connaissances en vue d'applications, troisième axe désormais de l'activité de la fondation auquel travaille la DARRI, n'y figure pas.
- [74] Les missions sociales définies par le CER sont donc bien, comme le demande le règlement CRC 2008-12, compatibles avec l'objet social de la fondation, mais elles n'en englobent pas la totalité. Cet écart est d'ailleurs cohérent avec la communication de la fondation à l'égard de ses donateurs, qui n'énonce jamais la valorisation financière des produits de la recherche, fonction de la DARRI, comme objet de l'appel à la générosité publique.
- [75] Le travail de la DARRI n'est en aucune façon nécessaire à la conduite des travaux de recherche, mais se situe très en aval. Notamment, lorsqu'un laboratoire de recherche dispose d'un « résultat », les chargés d'affaires de la DARRI prennent en charge l'éventuelle déclaration d'invention, l'éventuel dépôt de brevet puis cherchent des relais industriels pour « valoriser » ces résultats. Il s'agit d'un travail de développement commercial conduit dans une logique financière²³.
- [76] Sans mettre en cause la pertinence d'un modèle économique qui cherche à valoriser financièrement le produit de recherches en santé publique, **la recherche de financements ne se confond pas avec la recherche scientifique.** L'Institut Pasteur l'a d'ailleurs affirmé lui-même en distinguant dans ses statuts révisés les « travaux de recherche » (axe 1) du « transfert de connaissances en vue d'applications » (axe 3) qui engloba la « valorisation ». Dans la mesure où le compte d'emploi des ressources ne se réfère jamais à cette dernière mission, les frais engagés pour la commercialisation des travaux de recherche ne sont pas à classer en missions sociales dans le compte emploi-ressources. Les références aux recherches fondamentales ou appliquées n'impactent pas le raisonnement, les deux volets relevant du premier axe de l'objet social de la fondation.
- [77] En réponse à une demande de l'Institut Pasteur, le commissaire aux comptes fait l'analyse suivante sur les dépenses de la DARRI : *« Les dépenses des différents services de la DARRI (gestion des brevets, recherche /montage/suivi de contrats de recherche financés par des industriels, négociation/suivi des contrats de licence, etc...) nous semblent directement liées au développement et à la poursuite des travaux de recherche, et au transfert des connaissances vers les industriels. »* Cette réponse lie elle-même le « développement et la poursuite de travaux de recherche » et le « transfert des connaissances vers les industriels ; elle n'apporte aucun argument autre que *pro domo*.
- [78] L'Institut Pasteur complète cette réponse en ces termes : *« par ailleurs, et pour notre part, nous pouvons citer Louis Pasteur (1871): « il n'existe pas une catégorie de sciences auxquelles on puisse donner le nom de sciences appliquées. Il y a la science et applications de la science, liées entre elles comme le fruit qui l'a porté » Nous espérons que ces précisions ainsi que cette référence vous permettront de mieux comprendre notre choix sur ce point précis ».*
- [79] Cette citation est sans incidence sur la question technique posée, et l'ensemble des dépenses des laboratoires de recherche, que leurs travaux relèvent de recherche fondamentale ou de recherche appliquée, relèvent des missions sociales, de même que le temps consacré à la rédaction de publications et à leur communication. Ces dépenses ne se confondent en revanche pas avec les frais engagés en vue de tirer un profit commercial des résultats de la recherche, qui eux-mêmes ne peuvent être classées qu'en frais de fonctionnement ou en frais de recherche de fonds.

²³ À cet égard les modèles économiques de « valorisation » utilisés par l'Institut Pasteur (comparables, « discounting cash flows ») sont identiques, dans leur principe, aux modèles financiers utilisés pour valoriser la vente de sociétés dans le cadre d'une fusion ou d'une acquisition.

Annexe 5 : Gestion financière

Annexe 5.1 : Décisions d'affectation du résultat prises par le conseil d'administration pour les exercices 2008 à 2011

	Décisions d'affectation du résultat prises par le conseil d'administration pour les exercices considérés
Comptes 2008, CA d'avril 2009	<p>Les comptes 2008 sont approuvés et font l'objet de deux abstentions. Le Conseil décide d'affecter le résultat 2008 conformément à l'article 14 des statuts, comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> – Il est porté au Fonds de dotation un montant de 18 495 109 € correspondant à la part unitaire des libéralités supérieures à 300 000 €, minorées d'un montant global de 6 000 000 € qui, par décision du Conseil d'administration a été porté en ressources d'exploitation, – Il est porté au Compte de Report à Nouveau un montant de - 129 469 700,74 € représentant la différence entre le résultat de l'exercice et l'augmentation du fonds de Dotation. <p>Après affectation du résultat, le fonds de dotation est de 630 484 165,77 € et le Report à Nouveau de -62 954 191,34 €.</p>
Comptes 2009, CA d'avril 2010	<p>Le Conseil approuve les comptes 2009 et décide d'affecter le résultat 2009 conformément à l'article 14 des statuts, comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> – Il est porté au Fonds de dotation un montant de 16 621 761 € correspondant à la part unitaire des libéralités supérieures à 300 000 €, minorées d'un montant global de 6 000 000 € qui, par décision du Conseil d'administration a été porté en ressources d'exploitation. – Il est porté au Compte de Report à Nouveau un montant de 59 985 278,57 € représentant la différence entre le résultat de l'exercice et l'augmentation du fonds de Dotation. <p>Après affectation du résultat, le fonds de dotation est de 647 105 926,77 € et le Report à Nouveau de -2 931 982,71 €. En l'absence de remarques, l'affectation du résultat est approuvée à l'unanimité.</p>
Comptes 2010, CA d'avril 2011	<p>Après échange de vues, le Conseil approuve les comptes 2010 à l'unanimité et décide à l'unanimité :</p> <p>Compte tenu des résultats présentés et pour affecter au Fonds de Dotation la part maximum de legs exceptionnels, de fixer le montant du transfert définitif des legs à 4 000 000 euros.</p> <p>D'affecter le résultat 2009 conformément à l'article 14 des statuts, comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> – Il est porté au Fonds de dotation un montant de 12 225 757 € correspondant à la part unitaire des libéralités supérieures à 300 000 €, minorées d'un montant global de 4 000 000 € qui, par décision du Conseil d'administration a été porté en ressources d'exploitation. – Il est porté au Compte de Report à Nouveau un montant de 22 852 500,97 € représentant la différence entre le résultat de l'exercice et l'augmentation du fonds de Dotation. <p>Après affectation du résultat, le fonds de dotation est de 659 331 683,77 € et le Report à Nouveau de 19 950 517,29 €.</p>

Comptes 2011, CA de mai 2012	<p>Après échange de vues, le Conseil d'Administration, à l'unanimité, approuve les comptes 2011 et décide d'affecter le résultat 2011, conformément à l'article 14 des statuts, comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none">– Il est porté au Fonds de Dotation un montant de 15.726.122 € correspondant à la totalité de la part unitaire des libéralités supérieures à 300.000 € sans minoration de ressources portées en exploitation.– Il est porté au Compte de Report à Nouveau un montant de - 41.181.371,07 € représentant la différence entre le résultat de l'exercice et l'augmentation du Fonds de Dotation. <p>Après affectation du résultat, le Fonds de Dotation est de 675.057.805,77 € et le Report à Nouveau de - 21.230.853,78 €.</p>
-------------------------------------	--

Source : citations des procès-verbaux du conseil d'administration

Annexe 5.2 : Le cadre de référence de la gestion du patrimoine de l'Institut Pasteur

Cadre de référence de la gestion du patrimoine de l'Institut Pasteur

Préambule

Fondation privée reconnue d'utilité publique à but non lucratif, l'Institut Pasteur dispose de différents types de ressources qui lui permettent de mener à bien son action. Si une partie de ces ressources est destinée à financer des opérations courantes, l'autre est capitalisée en vue de générer des revenus.

Compte-tenu de l'importance des ressources issues de la générosité publique, l'Institut Pasteur a souhaité définir et formaliser les principales règles de gestion de son patrimoine. Le présent cadre de référence présente ainsi les objectifs, les principes généraux et les moyens mis en œuvre par l'Institut Pasteur pour gérer son patrimoine financier et immobilier. Etabli en conformité avec les statuts de l'Institut, il est approuvé par le conseil d'administration et fait l'objet d'une diffusion publique.

L'Institut Pasteur s'assure que les charges et conditions des libéralités qu'il reçoit, notamment quant à leur disposition, leur gestion et leur affectation, sont conformes avec les dispositions du présent cadre de référence.

I – Objectifs et principes généraux

Article 1. Objectifs

La gestion du patrimoine de l'Institut Pasteur a pour objectif de pérenniser l'action de ce dernier tout en dégagant annuellement les ressources permettant d'assurer sa mission d'intérêt général.

Article 2. Principes généraux

Article 2.1 Prudence

L'Institut Pasteur s'attache à respecter les principes élémentaires de prudence. Pour autant, prudence ne signifie pas absence de risque, mais une prise de risque adaptée aux objectifs et aux engagements de l'Institut.

Article 2.2 Transparence

Du fait de la nature de ses ressources et de leur emploi, l'Institut Pasteur rend régulièrement compte de ses orientations stratégiques et des résultats obtenus dans le cadre de la gestion de son patrimoine, notamment à travers la publication, chaque année, d'un « Bilan annuel de la gestion du patrimoine ».

Article 2.3 Délégation

L'Institut Pasteur peut assurer la gestion directe de son patrimoine. Toutefois, afin de disposer des meilleures expertises tout en limitant l'importance des fonctions « supports » dans son organisation, l'Institut Pasteur privilégie le principe de délégation à des prestataires spécialisés.

Article 2.4 Responsabilité

Investisseur de long terme au service de la recherche, de la santé publique et de l'enseignement, l'Institut Pasteur veillera, dans la politique de gestion de son patrimoine, au respect d'un certain nombre de valeurs collectives favorables à un développement économique, social et environnemental équilibré.

II – Politique et règles d'investissement

Le patrimoine de l'Institut Pasteur se compose essentiellement de quatre types de biens : l'immobilier, les placements financiers à long terme, la trésorerie et les titres de participations.

Article 3. Immobilier¹

Disposer d'un patrimoine immobilier présente un intérêt triple pour l'Institut Pasteur : diversification de ses placements, perception de revenus réguliers et constitution d'une « réserve foncière ». En conséquence, la valeur vénale des biens immobiliers de rapport de l'Institut Pasteur doit représenter, lors de chaque évaluation, au minimum 10% de la valeur de son patrimoine total.

Le patrimoine de l'Institut Pasteur intègre, au cas par cas, les biens issus de libéralités. Seuls les immeubles de rapports sont conservés : immeubles entiers, en pleine propriété et assurant de bonnes perspectives de rentabilité.

L'évaluation du patrimoine est réalisée annuellement. Elle donne lieu à une analyse de la rentabilité économique de chaque bien et se traduit, le cas échéant, par des décisions de ventes ou d'achats de nouveaux biens.

Article 4. Placements financiers à long terme

Article 4.1 Politique d'investissement

L'objectif des placements à long terme de l'Institut Pasteur est de permettre la distribution annuelle de produits financiers suffisants tout en minimisant le risque de baisse de la valeur réelle du capital sur un horizon de cinq ans glissants.

Afin d'y parvenir, l'Institut Pasteur construit sa politique d'investissement autour de trois catégories d'actifs :

¹ Le patrimoine immobilier est constitué d'immobilier de rapport et d'immobilier d'exploitation.

- les obligations de la zone Euro disposant d'une bonne qualité de signature, essentiellement des emprunts d'Etats. Elles constituent le socle « stable » du portefeuille et permettent de dégager annuellement une partie des produits financiers nécessaires à l'équilibre du résultat courant.
- les actions de grandes capitalisations de la zone Euro. Plus volatile, cette classe d'actifs a pour objectif d'accroître la valorisation du portefeuille à long terme.
- d'autres types d'actions ou d'obligations, de la zone Euro ou internationales, qui permettent d'accroître la diversification du portefeuille et d'accentuer son exposition aux actions ou aux obligations, en fonction du comportement des marchés.

A la date d'approbation du présent cadre, l'allocation stratégique d'actifs est celle validée par le conseil d'administration du 14 octobre 2009.

Article 4.2 Règles d'investissement

Dans le cadre de ses placements financiers à long terme, l'Institut Pasteur s'impose les contraintes prudentielles suivantes :

- plus de 50% des placements financiers doivent être libellés en euros, afin de respecter la congruence de devise entre les placements de l'Institut et l'usage qui est fait des ressources,
- les investissements réalisés sur les marchés des pays membres de l'OCDE représentent 80% de l'ensemble des placements financiers,
- les investissements obligataires sont réalisés à 80% dans des titres notés² au minimum BBB-,
- bien qu'étant investisseur à long terme, l'Institut Pasteur s'impose de détenir au minimum 75% de placements liquides³.
- l'Institut veille à ne pas déléguer plus de 40% de son portefeuille à une même société de gestion,
- les investissements dans des OPCVM sont exclusivement réalisés dans des fonds régis par le droit européen.

Article 4.3 Contrôle et suivi

La direction réalise un suivi régulier des placements financiers à long terme qui se caractérise notamment par :

- hebdomadairement, la valorisation des différents placements,
- mensuellement, la réalisation d'un tableau de bord (performances, risque...),
- quadrimestriellement, l'organisation d'entretiens avec les différents prestataires,
- annuellement, la rédaction d'un bilan annuel au sein duquel les résultats obtenus sont détaillés et commentés.

Article 5. Trésorerie

² Selon l'échelle de notation de dette à long terme de l'agence Standard & Poor's.

³ C'est-à-dire dont la cession dans des conditions de marché acceptables ou dans le respect d'éventuels préavis nécessite moins d'un mois.

La gestion de la trésorerie a pour objet d'effectuer la gestion des placements à court terme et notamment l'ajustement quotidien des flux financiers.

La trésorerie est investie dans des placements peu risqués : outre l'ouverture de comptes à terme, de comptes sur livrets et de bons de caisse, l'Institut Pasteur s'autorise à acquérir des parts ou actions d'OPCVM monétaires⁴ et à souscrire des certificats de dépôt et autres titres de créances négociables à échéance inférieure à un an.

L'évolution des placements de trésorerie est suivie quotidiennement par la direction.

Article 6. Titres de participation

Il s'agit des participations dans des sociétés non cotées dans la gouvernance desquelles l'Institut Pasteur exerce une influence notable.

Afin de répondre à certaines sollicitations d'accompagnement de projets en cohérence avec sa mission, l'Institut Pasteur s'autorise à financer le démarrage de nouvelles entreprises au moyen d'une prise de participation inférieure à 33% qui s'accompagne de la souscription d'un contrat de licence. Sauf exception, l'Institut Pasteur ne participe pas aux éventuelles augmentations de capital ultérieures.

III – Organisation et règles de fonctionnement

Article 7. Conseil d'administration

Le conseil d'administration approuve le Cadre de référence de la gestion du patrimoine dont il définit les principes et les objectifs. Garant de son application, il en assure, autant que de besoin, l'actualisation.

Le conseil d'administration valide les orientations de la politique de placement et notamment l'allocation stratégique du patrimoine.

Il approuve chaque année le « Bilan annuel de la gestion du patrimoine » réalisé par la direction.

Article 8. Direction

La direction exerce les compétences nécessaires à la bonne gestion du patrimoine de l'Institut. Elle met en œuvre les orientations de la politique de placement, en contrôlant le respect de celles-ci.

Elle est notamment chargée des fonctions suivantes :

- affectation des flux financiers,
- suivi du patrimoine et gestion tactique de l'allocation stratégique,
- supervision des aspects fiscaux ou comptables liés à la vie des placements,

⁴ Au jour de l'approbation du présent cadre de référence, l'AMF stipule que les OPCVM monétaires doivent notamment respecter un critère de sensibilité maximale de 0,5.

- vérification de la conformité des placements à l'ensemble des lois, règlements, dispositions du présent cadre de référence ainsi qu'à l'ensemble des engagements contractuels,
- organisation de la sélection de prestataires,
- relations avec les prestataires.

Chaque année, la direction rédige le « Bilan annuel de la gestion du patrimoine », qu'elle commente devant le conseil d'administration. Ce document couvre notamment les points suivants :

- allocation du patrimoine par type de placement,
- rentabilité globale et individuelle des différents placements,
- niveau de risque global et individuel des différents placements,
- commentaires et éventuelles recommandations d'action.

Article 9. Comité consultatif des placements

La direction peut renforcer ses moyens en se faisant accompagner par un comité consultatif des placements. Ce comité est composé d'experts bénévoles, français ou étrangers, choisis par la direction sur la base de leur compétence en matière de gestion de patrimoine.

Non décisionnel, le comité consultatif des placements a pour vocation d'échanger régulièrement avec la direction sur les différents aspects de la gestion du patrimoine et notamment au sujet de la politique d'investissement.

Article 10. Prestataires externes

Article 10.1 Sociétés de gestion et administrateurs de biens

Les prestataires en charge de la gestion du patrimoine de l'Institut Pasteur sont sélectionnés à l'issue d'une procédure de mise en concurrence. La direction est chargée de l'organisation et du bon déroulement des consultations.

Les prestataires sont sélectionnés pour une durée maximale de cinq ans maximum, éventuellement renouvelable dans les conditions définies précédemment. La direction peut toutefois mettre fin à leur prestation à tout moment, notamment en cas de manquement à ses directives de gestion. L'Institut Pasteur signe avec chaque prestataire une convention de gestion qui précisera notamment :

- les objectifs et contraintes de gestion,
- le détail des frais perçus,
- le contenu et la fréquence des comptes-rendus de gestion.

Les principaux critères retenus par l'Institut Pasteur pour la sélection des prestataires en charge de la gestion de son patrimoine sont les suivants :

- la solidité et pérennité de la structure,
- la qualité et stabilité des équipes,
- le processus de gestion

- les résultats passés (performances et risque),
- la tarification,
- la qualité de la relation commerciale,
- l'adhésion à une association professionnelle et le respect des règles déontologiques en vigueur.

Ces critères, qui pourront évoluer dans le temps, participent à une évaluation globale du prestataire ; leur pondération n'est pas définie a priori.

En ce qui concerne les placements financiers et la trésorerie, la sélection d'OPCVM⁵ ou de titres en direct s'effectue via l'utilisation de bases de données (internes et externes) et repose principalement sur des critères objectifs, chiffrés et comparables (performances, risques...). La direction est chargée du bon déroulement de ces sélections.

Article 10.2 Conseils spécialisés

L'Institut Pasteur peut également s'adjoindre les services de conseils spécialisés susceptibles d'apporter une expertise complémentaire sur les différentes problématiques liées à la gestion du patrimoine : définition de la politique d'investissement, sélection de prestataires, évaluation et suivi du patrimoine notamment.

L'Institut Pasteur s'assure que les conseils auxquels il recourt ne sont pas en situation de conflit d'intérêts et, lorsque l'expertise recherchée s'inscrit dans le cadre d'une activité réglementée, que les conseils disposent des agréments nécessaires à l'exercice de leur activité.

L'Institut Pasteur signe avec ses prestataires un contrat, résiliable à tout moment, et qui mentionne notamment le montant et la nature de la rémunération.

IV - Principes déontologiques

Toutes les personnes intervenant au titre de leurs fonctions dans la gestion du patrimoine adhèrent au présent cadre de référence, s'engagent à toujours agir avec loyauté au mieux des intérêts de l'Institut Pasteur et s'efforcent d'éviter tout conflit d'intérêt.

Dans ce cadre, elles s'interdisent notamment de réaliser, pour leur compte personnel ou le compte d'autrui, des opérations en contrepartie d'opérations effectuées pour le compte de l'Institut Pasteur.

Elles s'interdisent également de retirer un quelconque avantage de leur fonction ou de solliciter ou d'accepter des cadeaux qui, de par leur importance ou leur caractère inhabituel, pourraient être considérés comme disproportionnés dans le cadre de relations d'affaires normales et qui risqueraient de compromettre leur impartialité ou leur indépendance de décision.

⁵ OPCVM : Organisme de Placement Collectif en Valeurs Mobilières

**Annexe 5.3 : Rapports annuels de la gestion
du patrimoine 2009, 2010 et 2011
(source : Institut Pasteur)**

Comité d'Audit et Financier du 25 mars 2010

2009 – Bilan annuel de la gestion du patrimoine**1. Situation au 31 décembre 2009**

Le patrimoine de l'Institut Pasteur s'élève à 955 M€ à fin décembre 2009, en progression de 125 M€ au cours de l'année 2009.

	Au 31 / 12 / 2009		<i>Rappel 2008</i>	
	En M€	En %	<i>En M€</i>	<i>En %</i>
Immobilier	324	34 %	282	34 %
Dont Immobilier d'usage	198	21 %	175	21 %
Immobilier de rapport	126	13 %	107	13 %
Valeurs mobilières	600	63 %	531	64 %
Dont Monétaire	50	5 %	51	6 %
Obligations « pures »	210	22 %	237	29 %
Diversifié	182	19 %	-	- %
Actions « pures »	157	16 %	243	29 %
Participations « start-up »	14	1 %	7	1 %
Trésorerie	13	1 %	6	1 %
Autre	4	0 %	4	0 %
Total du patrimoine	955 M€	100 %	830 M€	100 %
Revenus immobiliers	5	19 %	5	20 %
Revenus mobiliers	20	81 %	19	80 %
Total des revenus	25 M€	100 %	24 M€	100 %

2. Allocation d'actifs**2.1. Allocation globale**

L'évolution du poids des deux principales catégories d'actifs est remarquablement stable, l'immobilier passant de 30 % à 34 % et les valeurs mobilières de 56 % à 63 % du patrimoine global. Cette évolution s'explique par la rentabilité supérieure des valeurs mobilières au cours de l'année 2009.

2.2. Immobilier

Le patrimoine immobilier de l'Institut Pasteur est composé du campus et d'immobilier de rapport, constitué de 16 immeubles et trois domaines agricoles.

En 2009, un nouvel immeuble issu de legs a intégré ce patrimoine, pour une valeur de 1,4 M€. L'augmentation sensible de la valeur des biens immobiliers, qui passe de 107 M€ en 2008 à 126 M€ en 2009, s'explique essentiellement par leur revalorisation.

La gestion du parc immobilier

La gestion courante des immeubles de rapport, en ce compris les immeubles détenus en sociétés, ne révèle pas de faits marquants en 2009. On enregistre une légère hausse des loyers encaissés, due principalement à la signature de nouveaux baux à la suite du départ de locataires et de l'application de l'indice de revalorisation des loyers (IRL).

Les travaux réalisés dans nos immeubles sont ceux qui ont été budgétés et inscrits au plan quinquennal. Ces travaux ont principalement porté sur la mise aux normes des ascenseurs, sur le changement des canalisations de plomb et diverses remises en état d'appartements avant relocation.

Analyse des prestations de notre gérant et préparation de la prolongation de mandat

Le mandat de gestion de notre gérant d'immeuble arrivera au terme des trois années initiales fin 2010. Une réflexion est engagée sur l'analyse critique des prestations qui ont été apportées et sur la satisfaction générale des rapports entretenus avec ce cabinet tant d'un point de vue comptable, que de gestion et de reporting, qui détermineront si ce mandat peut-être reconduit ou si un nouvel appel d'offres doit être envisagé.

Les domaines agricoles

S'agissant du Domaine de Combray, la procédure visant à la levée de la clause d'inaliénabilité est toujours pendante devant le TGI de Caen. Un argumentaire complémentaire a été développé notamment sur la question de la non-installation d'un laboratoire dans le château en raison des fortes contraintes réglementaires sur les activités de recherche (protection de l'environnement, réglementation sur le travail en laboratoire, sécurité...). Une décision de justice est attendue d'ici la fin 2010. Une réflexion sur la réalisation du domaine est engagée avec le gérant actuel.

Le domaine de Rennemoulin-Villepreux dont l'activité est essentiellement céréalière est tributaire de la fluctuation des cours des céréales. Le maintien de cette exploitation dans le patrimoine de l'Institut Pasteur dépendra de l'avenir de l'animalerie.

Le château des Ravatys a rencontré des difficultés de commercialisation dues principalement à la crise du secteur viticole. Des débouchés internationaux sont espérés notamment vers les Etats-Unis. Plusieurs récompenses nationales ont été décernées à nos cuvées (médaillages au concours général agricole).

2.3. Valeurs mobilières

La structure du portefeuille de placements financiers à long terme de l'Institut Pasteur a sensiblement changé en 2009. En effet, l'année 2008 avait montré la difficulté, pour les gestionnaires de l'Institut, de s'écarter de l'allocation pivot (55% d'actions et 45% obligations) afin, par exemple, de sous-exposer le portefeuille aux marchés d'actions lorsque ceux-ci chutaient fortement. Il est ainsi apparu nécessaire de

mettre en place une allocation plus diversifiée, permettant de rendre plus flexible l'exposition du portefeuille aux différents marchés.

C'est pourquoi il a été décidé de mettre en place une nouvelle allocation d'actifs, validée par le conseil d'administration du 14 octobre 2009, qui se compose désormais de :

- **33 % d'obligations de la zone Euro** disposant d'une très bonne qualité de signature, essentiellement des emprunts d'Etats. Cette poche constitue le socle « stable » du portefeuille qui permet de dégager annuellement une partie des produits financiers nécessaires à l'équilibre du budget.
- **33 % d'actions de grandes capitalisations de la zone Euro.** Plus volatile, cette poche a pour objectif d'accroître la valorisation du portefeuille à long terme. Elle est essentiellement constituée de grandes capitalisations de la zone Euro.
- **33 % d'actifs flexibles**, constitués d'autres types d'actions ou d'obligations, de la zone Euro ou internationales, qui permettent d'accroître la diversification du portefeuille, d'accentuer son exposition aux actions ou aux obligations en fonction du comportement des marchés et de capter la performance où elle se trouve.

Cette modification a conduit à transformer les fonds diversifiés dédiés à l'Institut Pasteur en **fonds « purs »** : deux fonds constitués à 100 % d'obligations, deux fonds constitués à 100 % d'actions, et deux fonds diversifiés. Les fonds d'obligations et d'actions sont gérés en **titres en direct** alors que, pour des raisons de réactivité et de facilité d'accès à des expertises spécialisées, les fonds diversifiés sont gérés sous forme de **multi-gestion**.

A l'occasion de cette réorganisation, un appel d'offres a été organisé en juillet 2009 afin de remettre en concurrence les gestionnaires de l'Institut Pasteur et d'en sélectionner de nouveau.

<u>Structure au 31 décembre 2008</u>		<u>Structure au 31 décembre 2009</u>
55% actions – 45% taux		33% actions – 33% obligations – 33% actifs flexibles
Banque Transatlantique (55% actions – 45% taux)		Banque Transatlantique (100% actions)
Fortis IM (55% actions – 45% taux)		Rothschild & Cie (100% actions)
BNP PAM (55% actions – 45% taux)		BNP PAM (100% obligations)
Lazard Frères Gestion (55% actions – 45% taux)		Axa IM (100% obligations)
AXA IM (55% actions – 45% taux)		Fundquest (multi-gestion diversifiée) 1
SGAM (55% actions – 45% taux)		Fundquest (multi-gestion diversifiée) 1

L'Institut Pasteur a décidé de poursuivre sa démarche d'investisseur responsable, via un fonds diversifié¹, afin d'approfondir sa connaissance de ce type d'approches. En effet, en tant qu'investisseur de long terme au service de la recherche, de la santé publique et de l'enseignement, l'Institut Pasteur s'intéresse aux modalités qui permettent de respecter au mieux un certain nombre de valeurs collectives favorables à un développement économique, social et environnemental équilibré, dans le cadre de la politique de gestion de son patrimoine.

¹ Un second gérant est en cours de sélection et devrait être effectif au cours du second semestre 2009

L'Institut Pasteur a également maintenu son « fonds de réserve », constitué en 2007 en vue du financement du BIME, et investi en placements à court terme.

2.4. Autres catégories d'actifs

Aucun changement notable n'est à signaler dans les autres catégories d'actifs, et notamment les participations de l'Institut Pasteur dans des « start-up ». Il s'agit de participations dans des sociétés non cotées, dans la gouvernance desquelles l'Institut Pasteur exerce une influence notable.

La catégorie « autre » est essentiellement constituée d'investissements dans trois FCPR gérés par BioAM et Edmond de Rothschild Investment Partners, pour un montant valorisé à 3,3 M€. Deux fonds arrivent à échéance en 2010, le troisième en 2012. Il est toutefois possible que les gestionnaires mettent en place des prorogations afin de pouvoir vendre certaines participations dans de meilleures conditions.

3. Performances

Au cours de l'année 2009, la rentabilité totale du patrimoine de l'Institut Pasteur (incluant performance et variations de périmètre) a été de **2,76 %**.

L'objectif d'encaissement de coupons de **18,3 M€** a été dépassé et s'élève à **19,9 M€**. Les revenus locatifs sont légèrement inférieurs aux prévisions (- **0,7 M€**) en raison de la baisse des distributions de dividendes reçues par les sociétés immobilières.

En ce qui concerne le portefeuille de valeurs mobilières, la performance totale des placements à long terme a été de **17,9 %** contre un benchmark de **18,5 %**. A titre de comparaison, les actions de la zone Euro ont progressé de 25,5%, les obligations de la zone Euro (catégorie d'investissement) 6,9% et le marché monétaire 0,7% sur l'année 2009.

La transformation de la structure du portefeuille, réalisée en décembre 2009, ne nous a pas permis de profiter de la croissance des marchés en fin d'année.

En ce qui concerne le fonds de réserve, la performance a été de 1,7% soit une sur-performance de 1% par rapport au marché monétaire.

La trésorerie a rapporté 1,0 % contre un benchmark de 0,7 %, soit une sur-performance de 0,3 %.

Par ailleurs, les obligations (legs affectés), gérées en direct via l'investissement dans 12 obligations d'Etats européens ont réalisé en 2009 une performance de 1,6 % hors coupon, compte tenu de la conjoncture sur les obligations d'Etat.

4. Gouvernance

Afin d'accompagner la modernisation du portefeuille, l'Institut Pasteur a formalisé et renforcé sa gouvernance en matière de placements financiers.

L'Institut Pasteur s'est ainsi doté d'un cadre de référence de la gestion de son patrimoine, qui définit les objectifs généraux, les principes, les règles prudentielles et les procédures de décision et de contrôle en matière de placements financiers et immobiliers. Il a été approuvé par le conseil d'administration du 16 décembre 2009.

La direction de l'Institut a également renforcé ses moyens en se faisant accompagner par un comité consultatif des placements, composé d'experts choisis sur la base de leur compétence en matière de placements financiers. Non décisionnel, ce comité a pour objectif d'échanger régulièrement avec la direction financière sur l'évolution de l'allocation d'actifs et la qualité de la gestion mise en œuvre par les prestataires sélectionnés. Sa création a également été approuvée lors du conseil d'administration du 16 décembre 2009.

Une première réunion s'est tenue le 5 février 2010 et les membres du comité se sont accordés pour que les réunions soient axées sur la définition d'une stratégie d'allocation à long terme de la gestion du patrimoine et d'examiner des problématiques concrètes qui en découlent.

2010 – Bilan annuel de la gestion du patrimoine

1. Patrimoine et revenus 2010

Le patrimoine de l'Institut Pasteur s'élève à 1.018 M€ à fin décembre 2010, en progression de 63 M€ au cours de l'année 2010.

	Au 31 / 12 / 2010		Rappel 2009	
	En M€	En %	En M€	En %
Immobilier	373	37 %	324	34 %
Dont Immobilier d'usage	200	20 %	198	21 %
Immobilier de rapport	173	17 %	126	13 %
Valeurs mobilières	620	61 %	600	63 %
Dont Monétaire	66	6 %	50	5 %
Obligations	146	14 %	210	22 %
Diversifié	210	21 %	182	19 %
Actions	197	19 %	157	16 %
Participations « start-up »	14	1 %	14	1 %
Trésorerie	9	1 %	13	1 %
Autre	2	0 %	4	0 %
Total du patrimoine	1.018 M€	100 %	955 M€	100%

	2010		Rappel 2009	
	En M€	En %	En M€	En %
Revenus immobiliers	5	31 %	5	20%
Revenus mobiliers	11	69 %	20	80%
Total des revenus	16 M€	100 %	25 M€	100%

Au 31 décembre 2010, afin d'optimiser la valeur patrimoniale du portefeuille, seule une partie des revenus sur valeurs mobilières a été externalisée des fonds dédiés, justifiant ainsi la diminution des revenus mobiliers par rapport à 2009.

2. Allocation d'actifs

2.1. Allocation globale

L'allocation d'actifs du patrimoine global a légèrement évolué en 2010. L'immobilier est passé de 34 % à 37 % tandis que les valeurs mobilières ont varié de 63 % à 61 %. Les autres catégories d'actifs (participations dans des start-up, trésorerie et autres actifs) n'ont pas évolué.

2.2. Immobilier

Le patrimoine immobilier de l'Institut Pasteur est composé du campus et d'immobilier de rapport, constitué de 17 immeubles et de trois domaines agricoles.

Orientations stratégiques

Il a été décidé, courant 2010, d'optimiser la gestion du parc immobilier de l'Institut afin de porter son rendement à 4,5 % voire 5 %, contre 3,1 % en 2010. Une évaluation de l'ensemble du patrimoine immobilier de rapport a été réalisée et a permis d'établir un programme qui consiste à mettre en vente plusieurs immeubles d'habitation et de réinvestir le produit des ventes dans des immeubles de commerce ou de bureaux. L'objectif est d'avoir réalisé les acquisitions et 80 % des ventes d'ici fin 2013.

Un premier immeuble de bureaux situé rue de Tocqueville (75017) a ainsi été acheté fin décembre 2010 pour un montant de 26 M€, acte en main.

La gestion du parc immobilier

La gestion courante des immeubles de rapport, en ce compris les immeubles détenus en sociétés, ne révèle pas de faits marquants en 2010. Les loyers encaissés en 2010 sont stables sauf pour un immeuble (86 Ménilmontant) pour lequel une libération partielle permettant de faire de gros travaux était envisagée et a conduit à ne pas relouer les lots libérés.

Les travaux projetés pour cette année ont été réduits au strict nécessaire, tant en ce qui concerne les gros travaux que ceux à réaliser dans les appartements dans l'optique des arbitrages à venir.

Renouvellement de l'appel d'offre pour la gestion immobilière

Le mandat de gérance à la SGIC a été prorogé d'une année pour prendre fin le 31 décembre 2011.

Un nouvel appel d'offre sera mis en place au cours du second semestre pour sélectionner un gérant. Cet appel d'offre intégrera notamment la problématique propre aux locaux de bureaux et de commerces, qui diffère légèrement de la gérance d'immeuble d'habitation et pose le problème du suivi des installations techniques.

Les domaines agricoles

Le Tribunal de Grande Instance de Paris a rendu un jugement le 10 février 2011 nous autorisant à vendre le Domaine de Combray. La stratégie de vente de cet important ensemble fera l'objet d'un plan d'action avec le gérant actuel pour une mise en vente en 2011.

Le domaine de Rennemoulin a procuré cette année des revenus agricoles en hausse en raison de l'augmentation du cours des céréales. Un projet de remblais est à l'étude avec un grand groupe de travaux publics pour valoriser une partie du site.

Un effort particulier sur la commercialisation du vin et de la location de salles du Château des Ravatys a été engagé en 2010. Une nouvelle étiquette et un packaging décliné a été mis en place, y compris pour le site web de vente en ligne. Le plan d'investissement limité est appliqué. La vente d'un terrain à un promoteur immobilier décidée par le Bureau est en cours.

2.3. Valeurs mobilières

Après une année 2009 au cours de laquelle la structure du portefeuille de valeurs mobilières de l'Institut Pasteur avait sensiblement évolué, l'année 2010 s'est traduite par la pérennisation du nouveau dispositif. Les actifs à long terme sont ainsi toujours gérés via sept fonds dédiés tandis que le « fonds de réserve », constitué en 2007 en vue du financement du BIME, reste investi en produits de trésorerie.

La principale évolution est survenue au mois d'août 2010 avec la vente des obligations d'Etats européens adossés aux legs affectés (66 M€), jusqu'à présent cantonnées et gérées en direct, au profit des fonds dédiés (51 M€) et du fonds de réserve (15 M€), en vue du financement d'une partie de l'immeuble acheté fin décembre.

Plus diversifiée et plus flexible, l'allocation d'actifs de l'Institut Pasteur a évolué en fonction des conditions de marché, le poids des actions variant de 39 % à 51 % au cours de l'année.

Le système de contrôle des placements en valeurs mobilières a été renforcé. Outre un accès instantané à l'ensemble de son portefeuille, l'Institut Pasteur dispose désormais d'un tableau de bord hebdomadaire, d'un reporting mensuel complet, et poursuit ses rencontres semestrielles avec l'ensemble des gestionnaires des fonds dédiés.

2.4. Autres catégories d'actifs

Les participations de l'Institut Pasteur dans des « start-up » sont des participations dans des sociétés non cotées, dans la gouvernance desquelles l'Institut Pasteur exerce une influence notable.

Un des FCPR de la catégorie « Autre » est arrivé à échéance en 2010 et a été remboursé à l'Institut Pasteur ce qui explique la baisse de valeur de cette catégorie d'actifs.

3. Performance

La performance totale des placements à long terme (valeurs mobilières) a été de **5,40 %** contre un indice global¹ de 3,69 %.

Malgré un comportement très volatil, les marchés d'actions et d'obligations réalisent une performance légèrement positive en 2010 : le marché des actions de la zone Euro a progressé de 2,7 % et celui des obligations de la zone Euro (catégorie d'investissement) de 2,2 %.

Tous les gestionnaires des fonds dédiés ont réalisé une performance supérieure à l'objectif qui leur a été assigné. Ces écarts de performance positifs et un pilotage opportun de l'allocation d'actifs ont permis de réaliser une telle performance en 2010.

¹ L'indice est composé des benchmarks actions euro et obligations euro, et de l'Eonia + 4 % pour la partie diversifiée.

En ce qui concerne le fonds de réserve, la performance a été de **0,9 %**, soit une sur-performance de 0,5 % par rapport au marché monétaire (0,4 % en 2010).

La trésorerie a rapporté 0,4 % en phase avec son benchmark.

4. Gouvernance

Le comité consultatif des placements, composé d'experts en matière de placements financiers et immobiliers et dont la création a été approuvée lors du conseil d'administration du 16 décembre 2009, s'est mis en place en 2010 avec la tenue de trois réunions (février, mai et septembre).

Le comité a notamment fait des propositions en matière d'allocation d'actifs, de gestion du parc immobilier et a rencontré les principaux gestionnaires des fonds dédiés.

Non décisionnel, le comité a pour objectif d'apporter un éclairage supplémentaire à la direction générale de l'Institut Pasteur sur la gestion de son patrimoine.

2011 – Bilan annuel de la gestion du patrimoine

1. Patrimoine et revenus 2011

1.1. Patrimoine

A fin décembre 2011, le patrimoine de l'Institut Pasteur s'élève à 994 M€. L'historique depuis 2007 peut être présenté comme suit :

	2011		2010		2009		2008		2007	
	M€	%	M€	%	M€	%	M€	%	M€	%
Immobilier	373	37%	373	37%	324	34%	282	34%	267	28%
Immobilier d'usage	200	20%	200	20%	198	21%	175	21%	175	18%
Immobilier rapport	173	17%	173	17%	126	13%	107	13%	92	10%
Valeurs mobilières	509	51%	553	55%	549	58%	480	58%	606	63%
Obligations	146	15%	146	14%	210	22%	237	29%	263	27%
Diversifié	200	20%	210	21%	182	19%	-	0%	13	2%
Actions	163	16%	197	19%	157	16%	243	29%	330	34%
Trésorerie	96	10%	75	7%	63	7%	57	7%	71	7%
Participations	14	2%	14	1%	14	1%	7	1%	7	1%
Autre	2	0%	2	0%	4	0%	4	0%	6	1%
Total	994	100%	1 018	100%	955	100%	830	100%	957	100%

	2011		2010		2009		2008		2007	
	M€	%	M€	%	M€	%	M€	%	M€	%
<i>Immobilier rapport</i>	173	22%	173	22%	126	17%	107	17%	92	12%
<i>Valeurs mobilières</i>	509	66%	554	69%	550	74%	480	74%	606	79%
<i>Trésorerie</i>	96	12%	75	9%	63	9%	57	9%	71	9%
Total	778	100%	802	100%	739	100%	644	100%	769	100%
Variation	-24	-3,0%	+63	+8,5%	+95	+14,8%	-125	-16,3%	+50	+7,0%

1.2. Revenus

Les revenus de l'Institut Pasteur générés en 2011 s'élèvent à **28,4 M€**, soit un rendement de 3,9%.

Le tableau suivant présente le détail des revenus* de l'Institut Pasteur issus de l'immobilier de rapport et des placements à long terme en valeurs mobilières (obligations, placements diversifiés et actions).

	2011		2010		2009		2008		2007	
	M€	%	M€	%	M€	%	M€	%	M€	%
Immobilier rapport	5,1	2,9%	3,5	2,8%	3,5	3,3%	3,8	4,1%	3,6	4,7%
Obligations	5,6	3,9%	7,2	3,4%	8,7	4,1%	19,5	3,2%	17,8	3,4%
Diversifié	9,5	4,5%	4,5	2,5%	5,7					
Actions	8,2	4,2%	5,6	3,6%	5,4					
Total	28,4	3,9%	20,8	3,1%	23,3	4,0%	23,2	3,3%	21,4	3,6%

2. Allocation d'actifs

L'allocation d'actifs entre l'immobilier et les valeurs mobilières n'a pas été modifiée en 2011 (l'immobilier représente 37 % du total du patrimoine, tandis que les valeurs mobilières en représentent 61 %). A l'exception de la trésorerie, les autres catégories d'actifs (« Participations dans des start-up » et « Autres actifs ») n'ont pas évolué.

2.1. Immobilier

Le patrimoine immobilier de l'Institut Pasteur est composé du campus et d'immobilier de rapport, constitué d'immeubles et de domaines agricoles.

Orientations stratégiques

Le plan d'action des ventes d'immeubles a été mis en œuvre courant 2011. Plusieurs immeubles ont été mis sur le marché par les deux agences sélectionnées.

S'agissant des ventes d'immeubles en bloc, l'immeuble de Boulogne (92100) a fait l'objet d'une promesse de vente le 14 décembre 2011. La vente définitive doit intervenir le 12 mars 2012. L'immeuble du 70 avenue de Breteuil (75007) a fait l'objet d'une promesse de vente le 10 janvier 2012, la vente définitive devant intervenir au plus tard le 16 avril 2012.

Pour les ventes à la découpe, les lots du 11 bis avenue Emile Deschanel (75007) ont débuté le 21 décembre 2011. Plusieurs promesses de vente sont en cours.

L'ensemble de ces ventes ont été réalisées rapidement et dans des conditions de prix favorables à l'Institut Pasteur.

Il n'a pas été procédé à une acquisition de locaux de commerce faute d'opportunité correspondant aux critères définis (qualité de l'emplacement, niveau de loyer, rentabilité, notoriété et garantie du locataire).

*Afin d'optimiser la valeur patrimoniale du portefeuille, seule une partie des revenus sur valeurs mobilières a été externalisée des fonds dédiés en 2010 et 2011.

Gestion du parc immobilier

Un appel d'offre pour la gestion du parc immobilier a été lancé en septembre 2011.

Il a donné lieu à un changement de gérant, le cabinet SGIC, prestataire historique de l'Institut Pasteur, ayant été remplacé par la FODEGI dont les prestations de reporting et de suivi budgétaire sont plus souples et plus compatibles aux exigences des systèmes de l'Institut Pasteur.

Domaines agricoles

L'immobilier de rapport comprend trois domaines agricoles, Rennemoulin (Yvelines), Château des Ravatys (Rhône) et Château de Combray (Calvados).

Le domaine de Combray, mis en vente en septembre 2011, a trouvé preneur en octobre 2011.

La promesse de vente a été signée le 20 janvier 2012. La vente définitive interviendra courant septembre 2012.

2.2. Valeurs mobilières

Au sein du portefeuille de valeurs mobilières, toujours constitué de sept fonds dédiés et d'un « fonds de réserve¹ » investi en produits de trésorerie, la répartition des actifs a sensiblement évolué en cours d'année, afin de faire face aux risques liés à la crise de la dette souveraine en zone Euro.

A partir du mois de juin, le poids des actions a ainsi été abaissé de 50% à 35% (hors « fonds de réserve ») au profit des placements monétaires. Le dispositif de gestion financière, mis en place en 2009, offre désormais une plus grande flexibilité dans le pilotage tactique de l'allocation d'actifs via notamment les deux fonds diversifiés.

Au sein de la poche de placements obligataires, deux initiatives ont été menées :

- Le recours à un investissement de 30 M€ dans un compte sur livret à rémunération garantie (2,40% par an), afin d'immuniser une partie du portefeuille obligataire contre le risque de taux, dans un contexte de forte défiance à l'égard des obligations de certains Etats européens, a été réalisé au cours du mois de mai.
- Le remplacement de la société de gestion BNP Paribas AM, dont les résultats étaient décevants et qui proposait une gestion (exposition aux pays périphériques) non conforme aux attentes de l'Institut Pasteur. Un appel d'offres a ainsi été organisé, conduisant au remplacement de BNP Paribas AM par Pimco (filiale américaine spécialisée en gestion obligataire du groupe Allianz) le 13 janvier 2012.

En ce qui concerne les actions, une surveillance particulière a été mise en œuvre à l'égard de Rothschild & Cie Gestion, dont les résultats 2011 ont été décevants.

2.3. Autres catégories d'actifs

Les participations de l'Institut Pasteur dans des « start-up » sont des participations dans des sociétés non cotées, dans la gouvernance desquelles l'Institut Pasteur exerce une influence notable. Aucune opération significative n'a eu lieu en 2011.

¹ Le « fonds de réserve » a été constitué en 2007 en vue du financement du BIME. Il est impacté chaque année par les excédents ou les déficits de trésorerie.

3. Résultats

Les revenus 2011 s'élèvent à 28,4 M€ et proviennent de l'immobilier de rapport (5,1 M€ sur 173 M€) et des placements en valeurs mobilières (23,3 M€ sur 554 M€).

3.1. Immobilier

A périmètre constant, et à valorisation de l'immobilier de rapport constant, les revenus annuels 2011 sont stables par rapport à 2010.

3.2. Valeurs mobilières

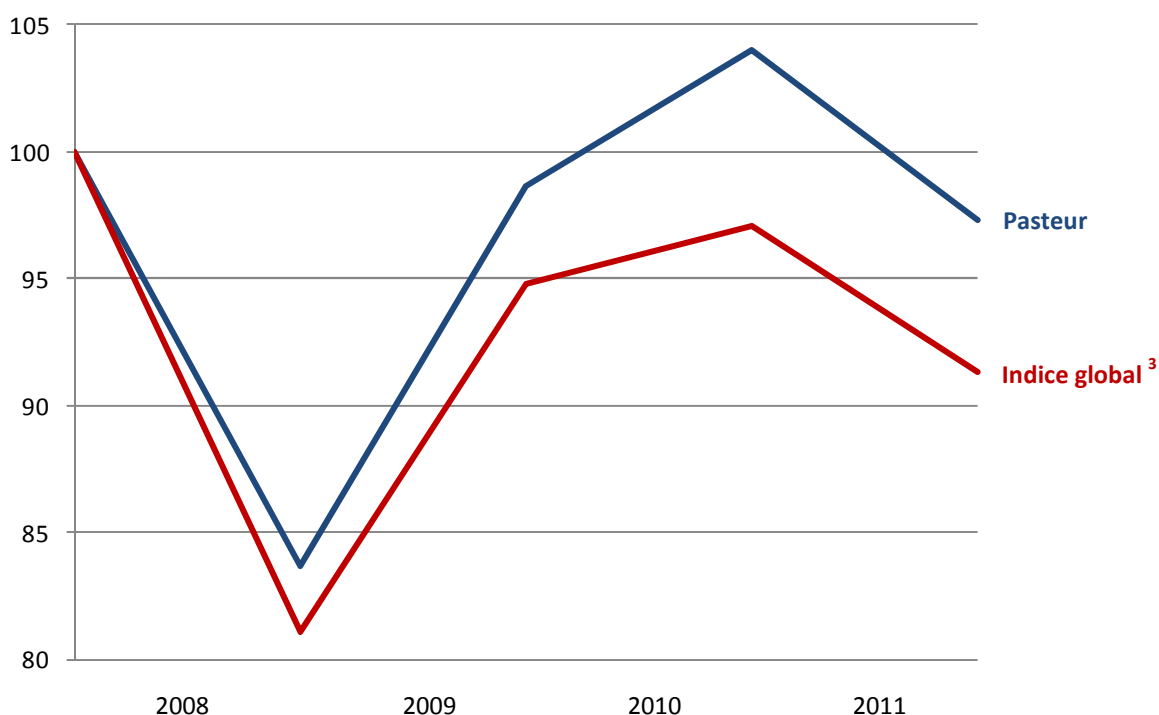
L'Institut Pasteur pilote le niveau annuel de revenus externalisés en fonction de ses besoins. Ainsi, les revenus du portefeuille de valeurs mobilières externalisés en 2011 sont stables par rapport à 2010. En effet, seule une partie des revenus sur valeurs mobilières a été externalisée en 2011, afin d'optimiser la valeur patrimoniale du portefeuille.

En termes de valorisation, la performance totale des placements à long terme a été de -6,43% contre un indice global² à -5,90 % et des marchés d'actions à -15,22%.

Depuis la mise en place du nouveau dispositif de gestion des valeurs mobilières en décembre 2009, le portefeuille réalise une performance de -1,38% contre -3,23% pour son indice de référence. Sur la même période, les marchés d'actions ont baissé de -12,94%.

Depuis le déclenchement de la crise financière actuelle (période 2008-2011), le portefeuille réalise une performance de -2,69% contre -8,67% pour son indice de référence. Sur la même période, les marchés d'actions ont baissé de -38,28% (voir graphique ci-dessous).

Evolution de la performance des valeurs mobilières (2008-2011)



² L'indice de référence global est composé de 50% d'un indice représentatif du marché des actions de la zone Euro (Euro Stoxx) et de 50% d'un indice représentatif du marché des obligations de la zone Euro (Barclays Euro Aggregate).

Les marchés d'obligations, exceptionnellement volatils en 2011, compte tenu des inquiétudes liées aux emprunts d'Etats des pays « périphériques » terminent une nouvelle fois l'année avec une performance positive (+3,24%), entièrement acquise lors du mois de décembre (+3,16%). Les placements obligataires de l'Institut Pasteur en 2011 ont été pénalisés par la sous-performance de BNP Paribas AM ainsi que par la rémunération du compte sur livret, inférieure à celle du marché obligataire sur la période.

Les deux gestionnaires d'actions de la zone Euro (-16,07%) ont eu des résultats contrastés, du fait d'approches radicalement opposées : défensive pour Transatlantique Gestion (filiale du CIC) et offensive pour Rothschild & Cie Gestion, avec notamment une sur-pondération des actions du secteur financier.

Les fonds diversifiés, ayant adopté un profil défensif à partir du mois de juin, ont pour leur part bien résisté à la forte baisse des marchés d'actions (-3,43% pour l'ensemble de la poche).

En 2011, le « fonds de réserve » a rapporté 2,17%, nettement plus que le marché monétaire (0,88%) grâce au recours à des investissements dans des produits bancaires liquides, à rémunération garantie (livrets, comptes à terme, dépôts à terme).

4. Suivi du patrimoine et gouvernance

Créé en 2010, le comité consultatif des placements, composé d'experts en matière de placements financiers et immobiliers, s'est réuni quatre fois en 2011 (janvier, mai, septembre, novembre). Le comité a notamment fait des propositions en matière d'allocation d'actifs et de gestion du parc immobilier. Non décisionnel, le comité a pour objectif d'apporter un éclairage supplémentaire à la direction générale de l'Institut Pasteur sur la gestion de son patrimoine.

Douze réunions techniques ont été organisées en 2011 avec les sociétés de gestion des FCP dédiés, auxquelles il convient d'ajouter des réunions spécifiques avec BNP Paribas AM, compte tenu de la dégradation des performances en cours d'année, et les quatre présentations faites devant le comité consultatif des placements.

Depuis la réforme du dispositif de gestion financière en 2009, l'Institut Pasteur dispose :

- d'un accès en temps réel à l'ensemble de ses portefeuilles de valeurs mobilières,
- d'un tableau de bord hebdomadaire de contrôle des performances,
- d'un rapport de gestion mensuel.

Annexe 5.4 : La gestion des placements de l'Institut Pasteur

- [80] La politique de placements de l'Institut Pasteur est un sujet prégnant du fait, globalement, de l'importance des fonds propres ; elle l'est tout particulièrement pour les exercices étudiés, immédiatement consécutifs à la constatation, en 2008, d'un déficit de 111 M€ qui s'explique par la dégradation de la valeur du portefeuille d'actifs financiers²⁴.
- [81] Le patrimoine de l'Institut Pasteur (cf. description générale *supra*) est en effet marqué par l'importance de ses placements financiers qui représentent une valeur de réalisation de 509 M€ au 31 décembre 2011. À cette date le portefeuille de placements comporte un volet très important de placements monétaires de court terme (94 M€). Ces placements de court terme visent à faire face aux échéances liées aux investissements immobiliers de l'Institut Pasteur, en particulier la construction d'un nouveau bâtiment d'exploitation et la rénovation des immeubles d'exploitation actuels.
- [82] Hors placements de très court terme, les placements se composent d'un compte sur livret pour 30 M€²⁵ et de fonds communs de placements (FCP). Les placements financiers à proprement parler, c'est-à-dire au sein des fonds communs de placements obligataires (115 M€), actions (163 M€) et diversifiés (200 M€) représentent donc 478 M€ en valeur de réalisation au 31 décembre 2011.

1. DESCRIPTION GENERALE DES FONDS

- [83] Depuis 2008 le patrimoine mobilier est géré au travers de sept fonds communs de placements (FCP) de droit français dédiés²⁶, deux FCP obligataires, deux FCP actions et trois FCP « diversifiés ». Ces derniers « fonds diversifiés » sont des fonds en « multi-gestion », ou des « fonds de fonds », qui détiennent eux-mêmes des parts dans d'autres organismes de placements collectifs en valeur mobilières (OPCVM). Afin de connaître l'exposition exacte de l'institut Pasteur aux risques financiers, il est donc nécessaire d'obtenir la transparence des ces FCP.

²⁴ L'Institut Pasteur a dû constater des provisions pour dépréciation de plus de 132 M€ à la clôture de l'exercice 2008.

²⁵ Ce compte sur livret apparaît dans les placements « obligataires » dans le bilan annuel de la gestion du patrimoine.

²⁶ Les parts de ces FCP sont limitées à 20 porteurs. En pratique il n'y a aucune publicité ou cotation.

Tableau 13 : Descriptif des FCP de l'Institut Pasteur

Dénomination	Objectif de gestion	Gestionnaire	Contraintes de gestion (convention de gestion)	Valeur de réalisation au 31/12/2011 (M€)	Plus ou Moins valeur latente au 31/12/2011 (M€)
Pasteur Obligations 1	Obligations et autres titres de créances libellés en Euro Indicateur : Barclays Euro Aggregate (coupons réinvestis)	AXA Investment managers Paris	Moins de 10 % d'OPCVM Moins de 10 % de liquidités Moins de 10 % d'obligations convertibles Produits dérivés dans la limite de 100 % de l'actif et à des fins de couverture uniquement Prêt-emprunt de titres interdits	59,9	-9,3
Pasteur Obligations 2	Obligations et autres titres de créances libellés en Euro Indicateur : Barclays Euro Aggregate (coupons réinvestis)	BNP Paribas jusqu'en décembre 2011. A partir du 1 ^{er} janvier 2012 Allianz global investors France (PIMCO)	Idem obligation 1 jusqu'à fin 2011 Nouvelles contraintes renforcées en 2012 après le changement de gestionnaire	55,3	-10,9
Pasteur Actions 1	Actions des pays de la zone euro Indicateur : Dow Jones Euro Stoxx (dividendes réinvestis)	CM-CIC Asset Management et BLC Gestion	Moins de 40 % d'OPCVM Moins de 40 % de monétaire Produits dérivés dans la limite de 100 % de l'actif et à des fins de couverture uniquement Prêt-emprunt de titres interdits	86,8	-13,7
Pasteur Actions 2	Actions des pays de la zone euro Indicateur : Dow Jones Euro Stoxx (dividendes réinvestis)	Rothschild & Cie Gestion	Idem Pasteur Actions 1 jusqu'au 30 juillet 2010. Contraintes renforcées ensuite	76,3	-31,8
Pasteur Allocation 1	OPCVM d'OPCVM, performance cible « Eonia capitalisé +4 % »	Fundquest (BNP Paribas) changement de gestionnaire le 30 janvier 2011 pour Neuflize OBC Investissement)	Moins de 10 % d'obligations Pas plus de 40 % d'OPCVM monétaire et de liquidité Produits dérivés dans la limite de 100 % de l'actif et à des fins de couverture uniquement Prêt-emprunt de titres interdits	89,0	-7,6
Pasteur Allocation 2	OPCVM d'OPCVM, performance cible « Eonia capitalisé +4 % »	Fundquest (BNP Paribas)	Idem Pasteur allocation 1	90,3	-11,4
Pasteur ISR	OPCVM d'OPCVM spécialisé dans l'investissement socialement responsable Indice de référence : 50 % Barclays Euro Aggregate, 50 % Dow Jones Euro Stoxx	Fundquest (BNP Paribas)	Idem Pasteur allocation 1 avec en sus un « univers d'investissement » à destination des OPCVM investissant majoritairement dans des titres de sociétés répondant à des critères « socialement responsables » ou ayant une activité « qui contribue au développement durable au sens large »	20,6	-10,7
TOTAL :				478,1	-95,5

Source : Mission IGAS

[84] L'allocation d'actifs privilégie les placements dans les fonds diversifiés qui comptent pour près de 42 % du portefeuille au 31 décembre 2011. Or ces placements, en moins-values latentes, comportent un risque élevé et font l'objet d'une gestion complexe.

- [85] Les contraintes de gestion imposées par les conventions de gestion apparaissent également peu restrictives. Ce choix peut se justifier par la volonté de laisser plus de marge d'appréciation au gérant ou par la volonté de spécialiser la gestion. En revanche, ces choix impliquent que l'Institut Pasteur demeure seul garant de sa correcte allocation d'actif et de la gestion de ses risques. Or la mission a relevé un manque de suivi des risques financiers (cf. 2.3.2).

2. EVOLUTION DE LA COMPOSITION DES FONDS

2.1. Des fonds obligataires moins importants et plus risqués

- [86] La part des fonds obligataires dans l'allocation d'actifs à long terme de l'Institut Pasteur, hors placements monétaires, est passé de 30 % au 31 décembre 2009 à 23 % en 2011. Si l'on ajoute le placement dans un compte à terme pour 30 M€ en 2011, financé par des cessions sur les fonds obligataires, l'allocation passe à 28,7 %. Dans tous les cas, le poids des placements obligataires dans l'allocation d'actif de l'Institut Pasteur a baissé au cours de la période étudiée.

Tableau 14 : Evolution des fonds obligataires

Pasteur obligations 1	2009	2010	2011
Valeur de réalisation (M€)	75 M€	75,5 M€	60 M€
Obligations d'Etat	78 %	66 %	55 %
Obligations financières	12 %	21 %	24 %
Obligations autres secteurs	3 %	10 %	16 %
OPCVM	7 %	3 %	5 %

Pasteur obligations 2	2009	2010	2011
Valeur de réalisation (M€)	71 M€	71 M€	55,3 M€
Obligations d'Etat	71 %	71 %	55 %
Obligations financières	18 %	15 %	25 %
Obligations autres secteurs	2 %	2 %	8 %
OPCVM	10 %	11 %	11 %

Source : Mission IGAS

- [87] Par ailleurs, l'allocation d'actifs au sein des fonds obligataires apparaît plus risquée à la clôture de l'exercice 2011 par rapport à la clôture de l'exercice 2009. La part des obligations d'Etat a chuté au profit des obligations d'entreprises du secteur financier qui représentent, au 31 décembre 2011, un quart de l'allocation d'actifs des fonds obligataires.
- [88] Les frais de gestion des fonds obligataires Pasteur Obligations 1 et Pasteur Obligations 2 sont respectivement de 0,22 % de l'actif net et de 0,29 % de l'actif net.

2.2. Les fonds actions

- [89] La part des fonds actions dans l'allocation d'actifs de l'Institut Pasteur a augmenté en passant de 32,5 % en 2009 à 35,5 % en 2010 pour redescendre à 34 % en 2011, sous l'effet principal des variations de marché.

Tableau 15 : Evolution des fonds actions

Pasteur actions 1	2009	2010	2011
Valeur de réalisation (M€)	78,6 M€	98,3 M€	86,8 M€
Actions françaises	32 %	42 %	51 %
Actions étrangères	28 %	38 %	26 %
OPCVM	35 %	19 %	3 %
Obligations	4 %	1 %	23 %
Autres / disponibilités	1 %	0 %	-3 %

Pasteur actions 2	2009	2010	2011
Valeur de réalisation (M€)	78,9 M€	98,7 M€	76,3 M€
Actions françaises	63 %	60 %	58 %
Actions étrangères	36 %	40 %	42 %
OPCVM	1 %	0 %	0 %
Obligations	0 %	0 %	0 %
Autres / disponibilités	0%	0 %	0 %

Source : Mission IGAS

- [90] Cet accroissement du poids des fonds actions s'explique principalement par la vente fin 2010, pour 66 M€, d'un portefeuille obligataire détenu hors FCP dont 50 % du produit a été réinvesti dans les fonds actions.
- [91] L'allocation et le choix des titres en actions détenus au sein de ces fonds n'appelle pas d'observation particulière. Il n'est toutefois pas possible de suivre la rotation des placements au sein de ces fonds pour les exercices 2009 à 2011. L'Institut Pasteur ne dispose pas de cette information pourtant nécessaire à un contrôle de la politique menée par le gérant de chaque fonds.
- [92] La stratégie menée par le fonds Pasteur actions 1 apparaît surprenante. En particulier l'achat pour 20 M€ d'une obligation d'Etat américaine n'est pas cohérent avec le profil « actions » du fonds. Cette allocation n'est pas nécessairement alignée avec les choix de l'Institut Pasteur, qui souhaite par ce fonds investir en actions. Cet évènement souligne un manque de contraintes pour le gérant du fonds dont les choix tactiques peuvent diverger de l'allocation stratégique voulue par l'Institut Pasteur.
- [93] Les frais de gestion des fonds Pasteur Actions 1 et Pasteur Actions 2 sont respectivement de 0,50 % et de 0,45 % de l'actif net. Ces taux apparaissent relativement élevés au regard des frais couramment appliqués pour les investisseurs institutionnels. Aucun suivi des frais n'est effectué par l'Institut Pasteur qui ne demande pas à ses gérants les comptes annuels des fonds et qui ne contrôle pas la correcte application des frais.
- [94] Enfin, les deux fonds ont une trésorerie négative en date d'inventaire 2011.

2.3. Les fonds diversifiés

- [95] Les fonds diversifiés permettent à l'institut Pasteur d'investir, par l'intermédiaire d'autres OPCVM, dans des placements très risqués.
- [96] Ces trois fonds communs de placements sont des OPCVM d'OPCVM. Les fonds diversifiés peuvent investir jusqu'à 100 % de leur actif en parts ou actions d'OPCVM français et/ou européens coordonnés de toute classification.

[97] Le fonds Pasteur Allocations 1 est qualifié par l'institut Pasteur de « fonds d'allocation tactique ». En pratique il est investi sur des OPCVM diversifiés, composés de titres obligataires et d'actions. Il s'agit de fonds « grand public » principalement investis sur des titres obligataires et des actions de la zone euro.

[98] Le fonds Pasteurs Allocations 2 est qualifié par l'institut Pasteur de « dynamique ». Son allocation en faveur d'OPCVM investis sur les actions ou sur les obligations des pays émergents ou hors de la zone euro représente une prise de risque élevée pour l'institut. Son allocation de départ est fixée à 65 % actions et 35 % obligations.

Tableau 16 : Détail des FCP diversifiés

Caractéristiques	Pasteur allocation 1	Pasteur allocation 2	Pasteur ISR
Composition au 31 décembre 2009	OPCVM grand public de droit français diversifiés actions et obligations, principalement investis sur des titres européens Carmignac Patrimoine (25 %) DNCA Evolutif (15 %) Echiquier Patrimoine (25 %) NOAM Optimum (14 %) Union Réactif Valorisation (20 %) Liquidité (43 %)	OPCVM actions ou obligations de droit étranger (luxembourgeois, irlandais) principalement investis sur des titres hors zone euro (États-Unis, pays émergents, en particulier asiatiques). Nevsky global emerging market (20 %) Bluebay Investment grade (16 %) Schroders Emerging Markets Debt (15 %) UBAM Neuberger Berman US equity (15 %) Edgewood L Select US Growth (14 %) Axa US High Yield (5 %) Liquidité (0 %)	OPCVM actions ou obligations avec une dimension "responsabilité sociale" Aberdeen Ethical world (24 %) Axa Euro Valeurs Responsables (24 %) Groupama Crédit Euro ISR (21 %) Pioneer Global Ecology (17 %) Petercam Government Sustainable (15 %) Liquidité (0 %)
Valeur de réalisation (VR) au 31 décembre 2009	90 215 494 €	76 084 731 €	20 766 789 €
Composition au 31 décembre 2010	BGFglobal allocation (20 %) Newton Real Return (20 %) qui remplacent DNCA et Union Réactif. Liquidités (24 %)	Augmentation de la part d'AXA US High Yield, OPCVM obligataire (15 %) Nombreux nouveaux OPCVM (Pictet, JPM, Robeco, Templeton) Liquidités (11 %)	Carnegie Worldwide Ethical (10 %) First state global EM sustainability (25 %) Liquidité (26 %)
VR au 31 décembre 2010	93 775 648 €	93 427 574 €	25 323 422 €
Composition au 31 décembre 2011	OPCVM monétaires (25 %) CF Ruffer total return (20 %) M&G Optimal Income (15 %)	OPCVM monétaires et liquidités (100 %)	OPCVM monétaires et liquidités (100 %)
VR au 31 décembre 2011	89 162 973 €	90 416 539 €	20 602 558 €

Source : Mission IGAS

[99] Enfin, le fonds investissement socialement responsable suit la même allocation cible que Pasteur Allocations 2 mais en limitant l'univers d'investissement aux OPCVM avec une dimension « développement durable » ou « éthique » sans que le champ d'investissement couvert soit précisément défini.

[100] La structure de « fonds de fonds » génère des frais de gestion importants. La rémunération directe prélevée par le gérant de ces fonds (Fundquest) est de 0,20 % de leur actif net par an, à laquelle il convient d'ajouter la rémunération du cabinet de conseil Amadeis de 0,15 % de l'actif net par an et la rémunération de l'ensemble des gérants des OPCVM dans lesquels investit le gérant du « fonds de fonds »²⁷. Ce deuxième niveau de frais est toutefois modéré par des rétrocessions de commissions entièrement reversées au fonds de fonds.

[101] Comme souligné dans le rapport (cf. 2.3.3) la rotation des investissements sur ces fonds est importante. Les comités d'investissement où se forme la « co-décision » entre le gérant du fonds, la société de conseil Amadeis et l'Institut Pasteur ne sont plus formellement organisés depuis le 22 juillet 2010 si bien qu'il est impossible de suivre avec exactitude l'ensemble des mouvements opérés au sein de ces fonds. Les échanges entre les gérants, la société de conseil Amadeis et l'Institut Pasteur se font par téléphone, parfois par e-mail pour les décisions les plus importantes. La mission a retracé les actions suivantes en 2011 et 2012 qui témoignent de la forte activité sur ces fonds.

Tableau 17 : Rotation des investissements au sein des FCP diversifiés

Date des messages électroniques	Fonds concernés	Opération
17 juin 2011	Pasteur allocation 2 (PAL2) et Pasteur ISR (PISR)	Vente de l'ensemble des actions (55 % de PAL2 et 60 % de PISR) et des obligations risquées sur PISR
1 ^{er} juillet 2011	PAL2 et PISR	Proposition de Fundquest de réinvestir en actions par le biais de futures
2 août 2011	PAL2 et PISR	Vente de l'ensemble des futures actions « dans le prolongement de nos récents échanges » alors que le réinvestissement a moins d'un mois.
28 octobre 2011	Pasteur allocation 1 (PAL1)	Réallocation vers fonds « flexibles » et investissements dans le fond « M&G Optimal Income » (15 %), fonds obligataire sans contrainte d'investissement avec plus de 50 % d'obligations spéculatives (dont note est inférieure à BBB).
28 octobre 2011	PAL2 et PISR	Achats de futures actions sur le S&P500 et l'Eurostoxx 50
03 février 2012	PAL2	Investissements de 10 % de PAL2 dans « Templeton Asian Growth », fonds action investissant dans les pays émergents asiatiques. Investissement. Particulièrement exposé aux secteurs énergétique et financier chinois.
03 février 2012	PISR	Investissement de 15 % de PISR dans « First State GEM sustainability », fonds spécialisé dans les actions de sociétés des pays émergents (50 % de l'allocation en Asie, 16 % en Amérique latine)
23 avril 2012	PAL1	Investissement de 10 % du fonds sur les pays émergents via l'OPCVM « Emerging Markets Total Opportunities (ETOP) »
23 juillet 2012	PISR	Amadeis recommande de « recentrer l'univers d'investissement de Pasteur ISR sur une seule classe d'actifs : les actions euro/Europe. » alors que l'investissement dans le fonds spécialisé pays émergents a moins de 5 mois.

Source : Mission IGAS

²⁷ À noter que la rémunération du nouveau gérant du fonds Pasteur allocation 1 depuis le 30 janvier 2011 est de 0,15 % de l'actif net.

- [102] Les choix d'investissement de l'Institut Pasteur au sein des fonds diversifiés apparaissent donc fréquents et, sur la période récente, particulièrement risqués.
- [103] Ainsi, après les ajustements du premier trimestre 2012, le portefeuille apparaît très exposé aux « pays émergents » à travers des investissements « flexibles », c'est-à-dire sans aucune contrainte de gestion. En sus, à aucun moment la compatibilité de ces investissements avec le cadre de référence des placements n'est mentionnée dans les choix d'allocation tactique. La question du risque sous-jacent ne fait l'objet d'aucun commentaire dans les notes d'investissement de la société de conseil Amadeis.
- [104] L'Institut Pasteur reste pourtant seul responsable du choix d'allocation finale. Le directeur général adjoint de l'Institut Pasteur est systématiquement destinataire des messages des gérants ou de la société de conseil Amadeis. Il intervient donc directement dans les choix d'allocation au sein des fonds diversifiés. En ce sens, la gestion ne peut être considérée comme entièrement déléguée.

3. LA PERFORMANCE DES FONDS

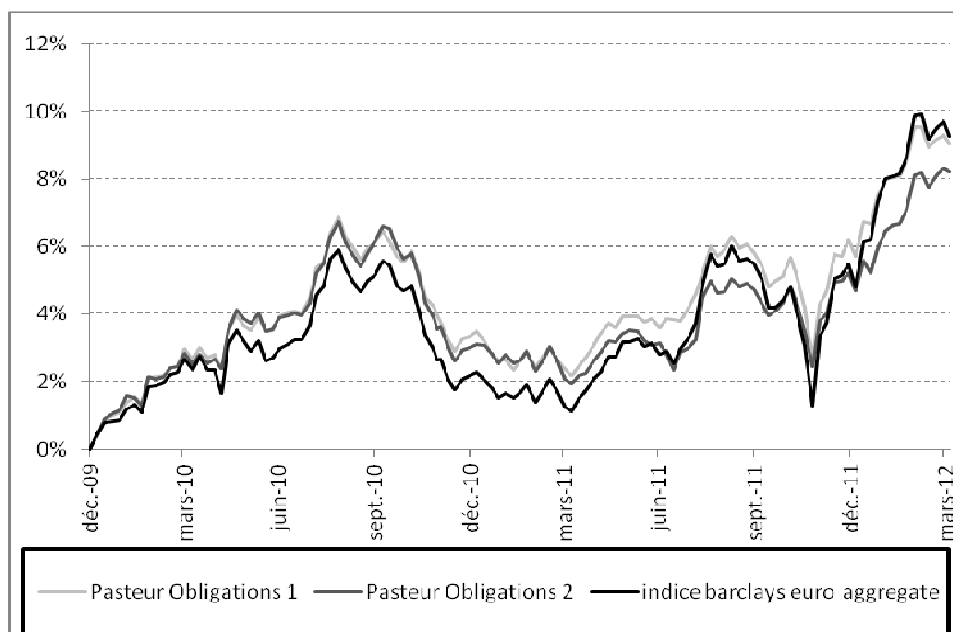
3.1. *Des indices de performance inadaptés*

- [105] L'institut Pasteur suit la performance financière de ses placements à long terme à fréquence hebdomadaire, lorsque la valeur liquidative des fonds communs de placements est publiée, et à fréquence mensuelle, à partir des tableaux de bord élaborés par le cabinet de conseil Amadeis.
- [106] Il rend compte de sa gestion du patrimoine dans le « Bilan annuel de la gestion du patrimoine ».
- [107] L'évaluation de la rentabilité du portefeuille de placements distingue, pour un exercice n , le ratio revenu financiers (RF) sur valeur liquidative en début de période (VL_{n-1}) du ratio d'augmentation de la valeur liquidative : $(VL_n - VL_{n-1}) / VL_{n-1}$.
- [108] Ce premier ratio dit de « rendement » est en ligne avec les attentes de l'institut Pasteur²⁸. En revanche, le second ratio, dit de « performance », est inférieur aux attentes de l'institut²⁹.
- [109] Ce dernier constat ne correspond pas à la présentation du « Bilan annuel de la gestion du patrimoine 2011 » réalisée devant le Conseil d'administration du 3 mai 2012. En effet, le tableau présenté à cette occasion utilise comme indice de référence un indice composite qui ne correspond pas à celui des conventions de gestion signées avec les gérants des différents FCP. En conséquence, l'institut Pasteur présente une performance relative à un indice sans lien avec sa gestion. Cette présentation n'a donc pas été retenue pour l'analyse ci-après.
- [110] Les graphiques suivants, semblables à ceux présentés au conseil d'administration dans le bilan annuel de la gestion du patrimoine 2011, montrent l'évolution de la valeur liquidative hebdomadaire de chaque fonds et de leur indice de référence depuis le 31 décembre 2009.

²⁸ Objectif de 4 % annuel défini par la direction financière.

²⁹ Principe de croissance du patrimoine sans objectif chiffré défini.

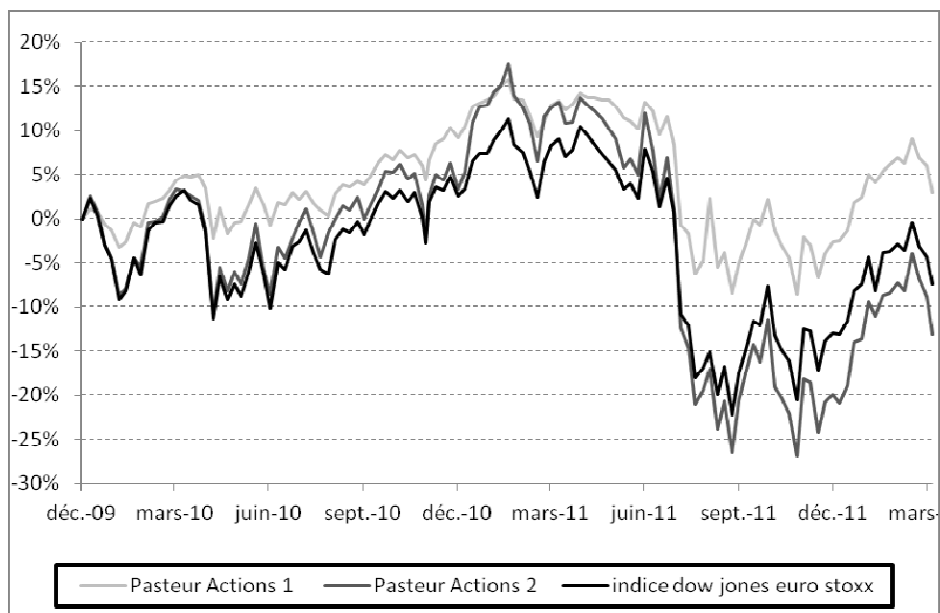
Graphique 1 : Evolution cumulée de la valeur liquidative des FCP Obligations 2010-2011



Source : Données Institut Pasteur, graphique IGAS

- [111] À fin 2011, les fonds obligataires ont une performance positive sur les deux derniers exercices. Toutefois le fonds Pasteur Obligations 2 avait une performance significativement inférieure à son indice de référence. Le fonds Pasteur Obligations 1 avait en revanche une performance proche de son indice.

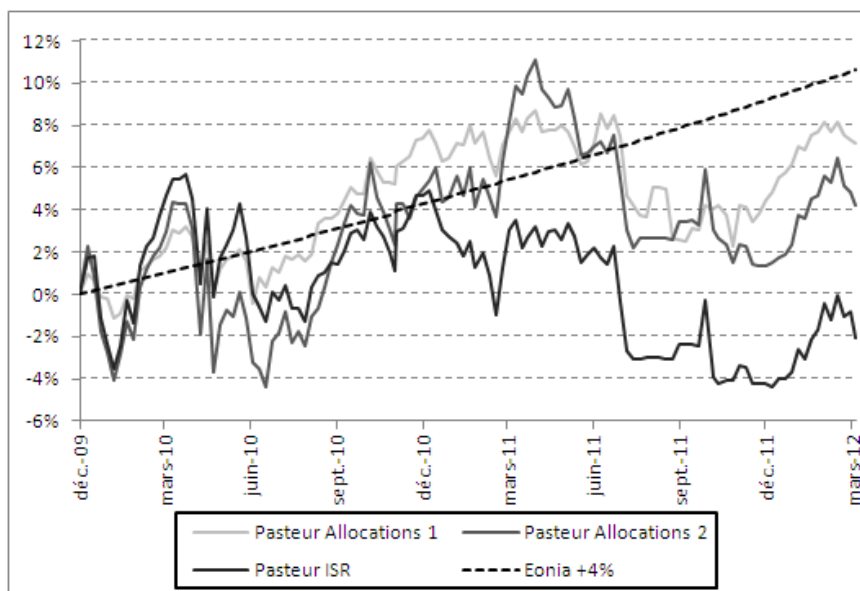
Graphique 2 : Evolution cumulée de la valeur liquidative des FCP Actions 2010-2011



Source : Données Institut Pasteur, graphique IGAS

- [112] À fin 2011, la performance du portefeuille action apparaît très décevante. Seul le FCP Pasteur Actions 1 a un rendement positif, supérieur à son indice de référence. Le fonds Pasteur Actions 2 avait une performance significativement inférieure à son indice de référence. En revanche, le fonds Pasteur Actions 1 a su limiter les pertes au deuxième trimestre 2011 en cédant une part importante de ses placements en actions au profit de placements monétaires peu exposés. Au 31 décembre 2011, ce fonds n'était investi en actions qu'à hauteur de 70 %.

Graphique 3 : Evolution de la valeur liquidative des FCP diversifiés 2010-2011



Source : Données Institut Pasteur, graphique IGAS

- [113] L'indice de suivi de la performance des fonds diversifiés « eonia + 4 % » est sans lien avec les risques sous-jacents auxquels sont exposés ces fonds qui investissent en OPCVM diversifiés. L'objectif de performance n'a pas été suivi et la forte volatilité des valeurs liquidatives témoigne du risque considérable pris par l'institut Pasteur au sein de ces fonds.
- [114] L'analyse ci-dessus a été conduite par souci de comparaison avec celle présentée dans le bilan annuel de la gestion du patrimoine 2011. Elle souligne d'une part l'importance de la cohérence entre l'indice de référence et l'activité du fonds commun de placement. Lorsque les fonds diversifiés sont investis en actions internationales, un indice monétaire est dépourvu de sens. D'autre part, ces analyses de rendement hebdomadaire ne disent rien de la performance réelle du portefeuille de l'Institut Pasteur qui dépend de la valeur d'acquisition des parts de chaque FCP, de sa politique de réalisation de plus- et moins-values et des revenus financiers générés par les placements. Ainsi il est préférable, à des fins de gouvernance, de présenter l'état des plus et moins-values latentes pour se prononcer sur la performance effective de la gestion financière de l'Institut Pasteur.

3.2. Des moins-values latentes structurelles

- [115] La performance des fonds communs de placement (FCP) peut se lire en comparant pour chacun d'entre eux le coût d'acquisition des parts de fonds communs de placements (prix de revient) à la valeur liquidative de ces parts en date d'arrêt (valeur liquidative). La différence entre la valeur liquidative en date d'arrêt et la valeur d'acquisition génère, lorsqu'elle est positive, une plus-value latente. Lorsqu'elle est négative on parle de moins-value latente.

Tableau 18 : Performance financière des FCP Pasteur (M€)

	2008	2009			2010			2011		
	PVL / MVL	Prix de revient	Valeur de marché	PVL / MVL*	Prix de revient	Valeur de marché	PVL / MVL	Prix de revient	Valeur de marché	PVL / MVL
PASTEUR OBLIGATION 1	-19,0	87,1	74,8	-12,2	87,1	75,5	-11,6	69,2	59,9	-9,3
PASTEUR OBLIGATION 2	-20,1	84,5	70,6	-13,9	84,5	71,0	-13,6	66,1	55,3	-10,9
PASTEUR ACTIONS 1	-17,8	86,8	78,6	-8,2	95,4	98,2	2,9	100,5	86,8	-13,7
PASTEUR ACTIONS 2	-21,8	90,1	78,9	-11,2	108,1	98,7	-9,4	108,1	76,3	-31,8
PASTEUR ALLOCATION 1	-21,4	94,0	85,3	-8,8	96,6	93,8	-2,7	96,6	89,0	-7,6
PASTEUR ISR	-13,4	32,0	22,3	-9,7	32,0	23,0	-9,0	32,0	20,6	-11,4
PASTEUR ALLOCATION 2	-18,5	84,5	74,3	-10,1	101,0	93,5	-7,4	101,0	90,3	-10,7
Total du portefeuille	-132,0	559,0	484,8	-74,2	604,6	553,8	-50,8	573,5	478,1	-95,5

Source : Institut Pasteur, inventaire des placements. (*) PVL = plus-value latente MVL = moins-value latente

[116] Certaines de ces moins-values ne sont latentes qu'en apparence. En effet, les opérations d'achats et de ventes réalisées au sein des FCP modifient la structure du portefeuille de l'Institut Pasteur sans en affecter la situation comptable. Par exemple, un investissement dans un FCP diversifié en 2009 pour une valeur d'achat de 100€ sera toujours de 100€ en valeur comptable au 31 décembre 2011 même si au sein de ce FCP les 100€ ont été investis en actions, revendues à pertes (80€ en 2011), puis réinvesties en titres sans risque pour 80€. Dans ce cas, la moins-value de 20€ est latente pour l'Institut Pasteur mais elle est réalisée au sein du fonds commun de placement.

[117] La situation décrite dans l'exemple ci-dessus est celle des fonds communs de placements diversifiés Pasteur allocation 2 et Pasteur ISR au 31 décembre 2011. Ces fonds sont entièrement investis en titres monétaires peu risqués à cette date, l'intégralité des participations dans des OPCVM risqués ayant été vendue au dernier trimestre 2011. Dans ce contexte, les moins-values ont bien été, d'un point de vue économique, réalisées. Cette situation est aussi partiellement vraie pour le FCP Pasteur actions 1 qui n'était investi en titres risqués au 31 décembre 2011 qu'à hauteur de 80 % de son actif.

[118] En conclusion, les placements sont en forte moins-values latentes malgré le choix de recapitaliser 50 % des revenus financiers en 2010 et 2011 ce qui réduit les pertes latentes affichées³⁰. La rotation importante des investissements au sein des fonds diversifiés a contribué, en période de turbulences financières, à cristalliser des pertes au sein des fonds communs de placements. Or l'Institut Pasteur n'a pas de contrainte de liquidité immédiate ce qui devrait lui permettre de maintenir des positions à long terme.

[119] Enfin, la forte volatilité du portefeuille s'explique par la part importante des placements spéculatifs (actions et obligations à haut risques dans les pays émergents par exemple) pour lesquels le risque de perte en capital est important. **L'ensemble de ces constats conduit la mission à recommander un renforcement de la gouvernance, de l'encadrement et de la prudence de la gestion des placements de l'Institut Pasteur (cf. 2.3).**

³⁰ Ce choix n'est pas motivé par des considérations fiscales étant donné l'exonération d'impôt sur les sociétés des revenus du patrimoine des fondations privées reconnues d'utilité publique (article 206 du code général des impôts).

Annexe 6 : Les subventions du ministère en charge de la recherche à l'Institut Pasteur

Annexe 6.1 : Tableau récapitulatif des versements du ministère de la recherche à l'Institut Pasteur

Tableau récapitulatif des versements du ministère de la recherche à l'Institut Pasteur

	Subvention IPP	Subvention IP "réseau international"	Total subvention ministère de la recherche	Subvention ministère de la recherche portée au compte de résultat de l'IP	<i>Total subventions de l'Etat CR de l'IP hors subv au réseau</i>
2008 1er trim	12 213 584	1 998 144	14 211 728		
2008 2ème trim	12 213 584	1 998 144	14 211 728		
2008 2ème trim	12 213 584	1 998 144	14 211 728		
2008 4ème trim	9 282 322	1 518 590	10 800 912		
2008 4 trimestres	45 923 074	7 513 022	53 436 096		
2008 subvention complémentaire versée début 2009	2 261 518	279 740	2 541 258		
2008 total versé selon le MESR (et selon les arrêtés de paiement fournis)	48 184 592	7 792 762	55 977 354		<i>56 730 141</i>
Fonds dédié maladies parasitaires	4 000 000				
2008 total versé par le MESR	52 184 592	7 792 762	59 977 354	51 132 592	
<i>dont porté en subvention d'équipement selon l'IP</i>	<i>300 000</i>				
Subvention prévue par la convention cadre	48 854 334	7 992 577	56 846 911		
Mise en réserve	2 931 260	479 555	3 410 815		
Ecart subvention prévue convention cadre / montant versé	669 742	199 815	869 557		
2009 1er versement	13 113 584	1 998 144	15 111 728		
2009 2ème versement	13 113 584	1 998 144	15 111 728		
2009 3ème versement	13 113 584	1 998 144	15 111 728		
2009 4ème versement pour solde	13 113 582	1 998 145	15 111 727		
2009 total versé selon les premières indications du MESR et selon les arrêtés de paiement fournis	52 454 334	7 992 577	60 446 911		
fév 2009 versement exceptionnel du MESR par virement du ministère de la culture selon le MESR et correspondant à une dotation non récurrente d'exploitation selon l'IP	2 000 000				
2009 total versé par le MESR	54 454 334	7 992 577	62 446 911	52 054 335	<i>58 061 348</i>
<i>dont porté en subvention d'équipement selon l'IP</i>	<i>752 000</i>				
Subvention prévue par la convention cadre	48 854 334	7 992 577	56 846 911		
Subvention votée en LFI 2009 (source : PAP)	50,454 M€	7,993 M€			
Subvention globale prévue par l'arrêté attributif de subvention du 9 février 2009	51 068 916	7 772 782	58 841 698		
Subvention globale prévue par un arrêté attributif de subvention pris en fin d'exercice (10/12/09)	54 454 334	7 992 577	62 446 911		
2010 1er versement	14 114 429	1 943 195	16 057 624		
2010 2ème versement	14 114 429	1 943 195	16 057 624		

2010 3ème versement	14 112 926	1 943 195	16 056 121		
2010 4ème versement pour solde	15 113 929	2 039 020	17 152 949		
2010 total versé par le MESR selon les arrêtés de paiement fournis	57 455 713	7 868 605	65 324 318	55 055 713	60 827 641
<i>dont porté en subvention d'équipement selon l'IP</i>	2 400 000				
Subvention prévue par la convention cadre	48 854 334	7 992 577	56 846 911		
Subvention votée en LFI 2010 (source : PAP)	55,954 M€	7,993 M€	65 946 910		
Mise en réserve de précaution			1 716 415		
Subvention globale prévue par l'arrêté attributif de subvention du 10 février 2010, après mise en réserve de précaution	56 457 713	7 772 782	64 230 495		
Subvention globale prévue par un arrêté attributif de subvention pris en fin d'exercice (13/12/10)	57 455 713	7 868 605	65 324 318		
2011 1er versement (arrêté du 24/02)	14 048 599	2 000 195	16 048 794		
<i>2011 1er versement selon l'arrêté du 24/02/11 avant correction</i>	<i>14 048 599</i>	<i>1 943 195</i>	<i>16 048 794</i>		
versement complémentaire au premier versement de l'année (arrêté du 24 février 2011) cf art. 4 de la convention cadre	19 747 837	2 720 475	22 468 312		
2011 2ème versement	16 926 718	2 331 835	19 258 553		
2011 3ème versement pour solde	5 699 240	720 277	6 419 517		
2011 total versé	56 422 394	7 772 782	64 195 176	56 422 394	61 927 077
Subvention prévue par la convention cadre	57 954 333	7 992 577	65 946 910		
Mise en réserve de précaution	1 531 939	219 795	1 751 734		
Subvention votée en LFI 2011 (source : PAP)	57,954 M€	7,993 M€			
Subvention globale prévue par un arrêté attributif de subvention pris en fin d'exercice (10/11/09)	56 422 394	7 772 782	64 195 176		

Source : mission IGAS, selon les comptes de l'Institut Pasteur et les différents documents transmis

	2 008	2 009	2010	2011
Montants versés à l'IPP au titre de la convention cadre	48 184 592	52 454 334	57 455 713	56 422 394
évolution en %		8,9%	9,5%	-1,8%
Montant total versé à l'IPP hors "réseau"	51 884 592	54 454 334	57 455 713	56 422 394
évolution en %		5,0%	5,5%	-1,8%
Montants versés à l'IP "réseau" au titre de la convention cadre	7 792 762	7 992 577	7 868 605	7 715 782
évolution en %		2,6%	-1,6%	-1,9%
Montant total versé à l'IP	59 677 354	62 446 911	65 324 318	64 138 176
évolution en %		4,6%	4,6%	-1,8%

Source : mission IGAS, selon les comptes de l'Institut Pasteur et les différents documents transmis

**Annexe 6.2 : Tableau récapitulatif des versements
du ministère la recherche à l'Institut Pasteur,
source MESR dernière version
(20 juillet 2012)**

**Récapitulatif du niveau de subvention inscrit en LFI avec réserve et dégel
versé de 2008 à 2012
pour l'Institut Pasteur
et
le Réseau international des Instituts Pasteur**

	2008	2009	2010	2011	2012
PLF(IPP+RI)	56 846 911 €	58 446 911 €	63 946 910 €	65 946 910 €	65 946 910 €
Institut Pasteur PARIS	48 854 334 €	*50 454 334 €	55 954 333 €	57 954 333 €	57 954 333 €
Réseau international des Instituts Pasteur	7 992 577 €	7 992 577 €	7 992 577 €	7 992 577 €	7 992 577 €

* en 2009 un amendement de 2 M€ à la LFI a porté le niveau de la subvention à 52 454 333 €

LFI Institut Pasteur PARIS	48 854 334 €	52 454 333 €	57 954 333 €	57 954 333 €	57 954 333 €
Mise en réserve	-2 931 260 €	-1 385 418 €	-1 498 620 €	-1 531 939 €	-1 849 815 €
dégel	2 261 518 €	1 385 418 €	1 000 000 €	0 €	
versement exceptionnel en 2009 par virement du ministère de la culture pour le solde du contentieux avec la caisse des monuments historiques		2 000 000 €			
VERSEMENT Institut Pasteur Paris	48 184 592 €	54 454 333 €	57 455 713 €	56 422 394 €	

LFI Réseau international des Instituts Pasteur	7 992 577 €	7 992 577 €	7 992 577 €	7 992 577 €	7 992 577 €
Mise en réserve	-479 555 €	-219 795 €	-219 795 €	-219 795 €	-259 758 €
dégel	279 740 €	219 795 €	95 823 €	0 €	
VERSEMENT Réseau international des Instituts Pasteur	7 792 762 €	7 992 577 €	7 868 605 €	7 772 782 €	
VERSEMENT IPP + RI	55 977 354 €	62 446 910 €	65 324 318 €	64 195 176 €	

Source : MESR

Annexe 6.3 : Subvention MESR "réseau international", répartition entre différents Instituts Pasteur et fraction de la subvention effectivement versée aux Instituts Pasteur concernés

Subvention MESR "réseau international" : répartition entre différents Instituts Pasteur et fraction de la subvention effectivement versée aux Instituts Pasteur concernés

Source : Institut Pasteur

Source (deux colonnes de droite) : Mission IGAS

2 009										
SUBVENTION 2009	FRAIS DE PERSONNEL RETENUS						MONTANTS REVERSES A CHAQUE INSTITUT	Total des frais de personnel retenus pour l'année civile 2009	Frais expatriés réseau, 2009, source IP	
	4EME TRIM 2008	1ER TRIM 2009	2EME TRIM 2009	3EME TRIM 2009	TAXE SUR SALAIRES 2008	TAXE SUR SALAIRES DE JANV A SEPT 2009				
Cambodge	900 000	-164 069	-195 733	-158 503	-172 549		209 145	-639 003,53	646 505,14	
Bangui	1 170 000	-31 417	-28 710	-39 393	-37 781		1 032 699	-214 101,52	236 072,13	
Guyane	2 020 000	-443 336	-421 799	-387 755	-352 642		414 468	-1 494 668,66	1 503 651,81	
Dakar	1 350 286	-164 734	-137 331	-119 005	-112 376		816 840	-496 380,74	519 811,77	
Madagascar	941 617	-105 094	-150 445	-122 698	-168 291		395 088	-526 964,46	531 821,51	
Nouvelle Calédonie	630 000	-156 967	-131 393	-148 158	-133 497		59 985	-497 204,92	456 464,61	
Guadeloupe	980 675	-195 806	-217 982	-214 531	-174 633	-39 732	109 618	-835 148,07	838 588,56	
	7 992 577	-1 261 423	-1 283 394	-1 190 044	-1 151 768	-39 732	-28 372	3 037 843	-4 703 471,90	4 732 915,53

	2 010							Total des frais de personnel retenus pour l'année civile 2010	Frais expatriés réseau, 2010, source IP
	SUBVENTION 2010	FRAIS DE PERSONNEL RETENUS					MONTANTS REVERSES A CHAQUE INSTITUT		
		4EME TRIM 2009	1ER TRIM 2010	2EME TRIM 2010	3EME TRIM 2010	TAXE SUR SALAIRES 2009			
Cambodge	886 042	-112 218	-155 581	-107 209	-108 898		402 136	-433 834,38	434 092,93
Bangui	1 250 301	-108 218	-47 767	-41 492	-33 637		1 019 188	-196 879,49	201 327,72
Guyane	2 087 117	-332 473	-356 072	-365 701	-265 798		767 074	-1 273 569,21	1 264 507,98
Dakar	1 132 444	-127 669	-127 255	-102 707	-212 891		561 924	-508 581,83	493 503,34
Madagascar	927 012	-85 530	-102 277	-58 680	-98 622		581 903	-314 561,64	313 625,23
Nouvelle Calédonie	620 227	-84 157	-88 971	-102 264	-98 708		246 127	-364 093,59	363 687,01
Guadeloupe	965 463	-228 002	-221 825	-187 176	-197 553	-10 823	91 441	-739 722,39	754 365,63
	7 868 605	-1 078 265	-1 099 747	-965 229	-1 016 105	-10 823	-28 641	-3 831 242,53	3 825 109,84

	2 011							Total des frais de personnel retenus pour l'année civile 2011 : n.d.	Frais expatriés réseau, 2011, source IP
	SUBVENTION 2011	FRAIS DE PERSONNEL RETENUS					MONTANTS REVERSES A CHAQUE INSTITUT		
		4EME TRIM 2010	1ER TRIM 2011	2EME TRIM 2011	3EME TRIM 2011	TAXE SUR SALAIRES 2010			
Cambodge	972 500	-62 147	-113 203	-102 351	-85 756		609 044		381 998,29
Bangui	1 235 075	-73 984	-8 780	2 944	-7 580		1 147 675		24 148,78
Guyane	2 061 700	-285 999	-334 692	-360 616	-341 211		739 182		1 393 030,27
Dakar	1 118 653	-65 730	-59 380	-71 837	-90 559		831 148		249 867,17
Madagascar	818 473	-54 982	-89 535	-71 697	-84 491		517 768		402 452,61
Nouvelle Calédonie	612 675	-74 151	-97 433	-85 445	-80 821		274 825		354 298,95
Guadeloupe	953 706	-133 168	-175 918	-141 971	-168 530	-11 936	291 414		670 205,05
	7 772 782	-750 161	-878 940	-830 972	-858 948	-11 936	-30 770	4 411 056	3 476 001,12

Fraction de la subvention reversée à chaque Institut Pasteur

Source : IGAS selon les données fournies par l'Institut Pasteur

%	2 009	2 010	2 011
Cambodge	23,2	45,4	62,6
Bangui	88,3	81,5	92,9
Guyane	20,5	36,8	35,9
Dakar	60,5	49,6	74,3
Madagascar	42,0	62,8	63,3
Nouvelle Caléd	9,5	39,7	44,9
Guadeloupe	11,2	9,5	30,6
MOYENNE	38,0	46,6	56,8

Annexe 6.4 : Subvention du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche à l'Institut Pasteur, prises de position de différents administrateurs

CA décembre 2011	« Dominique Deville de Perrière confirme que le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche reste attentif au maintien du montant de la subvention mais il est également contraint et l'Institut Pasteur n'est pas considéré comme un opérateur stricto sensu de l'Etat. Le ministère est sensible à la politique affirmée par l'Institut Pasteur ».
CA octobre 2011	« Bruno Rémond termine sa présentation en appelant l'attention du Conseil sur les crédits « non fléchés » accordés par l'Etat, en diminution constante et considère qu'il appartient au Conseil d'administration et à son Président de se mobiliser sur cette question, dans la mesure où l'Institut Pasteur a besoin, en proportion de ses recettes, de se voir allouer une dotation récurrente de toute évidence supérieure au niveau qu'elle atteint aujourd'hui ».
CA avril 2011	« François Ailleret tient à souligner le niveau de la subvention de l'Etat qui reste favorable pour l'Institut Pasteur ».
Assemblée 2010	François Ailleret : « Je tiens à souligner que la contribution financière de l'Etat a atteint un très bon niveau en 2009, notamment pour le financement de projets. Ce point mérite d'être souligné car nous savons tous les grandes difficultés qui caractérisent le budget public ».
CA mars 2010	« Bruno Rémond considère que l'Institut Pasteur a toutes les raisons de demander une augmentation de la contribution de l'Etat car celle-ci a considérablement diminué au fil du temps. C'est d'autant plus urgent que les redevances industrielles liées aux brevets chutent désormais. François Ailleret estime qu'il convient de bien documenter le dossier afin de faire reconnaître qu'il s'agit de fonds publics bien placés. Dominique Deville de Perrière souligne qu'il serait tout à fait anormal de ne pas placer cet objectif en première ligne, alors que la politique actuelle de l'Etat est de favoriser la recherche. /.../ François Ailleret considère que les arguments à faire valoir au niveau de l'Etat consistent à indiquer qu'à défaut de financement, il faudra réduire le niveau d'activité ».
Bureau novembre 2009	« Devant la hausse constante des coûts de l'activité scientifique, en particulier des équipements et des coûts de personnel, Alice Dautry précise que l'orientation financière de l'Institut doit être particulièrement précise et efficace pour maintenir l'équilibre économique. Les actions considérées sont les suivantes : viser une augmentation régulière de la dotation de l'Etat, avec un objectif à terme de 33 % du budget. /.../ Vincent Berjot note que cette augmentation n'est pas réaliste dans le contexte actuel et que l'Institut ne peut pas baser sa stratégie sur une telle augmentation de la participation de l'Etat ».
CA avril 2009	« Le Comité d'Audit et financier (<i>N.B. : présidé par Bruno Rémond</i>) estime nécessaire de réévaluer la subvention de l'Etat, compte tenu de la baisse régulière de ce poste ».

Source : IGAS, citations des procès-verbaux du bureau, du conseil d'administration et de l'assemblée de l'Institut Pasteur

Annexe 6.5 : Courrier du directeur de cabinet du ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement et de la recherche au directeur général de l'Institut Pasteur, 3 février 2005



*Ministère de l'Éducation nationale,
de l'Enseignement supérieur et de la Recherche*

Le Ministre délégué à la Recherche

Le Directeur de cabinet

Nos réf. : GB/IB n° 43
Vos réf. : courrier du 5 octobre 2004

Paris, le
- 3 FEV. 2005

Monsieur le Directeur général,

Dans le cadre de sa politique en faveur des fondations de recherche, notre ministère a ouvert la possibilité pour certaines fondations existantes de bénéficier d'un abondement à partir du compte d'affectation spéciale. J'ai le plaisir de vous informer du fait que votre demande du 5 octobre concernant le fonds dédié « Combattre les maladies parasitaires », présentée par la Fondation Institut Pasteur avec le soutien de Sanofi-Aventis, a reçu un avis favorable du Ministre délégué à la recherche.

Ce dossier a été transmis au ministère de l'économie, des finances et de l'industrie pour qu'il procède au versement des sommes prévues, à savoir 16 millions d'euros pour la contribution de l'État. Le ministère de l'économie, des finances et de l'industrie nous a signifié fin décembre son accord pour un premier versement de 4 millions d'euros et souhaite étaler les futurs versements en fonction du rythme de l'apport privé provenant de Sanofi-Aventis. Le premier versement doit être réalisé dans les tous prochains jours.

Il m'est apparu utile de vous informer de l'avancement de votre dossier et de recueillir votre sentiment, en liaison avec Sanofi-Aventis, sur la solution d'étalement des versements proposée par le ministère de l'économie, des finances et de l'industrie.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Directeur général, l'expression de mes sentiments distingués.

2005 → 3 500 000
500 000
Expl.
Engagement.

2006 → 3 800 000
0,200
Expl.
Engagement.

Monsieur Philippe KOURILSKY
Directeur général
Institut Pasteur
28 rue du Docteur Roux
75724 PARIS CEDEX 15

2007. Expl. 4 000
2008 Expl. 4 000

Xavier SAHUT D'IZARN

Annexe 7 : Les versements de l'INVS à l'Institut Pasteur pour 2009, 2010 et 2011

Tableau 19 : Versements de l'INVS à l'Institut Pasteur, écarts entre les documents fournis par l'INVS et l'inscription dans les comptes de résultats de l'Institut Pasteur
les indications fournies par l'Institut Pasteur figurent ici en surlignage jaune,
les indications fournies par l'INVS figurent ici en surlignage orange)

Versements de l'InVS à l'Institut Pasteur	2009 en 2009	2009 en 2010	TOTAL 2009
Versements de l'InVS à l'Institut Pasteur selon l'IP	5 601 557,00	1 018 536,00	6 620 093,00
Fonctionnement CNR Institut Pasteur (Paris + Guyane)	5 061 556,80	1 098 964,99	6 160 521,79
Fonctionnement structures transversales : CIBU & PF8	540 000,00		540 000,00
Etude Séro grippe donneurs (H1N1)			0,00
TOTAL	5 601 556,80	1 098 964,99	6 700 521,79
CNR Guyane (précision IP)			570 540,00
Total versements INVS moins CNR Guyane			6 129 981,79
Compte de résultat de l'Institut Pasteur			6 007 013,00
Ecart			-122 968,79
Explications reçues et commentaires			Versements reçus InVS 09 en 2009 = nous sommes sur une comptabilité d'engagement, nous provisionnons les sommes attendues au titre de l'année de clôture
Versements de l'InVS à l'Institut Pasteur	2010 en 2010	2010 en 2011	TOTAL 2010
Versements de l'InVS à l'Institut Pasteur selon l'IP	5 706 412,00	644 046,00	6 350 458,00
Fonctionnement CNR Institut Pasteur (Paris + Guyane)	5 142 112,20	581 345,80	5 723 458,00
Fonctionnement structures transversales : CIBU & PF8	540 000,00	60 000,00	600 000,00
Etude Séro grippe donneurs (H1N1)	24 300,00		24 300,00
TOTAL	5 706 412,20	641 345,80	6 347 758,00
CNR Guyane (précision IP)			494 932,00
Total versements INVS moins CNR Guyane			5 852 826,00
Compte de résultat de l'Institut Pasteur			5 771 928,00
Ecart			-80 898,00

Explications reçues et commentaires	nous sommes sur une comptabilité d'engagement, nous provisionnons les sommes attendues au titre de l'année de clôture	différence de +2,7k€ correspondant au versement du solde de 10 % s/ CNR 2010 SERO GRIPPE	
Versements de l'InVS à l'Institut Pasteur	2011 en 2011	2011 en 2012	TOTAL 2011
Versements de l'InVS à l'Institut Pasteur selon l'IP	5 300 272,00	552 074,00	5 852 346,00
Fonctionnement CNR Institut Pasteur (Paris + Guyane)	4 798 267,20	576 140,84	5 374 408,04
Fonctionnement structures transversales : CIBU & PF8	502 004,70	55 778,30	557 783,00
Etude Séro grippe donneurs (H1N1)	2 700,00		2 700,00
TOTAL	5 302 971,90	631 919,14	5 934 891,04
CNR Guyane (précision IP)			457 508,00
Total versements INVS moins CNR Guyane			5 477 383,04
Compte de résultat de l'Institut Pasteur			5 504 683,00
Ecart			27 299,96
Explications reçues et commentaires	différence de - 2.7k€ correspondant au versement du solde de 10 % s/ CNR 2010 SERO GRIPPE – nous sommes sur une comptabilité d'engagement , nous provisionnons les sommes attendues au titre de l'année de clôture	différence de - 79.8k€ correspondant au versement CNR, CIBU et PF8 non reçu restant en provision 2011 (comme indiqué dans notre tableau dans la colonne 2011)	

Source : IGAS selon données INVS et compte de résultat de l'Institut Pasteur

Tableau 20 : Explications reçues de l'Institut Pasteur et compléments d'information apportés par l'INVS, présentation linéaire

Explications reçues de l'Institut Pasteur (septembre 2012) , présentation linéaire	Précisions apportées par l'INVS
Versements 2011 au titre de 2010 différence de +2,7k€ correspondant au versement du solde de 10% s/ CNR 2010 SERO GRIPPE	-
Versements 2011 au titre de 2011 différence de - 2.7k€ correspondant au versement du solde de 10 % s/ CNR 2010 SERO GRIPPE	versé le 16-12-2011
Versements 2012 au titre de 2011 différence de - 79.8k€ correspondant au versement CNR, CIBU et PF8 non reçu restant en provision 2011(comme indiqué dans notre tableau dans la colonne 2011	OK Solde Cibu/PF8 + solde CNR vibrions choléra
CR 09 > Versements reçus InVS 09 en 2009 = nous sommes sur une comptabilité d'engagement, nous provisionnons les sommes attendues au titre de l'année de clôture	-
CR 09 < Versements reçus InVS 09 hors Guyane = ajustements des provisions comme indiqué dans notre tableau colonne 2009	-
CR 10 > Versements reçus InVS 10 en 2010 = nous sommes sur une comptabilité d'engagement, nous provisionnons les sommes attendues au titre de l'année de clôture	-
CR 10 < Versements reçus InVS 10 hors Guyane = ajustements des provisions comme indiqué dans notre tableau colonne 2010	-
CR 11 > Versements reçus InVS 11 en 2011 = nous sommes sur une comptabilité d'engagement , nous provisionnons les sommes attendues au titre de l'année de clôture	-
CR 11 > Versements reçus InVS 11 hors Guyane = solde InVS 2011 non reçu de 79 k€ restant en provision et 30 k€ versement reçu de la DGS s/CNR Rage 2011 (comme indiqué dans le tableau dans la colonne 2011).	-
Pour le dernier point, les 30K€ ont été portés sur la même ligne comptable que l'InVS et non sur la ligne DGS car la ligne DGS devait correspondre à l'obtention d'une subvention de la DGS de 500 k€ en 2011(négociation non aboutie). De plus, ces 30 k€ correspondent à un complément sur CNR Rage."	En 2011 l'InVS a alloué un complément de subvention pour le CNR Rage d'un montant de 34 000 euros (et non 30 000 euros). Par contre également un complément de 30 000 euros en 2011 pour le CNR Résistance aux antibiotiques (surveillance carbapénémases)

Source : IGAS, report des indications de l'Institut Pasteur et compléments d'information communiqués par l'INVS

Tableau 21 : « Tableau de réconciliation des versements InVS et des montants portés en compte de résultat », établi par l'Institut Pasteur (24/09/2012)

Libellé	Année 2009	Année 2010	Année 2011	Total
Versements reçus au titre de				
Versements 2009	5 601 557			
Versements 2010	1 018 536	5 706 412		
Versements 2011		644 046	5 300 272	
Versements 2012			552 074	
Total InVS reçu	6 620 093	6 350 458	5 852 346	18 822 897
IP Guyane	-490 112	-529 773	-457 508	-1 477 392
Ajustement des provisions au titre de 2007				
CNR 2007	-145 116			-145 116
CIBU 2007	-1 097			-1 097
PF8 2007	-25 513			-25 513
Ajustement des provisions au titre de 2009				
CNR 2009	31 976	-31 976		
CIBU 2009	-2 913	2 913		
PF8 2009	19 694	-19 694		
Ajustements des provisions au titre de 2010				
CIBU 2010				
PF8 2010				
Provisions au titre de 2011				
CNR 2011			24 067	24 067
PF8 2011			12 990	12 990
CIBU 2011			42 788	42 788
DGS 2011				
Versement CNR RAGE 2011			30 000	30 000
Compte de résultat 741 InVS	6 007 013	5 771 928	5 504 683	17 283 624

Source : Institut Pasteur

Annexe 8 : Générosité publique, documents non comptables

Annexe 8.1 : Les déclarations préalables annuelles d'appel à la générosité publique déposées par l'Institut Pasteur auprès de la préfecture de Paris, présentation synthétique

	2008	2009	2010	2011
Objectifs généraux poursuivis par l'appel à la GP	Soutien à la recherche biomédicale de la Fondation	Soutien à la recherche biomédicale de la Fondation	Soutien à la recherche biomédicale de la Fondation	Soutien à la recherche biomédicale de la Fondation
Campagnes que l'organisme se propose de faire au cours de l'année	Campagnes ponctuelles nationales de fidélisation de donateurs et de recrutement de nouveaux donateurs, collecte « Pasteurdon » en septembre, collecte de fonds pour la construction d'un nouveau laboratoire	Campagnes ponctuelles nationales de fidélisation de donateurs et de recrutement de nouveaux donateurs, collecte « Pasteurdon » en octobre avec collecte de rue, collecte de fonds pour la construction d'un nouveau laboratoire	Campagnes ponctuelles nationales de fidélisation de donateurs et de recrutement de nouveaux donateurs, collecte « Pasteurdon » en octobre avec collecte de rue, collecte de fonds pour la construction d'un nouveau laboratoire	Campagnes ponctuelles nationales de fidélisation de donateurs et de recrutement de nouveaux donateurs, collecte « Pasteurdon » en octobre avec collecte de rue, collecte de fonds pour la construction d'un nouveau laboratoire
Périodes	J, F, M, A, M, J, J, A, S, O, N, D	J, F, M, A, M, J, J, A, S, O, N, D	J, F, M, A, M, J, J, A, S, O, N, D	J, F, M, A, M, J, J, A, S, O, N, D
Modalités	Courrier personnalisé ou ciblé, e-mailing, télévision, radio, appels téléphoniques	Courrier personnalisé ou ciblé, e-mailing, télévision, radio, appels téléphoniques	Courrier personnalisé ou ciblé, e-mailing, télévision, radio, appels téléphoniques	Courrier personnalisé ou ciblé, e-mailing, télévision, radio, appels téléphoniques

Source : Mission IGAS

Annexe 8.2 : Affiche de communication de l'Institut Pasteur, 2012

**NOTRE
MISSION EST
DE FAIRE DES
DÉCOUVERTES.
PAS DU
PROFIT.**



L'Institut Pasteur, fondation privée à but non lucratif, a un fonctionnement indépendant. C'est ce qui nous donne la liberté de choisir nos axes de recherches, même sur les maladies les plus rares, et nous permet de réagir très vite en cas de crise sanitaire.

**RENDONS
MALADES
LES MALADIES.**

www.pasteur.fr

Institut Pasteur

Annexe 8.3 : Enveloppe d'un courrier de sollicitation de la générosité publique, en soulignant l'urgence



Annexe 8.4 : Les dons selon les tableaux « Liste des opérations de collecte » du service collecte de l'Institut Pasteur

2011										
FIDELISATION	nombre d'envois	nombre de dons	taux de rendement	montant collecté	don moyen	coût unitaire	timbres	dépenses totales	recettes nettes	taux de couverture
TOTAL OPERATIONS FIDELISATION	1 808 167	111 868		7 288 732 €				1 077 726 €	6 211 006 €	6,8 €
PROSPECTION	nombre contacts	nombre de dons	taux de rendement	montant collecté	don moyen	coût unitaire	timbres	dépenses totales	recettes nettes	taux de couverture
TOTAL OPERATIONS PROSPECTION	1 538 243	60 388		2 494 937 €	41,32 €			1 333 022 €	1 161 915 €	1,87 €
GRANDS DONATEURS	nombre contacts	nombre de dons	taux de rendement	montant collecté	don moyen	coût unitaire	timbres	dépenses totales	recettes nettes	taux de couverture
TOTAL GRANDS DONATEURS	163 704	2 700		3 274 795 €	1213 €			187 459 €	3 087 336 €	17,47 €
TOTAL PARTICULIERS	4 884 653	174 956		13 058 464 €	75 €			2 598 207 €	10 460 258 €	5,03 €
PASTEURDON	nombre d'envois	nombre de dons	taux de rendement	montant collecté	don moyen	coût unitaire	timbres	dépenses totales	recettes nettes	
TOTAL PASTEURDON	1 489	2 589		807 362 €	312 €			- €	807 362 €	
TOTAL MECENATS		2		3 000 000 €						
TOTAL ENTREPRISES		1 729		4 483 917 €	2 593 €			19546 €	4 464 371 €	
TOTAL TAXE D'APPRENTISSAGE		2 087		1 366 376 €				120 000 €		
TOTAL PMO		3 818		8 850 293 €	2 318 €			139 546 €	8 710 747 €	63,42 €
TOTAL COLLECTE 2011		199 392		22 716 119 €				2 737 752 €	19 978 367 €	8,30 €

2010										
FIDELISATION	nombre d'envois	nombre de dons	taux de rendement	montant collecté	don moyen	coût unitaire	timbres	dépenses totales	recettes nettes	taux de couverture
TOTAL OPERATIONS FIDELISATION	1 525 028	101 106		6 282 662 €				975 093 €	5 307 569 €	6,4€
PROSPECTION	nombre contacts	nombre de dons	taux de rendement	montant collecté	don moyen	coût unitaire	timbres	dépenses totales	recettes nettes	taux de couverture
TOTAL OPERATIONS PROSPECTION	1 727 334	68 259		2 582 126 €	37,83 €			1 670 159 €	911 967 €	1,55 €
GRANDS DONATEURS	nombre contacts	nombre de dons	taux de rendement	montant collecté	don moyen	coût unitaire	timbres	dépenses totales	recettes nettes	taux de couverture
TOTAL GRANDS DONATEURS	211 276	2 760		2 432 294 €	881,27 €			241 685 €	2 190 609 €	10,06 €
TOTAL PARTICULIERS	3 252 362	172 125		11 297 082 €	66 €			2 886 937 €	8 410 145 €	3,91 €
PASTEURDON	nombre d'envois	nombre de dons	taux de rendement	montant collecté	don moyen	coût unitaire	timbres	dépenses totales	recettes nettes	
TOTAL PASTEURDON	1 275	1 953		921 139 €	472 €			- €	921 139 €	
TOTAL MECENATS		2		2 550 949 €						
TOTAL ENTREPRISES		473		4 298 934 €	9 089 €			11 68 €	4 287 321 €	
TOTAL TAXE D'APPRENTISSAGE		1 878		1 486 492 €				100 000 €		
TOTAL PMO		2 353		8 336 375 €	3 543 €			111 613 €	8 224 762 €	74,69 €
TOTAL COLLECTE 2010		190 613		20 554 596 €				2 998 550 €	17 556 046 €	6,85 €

2009										
FIDELISATION	nombre d'envois	nombre de dons	taux de rendement	montant collecté	don moyen	coût unitaire	timbres	dépenses totales	recettes nettes	taux de couverture
TOTAL OPERATIONS FIDELISATION	1 398 538	101 892		5 785 948 €				919 572 €	4 866 377 €	6,29 €
PROSPECTION	nombre contacts	nombre de dons	taux de rendement	montant collecté	don moyen	coût unitaire	timbres	dépenses totales	recettes nettes	taux de couverture
TOTAL OPERATIONS PROSPECTION	1 084 544	56 281		1 988 740 €	35,34 €			1 320 597 €	668 143 €	1,51 €
GRANDS DONATEURS	nombre contacts	nombre de dons	taux de rendement	montant collecté	don moyen	coût unitaire	timbres	dépenses totales	recettes nettes	taux de couverture
TOTAL GRANDS DONATEURS	72 522	2 788		3 507 201 €	1 257,96 €			84 112 €	3 423 090 €	41,70 €
TOTAL PARTICULIERS	2 483 082	160 961		11 281 889 €	70 €			2 324 280 €	8 957 609 €	4,85 €
PASTEURDON	nombre d'envois	nombre de dons	taux de rendement	montant collecté	don moyen	coût unitaire	timbres	dépenses totales	recettes nettes	
TOTAL PASTEURDON		3 458		861 109 €	249 €			80 055 €	781 054 €	
TOTAL MECENATS		4		2 897 629 €						
TOTAL ENTREPRISES		542		3 311 326 €	6 109 €			5 386 €	3 305 940 €	
TOTAL TAXE D'APPRENTISSAGE		1 811		1 356 570 €				100 000 €		
TOTAL PMO		2 357		7 565 525 €	3 210 €			105 386 €	7 460 139 €	71,79 €
TOTAL COLLECTE 2009				19 708 523 €				2 509 720 €	17 198 803 €	7,85 €

Source : IGAS, source service collecte de l'IP, « Liste des opérations de collecte »

Annexe 9 : Les partenariats industriels

Annexe 9.1 : Nombre de contrats signés avec des partenaires industriels, par exercices

Tableau 22 : Nombre de contrats signés avec des partenaires industriels, par exercices

	Contrats	Avenants	Attach	TOTAL	Dont académiques
2007	135	24	0	159	21
2008	164	31	0	195	20
2009	120	26	2	148	26
2010	175	34	2	211	32
2011	163	29	0	192	15

Source : Institut Pasteur, DARRI

Annexe 9.2 : Réponse de la DARRI à la demande de l'IGAS concernant les documents portant consignes ou orientations émanant du conseil d'administration ou de la direction générale (Institut Pasteur, 24 avril 2012)

Le texte ci-dessous est la citation intégrale de la réponse adressée par M. Dérégnaucourt, directeur de la DARRI. N'y figure aucune référence à des documents portant consignes ou orientations émanant du conseil d'administration ou de la direction générale.

"Il n'existe pas une catégorie de sciences auxquelles on puisse donner le nom de sciences appliquées. Il y a la science et les applications de la science, liées entre elles comme le fruit à l'arbre qui l'a porté" Louis Pasteur, 1871

- Fidèle à sa vocation initiale, l'Institut Pasteur poursuit sa lutte contre les maladies infectieuses et, en outre, multiplie ses efforts dans la recherche contre les maladies cancéreuses, immunitaires, génétiques et neuro-dégénératives. Depuis la création de l'Institut Pasteur il y a plus d'un siècle, dix pasteurien ont reçu le Prix Nobel.
- Ces dernières années ont été marquées par une intensification des échanges entre chercheurs de l'Institut Pasteur et industriels. Aujourd'hui, la moitié de nos 109 unités de recherche collaborent avec des industriels ou des académiques sous diverses formes : contrats de recherche, concessions de licence, prestations de services, conseil... Ces échanges représentent un enjeu stratégique majeur puisque les activités propres doivent financer deux tiers de notre budget.
- Avec pour mission la protection et la valorisation des résultats scientifiques pasteurien, et pour force la complémentarité de leurs compétences, les membres de la Direction des Applications de la Recherche et des Relations Industrielles ont créé une passerelle unique entre le monde de la recherche et celui du développement industriel. En réinvestissant le revenu de ces collaborations dans de nouveaux programmes de recherche, l'Institut Pasteur sert l'intérêt de toute la communauté scientifique et, par conséquent, celui de la santé publique
- Accroître de manière significative le nombre de brevets présentant un réel potentiel d'exploitation industrielle avec, in fine, l'augmentation des redevances perçues par l'Institut Pasteur, demeure l'axe prioritaire qui oriente la stratégie de valorisation mise en œuvre par la Direction des Applications de la Recherche et des Relations Industrielles (DARRI). Encourager les chercheurs à constituer des dossiers de valorisation, déposer et étendre les brevets constituant un réel enjeu économique, préserver les intérêts de l'Institut Pasteur, accentuer les transferts de technologies via les licences d'exploitation, développer des partenariats avec l'industrie, participer à la création de nouvelles entreprises de biotechnologies ... Autant de priorités qui fondent la politique de l'Institut Pasteur en matière de valorisation.

Annexe 9.3 : Extraits du site Internet de Sanofi Pasteur

Rechercher
English | Français | Español
ESPACE PRESSE | PARTENARIATS | CARRIÈRES
SANOFI PASTEUR

SANOFI PASTEUR
NOTRE ENGAGEMENT
LA VALEUR DES VACCINS
PRINCIPES DE LA VACCINATION



Vous êtes ici : Accueil > Sanofi Pasteur > Histoire et héritage > L'héritage de Sanofi Pasteur

Taille Partager Imprimer

SANOFI PASTEUR

- NOTRE AMBITION
- CHIFFRES CLÉS
- NOS VACCINS
- HISTOIRE ET HÉRITAGE**
 - NOS VACCINS : UN SIÈCLE D'INNOVATION
 - L'HÉRITAGE DE SANOFI PASTEUR**
- SANOFI PASTEUR DANS LE MONDE
- LES SITES DE SANOFI PASTEUR

L'HÉRITAGE DE SANOFI PASTEUR

Télécharger la texte L'héritage de Sanofi Pasteur

Quatre noms, une destinée

L'origine de Sanofi Pasteur remonte à plus d'un siècle et est étroitement liée aux réalisations de Louis Pasteur, de la famille Mérieux, de John FitzGerald et de Richard Slee. Si chacun a suivi sa propre voie, tous partageaient un même objectif : protéger l'humanité contre les maladies infectieuses.

Sanofi Pasteur est une société mondiale, fondée sur l'innovation, la rigueur scientifique et les synergies internationales. **Nous sommes fiers de notre riche héritage** et continuons de puiser notre inspiration des pionniers qui ont fondé notre entreprise.

Louis Pasteur : un visionnaire scientifique
La carrière de Louis Pasteur est marquée par des découvertes qui ont révolutionné la médecine moderne et ont posé les bases de la pratique de la microbiologie. Sa « **théorie des germes** », selon laquelle les micro-organismes sont à l'origine des maladies infectieuses, a conduit à la mise au point de divers vaccins. Après avoir développé cette théorie, Pasteur a découvert que l'injection d'un micro-organisme atténué pouvait protéger l'organisme des maladies dont il était l'origine. Cette découverte a entraîné le développement de divers vaccins, parmi lesquels le vaccin contre la rage, administré à un homme pour la première fois en 1885. Les travaux de Pasteur ont également abouti à des modifications en termes de pratiques hospitalières concernant les maladies infectieuses ainsi qu'en termes de sécurité alimentaire.

Louis Pasteur a consacré les dernières années de sa vie à la création de **l'Institut Pasteur**, un organisme à but non lucratif qui continue aujourd'hui encore ses travaux sur les maladies infectieuses. Au fil des ans, Sanofi Pasteur et l'Institut Pasteur ont su conserver une relation privilégiée.

La famille Mérieux : trois générations d'innovateurs
Trois générations : Marcel, son fils Charles et son petit-fils Alain ont dédié leur vie à la protection contre les maladies infectieuses. La contribution la plus importante de l'Institut Mérieux a été le développement de la **production des vaccins à l'échelle industrielle**, qui a permis de vacciner de grands nombres de personnes sur une période relativement courte. En 1974, des techniques mises au point par l'Institut ont permis d'enrayer une épidémie de méningite à

Quatre noms, une destinée

- Louis Pasteur : un visionnaire scientifique
- La famille Mérieux : trois générations d'innovateurs
- John FitzGerald : le pionnier de la santé publique au Canada
- Richard Slee : un précurseur dans la production des vaccins

NOTRE ENGAGEMENT

NOTRE MISSION

► R&D

ENJEUX

LES VACCINS DE DEMAIN

NOUVELLES TECHNOLOGIES

PARTENARIATS

ENJEUX DE LA PRODUCTION

ACCÈS AUX VACCINS

R&D

Créer les solutions de demain grâce à la recherche et au développement

L'innovation est la clé de l'amélioration de la santé dans le monde et de notre réussite en tant que société. C'est pourquoi Sanofi Pasteur consacre chaque jour plus d'1 million d'euros à la recherche et au développement.

Le processus de développement d'un nouveau vaccin nécessite entre 14 et 25 ans et représente un coût global de 300 millions à 1 milliard de dollars.

Sanofi Pasteur est à la pointe du développement de solutions immunologiques pour la prévention des maladies à tous les stades de la vie. Nous explorons constamment les nouvelles technologies et les dernières connaissances scientifiques afin de concevoir des vaccins sûrs et efficaces, à cible unique ou combinés contre les maladies complexes affectant les populations du monde entier.

Seule ou en partenariat, Sanofi Pasteur travaille au développement de vaccins contre des maladies pour lesquelles il est urgent de trouver des solutions. Treize vaccins sont actuellement en cours de développement ou en instance d'approbation, avec pour objectif soit de cibler de nouvelles maladies soit d'améliorer les vaccins existants afin de protéger au mieux les populations à tous les stades de la vie :

- de nouveaux vaccins contre des maladies infectieuses pour lesquelles il n'existe actuellement aucun vaccin, par exemple la dengue ou les infections nosocomiales telles que les infections à *Clostridium difficile* ;
- de nouveaux vaccins contre des maladies endémiques dans les pays émergents, par exemple la tuberculose ;
- des vaccins nouveaux ou améliorés, adaptés aux besoins locaux, comme par exemple le vaccin unidose contre l'encéphalite japonaise, le vaccin contre le rotavirus ou le vaccin anti-rabique de deuxième génération sur cellules Vero (VRVg) ;
- de nouveaux vaccins combinés pour tous les stades de la vie ;
- des vaccins contre les risques de pandémie grippale.

[Haut de page](#)

**Annexe 10 : Non-respect des obligations
de déclaration préalable par des entreprises
pharmaceutiques faisant des dons
à l'Institut Pasteur**

Annexe 10 : L'article R.5124-66 du code de la santé publique, une procédure très peu respectée concernant les dons faits par des entreprises pharmaceutiques à l'Institut Pasteur

1. L'ARTICLE R5124-66 DU CODE DE LA SANTE PUBLIQUE EDICTE UNE OBLIGATION DE DECLARATION PREALABLE POUR LES DONS DESTINES A ENCOURAGER LA RECHERCHE FAITS PAR LES ENTREPRISES PHARMACEUTIQUES

[120] L'article R5124-66 CSP prévoit une obligation de déclaration aux ARS des dons faits par les entreprises pharmaceutiques pour favoriser la recherche.

Article R5124-66 CSP

Modifié par [Décret n°2010-344 du 31 mars 2010 - art. 153](#)

Les établissements et entreprises pharmaceutiques sont autorisés à faire à des personnes morales des dons destinés à encourager la recherche ou la formation des professionnels de santé, sous réserve de leur déclaration préalable au directeur général de l'agence régionale de santé du lieu où est situé le siège de l'organisme bénéficiaire et à condition que ces dons n'aient pas pour objet réel de procurer un avantage individuel à un membre ou à des membres d'une profession mentionnée aux [articles L. 4113-6](#), [L. 4321-20](#), [L. 4311-28](#) et [L. 4343-1](#).

La déclaration comporte les éléments suivants :

- 1° La désignation du donateur ainsi que la nature de son activité et son adresse ;
- 2° La désignation du bénéficiaire ainsi que la nature de son activité et son adresse ;
- 3° La nature et le montant du don ;
- 4° L'objet du don.

[121] Ce texte préexistait à la loi du 29 décembre 2011 relative au renforcement de la sécurité sanitaire du médicament et des produits de santé, qui dans son article 2, met à la charge des entreprises commercialisant ou produisant des produits de santé l'obligation de rendre publics les avantages, en nature ou en espèces, qu'elles octroient aux acteurs du monde de la santé. Il lui est complémentaire.

[122] La non-application de l'article R5124-66 CSP est selon la direction générale de la santé sanctionnée au titre de l'article L.5423-6 du code de la santé publique relatif à la méconnaissance des obligations de publicité.

2. EN CONTRAVENTION AVEC CES DISPOSITIONS, LA PLUPART DES DONS FAITS A L'INSTITUT PASTEUR PAR DES ETABLISSEMENTS OU ENTREPRISES PHARMACEUTIQUES NE FONT PAS L'OBJET D'UNE DECLARATION PREALABLE A L'ARS

- [123] La mission a rapproché, pour les exercices 2009, 2010 et 2011 la liste des dons à l'Institut Pasteur émanant d'entreprises et les déclarations de dons à l'Institut Pasteur déposées auprès de l'agence régionale de santé d'Ile-de-France.
- [124] Aucune déclaration n'a été transmise à l'ARS d'Ile-de-France pour la plupart des dons d'établissements et entreprises pharmaceutiques figurant dans le récapitulatif fourni par la fondation.
- [125] Ainsi pour 2009, 2010 et 2011, sur respectivement 2 278 300 €, 363 000 € et 2 237 500 € de dons émanant de dix firmes ou groupes pharmaceutiques identifiés par la mission sur la base de la liste des plus grands mécènes fournie par la fondation, les déclarations préalables concernent deux dons de 25 300 € au total en 2009, et aucun don pour 2010 et 2011.
- [126] Cette absence de déclaration, relative à des dons élevés, concerne des entreprises dont il est avéré qu'elles ont connaissance de l'obligation de déclaration, puisqu'elles ont déclaré des dons plus mineurs. Ainsi le groupe SANOFI AVENTIS a-t-il déclaré pour 2009, 2010 et 2011 des dons mineurs (830 € à 3000 €) au profit de la société française de microbiologie et de la société française d'immunologie sises à l'Institut Pasteur ; par contre, il n'a pas déclaré un don de 2 000 000 € fait en 2010 à l'Institut Pasteur.
- [127] L'Institut Pasteur n'informe au demeurant pas ses donateurs industriels de leurs obligations en la matière, à l'encontre d'autres institutions œuvrant dans le domaine de la recherche en santé. Le site de l'INSERM par exemple porte à la rubrique « dons » la mention : « En application de l'article R.5124-66 du Code de la Santé Publique, si vous êtes un établissement ou une entreprise pharmaceutique, vous devez déclarer votre don préalablement au directeur général de l'agence régionale de santé d'Ile de France ».

**Annexe 11 : Lettre adressée au Chef de l'IGAS
le 21 janvier 2013**



Institut Pasteur

Paris, le 21 janvier 2013

Le président du conseil d'administration

et

La directrice générale de l'Institut Pasteur

A

Monsieur Pierre Boissier,

Chef du service de l'Inspection générale des affaires sociales

Par lettre du 20 novembre 2012 vous nous avez transmis le texte du pré-rapport que l'IGAS a consacré au compte d'emploi des ressources de l'Institut Pasteur pour les années 2009 à 2011. Il appelle de notre part les réponses consignées dans le document ci-joint. Nous souhaitons également porter à votre connaissance les observations suivantes.

I – Une des critiques majeures qui est faite à l'Institut Pasteur est de s'écarter des « statuts-types » approuvés par le Conseil d'Etat dans ses formations consultatives¹. Outre que ces textes n'ont pas de caractère contraignant, les rapporteurs négligent que la dernière modification des statuts de la fondation a été approuvée par arrêté du ministre de l'Intérieur en date du 21 novembre 2008, sur avis conforme du Conseil d'Etat.

La bonne gouvernance de l'Institut Pasteur, fondée sur ses statuts, constitue une responsabilité éminente du conseil d'administration et de son président. Le pré-rapport peut certes déplorer que certains éléments des « statuts-types » ne soient pas repris par les statuts de l'Institut Pasteur mais ne peut pas fonder ses critiques sur ce qui relève de la stricte application de ces statuts. C'est pourquoi nous demandons une révision en profondeur de la rédaction de ces points afin de dissiper toute confusion à cet égard.

II – L'objection majeure et d'ordre général que l'on peut opposer au pré-rapport est d'avoir ignoré la nature exacte et la dimension scientifique hors normes de l'Institut ainsi que le modèle économique qui fonde les orientations comptables et financières de la fondation.

¹ Approuvés, mais non « édictés » comme l'écrivent improprement les auteurs du pré-rapport.

On ne peut que regretter que ces orientations définies en cohérence profonde avec l'échelle de temps longue des activités de recherche scientifique, et qui permettent de répondre aux contraintes d'un contexte économique global, aient été passées sous silence par les auteurs du pré-rapport.

Sur le fond, les inspecteurs de l'IGAS ne tiennent pas compte du fait que l'Institut Pasteur est non seulement une fondation faisant appel à la générosité du public, mais aussi une entité opérationnelle qui produit de la recherche sur la longue durée (les programmes de recherche se réalisent sur de nombreuses années, les laboratoires sont créés pour douze ans) et où travaillent 2.600 personnes.

Si la gouvernance, l'organisation et les modalités de gestion économique de l'Institut ne tenaient pas compte de cette réalité, la pérennité de la fondation et de tout ce qu'elle représente pour la société et le pays seraient grandement menacés. D'où ce modèle économique équilibré qui est bien celui d'une fondation dédiée à la recherche fondamentale, selon des finalités inscrites dans les statuts, l'ensemble faisant l'objet d'un étroit consensus avec les autorités chargées de veiller au bon usage de la reconnaissance d'utilité publique.

A aucun moment, dans le pré-rapport, la pertinence de ce modèle économique n'est véritablement prise en compte ou même analysée en tant que telle, sans préjudice des corrections ou améliorations qui pourraient être apportées à tel ou tel aspect comptable.

L'Institut Pasteur, en raison de l'importance de ses missions, de ses moyens et de l'univers international très concurrentiel dans lequel il évolue, doit disposer d'une direction efficace et réactive qui n'est pas très éloignée de celle d'un établissement public ou même d'une entreprise, et qui ne permet évidemment pas au conseil d'administration de rendre les arbitrages quotidiens nécessaires au bon fonctionnement de l'institution. C'est également la raison pour laquelle le bureau du conseil d'administration, qui se réunit plus fréquemment afin de procéder aux arbitrages nécessaires, a été composé avec le concours de fortes compétences, comme il est d'usage dans les grandes associations ou fondations reconnues d'utilité publique.

Mais l'Institut Pasteur est aussi un organisme de recherche, une grande institution scientifique comptant dans ses rangs des chercheurs de réputation mondiale – dont des lauréats du prix Nobel –, et c'est pour cette raison qu'il doit disposer d'instances de discussion, d'information et de concertation originales. Il nous paraît très regrettable que ces aspects essentiels n'aient pas trouvé leur place dans le rapport provisoire.

1 – L'objet social de l'Institut demeure bel et bien, contrairement à ce qu'affirme le pré-rapport, la recherche dans toutes ses dimensions.

2 – La gouvernance de la fondation n'a en rien été bouleversée par la réforme statutaire de 2008, qui visait essentiellement à réduire la durée du mandat du directeur général de six à quatre ans ; elle a permis également de traduire dans les textes des améliorations apportées au fonctionnement de l'Institut Pasteur au cours des années précédentes. Le pré-rapport formule des critiques qui sont souvent contradictoires entre elles. D'un côté, il juge exagérés le rôle du directeur général et l'étendue des délégations dont il dispose - affirmant même, contre toute évidence, que la récente révision statutaire poursuivait cet objectif caché. De l'autre, il s'étonne de l'existence d'une assemblée, institution *sui generis*, qui traduit précisément une volonté de transparence et d'équilibre dans l'exercice des responsabilités au sein de la fondation.

Par ailleurs, il convient de noter les nombreux progrès réalisés en matière de gouvernance au cours de ces dernières années. La création du comité d'audit et financier, du comité des nominations et rémunérations et du comité consultatif des placements en, témoigne. La composition du conseil d'administration, qui réunit, à titre bénévole, des personnalités aux compétences reconnues et complémentaires, est une richesse et une grande chance pour l'Institut Pasteur.

3 – Les modalités de gestion comptable et financière de l'Institut Pasteur sont dictées par l'exigence de stabilité et de pérennité de l'institution. Le premier capital de l'Institut est constitué par ses chercheurs, sa crédibilité scientifique, ses brevets. Ses missions s'inscrivent dans une perspective à long terme. Les ressources annuelles ont donc vocation à couvrir les dépenses courantes de l'exercice, liées à la réalisation des missions et au fonctionnement de l'Institut, et à assurer la pérennité de la fondation via le fonds de dotation, mettant ainsi la fondation à l'abri des aléas qui pourraient affecter sur le long terme le niveau des subventions publiques, des revenus de valorisation de la recherche, et de la générosité publique.

C'est pourquoi les statuts de l'Institut Pasteur font un arbitrage entre les ressources courantes du compte de résultat et celles dont le caractère insuffisamment récurrent justifie l'inscription en résultat exceptionnel. Le pré-rapport qualifie ce principe de prudence d'artifice de présentation comptable destiné à mieux solliciter les subventions de l'Etat – ce qu'il appelle « le caractère construit du déficit d'exploitation ». La réponse détaillée du pré-rapport d'inspection montre que ces allégations s'appuient sur des analyses comptables très largement erronées. Dès la synthèse du pré-rapport, la critique portant sur la valorisation financière des résultats de recherche manque de clarté ; elle procède de raisonnements qui traduisent une profonde méconnaissance de l'économie de l'innovation et s'appuie sur une comptabilisation des accords qui fait masse des conventions de R&D proprement dit et d'accords (confidentialité, transfert d'échantillons) qui n'ont pas de portée commerciale.

En ce qui concerne, enfin, la gestion du fonds de dotation et la politique de placement, les conclusions du pré-rapport, particulièrement sévères dans leurs libellés, ne tiennent aucun compte des données objectives, tant qualitatives que quantitatives, qui ont été très longuement exposées aux rapporteurs. Qu'il suffise de rappeler que sous la supervision des administrateurs les plus versés dans ces matières, avec la contribution extérieure et bénévole d'experts incontestés, l'Institut Pasteur a en quelques années sensiblement renforcé la robustesse de ses procédures (exigences accrues en termes de liquidité, de notation des titres et de dispersion des fonds gérés) et de sa stratégie d'allocation (réduction de l'exposition aux actions), avec comme résultat une performance des fonds gérés de +16,3% sur les exercices 2009 à 2011, contre +13,8% pour l'indice de référence conventionnel (50% actions / 50% obligations, zone Euro) avec une volatilité moindre (8,4% contre 10,5%).

4 – Les rapporteurs indiquent que l'Institut Pasteur ne remplirait pas « de manière satisfaisante ses obligations de transparence » à l'égard de ses donateurs. Cette affirmation particulièrement déstabilisante, que l'Institut Pasteur dément catégoriquement, repose sur des éléments essentiellement indirects et pour le moins contestables et des interprétations inappropriées des textes.

Quant à l'orientation vers les fonds propres d'une partie des ressources assurées par les donateurs, rien ne justifie de dire que « cette utilisation des fonds n'est pas conforme à la réglementation et constitue un détournement de la volonté des donateurs et des testateurs. »

Ce dernier développement est très représentatif du ton général du pré-rapport, qui met gravement en cause de manière purement gratuite non seulement l'Institut Pasteur lui-même, mais les commissaires aux comptes et le ministère de la Recherche.

On peut toujours critiquer une pratique de gestion², une orientation, une stratégie, juger la communication interne ou externe insuffisante.

Mais parler de « détournement » ou de « graves irrégularités » sans qu'on puisse établir la moindre infraction précise aux lois et règlements, évoquer un « verrouillage » des statuts ou des présentations « fallacieuses » traduit, pour le moins, une très sérieuse légèreté dans la formulation de l'évaluation. De même, il est écrit en conclusion que « les dérogations aux statuts-types, qui doivent être mesurées et justifiées, ne peuvent conduire à contrevenir aux normes législatives ou réglementaires ». Mais, là encore, on ne trouve nulle part, dans le pré-rapport, de mention précise d'une infraction à de telles normes « législatives ou réglementaires ».

L'Institut Pasteur rappelle que ses comptes sont certifiés sans réserve par un commissaire au compte. Les conclusions du pré-rapport ont donné lieu à une mise au point particulièrement nette de la part du cabinet PricewaterhouseCoopers. L'Institut Pasteur récuse absolument les raisonnements sous-jacents aux retraitements de comptes auxquels ont procédé les auteurs et conteste avec la plus grande fermeté toutes les mentions tendant à mettre en doute la régularité de ses comptes.

Quant à la gestion par le ministère de la Recherche des dotations budgétaires ouvertes en loi de finances, qui serait « entachée de graves irrégularités »³, il suffit de relever qu'à notre connaissance la Cour des comptes, qui examine ces questions dans le cadre des notes annuelles d'exécution budgétaire n'a jamais formulé de telles critiques et qu'elle a, au contraire, toujours validé le dispositif mis en œuvre par le ministère.

En réalité, la gestion financière et la présentation des comptes de l'Institut Pasteur sont parfaitement conformes aux lois et règlements ; en outre elles correspondent non seulement à l'application de ses statuts, mais à une logique économique admise, régulière, et de surcroît compréhensible par le plus grand nombre selon les règles du bon sens. Le Comité de la Charte relève à cet égard dans son dernier rapport triennal couvrant la période d'activité 2008-2010 de l'Institut Pasteur que « l'analyse de la communication et de la collecte, au regard des recommandations du Comité de la Charte, ne montre pas d'élément de nature à tromper, choquer le public ou à induire des risques de confusion ». Nous demandons par conséquent que soient profondément révisée la rédaction du pré-rapport et que, notamment, soient supprimés tous les retraitements comptables opérés par les auteurs qui ne sont conformes ni au statut de l'Institut Pasteur, ni aux normes comptables, seules références sur lesquelles se fonde la présentation des comptes.

² Encore faut-il que la critique soit techniquement fondée. A titre d'exemple, on lira plus loin qu'il existe dans le rapport une confusion manifeste et récurrente entre les notions de rendement et de rentabilité d'un actif.

³ Le ministère de la recherche serait également complice de ces « irrégularités » puisque ledit ministère n'a pas été à même de « produire de compte rendus d'utilisation ou de documents de suivi ».

III - En conclusion :

- Nous relevons que les rapporteurs de l'IGAS ont conduit un travail très minutieux qui parfois va au-delà du cadre prévu par l'article 42, alinéas I et II de la loi du 28 mai 1996 ⁴. Cette démarche ne susciterait pas de réserve en elle-même si elle n'aboutissait à un réquisitoire infondé et de tonalité polémique.

Ce pré-rapport liste de véritables injonctions concernant non seulement l'application des statuts, mais aussi les pratiques de gouvernance, quotidiennes et détaillées, qui, selon les auteurs, devraient être observées dans le fonctionnement de l'Institut.

La méthode suivie suscite en elle-même de graves interrogations. Le pré-rapport dans son ensemble, mais aussi des « annexes » peu documentées et très largement redondantes, s'apparente à une instruction à charge où les faits sont systématiquement sollicités et où sont inlassablement réitérées les mêmes critiques, les mêmes accusations, les mêmes insinuations, sans pour autant qu'elles acquièrent l'épaisseur de la réalité. L'Institut Pasteur constate une disproportion entre les insinuations ou certaines expressions et la réalité des observations qui ne relèvent aucune utilisation frauduleuse des ressources financières, ni atteinte à la probité des dirigeants et agents.

- Sur le plan opérationnel et en termes d'organisation, l'Institut Pasteur comme toute institution peut sans nul doute progresser et continuera à le faire.
- Mais on ne saurait le critiquer dans sa gestion prudentielle alors que l'ensemble du monde économique et financier vit depuis quatre ans à l'aune de ce principe. Les règles prudentielles doivent s'imposer à toute institution, et plus particulièrement à celles qui gèrent des fonds publics ou des fonds issus de la collecte de dons.
- Cette politique prudentielle est non seulement justifiée en elle-même, mais elle s'intègre de surcroît dans un processus de réforme et de rationalisation engagé depuis plusieurs années, dont les axes principaux, largement ignorés par le pré-rapport, ont porté précisément sur la gouvernance de l'Institut, sur la qualité des modes de fonctionnement des entités (démarche d'accréditation et de certification ISO de structures scientifiques et administratives), sur l'animation et la coordination du réseau international⁵.
- C'est dans cet esprit que l'Institut Pasteur mettra en œuvre certaines préconisations du rapport qui lui paraissent pertinentes et opérantes (évolution des termes de la communication auprès des donateurs, tableau de synthèse semestriel des activités, cadre plus formalisé pour la prévention des conflits d'intérêts en matière de partenariats industriels, amélioration du fléchage des ressources affectées à la recherche, précisions apportées sur le rôle des organes de gouvernance dans le cadre de référence de la gestion, approbation plus formalisée du bilan annuel de la gestion du patrimoine ...).

⁴ Le contrôle de l'usage des ressources issues de l'appel à la générosité publique n'est abordé, en tant que tel, qu'à partir de la page 74, soit au dernier quart du rapport.

⁵ Constatons que le rapport de l'IGAS ne se réfère à aucun moment au rapport établi en avril 2009 par une mission conjointe IGAS / IGA sur le fonctionnement de l'Institut Pasteur de la Guadeloupe. Ce rapport² était né d'une initiative propre de l'Institut Pasteur. La mission conjointe avait été conduite *de facto* dans les conditions mêmes d'une inspection, avec les moyens propres des deux services de l'Etat, et ses analyses et conclusions avaient fait une part non négligeable au fonctionnement du réseau, au-delà du cas spécifique de la Guadeloupe et des dysfonctionnements qui avaient justifié l'organisation d'une mission.

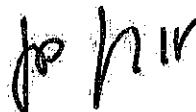
Mais c'est aussi la raison pour laquelle, au-delà du contenu, nous déplorons avec vigueur le ton général du pré-rapport et son parti pris de présentation, les intitulés des têtes de paragraphe qui se veulent accrocheurs, voire sulfureux, et sont de nature à influencer très défavorablement un lecteur pressé ou non spécialisé.

On imagine d'autant plus ce que pourrait donner une médiatisation superficielle : ses effets seraient dévastateurs, hors de toute proportion avec la réalité, ni même avec le contenu réel du rapport, car on ne retiendrait que quelques mots bien sonores (« irrégularités », « détournement », « verrouillage »), jetés au fil de la plume, mais extraordinairement lourds de conséquences pour le public. Le préjudice - totalement injustifié - qui pourrait en résulter pour l'Institut Pasteur, dont le nom et la réputation scientifique sont mondialement établis, serait incalculable.

Pour l'ensemble de ces motifs, nous demandons avec la plus grande insistance que soit profondément modifié le contenu de ce pré-rapport.



Alice Dautry
Directrice générale



Jean-Pierre Jouyet
Président du conseil d'administration

Annexe 12 :
Article 20 de la loi 2006-586 du 23 mai 2006 :
échange entre l'IGAS et la Cour des comptes



Inspection générale des affaires sociales

Le 2 avril 2013

à

**Madame Anne Froment-Meurice
Cour des comptes
Présidente de la Vème Chambre**

**à l'attention de Monsieur Michel Thomas,
Coordonnateur du secteur générosité publique,
Vème Chambre**

Objet : Article 20 de la loi n° 2006-586 du 23 mai 2006 relative au volontariat associatif et à l'engagement éducatif

Madame la Présidente,

Un organisme contrôlé au titre notamment de son appel à la générosité publique présente une question de lecture de l'article 20 de la loi visée du 23 mai 2006 aux termes duquel « *Les associations dont le budget annuel est supérieur à 150 000 EUR et recevant une ou plusieurs subventions de l'État ou d'une collectivité territoriale dont le montant est supérieur à 50 000 EUR doivent publier chaque année dans le compte financier les rémunérations des trois plus hauts cadres dirigeants bénévoles et salariés ainsi que leurs avantages en nature* ».

En effet, en réponse à la question écrite n° 01630 publiée au journal officiel du Sénat le 30/08/2007 annexée à ce courrier, le ministère de l'intérieur, de l'outre-mer et des collectivités territoriales a indiqué à propos de cette obligation législative de publication que « *Si l'information doit être publiée de manière distincte en terme de rémunération d'un côté et d'avantage en nature d'un autre côté, les informations ne doivent pas être individualisées par personne physique* ».

L'organisme considéré s'estime autorisé sur la base de cette réponse à ne publier que de façon agrégée, et non individuellement, les rémunérations de ses trois plus hauts cadres dirigeants.

Notre lecture du cadre normatif ne rejoint pas cette orientation. S'agissant cependant d'un sujet sensible que nous pouvons communément rencontrer, et tout rapport de contrôle étant lui-même susceptible de créer un effet « jurisprudentiel », il nous paraît souhaitable, dans le cadre de nos échanges méthodologiques sur le secteur générosité publique, de solliciter votre analyse sur ce point.

En vous remerciant particulièrement pour l'attention que vous voudriez accorder à ce courrier, et en restant à votre disposition pour tout échange, nous vous prions d'agréer, Madame la Présidente, l'expression de notre respectueuse considération.

Pascal Penaud

Béatrice Buguet

Inspecteur général des affaires sociales, Président
du comité des pairs Cohésion sociale

Inspectrice générale des affaires sociales,
Coordonnatrice du secteur générosité publique

LOI n° 2006-586 du 23 mai 2006 relative au volontariat associatif et à l'engagement éducatif,
article 20

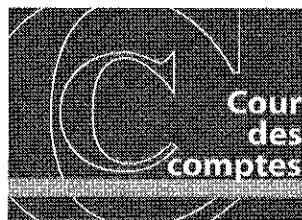
Les associations dont le budget annuel est supérieur à 150 000 EUR et recevant une ou plusieurs subventions de l'État ou d'une collectivité territoriale dont le montant est supérieur à 50 000 EUR doivent publier chaque année dans le compte financier les rémunérations des trois plus hauts cadres dirigeants bénévoles et salariés ainsi que leurs avantages en nature.

Question écrite n° 01630 de M. Jean Louis Masson (Moselle - NI) publiée au JO Sénat du 30/08/2007 - page 1513

M. Jean Louis Masson attire l'attention de Mme la ministre de l'intérieur, de l'outre-mer et des collectivités territoriales sur le fait qu'à la suite des élections législatives, toutes les questions écrites qui avaient été posées sous la précédente législature et qui n'avaient pas encore obtenu de réponse ont été déclarées caduques. Il lui pose donc à nouveau la question qui avait été adressée à son prédécesseur le 15 mars 2007 et à laquelle celui-ci n'avait pas répondu. Plus précisément, il attire son attention sur le fait que les associations bénéficiant d'aides publiques doivent sous certaines conditions, publier la rémunération de leurs trois principaux dirigeants. Il souhaiterait qu'elle lui indique si les plafonds prévus par la loi intègrent uniquement les subventions émanant de collectivités territoriales ou d'EPCI ou si elles intègrent également les subventions émanant de l'État et éventuellement de syndicats mixtes. Par ailleurs, il souhaiterait qu'elle lui précise si les salaires qu'il convient de publier sont les trois salaires les plus élevés ou les salaires des trois personnes occupant le rang hiérarchique le plus élevé.

Réponse du Ministère de l'intérieur, de l'outre-mer et des collectivités territoriales publiée dans le JO Sénat du 28/02/2008 - page 395

L'article 20 de la loi n° 2006-586 du 23 mai 2006 relative au volontariat associatif et à l'engagement éducatif précise que « les associations dont le budget annuel est supérieur à 150 000 euros et recevant une ou plusieurs subventions de l'État ou d'une collectivité territoriale dont le montant est supérieur à 50 000 euros doivent publier chaque année dans le compte financier les rémunérations des trois plus hauts cadres dirigeants bénévoles et salariés ainsi que leurs avantages en nature ». Une disposition analogue oblige, d'ores et déjà, les associations qui décident de verser une rémunération à leurs dirigeants, dans les conditions prévues au d du 1° du 7 de l'article 261 du code général des impôts, d'inscrire le montant des rémunérations versées à chacun des dirigeants concernés « dans une annexe aux comptes de l'organisme ». L'objectif du législateur, pour reprendre l'exposé des motifs de l'amendement parlementaire à l'origine de cette disposition, est de renforcer « la transparence de la gestion des fonds publics ». Ainsi, pour l'application de ce texte, il convient de considérer qu'une association doit publier, dans une annexe de ses comptes annuels, « les rémunérations des trois plus hauts cadres dirigeants bénévoles et salariés ainsi que leurs avantages en nature », dès lors qu'elle dispose d'un budget annuel supérieur à 150 000 euros et bénéficie, de la part d'une ou plusieurs collectivités publiques (autorités administratives au sens de l'article 1er de la loi n° 2000-321 du 12 avril 2000 relative aux droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations), d'une subvention ou de plusieurs subventions dont le montant cumulé est supérieur à 50 000 euros. Le législateur a visé à la fois les cadres dirigeants au sens du code du travail, par définition rémunérés, et les dirigeants bénévoles, en principe non rémunérés. Les dirigeants non salariés, non bénévoles mais rémunérés en leur seule qualité de mandataire social sont inclus dans le champ d'application de l'article 20 selon la Compagnie nationale des commissaires aux comptes. Concernant la détermination des trois plus hauts cadres dirigeants, elle doit s'effectuer selon l'importance du rôle de chacun dans la gestion et la représentation de l'association. Si l'information doit être publiée de manière distincte en terme de rémunération d'un côté et d'avantage en nature d'un autre côté, les informations ne doivent pas être individualisées par personne physique. Enfin, s'agissant de la détermination de l'année de référence visée à l'article 20 de la loi précitée, il convient de prendre en compte l'exercice au cours duquel le versement de la ou des subventions a été effectué ».



CINQUIEME CHAMBRE

PARIS, le 24 AVR. 2013

—
LA PRESIDENTE

P/2013/48

à

Monsieur Pascal Penaud
Madame Béatrice Buguet

Inspection générale des affaires sociales
39-43, quai André Citroën
75739 PARIS Cedex 15

O B J E T : Article 20 de la loi n° 2006-586 du 23 mai 2006 relative au volontariat associatif et à l'engagement éducatif

Par lettre du 2 avril 2013, vous avez sollicité mon avis sur l'interprétation qu'il y a lieu de donner au texte cité en objet, relatif à la publication des rémunérations des trois plus hauts cadres dirigeants de certaines associations.

En premier lieu, je vous remercie de cette démarche car il est en effet hautement souhaitable que nos institutions respectives, qui exercent la même mission de contrôle des organismes faisant appel à la générosité publique, se consultent régulièrement pour coordonner leurs points de vue et leur interprétation des textes applicables.

Sur le fond de la question posée, je partage votre sentiment sur le fait que cette obligation doit s'entendre au sens de la rémunération individuelle des dirigeants concernés, et non de manière globale.

La réponse ministérielle que vous joignez, en indiquant que « les informations ne doivent pas être individualisées par personne physique », me semble ajouter une précision qui ne figure pas dans la loi ni dans aucun autre texte ; à ce titre elle paraît contestable et ne devrait pas avoir de portée normative.

Le texte de la loi, en employant le pluriel « les rémunérations des trois plus hauts cadres dirigeants », me semble sans ambiguïté sur le fait qu'il n'y ait pas globalisation.

L'examen des travaux parlementaires montre que cette disposition de l'article 20 a été introduite par un amendement parlementaire à l'Assemblée nationale. Au cours de la discussion, le ministre a rappelé que « l'organisme qui rémunère des dirigeants doit communiquer chaque année à la direction des services fiscaux un document attestant le montant des ressources qu'il a perçues et précisant l'identité des dirigeants rémunérés » (cf. IV de l'article 242 C de l'annexe II au CGI). Il ressort du débat que « l'amendement n° 15 rectifié propose seulement de faire figurer ces informations (...) dans un document spécifique ».

L'article 242C précité dispose que « I.-Pour l'application du d du 1° du 7 de l'article 261 du code général des impôts, la transparence financière des organismes qui décident de verser une rémunération à leurs dirigeants est établie lorsque les conditions suivantes sont satisfaites :

a) Le montant des rémunérations versées à chacun des dirigeants concernés est indiqué dans une annexe aux comptes de l'organisme ; »

Il me semble donc logique de considérer par parallélisme que l'information publiée doit également concerner « chacun des dirigeants » et en conséquence, qu'elle ne peut être globalisée.



Anne FROMENT-MEURICE



Inspection générale
des affaires sociales
RM2012-139P

Appel à la générosité publique : contrôle du compte d'emploi des ressources de l'Institut Pasteur

2009 - 2011

TOME III REPONSES DE L'INSTITUT PASTEUR & OBSERVATIONS DE LA MISSION

Établi par

Béatrice BUGUET

André BERNAY

Membres de l'inspection générale des affaires sociales

- Avril 2013 -

Les observations de la mission aux réponses de l'Institut Pasteur figurent après chacune de ces réponses. Une synthèse de ces observations les clôtüre.

Dans ses points numérotés 5 à 27 au moins, la numérotation que l'Institut Pasteur a fait figurer dans ses réponses ne correspond ni aux numéros de paragraphe ni aux numéros de page dans le rapport. Chaque fois que possible, la mission a donc fait précéder ses observations des numéros de paragraphe correspondants dans le rapport, afin de permettre au lecteur de s'y référer.

Une partie des réponses de l'Institut Pasteur figure à l'identique ou dans des formulations très similaires dans plusieurs passages. Par souci de lisibilité du document, la mission a en tant que de besoin rappelé ses observations.

Réponses de l'organisme & Observations de la mission

[5]

La disparition du mot « fondamental » constitue une simple modernisation lexicale ; elle ne signifie en aucune manière que la recherche cognitive ne fait plus partie des axes prioritaires de la fondation. Il ne pourrait d'ailleurs en être autrement. A cet égard, il n'est pas inutile de rappeler que Louis Pasteur lui-même indiquait : « *Il n'existe pas une catégorie de sciences auxquelles on puisse donner le nom de sciences appliquées. Il y a la science et les applications de la science, liées entre elles comme le fruit à l'arbre qui l'a porté.* » La modification de l'objet social de l'Institut Pasteur dans la version des statuts 2008 prend acte de la réalité des activités de l'Institut, en mettant la lettre du statut en conformité avec une situation qui prévaut depuis l'origine de la fondation. Du reste, le document établi pour la Vision Stratégique adoptée en 2008 n'a pas fait disparaître les références à la recherche fondamentale ; il la positionne comme le socle de toutes les autres activités (enseignement, formation...) du campus.

Le « *transfert des connaissances en vue d'applications visant à prévenir ou combattre les maladies infectieuses, parasitaires ou immunitaires ou, plus largement, à améliorer la santé* » a dû être précisé dans l'objet de la fondation puisque la valorisation de la recherche scientifique et plus particulièrement des brevets issus de cette recherche constitue depuis toujours un élément essentiel de la lutte contre les maladies. Pour preuve, les applications liées à la découverte du virus du VIH/Sida ayant donné lieu à la consécration des Professeurs Barré-Sinoussi et Montagnier comme Prix Nobel de Médecine en 2008. Par « *transfert de connaissances en vue d'applications* », il faut comprendre la concession de licences de brevets et en aucun cas la cession des brevets. A ce titre, les relations avec le monde industriel et les autres structures de recherche, en France et à l'international, constituent une condition incontournable pour que la recherche ne reste pas à un stade théorique mais puisse bénéficier à la santé humaine.

La modification de l'objet social n'est donc en aucun cas une modification « notable » mais l'ajustement à la réalité des activités de l'Institut. Cette modification n'a, par ailleurs, suscité à aucun moment de réaction ou d'interrogation et encore moins de réticence, que ce soit en interne, malgré les longs débats qui se sont tenus sur la modification statutaire, ou de la part des instances compétentes appelées à se prononcer sur la validité des statuts.

Observation de la mission :

(§ 39 à 46) *La modification de l'objet social introduite en 2008 est, pour le moins, « notable », comme l'indique le rapport : le terme de recherche fondamentale a été supprimé, le « transfert des connaissances en vue d'applications » (quelle qu'en soit la définition) a été introduit dans l'objet social à part égale avec la recherche et l'enseignement, le centrage sur l'étude et la recherche a été nettement atténué.*

Il n'est pas surprenant que cette modification ait suscité peu de débats puisqu'elle n'a à aucun moment été présentée aux instances de gouvernance.

[6]

La modification statutaire qui a eu lieu en 2008 à l'initiative du président du conseil d'administration, Monsieur François Ailleret, a effectivement pris la forme d'un « toilettage » par rapport à la version précédente, dans la mesure où l'objectif n'était pas d'aligner les statuts sur le modèle des statuts types, (ce qui, pour les raisons qui ont été clairement exposées au ministère de la recherche ainsi qu'au ministère de l'intérieur, n'aurait pas pu aboutir, notamment pour les raisons développées ci-après), mais de modifier *a minima* les quelques dispositions qui méritaient de l'être, principalement dans un objectif de plus grande transparence et de mise en conformité avec la pratique.

Parmi ces dispositions, on citera la réduction de la durée des fonctions du directeur général à quatre ans au lieu de six, ainsi que la clarification apportée à la procédure d'approbation du rapport annuel par l'assemblée, la grave crise sociale interne de 2005 ayant mis en évidence le caractère inapplicable des dispositions statutaires antérieures.

Observation de la mission :

(§ 39 à 67, et 83 à 90) Ni la modification de l'objet social, ni les modifications de gouvernance introduites en 2008 (net renforcement des pouvoirs du directeur général, minoration des pouvoirs de l'assemblée notamment) ne constituent de simples « toilettages ».

Quant à la réduction de la durée des fonctions du directeur général, elle n'a pas concerné l'actuelle directrice générale dont le mandat initial a été clos par application rétroactive au mandat en cours des nouveaux statuts, et immédiatement renouvelé.

Enfin, la forte atténuation du pouvoir de l'assemblée pour l'approbation ou le rejet du rapport annuel a probablement été décidée à la suite, précisément, du rejet en 2005 du rapport annuel par l'assemblée, il n'en résulte pas que les statuts antérieurs aient été inapplicables.

[7] et Annexe 1.5 [1] à [5]

Les auditeurs soulignent que la gouvernance de l'Institut Pasteur s'éloigne des statuts-types « édictés » par le Conseil d'Etat pour les fondations reconnues d'utilité publique. Le terme « édictés » constitue une impropriété car en l'occurrence le Conseil d'Etat ne prescrit ni n'impose. C'est l'une des remarques récurrentes et centrales du pré-rapport, en particulier concernant les modalités de gouvernance de l'Institut, dont les auteurs concluent à la nécessité de procéder à une nouvelle modification sur un certain nombre de points.

Cette position ne résiste pas à l'analyse dès lors que les statuts révisés en 2008, qui ne comportaient que des modifications justifiées par le contexte propre de l'Institut, ont été validés par l'ensemble des instances gouvernementales concernées. Ces mêmes instances ont remarquablement compris la genèse des statuts de l'Institut Pasteur rappelée plus haut, et l'inopportunité pour celui-ci de refondre entièrement ses statuts compte tenu du caractère spécifique de l'Institut Pasteur dans l'univers des fondations reconnues d'utilité publique.

De surcroît, il convient de souligner que les statuts-types n'ont pas de caractère impératif. Ils constituent des orientations générales dont le ministre de l'intérieur peut s'affranchir pour exercer son pouvoir d'appréciation en raison des caractères propres d'une fondation particulière. Le Conseil d'Etat a eu à se prononcer sur cette question à de multiples occasions et notamment dans un arrêt du 16 avril 2010, qui est d'ailleurs cité par le pré-rapport lui-même.

De la même façon, on relèvera que l'existence d'une assemblée, loin de soutenir la thèse du pré-rapport sur le déséquilibre des pouvoirs au profit du directeur général, atteste d'une répartition

équilibrée et originale des pouvoirs au sein de la fondation. Elle constitue l'une de ces particularités qui n'ont jamais été remises en cause, ni par le ministère de l'intérieur ni par le Conseil d'Etat.

Observation de la mission :

(§ 18, 39 à 67, et 83 à 90)

Comme précisément indiqué en annexe 1.5, les statuts-types n'ont pas de valeur impérative, le Conseil d'Etat ayant la faculté d'admettre des clauses divergentes. Cependant il est inexact d'écrire que « le Conseil d'Etat ne prescrit ni n'impose ». En effet les dérogations aux statuts types doivent être justifiées (C.E. avis, section, 25 octobre 1977, n°320725). Par ailleurs, indépendamment de la portée normative des statuts-types, ces dérogations ne peuvent conduire à s'écarter des normes législatives ou réglementaires en vigueur, ni à méconnaître les principes généraux applicables à la reconnaissance d'utilité publique d'une fondation. Les statuts-types « constituent une directive par laquelle le ministre de l'intérieur, sans renoncer à exercer son pouvoir d'appréciation ni édicter aucune condition nouvelle, entend fixer les orientations générales en vue de l'exercice de son pouvoir dans le cadre du processus de reconnaissance de l'utilité publique d'une fondation ; il lui est loisible de s'affranchir de cette directive pour des considérations d'intérêt général tenant aux particularités d'un dossier, dès lors que son appréciation ne méconnaît pas les principes généraux applicables à la reconnaissance d'utilité publique d'une fondation » (CE section, Postel-Vinay, avril 2010).

Pour éviter toute éventuelle ambiguïté relative au verbe « édicter » s'agissant des statuts-types, il sera remplacé par le verbe « approuver » dans le rapport. Ainsi le paragraphe 18 est-il rédigé comme suit : « l'Institut Pasteur augmente ses fonds propres de 15,7 M€ en 2011 alors que son résultat annuel est négatif de 25,5 M€. Les statuts induisent cette affectation en fonds propres y compris pour des dons et legs affectés par le donateur à une destination spécifique. Ce mécanisme est contraire aux statuts-types approuvés par le Conseil d'Etat comme à la réglementation comptable ; il contrevient de plus directement à la communication adressée aux donateurs, selon laquelle les dons et legs affectés aux missions sociales sont mis à disposition des unités de recherche l'année de leur perception. »

S'agissant des statuts 2008 de l'Institut Pasteur, ils ont fait l'objet y compris dans des courriers adressés aux instances gouvernementales de présentations tronquées (cf. notamment annexe 1.5, § 14 à 18).

Enfin, outre les écarts considérables et loin de relever tous de spécificités historiques par rapport aux statuts-types, les statuts 2008 de l'Institut Pasteur dérogent aux normes comptables, comportent des articles peu compatibles entre eux et, au surplus, ne sont pas respectés par l'Institut Pasteur lui-même.

Comme l'indique le rapport, leur modification est donc indispensable.

[8]

Depuis plus de 50 ans, l'organisation de l'Institut Pasteur se caractérise par :

- une assemblée, ayant principalement pour vocation d'approuver le rapport annuel du conseil d'administration ainsi que la nomination de ses membres extérieurs et de ceux du conseil d'administration,
- un conseil d'administration, qui règle, par ses délibérations, les affaires de l'Institut Pasteur et un bureau du conseil d'administration dont la mission est de préparer les décisions du conseil d'administration et d'intervenir sur délégation du conseil d'administration,
- un directeur qui est depuis toujours une personnalité scientifique et qui, sous l'autorité du conseil d'administration, assure le fonctionnement de l'Institut Pasteur.

Cette organisation *sui generis* dans le paysage des fondations, est la traduction d'une gouvernance proche des réalités, réactive et adaptée aux besoins d'une institution au périmètre large, agissant au plan international et remplissant des missions variées, au croisement des univers de la science, de la société et de l'économie.

Ainsi par exemple, c'est historiquement au directeur général et non au président du conseil d'administration de la fondation qu'incombe la marche quotidienne de l'Institut.

Tous les présidents ont jusqu'à aujourd'hui été choisis parmi des personnalités bénévoles exerçant par ailleurs des responsabilités de haut niveau, le plus souvent dans le monde des affaires. Leur fonction est de nature non exécutive.

Il est tout aussi inexact d'affirmer que les pouvoirs du directeur général ont été statutairement renforcés en 2008. En premier lieu, les pouvoirs de direction et de représentation confiés par l'article 12 des statuts au directeur général – lequel est placé sous l'autorité du conseil d'administration – tiennent compte de la variété des activités de l'Institut et des nécessités de son fonctionnement quotidien. Ils n'ont jamais été contestés par le ministère de l'Intérieur, ni par le Conseil d'État. En second lieu, on peut au contraire remarquer qu'en diminuant la durée des fonctions du directeur général de six à quatre ans, les pouvoirs de celui-ci s'en sont trouvés réduits.

Afin d'étayer leur argumentation, les auditeurs indiquent que l'élargissement des pouvoirs du directeur général résulterait des larges délégations que lui confère le bureau du conseil d'administration, alors même que celles-ci seraient « dénuées de base juridique dans les statuts de la fondation non plus que dans les statuts-types ». Une telle remarque est pour le moins surprenante et mérite *a minima* un rappel des règles de base du droit commun, dont relève la fondation.

S'agissant des statuts, il convient tout d'abord de relever que le principe de la mise en place de délégations est prévu par l'article 9 qui prévoit en effet que « *le conseil d'administration peut déléguer partie de ses attributions à son président ou à son bureau. Le président ou le bureau doivent rendre compte régulièrement des décisions prises en vertu de ces délégations au conseil d'administration.* » C'est ainsi que le conseil d'administration, par délibération du 23 mars 2005 (confirmée plusieurs fois depuis), a tout d'abord confié au bureau les actes de gestion courante, à l'exclusion toutefois de deux domaines spécifiques (les créations ou suppressions de services¹ et les nominations au grade de professeur).

Mais rien n'interdit au bureau de déléguer à son tour au directeur général tout ou partie des délégations reçues du conseil d'administration. Il est ainsi rappelé que la Cour de cassation accueille la subdélégation des pouvoirs depuis 1983 (arrêt n° 82-92.364 du 8 février 1983). Il est de jurisprudence désormais bien établie qu'aucune règle n'interdit à un délégataire de subdéléguer à son tour une partie des pouvoirs dont il a été investi par son propre délégant, sauf si ce dernier l'a interdit. Les sub-délégataires doivent être pourvus de la compétence, de l'autorité et des moyens propres à l'accomplissement de leur mission (Cass. crim 30 octobre 1996) conditions de validité de la délégation – ce qui ne saurait faire de doute, en l'occurrence.

De son côté, le directeur général est doté des pouvoirs statutaires lui permettant d'assurer le fonctionnement de l'Institut Pasteur. A titre d'exemple, il détient le pouvoir de représenter l'Institut dans tous les actes de la vie civile et en justice.

Dans la mesure où les statuts ont confié au conseil d'administration la compétence d'autoriser les actions en justice, leurs rédacteurs ont entendu séparer le pouvoir d'introduire une action et celui de représenter la personne morale dans cette action, exception faite des cas d'urgence pour lesquels une ratification postérieure est alors suffisante. Cette volonté de séparation des deux pouvoirs précités a été totalement respectée, le conseil d'administration ayant délégué, conformément à l'article 9 des statuts, le pouvoir d'autoriser les actions en justice au bureau et la directrice générale étant habilitée à introduire les seules procédures d'urgence, avec ratification postérieure du bureau.

¹ Les décisions de création et suppression de structures de recherche ont été déléguées au bureau par le conseil d'administration en 2009.

La même méthodologie a été appliquée pour déléguer certains pouvoirs disciplinaires et de rupture de contrats de travail à la directrice générale et ce, en cas d'urgence et pour certains salariés seulement. En tant que de besoin, il est rappelé que les décisions de licenciement relèvent, selon la jurisprudence de la chambre sociale de la Cour de cassation (arrêt 3 octobre 1980, Gaz. Pal. 1981), de la gestion courante d'un organisme et sont susceptibles d'entrer dans les compétences du bureau et donc faire l'objet d'une subdélégation, qui, en l'espèce, est limitée aux cas d'urgence.

Par ailleurs, le schéma des délégations qui, encore une fois, est parfaitement fondé en droit, a été adapté :

- principalement, pour des raisons liées à l'application des règles de droit du travail qui nécessitent une réactivité du chef d'entreprise, en l'occurrence la directrice générale, afin de respecter les délais et procédures prévus par le code du travail ; le pouvoir hiérarchique d'un directeur général d'une fondation telle que l'Institut Pasteur inclut le pouvoir de sanction sur le personnel et les prescriptions en cette matière ne souffrant aucun délai.
- accessoirement, pour fluidifier les décisions de gestion courante. Il est rappelé que la définition de celles-ci est, en droit des sociétés comme pour tout groupement de droit privé, fonction de la nature et des activités déployées par l'entité. Ce qui relèvera de la gestion courante dans une grande organisation telle que l'Institut Pasteur, ne le sera pas dans une autre de taille beaucoup plus modeste.

En ce qui concerne la situation contractuelle de l'actuelle directrice générale, l'existence d'un contrat de travail à durée indéterminée liant Madame Alice Dautry à l'Institut Pasteur ne peut être contestée. Ainsi, les bulletins de paie de Madame Alice Dautry, adressés aux auteurs du rapport, comportent les codes URSSAF et SIRET de l'Institut Pasteur, et mentionnent la qualification "Professeur Mandataire Direction Générale". Un bulletin de salaire est bien légalement un document matérialisant l'existence d'un contrat de travail.

Madame Alice Dautry se voit rémunérée au titre de ses fonctions de Professeur – Responsable d'unité et de son mandat salarié de directrice générale.

L'expression de « mandataire social » contenue dans les délibérations du conseil d'administration de 2005 et de 2009 relatives à l'entrée en fonction de Madame Alice Dautry est inappropriée car juridiquement inexacte s'agissant d'une fondation et non d'une société (cf. développements aux points [68] à [72]. Les termes de « mandat de direction » auraient été plus adaptés).

La réalité du travail induit par les différentes missions de Mme Dautry ne peut être contestée et représente une charge justifiant la rémunération perçue. Le niveau de celle-ci a été fixé par le président du conseil d'administration, après consultation du président du comité des nominations et rémunérations. Le total des rémunérations brutes que Madame Alice Dautry perçoit au titre de ses fonctions fait l'objet d'un assujettissement aux diverses charges sociales et cotisations salariales et patronales. Pour l'ensemble des rémunérations versées par l'Institut Pasteur à Madame Alice Dautry, celle-ci se trouve donc soumise au régime général des salariés.

Il est important de souligner que l'absence de formalisation écrite d'un contrat à durée indéterminée n'est pas suffisante pour contester l'existence d'un tel contrat de travail. En effet, c'est la situation de fait qui permet de qualifier l'exactitude du rapport contractuel (Cass. Soc. 17 avril 1991, n°28-40-121 n°1705P Scarline et a c/ Sté Lalau, Bull. Civ. V n°200 ou Cass. Soc. 9 mai 2011 n°98-46-150 n°1928 FS-P Communauté Emmaüs de la Pointe Rouge c/ Barono, Bull. Civ. V n°155). De fait, l'existence d'une relation contractuelle ne dépend ni de la volonté exprimée par les parties ni de la dénomination qu'elles ont donnée à leur convention, mais des conditions de fait dans lesquelles est exercée l'activité. La seule volonté des parties est impuissante à soustraire l'intéressée au statut social qui découle nécessairement des conditions d'accomplissement du travail (Cass. Plénière 4 mars 1983, n°81-15-290 Barrat c/ SA Ecoles des Roches, Bull. Civ. AP n°3). Ainsi, concernant le contrat à durée indéterminée de Madame Alice Dautry, s'agissant d'un

contrat à durée indéterminée de droit commun à temps plein, la loi française ne prévoit pas expressément d'obligation d'un écrit, le contrat : le contrat, soumis aux règles du droit commun, peut être établi selon les formes adoptées par les parties (C. trav. L1221-1).

Observation de la mission :

(§ 53 à 96, et annexes 1.5 et 2.2) Comme dans d'autres documents, l'Institut Pasteur argue ici de « spécificités » pour tenter de justifier une situation incompatible avec le statut de fondation reconnue d'utilité publique, à caractère nécessairement non-lucratif.

La directrice générale, mandataire social et juridiquement dirigeante de la fondation, est rémunérée à ce titre. La rémunération admise par l'administration fiscale comme par la jurisprudence du Conseil d'Etat dans le cadre d'une gestion désintéressée ne peut excéder le triple du plafond mensuel de la sécurité sociale visé à l'article L.241-3 du code de la sécurité sociale établi à 2946 € au premier janvier 2011, soit à cette date 8 838 €. Or la rémunération actuelle de la directrice générale de l'Institut Pasteur s'élève à 201 232 € annuels soit 16 769 € mensuels pour 2011, donc près du double du niveau autorisé.

Il ne s'agit pas d'une spécificité historique, puisque cette situation ne concernait pas le précédent directeur général qui n'était lui-même pas rémunéré au titre d'un mandat social, mais de ses fonctions de directeur général. La mission s'en est assurée en consultant les bulletins de salaire de M. Philippe Kourilsky, directeur général jusqu'en 2005, au terme des nombreuses difficultés que la direction de l'Institut Pasteur a opposées pour lui donner accès à ces documents.

Quant au terme de mandataire social dont la fondation tente ici d'expliquer qu'il serait inapproprié

- *il s'agit, comme le rappelle la réponse elle-même, du terme utilisé par le conseil d'administration de la fondation,*
- *il s'agit également de la qualification retenue par la direction des ressources humaines de l'Institut Pasteur. La note du 24 novembre 2005 référencée DRH1 2005/407/CM/SB de la directrice des ressources humaines de l'Institut Pasteur au président du conseil d'administration, qui a pour objet de « régler parfaitement la situation de mandataire social de notre Directrice générale, Madame Alice DAUTRY » indique notamment que « Le Directeur général est un mandataire social et, à ce titre, ne peut se prévaloir du titre de salarié », même si en l'occurrence la directrice générale « garde sa fonction de responsable d'unité, en qualité de professeur salarié »,*
- *il s'agit plus récemment de la qualification retenue par le président du conseil d'administration dans sa note du 11 janvier 2012 adressée au directeur général adjoint chargé de l'administration de la fondation, à l'adresse de la direction des ressources humaines, concernant la rémunération de la directrice générale et fixant le montant de la « part variable de mandat social pour 2011 ».*

Quoi qu'il en soit, l'actuelle directrice générale détient des pouvoirs qui relèvent de la direction, au sens juridique du terme, de la fondation, et sont dévolus dans les statuts-types au président du conseil d'administration (et au-delà-même de ces pouvoirs, elle prend des décisions relevant du conseil d'administration ou du bureau par délégations non-statutaires du bureau, dans le cadre de plus d'une information globalement diminuée du conseil d'administration). Elle est rémunérée à ce titre. Sa rémunération excède très largement le plafond autorisé pour les organismes à caractère non lucratif. Dès lors, il est impératif, si l'Institut Pasteur entend rester une fondation reconnue d'utilité publique, soit de ramener cette rémunération à un niveau au plus égal au plafond, soit de modifier statutairement les pouvoirs de la directrice générale pour les attribuer conformément aux statuts-types au président du conseil d'administration - et bien entendu que le directeur général exerce ses seuls pouvoirs statutaires et assure une information suffisante du conseil d'administration pour que celui-ci soit à même d'exercer pleinement ses propres prérogatives.

S'agissant de l'accroissement en 2008 des pouvoirs du directeur général, il résulte d'abord de la modification statutaire qui, notamment, confie au directeur général la conception même des orientations stratégiques. Les délégations en chaîne du conseil d'administration au bureau et du bureau au directeur général ne font que les conforter. Au surplus, la réponse de la fondation est inopérante. Si les subdélégations de pouvoir sont licites dans l'absolu et sous certaines conditions, ce qui n'est pas débattu dans le rapport, en droit associatif les possibilités de délégation et subdélégation sont fixées par les statuts. Il en va de même dans les établissements publics à propos desquels la Cour de cassation a eu l'occasion de le rappeler explicitement (C.Cass., chambre sociale, 10 novembre 2004, arrêt n° 2127). Or, les statuts de l'Institut Pasteur « ne permettent en aucun cas au conseil d'administration de déléguer ses pouvoirs au directeur général », comme la directrice juridique de la fondation l'a rappelé au conseil d'administration (conseil d'administration du 19 octobre 2010 et note 41 du rapport).

Enfin, s'agissant de la situation de l'actuelle directrice générale:

- *la réponse de la fondation ne fait état d'aucun contrat de travail signé au titre des fonctions de directrice générale, ce qui semble confirmer l'absence de signature d'un tel contrat, indiquée à la mission (cf. § 70 du rapport),*
- *les références juridiques produites par la fondation sont sans lien avec le rapport, qui n'a pas débattu de la réalité du travail de l'actuelle directrice générale mais a établi l'absence d'un document formalisé,*
- *il est inexact d'affirmer que le niveau de la rémunération de l'actuelle directrice générale aurait « été fixé par le président du conseil d'administration, après consultation du président du comité des nominations et rémunérations ». Les courriers signés par le président du conseil d'administration dont la directrice générale a fait état en extrême fin de mission visent globalement une « part fixe / salaire de base » et une « part variable », et non l'ensemble des éléments de la rémunération de la directrice générale,*
- *quoi qu'il en soit, aux termes des statuts, la compétence de fixer la rémunération des différentes catégories de personnel revient au conseil d'administration et non à son seul président. Le conseil d'administration a délégué cette compétence au bureau, et non à son seul président. Le bureau a lui-même délégué à la directrice générale « en cas d'urgence », les décisions relatives aux négociations salariales ; outre que cette délégation à la directrice générale n'est pas licite aux termes des statuts et du règlement intérieur de la fondation, elle ne saurait par hypothèse concerner le salaire ou la rémunération de mandat de la directrice générale elle-même, sauf à ce que celle-ci décide sans contrôle de sa propre rémunération.*

Ces constats dont la fondation tente d'esquiver la portée heurtent les critères de non-lucrativité exigés par définition d'une fondation reconnue d'utilité publique.

La directrice générale, mandataire social et juridiquement dirigeante de la fondation, est rémunérée à ce titre pour un montant excédant très largement le plafond autorisé.

De plus, l'Institut Pasteur ne se conforme plus depuis 2009 à l'obligation légale, pour les associations et fondations dont le budget annuel est supérieur à 150 000 euros et qui reçoivent une ou plusieurs subventions dont le montant est supérieur à 50 000 euros, de publier chaque année dans le compte financier les rémunérations des trois plus hauts cadres dirigeants ainsi que leurs avantages en nature.

[9] et Annexe 1.5 [20]

De lourdes critiques émanent des auditeurs sur le fonctionnement et la composition du conseil d'administration.

Le ministère de l'intérieur n'a formulé aucune remarque sur cette question, en particulier sur l'absence d'un de ses représentants au conseil ou sur l'absence de commissaire du gouvernement.

Il n'est pas démontré par ailleurs que le conseil d'administration soit « insuffisamment informé ». C'est en réalité tout le contraire. Un questionnaire de satisfaction a été communiqué à l'ensemble des membres du conseil d'administration en 2008 afin d'évaluer la qualité des travaux présentés au conseil (annexe 3). L'ensemble des membres ont reconnu tant la qualité du contenu des dossiers que le caractère pertinent et suffisant de l'information.

Plus généralement, il est important d'observer que le conseil d'administration est amené à traiter des sujets les plus importants, par branche d'activité. Il en est notamment ainsi de :

- la prospective
- la vision stratégique
- la politique financière
- la situation patrimoniale
- les principes de gestion des portefeuilles de valeurs mobilières
- la dimension internationale des activités de l'Institut Pasteur
- la politique de valorisation
- la politique immobilière de l'Institut Pasteur
- la philanthropie (dons et legs)
- les contentieux significatifs
- la création de start-up et de nouvelles entités.

Il est important de souligner que le directeur général intervient sous l'autorité du conseil d'administration. C'est dire le rôle de décision et d'impulsion qui revient à cette instance.

Enfin, les auditeurs relèvent que Monsieur Bruno Rémond intervient au bureau du conseil d'administration en sa qualité de magistrat à la Cour des comptes alors que celui-ci intervient en sa qualité de président du comité d'audit et financier. On remarquera cependant qu'en effet, les procès-verbaux ont retranscrit la présence de Monsieur Bruno Rémond parmi les administrateurs alors qu'en réalité, il intervient comme invité, en sa qualité de président du comité d'audit et financier. Il est à cet égard important d'ajouter que Monsieur Bruno Rémond participe au bureau sans voix délibérative.

Observation de la mission :

(§ 91 à 96, et annexes 1.5 et 1.6) S'agissant de la composition du conseil d'administration, l'Institut Pasteur n'apporte aucune réponse aux constats établis dans le rapport et détaillés en annexe 1.5. Pour ce qui est, parmi d'autres points, de la représentation du ministère de l'intérieur, comme le précise le rapport (§ 92), une alternative existe désormais entre cette modalité et la présence d'un commissaire du gouvernement désigné par le ministère de l'intérieur au sein du conseil d'administration ou du conseil de surveillance. Les statuts de l'Institut Pasteur ne dépendent ni à l'un ni à l'autre modèle.

S'agissant du fonctionnement du conseil d'administration, les « lourdes critiques » de la mission portent sur le niveau d'information, en nette diminution, que lui apporte la direction générale dans la période récente. Le ministère de l'intérieur, non représenté dans la fondation, n'en a par définition aucune connaissance. La fondation n'apporte quant à elle aucune réponse aux éléments précis qui documentent la baisse considérable du niveau d'information apporté au conseil d'administration (cf. annexe 1.2), non plus que le fait que des décisions importantes ont été prises dans la période récente sans consultation et parfois même sans information du conseil d'administration. La fondation se contente sur ces sujets majeurs d'évoquer un « questionnaire de satisfaction » qui aurait été distribué aux membres du conseil en 2008. C'est précisément depuis 2008 que, de façon accentuée par rapport à cette tendance amorcée en 2006, l'information fournie au conseil d'administration, très insuffisante sur nombre de sujets stratégiques, est très en retrait par rapport aux exercices antérieurs.

Quant à la participation de M. Bruno Rémond au bureau, en sus de la composition statutaire de cette instance, la directrice de l'Institut Pasteur a expliqué en fin de mission comme le mentionne ici la réponse de la fondation que ce membre supplémentaire aurait été à l'origine un « invité permanent », puis qu'il aurait été de fait considéré comme un membre du bureau. Comme indiqué, les procès-verbaux du bureau sont pour autant constants sur la période 2008-2011 et mentionnent ce membre du bureau en qualité « d'administrateur, président du comité d'audit et financier », jamais d'« invité ». Peu importe au demeurant puisqu'il participe pleinement au bureau sur toute la période. Enfin, les procès-verbaux du bureau ne permettent pas de déterminer s'il a ou non voix délibérative puisqu'ils ne font pas état de décomptes de votes.

[10] et [11] et Annexe 1.5 [6]

Les pouvoirs de l'assemblée n'ont en aucun cas été minorés comme le laisse entendre le pré-rapport. Il faut là encore remarquer que l'assemblée étant composée pour environ le tiers de ses membres par des pasteuriens, il n'eût pas été possible ni même opportun de minorer ses pouvoirs. A l'Institut Pasteur, un tel cas de figure déclencherait immédiatement une crise d'envergure.

Or, au contraire, la rigueur de la procédure mise en place par Monsieur François Ailleret, président du conseil d'administration, et les nombreux échanges intervenus avec les pasteuriens – comme en témoigne le document joint en annexe 2 – établissent la volonté de clarifier, à titre principal, la procédure d'approbation du rapport annuel pour éviter toute difficulté d'interprétation à l'avenir, ce que les pasteuriens ont tous entériné.

Observation de la mission :

(§ 83 à 90, et annexe 1.5) La réponse apportée ici affirme que les pouvoirs de l'assemblée n'ont pas été minorés lors de la dernière modification statutaire alors que, par exemple, le pouvoir d'approbation - ou de rejet - du rapport annuel a été fortement atténué.

[13] et [14]

L'intégralité des produits tels que définis par les statuts sont bien portés en compte de résultat et non directement affectés en fonds propres. L'affectation en fonds propres se fait lors de l'affectation du résultat net de la fondation et uniquement à ce moment là.

La présentation comptable du compte de résultat de l'Institut Pasteur, notamment la présentation des résultats courants et exceptionnels, est strictement conforme à ses statuts (art 15 à 19). Ainsi, les libéralités individuellement supérieures à 300 000 euros sont présentées en résultat exceptionnel; ce principe n'est en rien contraire à la pratique comptable. En effet, si le plan comptable général requiert une distinction entre le résultat courant (résultat d'exploitation plus résultat financier) et le résultat exceptionnel, il ne fournit toutefois pas de définition précise et globale des notions de résultat courant et de résultat exceptionnel et fait uniquement référence à des notions définies à partir d'une liste de comptes (Le Mémento Comptable Francis Lefebvre par. 2755).

Observation de la mission :

(§ 177 à 198) La mission fait un double constat : le résultat d'exploitation exclut les libéralités qualifiées d'exceptionnelles - alors que le choix comptable de qualifier ainsi les libéralités supérieures à 300 000 euros apparaît critiquable compte tenu notamment de la fréquence des libéralités acceptées pour un montant supérieur à ce seuil (cf. observation après les réponses aux paragraphes 125-126) - et ces libéralités sont affectées en fonds de dotation indépendamment de l'excédent ou de la perte de l'exercice.

Sur le premier point, la réglementation comptable est optimisée et ce choix conduit à produire un résultat d'exploitation régulièrement déficitaire. Sur le second point, la réglementation comptable n'est pas respectée. Il n'est pas conforme aux dispositions comptables d'augmenter la dotation d'une fondation alors qu'un déficit est constaté sur l'exercice (cf. paragraphe 2.2.2.2 du rapport pour le détail de l'argumentation).

Les statuts de l'Institut Pasteur ne sont, quant à eux, pas conformes à la réglementation comptable.

[15]

L'Institut Pasteur bénéficie d'une subvention cadre du ministère de la recherche et respecte strictement ses obligations en matière de communication (budget, comptes annuels complets, rapports des commissaires aux comptes).

Cette subvention est en ligne avec la loi organique relative aux lois de finances (LOLF), votée en 2001 et appliquée pour la première fois en 2006, qui a réformé en profondeur la construction et le suivi du budget de l'État, désormais présenté par grandes politiques publiques. Une partie réduite de la subvention a effectivement été comptabilisée en subvention d'investissement afin de concourir, conformément à la notification du ministère de la recherche, au financement d'un nouveau bâtiment dont la construction s'inscrit pleinement dans les engagements mentionnés dans la convention. Conformément aux règles comptables (cf. mémento comptable n°3247), ce montant apparaîtra au compte de résultat au rythme de l'amortissement de ce bâtiment.

Observation de la mission :

(Différentes parties, particulièrement § 190 à 226) Comme le précise le rapport, l'Institut Pasteur se conforme à la plupart de ses obligations formelles en matière de publication comptable, mais pratique une communication incomplète quant à l'objet et à l'affectation des libéralités sollicitées et reçues, par un compte d'emploi inexact et par des coûts de collecte minorés en affichage. Enfin, les règles d'établissement du compte d'emploi des ressources sont très insuffisamment documentées.

La comptabilisation en subventions d'investissement d'une fraction des subventions de fonctionnement n'est pas conforme à la convention passée avec le ministère de la recherche et minore artificiellement, de 2008 à 2010, le résultat d'exploitation et le résultat de l'exercice.

[16]

L'Institut Pasteur ne reconnaît aucun revenu au titre de cette subvention et transfère les fonds aux Instituts du réseau.

Quand bien même on considérerait que les instituts bénéficiaires doivent être qualifiés de personnes morales strictement autonomes, la triple condition posée par le décret-loi du 2 mai 1938 pour rendre possible une éventuelle « cascade » est en l'occurrence remplie :

- la convention au titre de 2011 est signée du ministre par délégation ;
- elle est visée par le contrôleur budgétaire ;
- elle distingue explicitement dans son article 3 les sommes qui sont directement destinées à l'Institut Pasteur (signataire) et celles qui sont destinées aux instituts du réseau, sans en préciser la répartition exacte. C'est la division International de l'Institut Pasteur qui effectue la répartition au titre de son rôle d'animation du réseau.

Ce circuit n'est donc pas contraire aux dispositions du décret-loi de 1938. L'Institut Pasteur pourrait simplement suggérer une modification de forme au ministère en vue de rendre la rédaction de la convention plus explicite.

Une partie significative de la subvention est imputée sur les refacturations de personnels expatriés, aux seules fins de simplifier les mouvements de trésorerie. A défaut, les Instituts du réseau seraient amenés à verser à l'Institut Pasteur à Paris les sommes correspondantes.

Observation de la mission :

(§ 209 à 216) Il s'agit ici de la seconde subvention annuelle prévue par la convention cadre avec le ministère de la recherche, destinée aux « Instituts Pasteur du réseau international ». Alors que cette subvention devrait être dédiée à « l'animation du réseau international des Instituts Pasteur », seule obligation relative à l'international qui figure dans cette convention, l'Institut Pasteur la reverse en réalité à une partie des Instituts Pasteur du réseau. La fondation décide des Instituts Pasteur bénéficiaires et des montants alloués. S'agissant au moins pour certains (le rapport cite les exemples l'Institut Pasteur du Sénégal et celui du Cambodge) d'institutions pourvues de la personnalité morale, ce circuit contrevient, contrairement à ce qu'affirme l'Institut Pasteur, aux dispositions de l'article 15 du décret-loi du 2 mai 1938 relatif aux subventions de l'État qui interdit les subventions en cascade.

La signature de la convention ou le visa du contrôleur budgétaire n'autorise en rien l'Institut Pasteur à reverser, hors toute mention correspondante dans la convention, les sommes perçues à d'autres institutions.

L'Institut Pasteur ne justifie pas davantage des conditions dans lesquelles il opère, hors dispositions conventionnelles, le choix de subventionner « en cascade » tel ou tel Institut Pasteur, ou de conserver pour rémunérer ses propres salariés en poste dans des Instituts Pasteur du réseau un pourcentage significatif – de l'ordre de la moitié – des fonds considérés.

Enfin, il ne justifie pas de la non-inscription de cette subvention en compte de résultat.

[17]

Il est factuellement inexact de dire que l'essentiel des produits de contrats et conventions de recherche proviennent du secteur public (cf. tableau ci-dessous) même si leur part est en augmentation du fait de la mise en place de l'agence nationale de la recherche (ANR) et de la création des investissements d'avenir. En réalité, les produits provenant du secteur public représentaient, en 2011, moins de 50 % du total des contrats.

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
En M€						
Total contrats industriels	3,1	3,7	3,5	2,0	2,8	5,6
Contrats industriels de R&D	3,1	3,7	3,5	2,0	2,8	5,6
IRT (flux financiers)						
Contrats de recherche	27,0	30,8	31,7	37,3	36,7	39,3
Contrats publics nationaux	8,5	9,5	11,0	17,4	17,9	21,2
ANR	2,2	4,1	5,9	9,4	10,2	15,8
dont ANR Investissement d'avenir						5,3
dont ANR autres programmes	2,2	4,0	5,1	6,3	7,6	8,4
dont ANR préciput			0,2	0,6	0,7	0,7
dont ANR Carnot		0,1	0,6	2,5	1,9	1,4
Autres conventions	4,4	1,4	1,8	8,0	7,7	5,4
Contrats pour le RIIP	2,2	4,0	3,2	2,5	1,5	0,6
Contrats européens	6,0	8,8	8,2	9,2	9,4	9,9
Autres contrats étrangers	3,6	1,9	2,6	2,6	2,5	2,0
Autres conv. de recherche (subvent.)	5,2	5,2	5,2	5,0	4,8	4,6
OP subv d'invest. couvrant amort.	1,6	1,4	1,4	0,6	0,5	1,1
OP subv d'invest. couvrant les amort. BIME						
Total Contrats et Conventions	30,1	34,5	35,2	39,3	39,5	44,9
	28,3%	27,6%	31,2%	44,3%	45,4%	47,2%

Les revenus générés par les contrats industriels s'élèvent à 32 millions d'euros. Ce montant, important, résulte de l'activité de la direction des applications de la recherche et des relations industrielles (DARRI), qui opère dans le cadre d'une mission définie et dans le respect de procédures et des statuts. Aucun manquement concret n'est noté dans le pré-rapport qui, par ailleurs, n'a identifié aucun conflit d'intérêt.

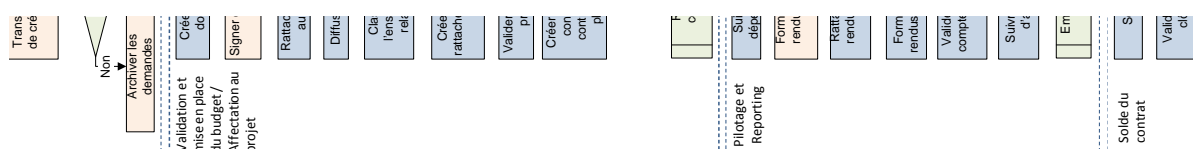
Il faut savoir que les contrats de recherche et développement avec l'industrie, cités dans le rapport, ne représentent qu'une fraction minoritaire de l'ensemble des ressources tirées des relations avec les industriels. Les contrats de licence, les contrats pour transfert de matériel biologique, les expertises sont également à prendre en compte. Le total des contrats industriels (hors redevances de marques) s'établit à donc à plus de 32 millions d'euros. C'est une performance remarquable.

La DARRI agit dans le cadre d'une mission précise et détaillée (a), présentée à toutes les réunions, et de procédures de fonctionnement bien définies (devis normés, procédure de demande d'avis interne de la part des directions impliquées avant finalisation de contrat, bordereaux de signature standards, processus de délégation de signature suivi et actualisé régulièrement, procédure de référencement/diffusion/enregistrement/archivage de tous les contrats – traçabilité homogène par année et type de contrat (b) – et procédures budgétaires et financières de gestion des contrats...). Par ailleurs, l'ensemble des processus a été cartographié (voir exemple en c). Enfin, il faut mentionner que, à l'occasion des revues de bilans de fin d'année, chacun des responsables se voit assigner des objectifs précis et documentés pour l'année à venir.

(a) Mission de la DARRI : « Détecter, promouvoir, accompagner puis protéger et valoriser les activités inventives issues des recherches (inventions, savoir-faire et matériels biologiques) menées à l'Institut Pasteur (et dans certains Instituts du réseau international) auprès de partenaires industriels et institutionnels français ou étrangers pour les mettre au service des patients ainsi que de la société et pérenniser les ressources de l'Institut dédiées aux recherches »

(b) Exemples de références de contrats récemment enregistrés : 1205008/00 – 1107014/01

(c) Ci-dessous : cartographie du processus de contractualisation.



Observation de la mission :

(§ 135 à 147) Le rapport distingue explicitement, dans le tableau 7 comme dans le texte, les principaux postes de valorisation de la recherche d'une part, les autres ressources correspondant aux activités propres d'autre part. Le tableau fourni ici par l'Institut Pasteur correspond seulement à la ventilation de la seconde ligne du tableau 7 produit par la mission, « contrats et conventions de recherche », pour un total de 44 889 K€. Au sein de ces contrats et conventions, comme l'indique explicitement le rapport et comme le confirme le tableau produit en réponse, « les contrats de recherche et développement avec l'industrie ne représentent que 5,6 M€ en 2011 ». Le texte de la réponse agrège à ce montant les redevances (ligne 1 du tableau 7 produit par la mission). Il convient soit de comparer, au sein du tableau produit en réponse, les deux sous-totaux (lignes grisées), soit de se référer pour une vision plus globale au tableau 7 du rapport.

Contrairement à ce qu'affirme l'Institut Pasteur qui ne répond pas notamment aux paragraphes 139 à 147 du rapport, la DARRI n'agit pas dans le cadre de procédures de fonctionnement bien définies. La formalisation des procédures demandée en 2010 par le commissaire aux comptes n'a pas été établie et les consignes ou orientations du conseil d'administration ou de la direction générale à la DARRI se résument selon son directeur à quelques paragraphes en ligne sur le site de l'Institut Pasteur, lesquels évoquent l'histoire de l'Institut Pasteur bien plus qu'ils ne fixent à la DARRI un cadre ou des objectifs, a fortiori une méthodologie d'action.

Il est également inexact d'affirmer qu'aucun manquement concret n'est noté dans le pré-rapport. L'absence de tout suivi traçable, par l'Institut Pasteur, du respect par le groupe Sanofi Pasteur des obligations qui lui incombent – et qui conditionnent le montant de la redevance – dans le cadre de la convention donnant à ce groupe licence de marque et droit de première information sur les résultats de la recherche de l'Institut Pasteur, constitue un manquement lourd sur lequel l'Institut Pasteur n'apporte aucun élément de réponse.

[18]

Chaque année, le résultat de la fondation (excédent ou déficit) fait l'objet d'une affectation en fond de dotation ou en report à nouveau par l'organe compétent, à savoir le conseil d'administration. L'excédent correspond ainsi à la part des ressources totales de la fondation, très minoritairement collectées auprès du public, qui excède les charges de l'exercice.

Chaque année, le conseil d'administration affecte au fonds de dotation ou en report à nouveau le résultat de la fondation. La ventilation de l'affectation du résultat entre le report à nouveau et fonds de dotation est sans impact sur le niveau des fonds propres de la fondation, contrairement à ce qu'affirment les auteurs du pré-rapport.

Le conseil d'administration a ainsi procédé en 2008 et 2011 à une affectation au fonds de dotation, malgré l'existence d'un déficit lié à la dépréciation exceptionnelle des titres de placement. L'affectation de ce déficit s'est traduite par une augmentation du fonds de dotation et une diminution du report à nouveau. Cette répartition a été sans impact sur l'évolution des fonds propres qui ont strictement évolué du montant du résultat net.

Observation de la mission :

Cette pratique n'est pas réglementaire. La dotation ne peut être abondée d'un excédent fictif (cf. développement infra).

[20]

Les revenus du patrimoine financier sont bel et bien nécessaires à l'équilibre du résultat courant. L'encaissement de produits exceptionnels a cependant diminué ce besoin en 2010 et 2011, la souplesse de fonctionnement des fonds dédiés ayant permis, pour ces deux années, à l'Institut Pasteur de détacher uniquement les coupons nécessaires. Il ne s'agit ainsi que d'une décision de gestion ponctuelle. Les revenus du patrimoine financier avant 2010 avaient été intégralement imputés au compte de résultat l'année de leur constatation. La perception différée des revenus non « remontés » en 2010 et 2011 est prise en compte dans les prévisions budgétaires de 2013 à 2017. Cette mesure prudentielle est justifiée par la nécessité de lisser dans le temps les effets des à coups importants que les revenus de l'Institut Pasteur sont globalement susceptibles de connaître. Il s'agit là de la traduction concrète des principes prudentiels qui régissent de façon toujours plus stricte la gestion économique des institutions de toute nature qui sont engagées dans des activités de long terme et qui doivent à leurs parties-prenantes la garantie de la pérennité de ces activités.

Observation de la mission :

(§ 172 à 176) *Ce besoin d'équilibre du résultat courant est le fruit d'une construction comptable qui résulte d'un choix d'affectation d'une part importante des libéralités au résultat exceptionnel. La « décision ponctuelle » mentionnée par l'Institut Pasteur a été prise deux années consécutives dans la période étudiée. Enfin, cette pratique n'est pas prudentielle dans la mesure où elle ne conduit pas à minorer les risques financiers pris par l'Institut Pasteur mais contribue au contraire à augmenter l'exposition aux marchés financiers.*

Contrairement à ce qu'indique le pré-rapport, la mise en place d'un nouveau dispositif de gestion fin 2009 s'est accompagnée d'une politique de réduction des risques à tous les niveaux.

Le cadre de référence adopté à cette occasion impose ainsi des contraintes nouvelles, strictes et claires au portefeuille de placements à long terme, en matière de zone géographique (80 % minimum OCDE), de congruence de devise (50 % minimum en euros), de qualité de crédit (80 % minimum des obligations notées en « catégorie d'investissement »), de liquidité (75 % minimum de placements liquides en moins d'un mois), de dispersion des gestionnaires (maximum 40 % des actifs gérés par une même société) ou d'environnement réglementaire (OPCVM investis exclusivement de droit européen).

Les actions récentes ont ainsi contribué à réduire l'exposition de l'Institut aux risques financiers: choix d'un nouvel indice composite (50 % BarCap Euro Aggregate / 50 % Euro Stoxx) moins exposé au risque « actions » que le précédent (45 % BarCap Euro Aggregate / 55 % Euro Stoxx jusqu'en 2009), amélioration de la flexibilité et de la diversification (géographique, par devise et classe d'actifs) du portefeuille consolidé - structurellement trop directionnel et exclusivement centré sur la zone euro jusque-là - via la création de la poche diversifiée, prise en compte d'un risque de taux croissant compte tenu des niveaux historiquement bas atteints, au travers d'un poids nettement moins important dans la nouvelle allocation stratégique définie (1/3 taux euro, 1/3 actions euro, 1/3 diversifiés).

Depuis cette réorganisation, l'exposition moyenne du portefeuille de placements à long terme aux actions s'est établie à 43 %, soit bien en-deçà du niveau d'allocation structurel qui prévalait avant la mise en place du nouveau dispositif (55 % actions) ou de celui de l'indice de référence actuel (50 %). D'autres éléments objectifs permettent en outre de souligner le renforcement du caractère défensif du portefeuille d'actifs à long terme de l'Institut Pasteur depuis 2010.

Les indicateurs de risque du portefeuille consolidé (volatilité et perte maximale) sont en effet significativement inférieurs à ceux de son indice de référence (volatilité de 7,74 %, contre 10,39 % pour l'indice ; perte maximale de -11,44 %, contre -14,12 % pour l'indice).

Enfin, toutes les décisions d'investissement relatives aux fonds diversifiés font l'objet d'une codécision entre le gestionnaire et l'Institut Pasteur, assisté de son conseil Amadeis.

Observation de la mission :

(§ 231 à 334) *Les éléments de réponse apportés sont particulièrement partiels au regard des paragraphes 231 à 334 relatifs à la politique de placements. Comme le montre le rapport, des outils de gestion ont été mis en place mais le dispositif en place reste insuffisamment contraignant pour garantir une gestion prudente des placements. La gestion des placements se focalise sur la performance annuelle ou les risques relatifs à un indice. Cette approche ne suffit pas à garantir la pérennité du patrimoine financier à long terme. En matière de revenus financiers, les réinvestissements opérés en 2010 et 2011 n'ont pas été présentés à la mission comme une décision ponctuelle. La mission prend acte du souhait de l'Institut Pasteur de « remonter » l'intégralité des coupons et les coupons non perçus sur les exercices 2013 à 2017 mais souligne que cette remontée reste soumise aux aléas financiers. Par cette pratique de non-détachement des coupons, l'Institut Pasteur s'est donc exposé à un risque de placement inutile.*

[21]

La construction du compte d'emploi des ressources s'appuie sur les normes comptables applicables et rend compte du modèle économique de la fondation. Le compte d'emploi des ressources présente une ventilation comptable des ressources collectées auprès du public (qui représentent, rappelons-le, une part très minoritaire -sensiblement 20% au cours des dernières années- des ressources de l'Institut Pasteur), selon les types d'emploi (missions sociales, frais de recherche des dons, frais de fonctionnement). Il transpose sur un plan fonctionnel et économique les données du compte de résultat. Les mécanismes d'allocation qui sous-tendent l'élaboration du compte d'emploi des ressources doivent, selon le règlement CRC 2008-12 du 7 mai 2008, traduire les règles de gestion et d'affectation définies par la fondation. Compte tenu de la diversité de ressources dont bénéficie l'Institut, l'analyse de l'emploi de ces ressources s'appuie sur des clés de répartition et des principes d'affectation analytique. L'article 8 de l'ordonnance n°2005-856 du 28 juillet 2005 prévoit que les associations et fondations doivent produire un compte de résultat, un bilan et, au titre de l'annexe, le compte d'emploi des ressources. Ce document doit être accompagné d'une information relative à son élaboration, ce qui est le cas dans les comptes annuels publiés par l'Institut Pasteur.

Si ce document est encore perfectible, il est à noter que sa clarté et son exhaustivité font d'ores et déjà l'objet d'un processus continu d'amélioration, encadré par les commissaires aux comptes et par le Comité de la «Charte don en confiance» dont est membre l'Institut.

Le Comité de la Charte relève à cet égard dans son dernier rapport triennal couvrant la période d'activité 2008-2010 de l'Institut que « l'analyse de la communication et de la collecte, au regard des recommandations du Comité de la Charte, ne montre pas d'élément de nature à tromper, choquer le public ou à induire des risques de confusion ».

Observation de la mission :

(§ 124 à 130, 182 à 189 et 384 à 397) Comme l'a souligné le rapport et alors même que l'Institut Pasteur « rappelle » dans sa réponse que les ressources collectées auprès du public « représentent sensiblement 20% au cours des dernières années des ressources de l'Institut Pasteur », la communication adressée aux donateurs affirme de façon constante que les dons et legs représenteraient « un tiers du budget d'exploitation » de la fondation.

Sur les autres points mentionnés, le rapport n'a pas critiqué la clarté formelle de présentation du compte d'emploi des ressources mais la forme est ici gravement péjorée par les biais de construction identifiés par la mission. Ces biais n'ont pas été relevés par le commissaire aux comptes et son rôle dans la détermination des règles de comptabilité analytique utilisées par l'Institut Pasteur reste à éclaircir.

Enfin, comme indiqué dans le rapport (§ 432), la loi prévoit que le compte d'emploi « est accompagné des informations relatives à son élaboration », l'Institut Pasteur ne remplit pas cette obligation.

[22]

Le périmètre des activités de la fondation (telles que prévues dans les statuts - art. 1) permet à l'Institut Pasteur de diversifier l'origine de ses ressources : ressources collectées auprès du public (environ 20 % des ressources totales), subventions et autres concours publics, redevances et ventes de services, produits financiers, produits exceptionnels (notamment cession des titres de placement). L'Institut Pasteur se consacre intégralement au service de la recherche dans ses différentes dimensions - recherche fondamentale, formation à la recherche et recherche appliquée pour un budget global d'environ 260 millions d'euros en 2012. Les 50 millions d'euros globalement issus chaque année de la générosité publique sont donc bien intégralement mobilisés au « service de la recherche ».

Observation de la mission :

L'Institut Pasteur consacre une partie notable de ses ressources d'exploitation à accroître ses fonds propres, sans formulation de projets correspondants de recherche. Il effectue de plus une gestion très active et insuffisamment prudente de ses placements financiers.

[23]

Cette affirmation est fautive : les dons et legs affectés sont intégralement inscrits au compte de résultat de l'année et c'est le résultat net (différence entre la totalité des produits et la totalité des charges) qui fait l'objet d'une affectation aux fonds propres, ventilée entre fonds de dotation et report à nouveau. L'affirmation du pré-rapport selon laquelle il y aurait un niveau cible d'affectation des fonds propres est dépourvue de fondement.

Observation de la mission :

(§ 167 à 176) Au contraire, le tableau 10 montre que l'augmentation de la dotation de l'Institut Pasteur est, depuis l'exercice 2005, entièrement expliquée par l'affectation des libéralités d'un montant supérieur à 300 000€.

Contrairement de plus à ce qu'affirme ici l'Institut Pasteur, le rapport n'affirme pas qu'il « y aurait un niveau cible d'affectation des fonds propres » mais dit exactement l'inverse (dès le § 24).

Les fonds propres (fonds de dotation, réserves et report à nouveau) sont destinés à renforcer de façon pérenne les activités de l'Institut Pasteur et financent notamment les immobilisations financières nécessaires au soutien de ces activités. Les revenus tirés des immobilisations financières (produits financiers des placements) constituent des ressources complémentaires courantes de l'Institut. Ces revenus ne peuvent pas être considérés comme des ressources collectées auprès du public car ils sont générés par un patrimoine lui-même issu indistinctement de la pluralité des ressources de la fondation. **Certes, et tout au plus à hauteur** de la part de la générosité publique dans les ressources totales de l'Institut Pasteur, ces revenus pourraient être considérés comme ressources collectées auprès du public. Mais ce serait ni exact (les ressources issues de la générosité publique sont consommées prioritairement) ni précisément chiffrable (la quote-part des ressources collectées auprès du public étant variable chaque année). D'où le choix fondamentalement réaliste de l'Institut Pasteur de les en exclure.

Observation de la mission :

L'affirmation selon laquelle les ressources de générosité publique sont consommées prioritairement est incohérente avec l'affirmation selon laquelle les ressources sont entièrement mutualisées, et avec la capitalisation des libéralités dites exceptionnelles en fonds de dotation.

D'autre part, le suivi des intentions manifestées par les donateurs et les testateurs est effectivement réalisé, même s'il est à l'évidence perfectible (cf. notre réponse aux points 355 à 370).

Observation de la mission :

Voir observations aux paragraphes 355 à 370

[24]

Contrairement à ce que dit le pré-rapport, le tableau de passage pour les legs existe bel et bien car l'affectation est nominative : (cf tableau 2^e trim 2012 ci-dessous pour exemple).

n° d'ordre legs	n° d'ordre lots	date de fin	Nom	Prénom	n° compte	auxiliaire	affectation	RETRAITEMENT AFFECTATION BCG	758210 legs < à 300 k€ (nature 758200)
22		mai	BEAULIEUX	Yvonne	475998	2010082	cancer	CANCER	17 437,52
		reliquat	BRAULT	margueritte	475998	99999998	cancer	CANCER	1 445,41
27		juin	MANFREDI	Jeanne	475998	2007143	cancer	CANCER	9 654,97
								sous total	28 537,90
24		mai	STAFFORD	Margaret	475998	2012034	recherche	RECHERCHE	7 622,00
25		mai	STEPANEK	Germaine	475998	2011082	recherche	RECHERCHE	174 832,01
								sous total	182 454,01
								Total 2 trim	210 991,91

Pour les dons, l'Institut Pasteur dispose d'une base de données des donateurs lui permettant de tracer nominativement les dons reçus. Compte tenu du volume de dons collectés (50 000 en moyenne), ces ressources sont interfacées en comptabilité par type de don et suivant l'affectation exprimée par le donateur, mais pas nominativement. Certes une faible partie des libéralités affectées fait l'objet d'un suivi budgétaire distinct, car rares sont les cas où l'intention exprimée est suffisamment précise pour donner lieu à une notification budgétaire spécifique au profit du scientifique menant les recherches sur la thématique correspondante. Dans ces cas là, des lignes sont créées afin de suivre les dépenses liées au versement de ces fonds et de produire le cas échéant la justification financière attendue par le donateur.

Pour les autres libéralités affectées qui ne donnent pas lieu à la mise en place d'un budget complémentaire, l'affectation est réalisée analytiquement sur l'entité de recherche concernée et plus particulièrement sur son projet principal qui supporte son activité scientifique de base. Dès lors, ce produit affecté vient couvrir les dépenses courantes de l'entité de recherche sur l'exercice en cours et est intégralement consommé dans l'année (cf. les comptes d'exploitation fournis aux auditeurs lors de la mission). Il n'y a pas lieu de constater d'engagements à réaliser sur ces ressources.

Observation de la mission :

La mission précise que le tableau de passage recommandé n'est pas un tableau de suivi au sens comptable (qui lui existe bien) mais un tableau qui lie les dispositions testamentaires (littérales) à une affectation à un champ de recherche. La mission maintient par ailleurs ses observations. Comme indiqué dans le tome I du rapport (3.1.2.1) le suivi « analytique » des libéralités affectées n'est pas accompagné d'un suivi des dépenses qui seul permettrait de constater, en fin d'exercice le solde de ressources affectées non consommées et devant être reportées en fonds dédiés. Cette absence d'affectation des emplois ne permet pas de respecter les dispositions réglementaires. Seule l'affectation appelée « budgétaire » par l'Institut Pasteur permet de suivre la consommation des ressources de générosité publique affectées par les donateurs et testateurs.

[25]

L'accusation d'inexactitude du compte d'emploi des ressources est totalement injustifiée.

Les ressources :

Les produits financiers ne peuvent être assimilés à des revenus de la générosité du public compte tenu de la pluralité des ressources ayant historiquement participé à la constitution du patrimoine de l'Institut Pasteur. Les placements financiers réalisés contribuent ainsi à renforcer la pérennité des activités de la fondation. Quant aux autres retraitements opérés par l'IGAS, s'ils sont retenus par l'Institut, ils demeurent non significatifs (ils représentent en moyenne 11.000 €/an pour la période 2008-2011).

Observation de la mission :

L'Institut Pasteur répond par affirmation de principe ; il n'apporte pas les éléments factuels démontrant que l'ensemble des ressources a historiquement participé à la constitution de son patrimoine.

La mission a mis en évidence (cf. tableau 10 du rapport) que sur la période allant du 1er janvier 2005 au 31 décembre 2011 les libéralités affectées au fond de dotation représentent 130,8 M€. Dans le même temps, le fonds de dotation augmente exactement de 130,8 M€. L'augmentation du fonds de dotation est donc entièrement expliquée par l'affectation directe de ressources provenant de la générosité publique. Par conséquent, la mission maintient ce retraitement des produits financiers en revenus de la générosité du public dans le compte emploi ressources au motif qu'il s'agit du produit de la capitalisation des ressources de générosité publique.

Les emplois :

Concernant le principe d'affectation des coûts, le règlement comptable indique que : « pour chaque mission sociale définie, il convient de procéder à l'affectation de l'ensemble des coûts engagés, supportés par l'association ou la fondation. Ces coûts qui disparaîtraient si la mission sociale n'était pas réalisée peuvent être (1) soit des coûts directs; (2) soit des coûts indirects de structure ou de fonctionnement imputés sur la base d'une règle d'affectation préétablie. Ces règles d'affectation ou de répartition des coûts aux missions sociales sont clairement explicitées dans les notes explicatives et conservent un caractère permanent, conformément aux principes régissant le compte emploi ressource ».

[26]

Les retraitements produits par les auteurs du pré-rapport sont infondés, d'une part parce qu'il est impropre de rattacher les produits financiers aux produits d'appel à la générosité du public, d'autre part parce que la définition des ressources exceptionnelles qui est contestée par les auditeurs résulte de la stricte application des statuts de l'Institut Pasteur.

Le compte d'emploi des ressources permet bel et bien de suivre les ressources collectées auprès du public non affectées et non utilisées. Le report initial de ces ressources au 1^{er} janvier 2009 a été déterminé conformément aux dispositions prévues dans le règlement CRC 2008-12 du 7 mai 2008, par application d'un pourcentage moyen (i.e. ressources non affectées collectées auprès du public rapportées à l'ensemble des ressources constatées sur les trois derniers exercices) au total des fonds propres de l'Institut Pasteur à cette date. Quant à l'affectation des dépenses de l'Institut aux missions sociales, elle se fait conformément au règlement CRC 2008-12 (section 1.3) ; celui-ci précise que « la définition d'une mission sociale retenue pour la présentation du compte d'emploi annuel des ressources, dans le cadre de la loi du 7 août 1991, est une décision de gestion propre à l'association ou la fondation émanant de l'organe chargé d'arrêter les comptes. Les missions sociales ainsi définies doivent être conformes à l'objet statutaire de l'organisme ». Ces exigences réglementaires sont parfaitement remplies par l'Institut Pasteur, tout au plus l'Institut pourrait-il être encore plus explicite dans la rédaction des commentaires sur son compte d'emploi des ressources annuel.

Observation de la mission :

En l'absence d'éléments concrets apportés par les réponses de l'Institut Pasteur, la mission maintient l'ensemble des corrections apportées au calcul de report initial de ressources détaillées en annexe 4.6.

[27]

L'agrégation des coûts de recherche de fonds présentée au compte d'emploi des ressources annuel et rappelée ci-après pour 2011 apparaît au contraire comme cohérente avec les objectifs poursuivis : ces coûts sont justifiés. Les auditeurs ne démontrent pas à ce stade le caractère minoré des frais de collecte.

Mission IP	Poste CER	code entité	entité	projet	Total
RECHERCHE	CHARGES LIEES RECHERCHE SUBV ET AUTRES CONC.PUBLICS	010301	DIRCOM DONS PARTENARIATS	DON ENTREPRISES TAXE APPRENTIS	-5 612
				DON TAXE APPRENTISSAGE	160 179
		020003	DGAS CONTRATS DE RECHERCHE	PROJET SCIENTIFIQUE PRINCIPAL	503 700
	FRAIS APPEL GP	010300	DIRCOM DIRCOM	DIRCOM SOUTIEN PAST FOUNDATION	121 059
				DIRCOM SOUTIEN PASTEUR SUISSE	46 192
		010301	PARTENARIATS	DON GRANDS DONAT FIDELISA	250 039
				DON GRANDS DONAT PROSPECT	251 398
				DON GRANDS DONATEURS FIDELISAT	-15 252
				DON GRANDS DONATEURS PROSPECT	-7 894
				DON INDIVIDUS CONSOLIDATI	577 386
				DON INDIVIDUS FIDELISATIO	905 551
				DON INDIVIDUS PROSPECTION	1 565 450
				DON INDIVIDUS REACTIVATIO	123 195
				DON INFORMATION COMMUNICA	239 353
				DON INFORMATION COMMUNICATION	-14 852
				DON PARTICULIERS ABONNES GRATU	0
				DON PARTICULIERS CONSOLIDATION	-2 545
				DON PARTICULIERS FIDELISATION	-11 834
				DON PARTICULIERS PROSPECTION	-4 514
				DON PARTICULIERS REACTIVATION	0
				DON PASTEURDON	710 734
				DON SANS APPEL A DONS	28 752
				DON SOUTIEN PASTEURDON	-1 434
				DON TRAITEMENT DONS	-10 527
				DON TRAITEMENTS DONS	751 088
				PROJET ADMINISTRATIF PRINCIPAL	272 155
		010305	EVENEMENTEVE	PASTEURDON EVENEMENTS	52 221
		030303	PATRIMOINE IMMO	COLL 2011 ASSISES 2 PHILA	78 438
				LEGS RELAT PUBLIQUE	153 174
		FRAIS RECHERCHE AUTRES FONDS PRIVES	010301	DIRCOM DONS PARTENARIATS	DON ENTREPRISES
	DON ENTREPRISES FIDELISATION				-26 469
	DON EXPO PASTEUR SPIRIT				800
	DON MECENES CAMPUS PHI				26 821
Total					6 954 291

Les arguments avancés dans le pré-rapport ne résistant pas à un examen approfondi, la gravité du jugement porté sur le compte d'emploi des ressources est globalement infondée ; elle est susceptible de créer un grave et illégitime préjudice de réputation.

Observation de la mission :

L'ensemble des retraitements est précisément explicité au paragraphe 3.3.2.1 du rapport et en annexe 4.6. L'impact de ces retraitements sur les frais de collecte tels que publiés par l'Institut Pasteur est présenté dans le tableau 23. Ainsi le taux calculé par l'Institut Pasteur pour 2011 est de 10,4 %. Le taux calculé par la mission après retraitements est de 12,7 %.

Comme mentionné en conclusion du rapport, la réputation de l'Institut Pasteur exige a minima une gestion financière et comptable n'appelant pas de reproches notables et sa présentation sincère aux tiers de la fondation, ce qui est de la responsabilité de la direction de la fondation.

[29] à [31]

Les recommandations du pré-rapport tendant à la révision des clauses statutaires de gestion financière ne tiennent aucun compte du modèle institutionnel profondément original ni de

l'inscription dans la longue durée sur lesquels repose l'Institut Pasteur. Dans un univers économique qui au cours des dernières années a promu le principe prudentiel de mises en réserve destinées à couvrir des engagements futurs de long terme, il n'est pas sérieux de recommander un bouleversement des règles de gestion ayant pour objet de ramener à un horizon strictement annuel des ressources qu'il importe au contraire de gérer avec prudence et dans le but de garantir la pérennité d'une institution dont les activités ne prennent leur sens que dans la longue durée. Faut-il rappeler que tous les programmes de recherche se mènent sur plusieurs années ? Que les unités sont créées pour douze ans et leurs projets évalués tous les quatre ans, ce qui correspond à ce qui se fait partout pour des activités de recherche ?

Cet impératif d'inscription de l'Institut Pasteur dans le long terme est au cœur des exigences qu'expriment la totalité de ses parties prenantes, statutairement représentées au sein de l'assemblée. C'est une caractéristique vitale du modèle que représente l'Institut Pasteur qu'il est essentiel de préserver.

Observation de la mission :

Ce modèle « original » n'exempte pas l'Institut Pasteur de respecter les règles comptables, et plus généralement de se conformer aux dispositions législatives et réglementaires applicables aux fondations reconnues d'utilité publique, faisant appel à la générosité publique et bénéficiant de subventions publiques.

Les recommandations de la mission visent à mettre en conformité et à améliorer l'efficacité de la gouvernance et de la gestion de l'Institut Pasteur. Elles ne s'opposent en rien à la pérennité de son activité. La mission ne critique pas la pertinence pour la fondation de disposer d'un patrimoine financier suffisant mais souligne son accroissement sans niveau cible, fondée sur une affectation des revenus de l'appel à la générosité publique irrégulière et sans considération de la volonté des donateurs, faisant de plus l'objet d'une gestion faiblement encadrée qui conduit à des investissements financiers risqués.

Enfin la mission critique le manque de transparence de l'information financière et de la communication à l'égard des tiers financeurs, à savoir l'Etat et les donateurs privés. L'ensemble de ces constats conduit à formuler des recommandations qui encouragent l'Institut Pasteur à remplir efficacement sa mission d'intérêt général, à savoir le financement, la conduite et la valorisation de travaux de recherches médicale. C'est la poursuite de cette mission d'intérêt général, et non l'héritage du seul nom de Pasteur, qui légitime la reconnaissance de cette fondation privée comme organisme d'utilité publique.

1 –

1.1

[39] à [41]

Comme il a été indiqué plus haut, la modification de l'objet social ne constitue en rien une modification notable mais prend acte de la réalité. Il n'y a à ce sujet aucune atténuation d'un quelconque « centrage » préexistant.

La recherche fondamentale ne peut avoir disparu d'un organisme de recherche tel que l'Institut Pasteur, dont elle fait partie intégrante. Une nouvelle fois, il convient d'insister sur le fait que la modification statutaire ne s'est pas faite par la seule volonté du président du conseil d'administration mais au terme d'un processus d'envergure qui a duré près de deux ans et qui a obtenu l'aval préalable de tous les pasteuriens membres de l'assemblée, des représentants du personnel, sans compter la validation des membres de l'assemblée dans son ensemble et des membres du conseil d'administration.

Observation de la mission :

Cf. supra : La modification de l'objet social introduite en 2008 est, pour le moins, « notable », comme l'indique le rapport : le terme de recherche fondamentale a été supprimé, le « transfert des connaissances en vue d'applications » (quelle qu'en soit la définition) a été introduit dans l'objet social à part égale avec la recherche et l'enseignement, le centrage sur l'étude et la recherche a été nettement atténué.

Le rapport n'indique pas que la recherche fondamentale aurait disparu de l'Institut Pasteur, mais de son objet social.

Les affirmations fournies en réponse concernant « l'aval préalable » qui aurait été obtenu des diverses instances sont inexactes. Ainsi (§ 46), l'objet social modifié n'a-t-il été mentionné ni dans la note communiquée à l'assemblée de 2007 concernant l'évolution statutaire, ni dans la note de présentation du « projet d'ajustement des statuts » communiquée au bureau le 5 avril 2007, ni dans la note légèrement différente communiquée au conseil d'administration le 24 avril 2007, ni dans le dossier remis au conseil d'administration en février 2008, ni dans le document stratégique adopté par le conseil d'administration en 2008.

[42]

Contrairement aux allégations des auditeurs, la modification des statuts de l'Institut Pasteur constituait bien un toilettage par rapport à la version précédente, dans la mesure où l'objectif n'était pas d'aligner les statuts sur le modèle des statuts types, mais de modifier *a minima* les quelques dispositions qui méritaient de l'être, principalement dans un objectif de plus grande transparence et de mise en conformité avec la pratique.

Les termes employés par les auditeurs laissent entendre que la notion de « toilettage » aurait été utilisée pour masquer *en fait* une modification statutaire de bien plus grande ampleur, suggérant de manière totalement injustifiée qu'il y aurait eu tromperie par déguisement des motifs véritables de la révision. Une telle allégation est inacceptable non seulement pour l'Institut Pasteur, mais plus encore pour les autorités qui ont validé ces statuts.

En effet, les statuts ont fait l'objet d'avis favorables de toutes les instances compétentes (ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, ministère de l'économie, des finances et de l'emploi, ministère de la santé, de la jeunesse et des sports, ministère de l'intérieur, section de l'intérieur du Conseil d'Etat) avec lesquels de nombreux échanges ont eu lieu et qui avaient toute

latitude pour émettre toute recommandation et éventuellement objection, l'Etat ayant en cette matière le dernier mot; il n'en a rien été.

A titre subsidiaire, la mention faite à Institut Pasteur Production (IPP), filiale de l'Institut Pasteur créée en 1971 est incompréhensible ; le rapprochement de cette société, disparue il y a 26 ans, avec les activités de valorisation de la recherche débouche sur un contre-sens complet.

Observation de la mission :

Cf. supra : Ni la modification de l'objet social, ni les modifications de gouvernance introduites en 2008 (net renforcement des pouvoirs du directeur général, minoration des pouvoirs de l'assemblée notamment) ne constituent de simples « toilettages ».

De fait, la direction de la fondation a, à l'adresse de différents interlocuteurs, employé le terme de « toilettage » ou de « simple toilettage ».

De fait, la modification statutaire est de bien plus grande ampleur.

Concernant les « nombreux échanges » avec les services et institutions administratives, la mission a demandé copie des courriers correspondants ; la direction de l'Institut Pasteur, particulièrement la direction des affaires juridiques, a déclaré ne pas en disposer. Les seuls courriers communiqués à la mission lui ont été remis par le ministère de l'intérieur.

Enfin, la mention de la création en 1971 de la société anonyme « Institut Pasteur Production » retrace brièvement, avec quelques autres éléments, l'évolution de la valorisation économique de la recherche au sein de l'Institut Pasteur ou en externe.

[43] et Annexes 1.5 [15] & 1.6 [37]

Les auditeurs prétendent que le conseil d'administration n'aurait pas été substantiellement informé de la modification de l'objet social, ni même l'assemblée, alors qu'un comparatif des statuts figurait dans les dossiers présentés à ces deux instances. Il semble avoir échappé aux auditeurs que les procès-verbaux, tout en retranscrivant l'essentiel des interventions, n'en sont pas le *verbatim*. En outre, la qualité et le professionnalisme des membres du conseil d'administration comme de l'assemblée impliquent que ces derniers ont toute latitude pour prendre connaissance des dossiers qui leur sont transmis, les analyser et émettre des remarques.

Poursuivant dans leur analyse, les auditeurs laissent entendre que l'absence de point précis sur la modification de l'objet aurait été volontaire, de façon à éviter tout débat sur le sujet. Il s'agit là, comme sur d'autres points, d'un pur procès d'intention.

Observation de la mission :

Comme l'indique précisément le § 43 du rapport :

- *le dossier remis aux membres du bureau le 5 avril 2007 comportait un comparatif dépourvu de modification relative à l'article premier*
- *le dossier remis au conseil d'administration pour sa principale séance de délibération sur ce sujet, le 24 avril 2007, ne contenait aucun comparatif mais seulement la version en projet des statuts*
- *le comparatif inclus dans le dossier de l'assemblée du 27 juin 2007 comportait quant à lui l'ancienne et la nouvelle version de l'article premier, par contre la note de présentation par essence plus lisible jointe à ce document ne mentionnait pas l'éviction des mots « recherche fondamentale » dans l'objet social parmi les modifications notables ; ne*

- figurait à ce sujet dans cette note qu'une mention ponctuelle relative à la disposition permettant à la fondation de devenir fondation abritante ;*
- *la question n'a pas non plus été débattue ultérieurement en conseil d'administration.*

Aucun dossier du conseil d'administration ou du bureau ne donnait connaissance de la modification de l'objet social de la fondation et n'invitait à en débattre. Cette modification n'est pas non plus mentionnée dans un document stratégique préparé et adopté en 2008, année même de validation de la modification statutaire.

Le rapport ne se réfère donc pas aux seuls procès-verbaux, mais à l'ensemble des dossiers communiqués aux instances de gouvernance, ici précisément cités.

[44] et [45]

Les auditeurs croient pouvoir relever un argument supplémentaire pour donner corps à leur raisonnement, à savoir l'absence d'indication sur la modification de l'objet social dans le document Vision 2015 adopté en 2008. C'est bien parce que cette modification ne présentait pas, en elle-même, une portée significative et n'entraînait, contrairement à ce qui est affirmé, aucune évolution notable des statuts ni de l'objet social de l'Institut, qu'elle a pu ne pas être mentionnée. Le fait que la modification de l'objet social soit venue prendre acte d'une réalité remontant fondamentalement à l'origine de l'Institut Pasteur a été mentionné à de multiples reprises aux auditeurs lors du contrôle.

Observation de la mission :

Cf. observation ci-dessus.

Si la modification de l'objet social venait seulement « prendre acte d'une réalité », rien n'explique que les modifications apportées à l'article premier des statuts n'aient pas figuré dans un comparatif proposé aux membres du bureau et du conseil d'administration.

[46] et Annexe 1.5 [14] à [17]

Forts de cette modification prétendument « notable » relative au transfert de connaissances liées à la valorisation, les auditeurs auraient dû s'attacher aussi à vérifier la réalité. Ils en auraient conclu qu'aucune modification « notable » n'a eu lieu depuis 2008 au sein de l'Institut Pasteur, la direction des applications de la recherche et des relations industrielles (DARRI) existant toujours sous la même dénomination, la description de poste du directeur étant inchangée.

Observation de la mission :

Le paragraphe et l'annexe citées concernent explicitement les statuts de l'Institut Pasteur, non la dénomination ou l'activité de tel ou tel service.

[49] et Annexe 1.6 [39]

On soulignera que si la modification statutaire a été finalisée en 2008, le processus d'externalisation du laboratoire d'analyses médicales a commencé en 2010 et s'est achevé en 2011. La cession du fonds de commerce n'a d'ailleurs constitué qu'un changement de modalité d'exercice de l'activité d'analyse biologique médicale, le laboratoire continuant de fonctionner sous la gestion d'un opérateur extérieur, dans des conditions sensiblement améliorées par rapport à la situation antérieure.

Contrairement à ce qu'allèguent les auditeurs, une telle modification des conditions pratiques d'un aspect très limité du fonctionnement de la fondation ne nécessitait pas une révision du statut. La comparaison faite avec la prise en compte de la fermeture du centre hospitalier dans la modification statutaire de 2003 n'est pas pertinente, l'activité hospitalière ayant été totalement arrêtée à partir de 2000. Elle est, du reste, parfaitement disproportionnée.

Observation de la mission :

Le paragraphe et l'annexe citées ne concernent pas exclusivement 2008.

Le paragraphe cité décrit l'évolution du périmètre d'activités. Il ne dit pas que cette modification aurait nécessité une évolution statutaire.

[50] et Annexes 1.5 [21] et 1.6 [38]

Les auditeurs observent à tort que l'Institut Pasteur « *ne respecte pas actuellement ses propres statuts sur l'activité de financement ou de co-financement de start-up* ». Il est pour le moins surprenant de lire également que le conseil d'administration n'a jamais été saisi des projets de prise de participation dans des sociétés existantes ou à créer.

En premier lieu, les auditeurs reconnaissent eux-mêmes l'existence d'une délégation donnée par le conseil d'administration au bureau. Il est par conséquent régulier que les autorisations aient été données par le bureau, délégataire d'une partie des compétences du conseil d'administration. Les compétences déléguées ne sont pas énumérées dans les statuts ni restreintes ; il appartient donc au conseil d'administration de décider la nature des domaines qu'il souhaite déléguer au bureau. Par ailleurs, la délégation au bureau en matière de prises de participation dans des entreprises est particulièrement encadrée (uniquement les participations minoritaires, dans la limite de 150 000 euros par société et de 1.000.000 d'euros par an).

Il est, dans ces conditions, tout à fait légitime que le bureau se prononce, dans les limites qui lui ont été dévolues, sur les prises de participation de l'Institut Pasteur au sein de sociétés existantes ou à créer. Mais contrairement aux allégations des auditeurs, le bureau du conseil d'administration a bien été consulté sur la prise de participation dans deux start-up en 2010, respectivement Pathoquest et Sting.

Observation de la mission :

L'article 9 des statuts soumet la participation à une société existante ou à créer en vue de valoriser les activités de la fondation à une décision du conseil d'administration prise dans des conditions spécifiques, qui donnent en l'occurrence aux membres de droit la capacité à s'opposer à la décision en cas de prise de participation majoritaire. De telles décisions ne peuvent donc être déléguées au bureau, où la plupart des membres de droit ne sont pas représentés.

La délégation donnée au bureau dont il est fait état, comme l'indique le rapport, dans le procès-verbal du conseil d'administration du 7 juillet 2011, est à cet égard critiquable.

Au surplus, le bureau lui-même n'est saisi que d'une partie des dossiers. Comme l'indique le paragraphe 50 du rapport : « en 2010, selon la liste remise à la mission, six start up cofinancées par la fondation ont été créées. Le bureau n'a été saisi que de deux dossiers dont l'un concerne une société ne figurant pas sur cette liste » (il s'agit de la prise de participation dans la société Sting Pharma SAS, proposée au bureau d'octobre 2010).

La réponse de la fondation aux termes de laquelle « contrairement aux allégations des auditeurs, le bureau du conseil d'administration a bien été consulté sur la prise de participation dans deux start-up en 2010, respectivement Pathoquest et Sting » fait dire au paragraphe cité le contraire de

ce qui y figure, ne justifie pas pourquoi le bureau n'a pas été saisi de quatre autres dossiers en 2010, et ne justifie d'aucun des autres points afférents.

[51] et Annexe 1.5 [21]

Le cadre de référence 2009 est un document d'orientation et n'a pas vocation à reprendre la lettre des statuts qui existent et sont par ailleurs strictement respectés. Le fait pour le cadre de référence de ne pas mentionner les statuts, puisqu'il s'agit d'un document d'orientation, n'implique aucunement que la direction de l'Institut Pasteur ne respecte pas les règles imposées par les statuts lors de la prise de décision.

Observation de la mission :

De fait, l'Institut Pasteur ne respecte pas les règles imposées par les statuts lors de la prise de décision (cf. supra)

[52] et Annexe 1.5 [11] à [13]

Pour ce qui concerne la prétendue incompatibilité de l'article 9 avec l'article 2 des statuts en matière d'entreprises, il convient de relever que l'article 2 des statuts de l'Institut Pasteur indique : « *En France comme à l'étranger, les **principaux** moyens que l'Institut Pasteur se propose d'employer pour atteindre ses fins sont* ». La liste des moyens n'est donc pas exclusive, contrairement à ce qu'indiquent les auditeurs ; elle ne vise que les principaux moyens à employer. Il existe au contraire une cohérence globale des statuts, entre leur objet qui implique notamment le « transfert de connaissances », les principaux moyens mis en œuvre pour le réaliser, les pouvoirs statutaires du conseil d'administration et ceux délégués au bureau, d'autoriser la prise de participation au capital de sociétés existantes ou à créer.

En conséquence, l'interrogation portant sur la compatibilité de l'article 9 avec l'article 2 des statuts n'est pas pertinente.

Observation de la mission :

Aux termes de l'article 2 des statuts, l'Institut Pasteur peut, pour ce qui concerne la création d'établissements ou de structures, créer :

- *des laboratoires de recherche ou d'étude*
- *des laboratoires de référence, d'expertise et de contrôle*
- *des services d'enseignement.*

L'alinéa 6 de cet article précise que la fondation peut également créer des « établissements poursuivant des buts similaires ».

L'énoncé des établissements ou structures que l'Institut Pasteur est statutairement habilité à créer, et la précision en tant que de besoin qu'il est autorisé à créer «des établissements poursuivant des buts similaires », exclut qu'il soit autorisé à créer des établissements poursuivant des buts différents, et notamment des sociétés à vocation commerciale.

L'article 9 des statuts soumet quant à lui à une décision du conseil d'administration la participation de l'Institut Pasteur à une société existante ou à créer en vue de valoriser les activités de la fondation. Cet article est lu comme autorisant la création d'entreprises compatibles avec cet objectif, tout particulièrement les start up dont la fondation cofinance régulièrement la création. Les entreprises considérées ne correspondent pas à la typologie mentionnée à l'article 2.

A moins de récuser la lecture que fait la direction de l'Institut Pasteur de l'article 9, la compatibilité de ces deux articles est donc, comme l'indique a minima le rapport, pour le moins problématique.

1.2.

1.2.1.

[53] à [56] et Annexe 1.5 [6] et [20]

Il n'est pas inutile de rappeler que le modèle économique de l'Institut Pasteur, en tant que fondation reconnue d'utilité publique, a fait ses preuves depuis de nombreuses années. L'organisation mise en place à l'Institut Pasteur - une assemblée, un conseil d'administration qui règle, par ses délibérations, les affaires de l'Institut Pasteur, un bureau du conseil d'administration et un directeur général qui, sous l'autorité du conseil d'administration, assure le fonctionnement de l'Institut Pasteur - existe depuis plus de 50 ans.

Comme il a déjà été dit ci-dessus, Monsieur Bruno Rémond intervient au bureau du conseil d'administration non en sa qualité de magistrat à la Cour des comptes mais en sa qualité de président du comité d'audit et financier. Il participe au bureau sans voix délibérative. Les procès-verbaux ont retranscrit à tort la présence de Monsieur Bruno Rémond parmi les membres permanents du bureau alors qu'en réalité, il y intervient comme invité, en sa qualité de président du comité d'audit et financier. Ceci sera rétabli dans les futurs procès-verbaux du bureau.

Observation de la mission :

(cf. supra) L'Institut Pasteur a choisi jusqu'ici de rester une fondation reconnue d'utilité publique, de faire appel à la générosité publique et de solliciter des subventions publiques. Quelle que soit la conception de son « modèle économique » telle qu'exprimée par l'actuelle direction, les règles correspondantes s'imposent en conséquence à lui.

S'agissant de la participation de M. Bruno Rémond au bureau en sus de la composition statutaire de cette instance, la mission prend acte de la réponse de la fondation selon laquelle la rédaction des procès-verbaux du bureau est erronée.

Le constat est cependant qu'il a participé pleinement au bureau sur toute la période mentionnée.

[57] et [58]

La modification statutaire a eu lieu immédiatement après la crise sociale majeure qu'a connue l'Institut Pasteur en 2005, qui s'est notamment traduite par le départ quasi-simultané de la totalité du conseil d'administration et de la direction générale. Dans ce contexte de fortes tensions, il n'était pas envisageable de transformer les statuts de manière conséquente. Une modification plus en profondeur des statuts eut été rejetée d'emblée par la communauté pasteurienne. Il n'a donc pas été possible d'améliorer davantage la clarté de rédaction de l'ensemble.

Observation de la mission :

Comme le montre le rapport (points 1.1. et 1.2.), les statuts ont été transformés de manière conséquente, ce sans débat fondé sur une information précise au sein des instances statutaires (cf. aussi supra).

[59]

Certes le caractère *sui generis* des instances de gouvernance de l'Institut Pasteur et de leurs membres éloigne ceux-ci des statuts-types. Cette observation n'a pas du tout échappé aux différents intervenants au sein des ministères concernés. Mais c'est précisément parce que l'Institut Pasteur n'est pas une fondation comme les autres et qu'elle fonctionne depuis l'origine selon des règles

propres qui ont fait leurs preuves, que les autorités de l'Etat qui se sont penchées avec beaucoup de soin sur cette question et qui ont validé les nouveaux statuts n'ont pas jugé opportun de procéder à une révision de plus grande ampleur.

Si le rôle du directeur général est important, comme on le verra ci-dessous - et c'est bien légitime puisqu'il lui appartient de mener le fonctionnement quotidien de l'institution - il convient de souligner qu'il agit "*sous l'autorité du conseil d'administration*", ce que les auditeurs ont omis de relever.

Observation de la mission :

Lors de la modification de 2008, le Conseil d'Etat n'a pas examiné l'ensemble de ces statuts.

La partie 1.2.2 du rapport documente le rôle conféré au directeur général, non pas au conseil d'administration.

1.2.2.

1.2.2.1

[60] à [62]

Il est tout à fait pertinent de remarquer qu'à l'Institut Pasteur, c'est le directeur général qui représente la fondation dans tous ses actes de la vie civile et en justice et qui ordonnance les dépenses (art. 12 des statuts). Cette habilitation statutaire n'est pas du reste contraire aux statuts-types (qui ne prévoient rien sur le sujet), ni au droit des organismes sans but lucratif.

Selon les statuts, le directeur général est nommé par le conseil d'administration à la majorité des deux tiers de ses membres en exercice, ce que les auditeurs soulignent à juste titre comme conférant au directeur général une légitimité beaucoup plus forte qu'une nomination par le seul président du conseil.

Enfin, en ce qui concerne la procédure de « révocation » qui ferait défaut, il est à souligner que l'insertion formelle dans les statuts d'une procédure visant à mettre fin aux fonctions du directeur général est inutile. En effet, selon le principe du parallélisme des formes, l'organe qui nomme est celui qui destitue. Il en va ainsi en matière institutionnelle, comme au regard des règles de droit du travail.

Observation de la mission :

Comme explicité précisément dans le rapport, les statuts de l'Institut Pasteur confèrent au directeur général des fonctions dévolues dans les statuts-types au président du conseil d'administration, notamment la représentation dans la vie civile et en justice.

Cette fonction est dévolue dans les statuts-types (article 8 dans leur version de 2003 en vigueur au moment de la modification des statuts de l'Institut Pasteur en 2008)) au président du conseil d'administration. Il ne peut le cas échéant la déléguer au directeur que de façon limitative (litiges touchant à la gestion courante, et conditions définies par le règlement intérieur).

Les statuts de l'Institut Pasteur sont donc contraires aux statuts-types sur ce point comme sur d'autres.

Ce que la réponse de l'Institut Pasteur désigne ici comme « la procédure de « révocation » est le pouvoir pour le président du conseil d'administration de mettre fin aux fonctions du directeur,

lorsque le président a jugé bon de nommer un directeur. Ce pouvoir figure, comme le précise le rapport, dans les statuts-types. La mission note que cette formulation adoptée par le Conseil d'Etat paraît inutile à l'Institut Pasteur.

[63]

S'agissant des pouvoirs du directeur général, ceux-ci sont, en l'état, prévus à l'article 12 des statuts de l'Institut depuis au moins quarante ans, sans que le Conseil d'État ni le ministre de l'intérieur aient trouvé matière à évolution. C'est bien en toute connaissance de cause que les instances étatiques compétentes ont expressément avalisé la révision statutaire de 2008.

L'Institut Pasteur, par sa taille, la variété de ses activités et leur complexité, la nécessité de se positionner dans le paysage de la recherche française et de poursuivre son positionnement à l'international, ne peut confier au seul conseil d'administration la conception des orientations stratégiques.

Dès lors, c'est bien le conseil d'administration et lui seul, qui a la responsabilité d'arrêter ces orientations. Le fait de confier la formulation de propositions d'orientations stratégiques à celui qui assure au quotidien le fonctionnement de la fondation et qui a les compétences scientifiques requises est raisonnable et légitime.

Sur ce sujet, il convient de relever que les statuts n'ont rien fait d'autre que de régulariser une situation qui existait jusqu'alors. Même si les orientations stratégiques figuraient parmi les responsabilités du conseil d'administration dans les statuts de 1992 ou encore ceux de 2003, dans la réalité c'est bien le directeur général qui lui présentait un projet. Il n'aurait pu en être autrement. Contrairement aux allégations des auditeurs, les nouveaux statuts n'ont apporté aucun renforcement des pouvoirs du directeur général. Ils ont introduit une mise en adéquation avec la réalité.

Le fait que les membres du conseil d'administration demandent à ce qu'une place plus large soit faite à la réflexion stratégique au sein du conseil ou du bureau est tout à fait légitime. C'est du reste ce dont témoignent les trois exercices conduits sous l'autorité du président du conseil d'administration entre 2007 et 2010 : Prospective à long terme, Vision stratégique 2015, Feuille de route de la direction générale pour la période 2009-2013.

Observation de la mission :

Les pouvoirs directoriaux ont été accrus par la dernière modification statutaire, intervenue en 2008.

Le fait qu'une modification statutaire traduise le cas échéant une évolution factuelle ne la légitime pas en tant que telle.

Enfin, le paragraphe 63 (non plus que le rapport en général) ne débat pas de la pertinence qu'il y a à arrêter des orientations stratégiques.

[64] et [65] et Annexe 1.6 [29]

Pour ce qui concerne le conseil scientifique, les nouveaux statuts n'ont pas introduit de modification significative. Les auditeurs eux-mêmes reconnaissent que les dispositions sont identiques à celles de 2003. Le fait que douze membres soient nommés par le conseil d'administration sur proposition du directeur général traduit la réalité profonde du fonctionnement d'une institution de recherche.

Il est d'usage de garantir aux personnalités scientifiques de haut niveau, notamment étrangères, qui acceptent de faire partie de comités de revue de laboratoires et de projets, que leurs évaluations seront confidentielles et réservées à l'usage de la Direction scientifique et des responsables soumis à l'évaluation.

Observation de la mission :

La réponse de l'Institut Pasteur est inexacte, comme ne peut l'ignorer la fondation qui a connaissance de ses propres statuts.

Comme l'indique le rapport, qui précise de plus en note le numéro de l'article concerné dans les versions 2003 puis 2008 des statuts, la rédaction de cet article n'est pas identique dans les deux versions.

Article 6 premiers alinéas, rédaction de 2003 :	Article 6 premiers alinéas, rédaction de 2008 :
<p><i>Le conseil scientifique comprend douze membres, à savoir :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>quatre membres élus dans les conditions fixées par le règlement intérieur, par le personnel appartenant aux cadres scientifiques supérieurs et exerçant son activité à l'Institut Pasteur depuis trois ans.</i> - <i>huit membres désignés par le conseil d'administration, dont quatre pris dans le personnel scientifique de l'Institut Pasteur, et quatre personnalités scientifiques n'exerçant pas leur activité à l'Institut Pasteur.</i> 	<p><i>Le conseil scientifique comprend seize membres, parmi lesquels :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>quatre membres élus par le personnel appartenant aux cadres scientifiques dans les conditions fixées par le règlement intérieur</i> - <i>douze membres désignés par le conseil d'administration sur proposition du directeur général dans des conditions fixées par le règlement intérieur, dont quatre pris dans le personnel scientifique de l'Institut Pasteur, et huit personnalités scientifiques n'exerçant pas leur activité à l'Institut Pasteur.</i>

Jusqu'en 2008, le directeur n'avait aucune part statutaire dans la nomination des membres du conseil scientifique. La modification statutaire de 2008 donne au directeur général le pouvoir de proposer au conseil d'administration, dans des conditions fixées par le règlement intérieur, les noms de douze des seize membres de ce conseil.

Par ailleurs, le paragraphe 64 du rapport ne se prononce pas sur les usages, il observe que, aux termes du règlement intérieur, les procès-verbaux du conseil scientifique sont transmis par le directeur au conseil d'administration, et que la directrice générale n'effectue pas cette transmission, selon le directeur général adjoint en charge de l'administration (propos ayant au demeurant été conformés par d'autres interlocuteurs et que ne récuse pas la réponse faite ici au rapport).

[66]

Afin de conforter l'allégation selon laquelle les nouveaux statuts élargissent les pouvoirs du directeur général, les auditeurs relèvent qu'à l'occasion d'un conseil d'administration du 2 mars 2010, Alice Dautry aurait mentionné l'ensemble des comités siégeant autour de la directrice générale. Les rapporteurs laissent notamment entendre que le comité d'audit et financier ainsi que le comité des nominations et des rémunérations seraient également placés auprès de la directrice

générale. Or, le procès-verbal du conseil d'administration du 2 mars 2010 est très clair, qui indique :

« Alice DAUTRY indique en outre aux membres du Conseil d'Administration les différents conseils autour de la Directrice Générale : le Conseil Scientifique statutaire, le Pasteur Scientific Advisory Board présidé par Paul NURSE, le Comité de Vigilance Ethique présidé par Jean-Pierre CHANGEUX et le Comité de Veille Déontologique et de Conciliation.

A ces conseils s'ajoutent deux éléments nouveaux :

- la création du Comité Consultatif des placements qui aide à la définition de la stratégie de gestion et aux décisions liées aux placements financiers ;*
- la nomination de Françoise BARRE-SINOUSSE en qualité de Présidente d'honneur des Instituts Pasteur dans le monde. »*

Observation de la mission :

Aux termes de l'article 7 des statuts-types, « le conseil d'administration peut créer un ou plusieurs comités chargés de l'assister dans toutes les actions menées par la fondation ». Le rapport précise que la création de ces comités est conforme aux statuts de la fondation, comme aux statuts-types. Par contre le fait, attesté par le procès-verbal du conseil d'administration du 2 mars 2010 cité par le rapport et repris ici par l'Institut Pasteur, que tout ou partie de ces comités soient présentés comme placés « autour de la directrice générale », ne correspond pas à l'organisation statutaire. Concernant le nouveau comité consultatif des placements, le procès-verbal cité ne dit rien de son rattachement au conseil d'administration ou à la directrice générale. La nomination de Françoise Barré-Sinoussi en qualité de présidente d'honneur des Instituts Pasteur dans le monde est quant à elle sans lien avec le sujet.

[67]

S'il est vrai que les équilibres de pouvoir s'apprécient notamment par l'organisation des circuits de décision, le raccourcissement de la durée des fonctions de directeur général de six ans à quatre ans est un facteur significatif de réduction de ses pouvoirs. Madame Alice Dautry a pris ses fonctions en octobre 2005. En l'état antérieur des statuts, elle aurait pu raisonnablement les exercer jusqu'en 2017.

Observation de la mission :

(cf. supra) Dans les faits, la réduction de la durée des fonctions du directeur général n'a pas concerné l'actuelle directrice générale dont le mandat initial a été clos par application rétroactive des nouveaux statuts au mandat en cours, qui a été immédiatement renouvelé.

Pour ce qui est des évolutions qui auraient pu se produire en l'absence de cette application rétroactive au mandat de six ans commencé en 2005 des statuts adoptés en 2008, il est tout aussi imaginable que le mandat de Mme Dautry venant à terme en 2011 n'ait pas alors été renouvelé.

Le mandat de Mme Dautry a débuté en septembre 2005 et venait donc à terme, hors le renouvellement anticipé qui a été pratiqué, en août 2011. Le mandat du précédent président du conseil d'administration, qui avait nommé Mme Dautry comme directrice générale, venait quant à lui à expiration en juin 2011.

[68] à [72] et Annexe 1.5 [23]***En ce qui concerne les responsabilités respectives du directeur général et du président du conseil d'administration:***

Il paraît important de faire un rappel des dispositions statutaires en vigueur.

« Le directeur général de l'Institut Pasteur, qui est une personnalité scientifique, est nommé pour 4 ans. Son mandat est renouvelable une fois. Lors de sa nomination ou du renouvellement de son mandat, le directeur général ne doit pas avoir atteint l'âge de 65 ans.

Le directeur général, sous l'autorité du conseil d'administration, assure le fonctionnement de l'Institut Pasteur. Il peut déléguer sa signature aux membres du personnel de direction, dans les conditions fixées par le conseil d'administration.

Il prépare les orientations stratégiques soumises au conseil d'administration. Il nomme aux emplois autres que ceux qui sont pourvus par le conseil, conformément à l'article 9. Il ordonnance les dépenses. Il représente l'Institut Pasteur dans les actes de la vie civile et en justice. En cas de demande en justice, celle-ci doit être préalablement autorisée par le conseil d'administration ou, en cas d'urgence, être ratifiée à la première réunion du conseil postérieure à l'acte introductif d'instance.

Le directeur général de l'Institut Pasteur est assisté dans ses fonctions par un directeur en charge des questions administratives et financières et par les autres membres de la direction.

Il assiste, avec voix consultative, aux séances du conseil d'administration, du bureau, des comités ad hoc et de l'assemblée. Il assiste ou peut se faire représenter avec voix consultative aux séances des commissions statutaires et du conseil scientifique. »

La directrice générale, Madame Alice Dautry, est une personnalité scientifique, entrée en 1977 à l'Institut Pasteur où elle est Professeur et dirige une unité de recherche en biologie cellulaire. En 2005, elle se voit confier la fonction de directeur général par le conseil d'administration, fonction dont l'étendue est fixée par les statuts, lesquels précisent expressément qu'il est placé **« sous l'autorité du conseil d'administration »**. Cette fonction est limitée dans le temps et ne peut être renouvelée qu'une fois.

A titre liminaire, il convient d'observer que depuis 1967 au moins, les différentes versions des statuts ont utilisé le terme de **mandat** dont le renouvellement est limité à une fois. L'utilisation de ce terme, en réalité inapproprié juridiquement, avait pour finalité d'indiquer que la fonction de directeur général de l'Institut Pasteur était limitée dans le temps. Elle devait correspondre à la durée du mandat des administrateurs.

Par ailleurs, la note de bas de page 18 du pré-rapport : *« dans la mesure où ils attribuent au directeur général la fonction de représentation de la fondation et l'ordonnancement des dépenses »* appelle les commentaires suivants : le déport supposé de responsabilités entre le président du conseil d'administration et la directrice générale est démenti par les dispositions les plus anciennes des statuts de l'Institut Pasteur. Les recherches menées sur ce point mettent en évidence que les pouvoirs de représentation de l'Institut et d'ordonnancement des recettes sont détenus par le directeur général depuis 1967 au moins. Il n'y a donc pas de glissement de ce point de vue, la situation étant inchangée.

En ce qui concerne la qualification de mandataire social :

La notion de mandat social est traitée par les ouvrages de droit du travail qui opèrent une distinction entre cette notion et celle de contrat de travail. Ces notions entretiennent entre elles des relations étroites soit qu'il y ait cumul, soit que leur exécution soit simultanée. On se trouve à la frontière du droit du travail et du droit des sociétés et sont combinées certaines règles

fondamentales propres à chacune des deux notions telles que, par exemple, la libre révocation des mandataires sociaux par les associés et celle du lien de subordination propre à la fonction salariée. Le droit fiscal et le droit de la sécurité sociale ne trouvent pas à s'appliquer. En effet, la situation des mandataires sociaux s'apprécie exclusivement par rapport aux règles du droit du travail (cf. *Contrat de travail et mandat social – Série TA – div. I, Éditions Francis Lefebvre*).

Le terme de mandat social n'emporte pas de lui-même la qualification juridique de contrat de mandat au sens des articles 1984 et suivants du Code civil. Les dirigeants d'une société ne sont en effet ni mandataires des associés ou actionnaires, ni mandataires de la société elle-même. L'étendue des fonctions qu'ils exercent est exclusivement déterminée par la loi et non par la volonté des associés.

Il en va tout différemment pour les organismes autres que les sociétés. Ainsi, selon la jurisprudence rendue à propos d'organismes sans but lucratif, la notion de mandat - au sens du Code civil - se retrouve dans toutes les formes de groupements sociaux qui n'ont pas la nature juridique de société, telles que les associations dans lesquelles les sociétaires, expressément nommés ou non, gèrent les intérêts collectifs (CA Nîmes, 14 mars 1975 ; dans le même sens, Trib. Civ. Seine, 13 février 1925 ; Cass. com. 5 avril 1986, Rev. sociétés 198, p 90 note Alfandari ; Cass. com. 16 juin 1998, n° 89-18.066, Bull. sociétés janv. 1999, n° 23).

Dans les organismes sans but lucratif, le fondement du mandat est d'une nature différente :

- le dirigeant de société dispose d'un mandat social régi par les seules dispositions du code de commerce qui fixent l'étendue de celui-ci, pour chaque forme juridique de société ;
- le dirigeant d'un organisme autre qu'une société dispose d'un mandat régi par le code civil et dont l'étendue est fixée par le mandant qui peut être, par exemple, l'assemblée générale des membres d'une association ayant adopté les statuts et déterminé les pouvoirs confiés aux mandataires. Il peut également être le conseil d'administration d'une fondation qui décide des statuts la régissant et de l'étendue des pouvoirs confiés à chaque organe statutaire.

Cette différence de fondement confirme que le terme de « mandataire social » n'est pas approprié dans un organisme autre qu'une société. C'est donc par erreur que cette expression a été employée dans certaines délibérations du conseil d'administration ; ce point sera corrigé pour l'avenir.

Cette analyse est confirmée par le statut social de Madame Alice Dautry. En effet, l'ensemble des sommes qui lui sont versées ont la nature de salaires et supportent des cotisations versées à l'URSSAF. Elle ne verse par ailleurs aucune cotisation à un régime indépendant. Cette situation a été validée aussi bien par l'URSSAF elle-même qui n'a formulé aucune observation à ce sujet lors d'un contrôle effectué en 2006 que par le GARP interrogé à deux reprises à ce sujet (Réponses du 2 mars 2006 n° 011853 N/75015 et du 25 mai 2010 n° 011853 N). Dès lors, la qualification juridique à retenir ne peut s'analyser que sous un autre angle.

La réflexion ne pourrait s'orienter que vers celle tendant à apprécier si la situation de la directrice générale correspond à celle d'un dirigeant de fait. Les différents éléments participant à cette appréciation sont ceux retenus en matière de procédure collective, notamment, ou encore par le droit fiscal. Une telle qualification suppose que le dirigeant en cause assume en fait seul la gestion d'un organisme, au lieu et place de ses dirigeants de droit habilités et que ces derniers n'assument plus leur rôle.

Or, en l'espèce, la directrice générale disposant d'un mandat dont l'étendue est déterminée par l'article 12 des statuts ne saurait, de ce seul point de vue, être qualifiée de dirigeant de fait. On notera à cet égard que cette délégation statutaire n'est pas contraire aux statuts-types - qui ne prévoient rien sur le sujet - ni au droit des organismes sans but lucratif. En particulier, elle ne remet pas en cause la non-lucrativité juridique de la fondation dès lors que la rémunération octroyée en contrepartie, correspond à un travail effectif et ne peut être assimilée à un partage indirect de bénéfices (avis du Conseil d'État n° 304-662 du 22 octobre 1970, Rapp. de Baecque). En l'espèce,

la rémunération correspond bien à un travail effectif et n'est pas disproportionnée par rapport à celle versée à un dirigeant d'une institution de taille comparable, exerçant une activité comparable.

En tout état de cause, cette référence n'emporte aucune conséquence en matière fiscale, comme il sera exposé ci-dessous.

Sur la notion de dirigeant en droit fiscal :

Au regard de la condition de gestion désintéressée, l'article 261-7-1°-d du code général des impôts fixe les conditions du caractère désintéressé de la gestion des fondations et autres organismes sans but lucratif et, s'agissant plus particulièrement du critère relatif au caractère bénévole de leur gestion, définit les conditions et limites dans lesquelles ces organismes peuvent attribuer une rémunération à leurs dirigeants.

Pour l'application de ces dispositions, il convient de se référer à la doctrine exposée dans l'instruction fiscale publiée au BOI 4 H-5-06 du 18 décembre 2006, opposable à l'administration fiscale, et applicable pour les périodes d'imposition non prescrites. Selon l'instruction précitée, la notion de dirigeant s'entend des dirigeants de droit et des dirigeants de fait respectivement définis ainsi :

« Constituent des dirigeants de droit les membres du conseil d'administration ou de l'organe qui en tient lieu, quelle qu'en soit la dénomination. » (§ 20)

« La notion de dirigeant de fait s'apprécie selon les mêmes critères qu'en matière de société. Les dirigeants de fait s'entendent des personnes qui remplissent des fonctions normalement dévolues aux dirigeants de droit, qui exercent un contrôle effectif et constant de l'association et qui en définissent les orientations. (§ 41)

Il incombe au service des impôts d'apporter la preuve d'une gestion de fait. A cette fin, il doit réunir le maximum d'éléments de fait permettant de retenir cette qualification (signature des contrats engageant durablement l'organisme, disposition des comptes bancaires sans contrôle effectif des dirigeants statutaires, etc ...) (§ 42)

Toutefois, certains organismes ont recours à un directeur salarié qui participe à titre consultatif au conseil d'administration et dispose, le plus souvent, de pouvoirs étendus. La requalification de la fonction de directeur salarié en dirigeant de fait ne pourrait être mise en œuvre que s'il apparaissait que les membres du conseil d'administration n'exercent pas leur rôle, en particulier celui de contrôler et, le cas échéant, révoquer ce salarié et le laissent en fait déterminer la politique générale de l'organisme à leur place. » (§43)

Il est par ailleurs précisé que ces mêmes dispositions ont été reprises dans leur intégralité au bulletin officiel des finances publiques (BOFIP) opposable à compter du 12 septembre 2012 (cf. BOFIP BOI-IS-CHAMP-10-50-10-20-20120912, § n° 130 à 400).

Du point de vue fiscal, et au regard des dispositions de l'instruction fiscale 4 H-5-06 et du BOFIP précités, il convient dès lors de considérer :

- d'une part que Madame Alice Dautry n'est pas membre du conseil d'administration quand bien même elle y assiste avec une voix consultative et n'est donc pas un dirigeant de droit ;
- d'autre part qu'elle ne saurait non plus être qualifiée de dirigeant de fait, en raison d'une part, de l'article 12 des statuts qui l'habilite à agir et d'autre part, de l'exercice régulier et effectif de sa gestion de directeur général, placé sous l'autorité des membres du conseil d'administration et pouvant mettre à ses fonctions, à tout moment.

Comme dans tout organisme de taille comparable, le directeur général présente au conseil d'administration les orientations stratégiques soumises au conseil d'administration (article 12 des statuts), cet organe collégial déterminant seul la politique générale de la fondation.

En conséquence et quand bien même la rémunération globale de la directrice générale comprenant celle reçue en contrepartie de ses fonctions de directeur d'unité de recherche et l'indemnité versée au titre du mandat, excéderait le plafond visé à l'article 261-7-1°-d du code général des impôts, cette situation n'est pas susceptible de remettre en cause le caractère désintéressé de la gestion de l'Institut Pasteur et son caractère non lucratif au regard de la législation fiscale.

En particulier, la rémunération octroyée en contrepartie correspond à un travail effectif et ne peut être assimilée à un partage indirect de bénéfices (avis du Conseil d'Etat n° 304-662 du 22 octobre 1970, Rapp. de Baecque).

A titre indicatif, il est précisé que la rémunération totale de Mme Dautry est dans la norme de celle des dirigeants d'organismes français de recherche comparables, notamment en raison de leur proximité avec le secteur privé.

Observation de la mission :

(cf. supra) Ce très long développement relatif à la situation de l'actuelle directrice générale rend utile le récapitulatif suivant :

1) Concernant la qualité de mandataire social :

Contrairement à ce qu'affirme ici la fondation, le terme de mandataire social pour désigner la situation de l'actuelle directrice générale n'est pas utilisé seulement dans les délibérations du conseil d'administration. Il s'agit également de la qualification retenue par la direction des ressources humaines de l'Institut Pasteur pour fonder une partie de la rémunération de l'actuelle directrice générale. Ainsi la note du 24 novembre 2005 adressée par la directrice des ressources humaines de l'Institut Pasteur au président du conseil d'administration, ayant pour objet de « régler parfaitement la situation de mandataire social de notre Directrice générale, Madame Alice DAUTRY » mentionne notamment que « Le Directeur général est un mandataire social et, à ce titre, ne peut se prévaloir du titre de salarié », même si l'actuelle directrice générale « garde sa fonction de responsable d'unité, en qualité de professeur salarié. » De même, l'actuel président du conseil d'administration a-t-il fondé sur la qualité de mandataire social de l'actuelle directrice générale une partie de sa rémunération (cf. note du président du conseil d'administration au directeur général adjoint chargé de l'administration de la fondation, 11 janvier 2012, à l'adresse de la direction des ressources humaines, concernant la rémunération de Mme Dautry et fixant le montant de la « part variable de mandat social pour 2011 »).

La mission a rencontré les plus grandes difficultés pour accéder à ces documents, la direction de l'Institut Pasteur ayant en dernier lieu expliqué que l'ensemble des documents afférant au contrat de travail de l'actuelle directrice générale et de son prédécesseur, ainsi que les bulletins de salaires ou autres documents attestant des niveaux respectifs de rémunération, étaient rangés dans un coffre dont la clé serait perdue.

2) Concernant le rôle statutaire et effectif de l'actuelle directrice générale

La dénomination retenue pour qualifier la situation de Mme Dautry ne résume pas le sujet. Dans les faits, l'actuelle directrice exerce des pouvoirs qui relèvent de la direction, au sens juridique du terme, de la fondation, car

- les statuts de l'Institut Pasteur confèrent au directeur général des pouvoirs normalement dévolus au dirigeant de l'organisme et au cas particulier, s'agissant d'une fondation reconnue d'utilité publique, au président du conseil d'administration*
- au-delà de ces pouvoirs statutaires, l'actuelle directrice générale exerce des pouvoirs par délégations en chaîne du conseil d'administration au bureau et du bureau au directeur général (point 1.2.2.2 du rapport), alors même que la directrice juridique de la fondation avait expressément observé, lors du conseil d'administration du 19 octobre 2010, que les*

statuts de la fondation ne permettent en aucun cas au conseil d'administration de déléguer ses pouvoirs au directeur général

- *différents comités placés statutairement auprès du conseil d'administration sont à l'Institut Pasteur considérés comme placés auprès de la directrice générale (point 1.2.2.1 du rapport)*
- *la diminution de l'information fournie au conseil d'administration depuis 2006 et plus encore depuis 2009 ne met plus celui-ci en situation de prendre sur différents sujets stratégiques des décisions informées ; des décisions majeures ont été prises hors le conseil d'administration (cf. annexe 1.6 du rapport).*

3) Concernant la rémunération de l'actuelle directrice générale

Il est rappelé en liminaire que le niveau de rémunération de la directrice générale n'a pas de caractère confidentiel, l'Institut Pasteur ayant l'obligation légale de publier chaque année dans le compte financier les rémunérations des trois plus hauts cadres dirigeants (§ 225 et 226 du rapport). Il résulte des documents cités qu'une partie de la rémunération de l'actuelle directrice générale lui est versée explicitement au titre de responsabilités de mandataire social - et quelle que soit la dénomination pertinente au titre de ses responsabilités de dirigeante, au sens juridique du terme, de la fondation - une autre partie correspondant à une activité de professeur responsable d'unité qu'elle continuerait à exercer.

Globalement cette rémunération s'établit en 2011 à 201 232 € annuels, soit près du double du niveau plafond admis pour le dirigeant dans le cadre d'une gestion non-lucrative.

En conclusion de ce point, les constats établis montrent : que les documents émanant du conseil d'administration, de son président, et de la direction des ressources humaines de la fondation qualifient l'actuelle directrice générale de mandataire social (ainsi qu'elle-même dans ses échanges avec la mission) et justifient par cette qualité une partie de sa rémunération ; que la rémunération accordée à l'actuelle directrice générale s'établit à près du double du plafond autorisé par l'administration fiscale pour un dirigeant d'organisme à caractère non-lucratif ; que les statuts de l'Institut Pasteur confèrent à la directrice générale des pouvoirs dévolus aux termes des statuts-types des fondations reconnues d'utilité publique au président du conseil d'administration ; que l'actuelle directrice générale exerce des pouvoirs excédant même ce cadre statutaire ; que les statuts de l'Institut Pasteur ne donnent pas au président du conseil d'administration le pouvoir de mettre fin aux fonctions du directeur général ; que les dossiers fournis depuis 2009 au conseil d'administration ne mettent pas celui-ci en situation de prendre sur différents sujets stratégiques des décisions informées, et que des décisions majeures ont été prises hors le conseil d'administration ; enfin que, selon la fondation, aucun contrat de travail n'a été signé entre l'Institut Pasteur et l'actuelle directrice générale au titre de la direction générale.

Soit il convient, comme le fait la fondation dans tous les documents cités, de retenir la qualification de mandataire social ; soit l'actuelle directrice générale est hors cette qualification juridiquement dirigeante de l'organisme. Dans les deux cas, le niveau de sa rémunération n'est pas compatible avec le caractère non-lucratif de la fondation Institut Pasteur.

[73]

Cf. point 8

1.2.2.2.

[74] à [77] et Annexe 1.5 [22]

A propos de la délégation conférée par le conseil d'administration au bureau, les auditeurs font état d'un champ à la fois large et non exhaustif. Au contraire, la délégation est exhaustive et encadrée, avec des seuils et des conditions.

Observation de la mission :

Les paragraphes 74 à 76 ne traitent pas des délégations.

Le paragraphe 77 cite les termes des délégations qui ne sont ni exhaustives ni encadrées. Lorsque, exceptionnellement, un seuil est fixé, le conseil accepte pour autant que le bureau engage la fondation au-delà du seuil.

[78] et Annexe 1.6 [26]

Les séances du conseil d'administration, dont l'agenda - et par conséquent la durée - est particulièrement chargé, permettent au président et au directeur général de rendre compte de leurs activités et restituent les éventuelles prises de position du bureau en vertu des délégations.

Dans tous les cas, il n'aura pas échappé aux auditeurs que les délégations elles-mêmes prévoient une obligation de rendre compte et que les procès-verbaux attestent du champ très vaste couvert par les interventions en conseil d'administration du président et de la directrice générale, de l'étendue des informations qu'elle fournit ce faisant aux administrateurs (cf. annexe 4)

Observation de la mission :

Cf. le paragraphe 78 et l'annexe 1.6 qui montrent précisément l'inverse.

La modification statutaire de 2008 a minoré les obligations de rendre compte. Le niveau d'information fourni par la direction générale aux administrateurs a quant à lui fortement baissé tout particulièrement depuis 2009, au point de ne plus permettre sur des points majeurs une prise de décision informée.

[79] et Annexe 1.6

Les auditeurs allèguent que le niveau d'information disponible pour les membres du conseil d'administration et du bureau a sensiblement régressé. Il est vrai que les procès-verbaux du bureau ne sont plus joints aux dossiers de préparation adressés aux membres du conseil d'administration (il est également vrai qu'aucune obligation n'existe sur le sujet).

Les administrateurs ont par principe toute latitude pour demander des éléments complémentaires lorsqu'ils se jugent lésés en termes d'information. Mais tel n'est pas le cas, bien au contraire, puisqu'à l'occasion d'un questionnaire de satisfaction, l'ensemble des administrateurs ont reconnu tant la qualité du contenu des dossiers que le caractère suffisant des informations fournies. Le conseil d'administration se considère par conséquent tout à fait à même de faire des choix éclairés, particulièrement en matière financière. L'Institut Pasteur est toutefois disposé à reprendre à son compte la recommandation tendant à ce que les procès-verbaux des séances du bureau soient communiqués au conseil d'administration.

Observation de la mission :

Le constat porte sur la sous-information des membres du conseil d'administration, et ne concerne pas seulement l'absence de comptes-rendus des décisions du bureau à l'adresse des administrateurs.

Ceux-ci auraient pour certains dossiers été bien-fondés à demander des présentations plus informatives, mais ne peuvent par définition pas poser de questions sur des dossiers dont ils ignorent même l'existence, tels par exemple que le financement par l'Institut Pasteur d'une société à vocation commerciale, non mentionné en conseil d'administration ni en bureau.

[80] et Annexe 1.5 [22]

La Cour de cassation accueille la subdélégation des pouvoirs depuis 1983 (arrêt n° 82-92.364 du 8 février 1983). Dès lors, aucune règle n'interdit à un délégataire de déléguer à son tour une partie des pouvoirs dont il a été investi par son propre délégant, hormis si ce dernier ne l'a interdit. Une chaîne de délégation a été élaborée à l'Institut Pasteur. Elle se fait du conseil d'administration vers le bureau et du bureau vers la directrice générale.

Contrairement à ce que prétendent les auditeurs, l'intervention de la directrice juridique de l'Institut Pasteur lors du conseil d'administration du 19 octobre 2010 visait à indiquer que le conseil d'administration ne pouvait déléguer directement partie de ses pouvoirs à la directrice générale et non pas que le conseil d'administration ne pouvait déléguer aucun de ses pouvoirs, ce qui eût été une aberration juridique.

Ainsi, contrairement aux suppositions des auditeurs, le conseil d'administration ne pouvait déléguer ses pouvoirs qu'au bureau, à charge pour celui-ci de subdéléguer, le cas échéant, à la directrice générale. Le schéma des délégations ne saurait être plus clair. Comme il a été précisé plus haut, la condition nécessaire à cette subdélégation est que les sub-délégataires doivent être pourvus de la compétence, de l'autorité et des moyens propres à l'accomplissement de leur mission, conditions de validité de la délégation – ce qui ne saurait faire de doute en l'occurrence.

A titre d'exemple, pour des raisons liées à l'application des règles de droit du travail qui nécessitent une réactivité du chef d'entreprise dans les sociétés, ou le directeur général dans une fondation, le pouvoir hiérarchique inclut nécessairement le pouvoir de sanction disciplinaire sur le personnel, les prescriptions en cette matière ne souffrant aucun délai, notamment en cas de mise à pied effectuée à titre conservatoire.

Observation de la mission :

(Cf. supra) La réponse de la fondation est inopérante. Si les subdélégations de pouvoir sont licites dans l'absolu et sous certaines conditions, ce qui n'est pas débattu dans le rapport, en droit associatif les possibilités de délégation et subdélégation sont fixées par les statuts. Il en va de même dans les établissements publics, à propos desquels la Cour de cassation a eu l'occasion de le rappeler explicitement (C.Cass., chambre sociale, 10 novembre 2004, arrêt n° 2127). Or, les statuts de l'Institut Pasteur « ne permettent en aucun cas au conseil d'administration de déléguer ses pouvoirs au directeur général », comme la directrice juridique de la fondation l'a précisé au conseil d'administration (conseil d'administration du 19 octobre 2010 et note 41 du rapport). La directrice juridique de la fondation n'a fait en l'occurrence que rappeler la lettre des statuts.

[81] et [82] et Annexe 1.5 [7]

Il convient de rappeler à nouveau que les statuts-types n'ont pas de caractère impératif et la preuve est apportée par la validation de la modification statutaire opérée par l'Institut Pasteur en 2008 par l'ensemble des autorités administratives compétentes.

Le principe de subdélégation étant un principe de droit commun, il n'est pas nécessaire de l'introduire dans les statuts. La recommandation n°5 des auditeurs n'est ni raisonnable, ni applicable. Elle n'est pas fondée ni en droit, ni en opportunité. Le caractère non explicite de la chaîne de délégations au sein des statuts n'est pas de nature à en remettre en cause le principe.

Dans une structure de la taille et de l'envergure de l'Institut Pasteur, il ne fait aucun doute que certaines décisions doivent nécessairement être prises rapidement. Condamner la délégation du bureau au directeur général serait préjudiciable en termes d'organisation et par voie de conséquence à l'Institut Pasteur même.

Observation de la mission :

(Cf. supra) Comme précisément indiqué en annexe 1.5, les statuts-types n'ont pas de valeur impérative, le Conseil d'Etat ayant la faculté d'admettre des clauses divergentes. Les dérogations doivent être justifiées.

Ici cependant le rapport constate simplement que l'Institut Pasteur déroge à ses propres statuts. L'Institut Pasteur ayant modifié ses statuts en 2008, il était à même, si le périmètre des possibilités de délégations ne prenaient pas en compte des nécessités « ne faisant aucun doute », de proposer alors des rédactions différentes sur ces points. Il ne l'a pas fait et viole pour autant les stipulations correspondantes.

1.2.2.3.**[83] et [84] et Annexe 1.5 [17]**

La crise sociale que l'Institut Pasteur a connue en 2005, consécutive au rejet par l'assemblée du rapport annuel, a montré que les statuts n'étaient pas adaptés à la situation qui prévalait.

Au-delà de la sortie forcée du président, le renouvellement de l'ensemble des membres du conseil d'administration, qui se faisait d'office en cas de rejet du rapport annuel par l'assemblée, constituait un bouleversement disproportionné et préjudiciable à la continuité du fonctionnement de la fondation.

C'est pour éviter cette paralysie qu'il a été unanimement jugé opportun d'atténuer la radicalité de la mise en jeu de la responsabilité du conseil d'administration. Mais, contrairement à ce qu'indiquent les auditeurs, les pouvoirs de l'assemblée n'ont pas été minorés. L'assemblée étant composée pour le tiers de ses membres par des pasteuriens, il eût été du reste impossible de minorer ses pouvoirs. A l'Institut Pasteur, une telle tentative déclencherait aussitôt une crise majeure.

Au contraire, le processus suivi par le président du conseil d'administration, qui a comporté de nombreux échanges avec les pasteuriens, atteste de sa volonté de partager avec tous la nécessité pour l'avenir de clarifier la procédure d'approbation du rapport annuel afin d'éviter toute difficulté d'interprétation ultérieure. Tel est le sens du courrier adressé par la directrice juridique au ministère de l'intérieur le 20 mars 2007. Les auditeurs ne sont donc pas fondés à s'y référer pour conforter leur analyse selon laquelle l'objectif de la révision statutaire était, en réalité, de modifier « les équilibres de pouvoir ».

Observation de la mission :

L'Institut Pasteur comme toute fondation peut demander une modification de ses statuts si cette modification lui apparaît souhaitable, quelle qu'en soit la raison.

Les modifications apportées en 2008 - pour le point précisément décrit au paragraphe 84, forte atténuation du pouvoir d'approbation - ou de rejet - du rapport annuel par l'assemblée - minorent sans aucun doute les pouvoirs de l'assemblée. La réponse se contredit elle-même en expliquant à la fois que la modification statutaire empêche des « bouleversements disproportionnés et préjudiciables » à la suite du rejet éventuel du rapport annuel par l'assemblée et que ces mêmes modifications statutaires ne minoreraient pas les pouvoirs de l'assemblée.

[85]

Certes, ni les statuts ni le règlement intérieur ne déterminent les modalités de candidature des dix membres du conseil d'administration n'exerçant pas leur activité à l'Institut Pasteur. Cependant, contrairement à ce que prétendent les auditeurs, les décisions sur ce sujet ne sont pas « *fortement orientées par le Président du Conseil d'Administration, la Directrice Générale et le Conseil d'Administration* ». En réalité, la règle tacite qui a été mise en place, avec l'assentiment des pasteuriens de l'assemblée, est que les propositions sont faites conjointement par le président du conseil, la directrice générale et les pasteuriens de l'assemblée.

Si cette règle peut en effet figurer dans le règlement intérieur, on doit souligner que les pasteuriens sont associés à l'établissement des listes de candidats; l'échange à ce sujet se fait de façon fluide et en bonne intelligence. Ainsi, les *curriculum vitae* des candidats sont adressés avec les courriers aux membres de l'assemblée bien à l'avance, de sorte que ceux-ci puissent voter en toute connaissance de cause.

Observation de la mission :

Le paragraphe 86 immédiatement suivant documente que pour les exercices examinés lors desquels est intervenu un renouvellement partiel du conseil d'administration (2008 et 2011) les décisions ont été fortement orientées par le président du conseil d'administration, la directrice générale et le conseil d'administration qui se sont donné le droit de proposer des candidatures.

La mission note que l'Institut Pasteur, par la plume au moins du rédacteur de la réponse, considère qu'il s'agit d'une règle tacite adoptée en accord avec « les pasteuriens de l'assemblée ».

[86] et [87]

Les auditeurs relèvent des éléments factuels liés au mode d'élection des membres du conseil d'administration pour conclure qu'il existe "un encadrement fort" sur le vote lié aux élections des administrateurs. Une telle allégation revient à ignorer le processus mis en place lors des élections.

En effet, que ce soit en 2008 ou en 2011, la procédure mise en place a été adoptée en totale concertation avec les représentants des pasteuriens à l'assemblée, les membres du bureau du conseil d'administration, le comité des nominations.

C'est ainsi qu'en 2008 le président et le conseil d'administration ont présenté deux candidats, la directrice générale en a proposé deux et les pasteuriens deux également. En 2011, sur les sept candidats proposés (pour six postes), le résultat de la concertation a été que le président et le conseil d'administration proposent cinq candidats et que les pasteuriens en proposent deux.

Contrairement aux indications des auditeurs, ce n'est donc pas un rapport de six pour un (candidat pasteurien) mais cinq pour deux qui a été retenu.

Par ailleurs, il n'est pas nécessaire de faire une présentation de tous les candidats en séance des lors que le dossier envoyé à l'ensemble des membres présente dans le détail non seulement la procédure adoptée mais aussi les candidats avec leurs parcours. Il existe donc une parfaite transparence sur le sujet.

Observation de la mission :

La mission ne peut ni connaître ni citer les « règles tacites » qui, aux termes de la réponse précédente, auraient été adoptées.

Les paragraphes 86 et 87 documentent par contre explicitement, pour 2011, l'inégalité de présentation entre les candidats, ainsi que le fort encadrement opéré sur le pouvoir de vote de l'assemblée concernant l'élection des administrateurs.

[88] et [89] et Annexe 1.6 [40]

Les règles de majorité applicables au conseil d'administration et à l'assemblée en matière de révision statutaire ont certes été renforcées, ce qui les rapproche en effet des indications du Conseil d'Etat. Mais la conclusion qu'en tire les auteurs du rapport est particulièrement infondée. A l'issue de la révision intervenue en 2008, loin de consacrer le bouleversement de l'équilibre des pouvoirs au profit du directeur général qu'ils allèguent, sans aucun élément de démonstration probant, les statuts opèrent au contraire une clarification des conditions d'exercice des attributions des diverses instances de la fondation, dont l'équilibre reste fondamentalement inchangé.

Observation de la mission :

Le renforcement des pouvoirs du directeur général notamment par le pouvoir de proposer les orientations stratégiques et de proposer le nom de douze des seize membres du conseil scientifique alors même qu'il était déjà titulaire de pouvoirs normalement dévolus au président du conseil d'administration, par ailleurs la nette diminution des pouvoirs de l'assemblée qui auparavant, comme le souligne l'Institut Pasteur dans ses propres réponses, pouvait provoquer un blocage institutionnel en rejetant le rapport annuel, constituent non pas un « bouleversement », mais a fortement modifié l'équilibre des pouvoirs au profit du directeur général.

L'unique atténuation à ce constat, en l'occurrence le raccourcissement du mandat du directeur général, n'a pas concerné de façon univoque l'actuelle directrice générale puisque, par le biais de l'application rétroactive à son mandat signé en 2005 de la durée de mandat décidée en 2008, elle a en fait bénéficié d'un renouvellement immédiat qui a prorogé son mandat jusqu'en 2013.

[90]

Il convient de renvoyer les auditeurs aux annotations en réponse portées au point [79].

Observation de la mission :

Le constat mentionné au paragraphe 79 et détaillé en annexe 1.6 porte sur la sous-information des membres du conseil d'administration.

1.2.3.

[91] à [96]

Si, alors qu'il a validé la modification statutaire de 2008, le ministère de l'intérieur n'est pas représenté au conseil d'administration de l'Institut Pasteur, ni par un administrateur ni par un commissaire du gouvernement, c'est qu'il ne l'a pas jugé opportun.

Le fait qu'un grand nombre de représentants des ministères siège au conseil d'administration est à la fois une tradition et le reflet de l'importance pour l'Etat des missions d'intérêt général remplies par la fondation. A cet égard, il convient de souligner que lors de la révision intervenue en 2008, le ministère de la santé a souhaité et obtenu d'avoir un représentant parmi les membres de droit du conseil d'administration.

Observation de la mission :

Comme indiqué, d'une part les statuts de l'Institut Pasteur ne répondent ni à l'un ni à l'autre modèle proposés par les statuts-types, d'autre part la modification de 2008 alors validée n'a pas porté sur la totalité des statuts.

Au delà des statuts, les paragraphes cités soulignent que les représentants de différents départements ministériels sont, sous réserve de l'analyse des pouvoirs effectifs des différentes instances, très impliqués dans la gestion notamment financière de la fondation ; cela n'est manifestement pas souhaitable au regard des constats relatifs à l'actuelle gestion, ce qui conforte si besoin était la pertinence de la préconisation émise globalement par le Conseil d'Etat comme par le ministère de l'intérieur d'évoluer vers une représentation de l'Etat par un commissaire du gouvernement dans les associations et fondations reconnues d'utilité publique.

1.3.

1.3.1.

1.3.2

[101]

Le réseau international ne dispose pas de personnalité morale. Les données publiées dans son rapport d'activité sont destinées au grand public et aux partenaires actuels et futurs afin de mieux faire connaître ses réalisations. Il s'agit exclusivement d'un outil de communication comme cela a été dûment précisé à la mission de l'IGAS.

Observation de la mission :

Le paragraphe 101 constate explicitement, comme cela est manifeste dès que l'on consulte ce document, que le rapport spécifique du réseau international constitue exclusivement un outil de communication. Il note également que la mission a vainement demandé pendant des semaines, au-delà des photographies, des documents internes explicitant notamment la nature juridique des différents membres du réseau, les liens institutionnels qui les unissent à la fondation, et l'implication financière du budget de l'Institut Pasteur dans le réseau, alors même qu'un dossier complet sur le sujet avait été établi et communiqué au conseil d'administration en 2006, sous l'égide d'une précédente directrice des relations internationales.

[102]

On dénombre cinq Instituts, et non huit, dans lesquels l'Institut Pasteur ne siège ni au conseil d'administration, ni au conseil scientifique. Ces instituts sont des Instituts nationaux (trois au Vietnam, un au Maroc) et une fondation privée (à Rome). Des négociations sont en cours afin de confirmer la participation de l'Institut Pasteur à l'une ou l'autre de ces instances, conformément à l'accord de collaboration signé en 2010.

Observation de la mission :

La mission renvoie aux tableaux, fournis par l'Institut Pasteur, figurant en annexe 3.3, qui documentent le paragraphe 101 (notamment l'indication fournie de huit Instituts).

[103] à [105]

Les Instituts Pasteur du Cambodge, de Madagascar et de Centrafrique présentent des traits spécifiques communs, du fait de leurs liens particulièrement étroits avec l'Institut Pasteur, tant du point de vue de leur création qui s'inscrit dans l'histoire de l'Institut Pasteur, que d'un point de vue structurel, fonctionnel, scientifique et technique. Entités *sui generis*, ces instituts sont le prolongement de l'Institut Pasteur dans des pays d'ancienne influence française auxquels leurs gouvernements n'ont pas souhaité donner le statut d'établissement public dans leur droit national (cf. *a contrario* les Instituts Pasteur d'Algérie, de Tunis ou du Maroc, « nationalisés » après l'accession à l'indépendance).

Les Instituts Pasteur du Cambodge, de Madagascar et de Centrafrique ont reçu leur statut actuel par une démarche conjointe de l'Institut Pasteur et des gouvernements des pays concernés, dans le but de contribuer à la santé publique et à la recherche. Les Etats d'accueil ont souverainement reconnu leur caractère d'utilité publique. Dans le but de leur permettre d'accomplir leurs missions, ils leur ont également conféré certains attributs de la personnalité juridique tels que la possibilité d'ester en justice, ou la capacité de contracter avec des institutions privées et publiques.

Il n'en demeure pas moins qu'ils dépendent directement de l'Institut Pasteur dont ils constituent, sur le plan administratif, financier et scientifique, des échelons déconcentrés. Leurs directeurs sont nommés par l'Institut Pasteur avec l'agrément des gouvernements des Etats cocontractants, pour diriger les activités des instituts « tant au point de vue scientifique et technique qu'administratif et financier ». Les organes collégiaux qui existent au sein de ces instituts ne sont pas des conseils d'administration, mais des organes de concertation entre l'Institut Pasteur et les autorités nationales.

Observation de la mission :

Une institution dotée de la personnalité morale, comme c'est le cas par exemple de l'Institut Pasteur du Cambodge, n'est pas un « échelon déconcentré » d'une fondation.

Le dossier disponible jusqu'en 2006 était clair sur ces sujets, au contraire des « rapports spécifiques du réseau international » établis ces dernières années.

[106]

Contrairement à ce qu'écrivent les auditeurs, l'Institut Pasteur n'affecte pas une part de la subvention réseau émanant du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche au remboursement de la masse salariale des expatriés, mais procède simplement au versement de la subvention destinée aux instituts du réseau déduction faite des salaires des expatriés, pour minimiser les flux financiers entre instituts et les coûts attachés.

D'autre part, s'il est exact que les flux entre les instituts du réseau et l'Institut Pasteur sont en sensible diminution sur la période, cela tient à l'achèvement des projets financés par deux

conventions de recherche de portée exceptionnelle qui avaient été conclues respectivement avec le ministère de la santé des Etats-Unis et l'Agence française de développement.

Somme de Solde			Exercice		
FINANCEURS	COMMENTAIRE	Compte comptable	2009	2010	2011
FINANCEURS EXTERNES	CONVENTIONS	RESEAU NON COMBINE	2 382 445	1 107 301	1 218 031
		RESEAU COMBINE	1 384 678	1 410 614	938 209
	Total CONVENTIONS		3 767 123	2 517 915	2 156 240
Total FINANCEURS EXTERNES			3 767 123	2 517 915	2 156 240
IP	ACIP	RESEAU NON COMBINE	156 629	74 570	122 405
		RESEAU COMBINE	100 729	99 773	208 850
	Total ACIP		257 358	174 343	331 255
	PTR	RESEAU NON COMBINE	111 000	37 500	37 512
		RESEAU COMBINE	200 600	89 500	81 537
Total PTR			311 600	127 000	119 049
Total IP			568 958	301 343	450 304
CONSOLIDATION	ELIMINATION COMBINE	RESEAU COMBINE	-138 403	-203 935	-77 838
	Total ELIMINATION CONSO		-138 403	-203 935	-77 838
Total CONSOLIDATION			-138 403	-203 935	-77 838
Total			4 197 678	2 615 323	2 528 706

S'agissant des experts techniques internationaux (ETI): chaque année le bilan des postes d'ETI mis à disposition par le ministère des affaires étrangères (MAE) dans le réseau international des Instituts Pasteur (RIIP), ainsi que l'état prévisionnel des renouvellements ou remplacements de l'année n+1 sont étudiés, lors d'une réunion en mai, par les représentants de la direction générale Mondialisation du MAE et ceux de l'Institut Pasteur. On notera que malgré l'absence de document de programmation ou de procès verbal de réunion, un 24^{ème} poste a été attribué au réseau international par le MAE conformément à l'engagement pris en mai 2012.

Observation de la mission :

En premier lieu, le paragraphe 106 constate que la subvention « réseau » émanant du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche est pour partie versée aux sept Instituts Pasteur dits du « premier cercle », ce à quoi l'Institut Pasteur ne répond pas ici.

En second lieu, il note que l'Institut Pasteur – qui est seul destinataire de cette subvention « réseau » conventionnellement et comptablement, en utilise une partie conséquente pour le « remboursement », selon le terme employé à l'égard de la mission, du salaire de ses propres employés ou cadres en poste dans différents Instituts Pasteur.

En troisième lieu, le ministère des affaires étrangères prend conventionnellement en charge le salaire d'une partie des salariés expatriés ; l'Institut Pasteur n'a pas apporté de réponses précises aux questions que la mission a posées à ce sujet - nombre de salariés concernés, postes correspondants – afin de vérifier si les salariés dont le traitement est ainsi financé via l'Institut Pasteur par la subvention émanant du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche sont ou non les mêmes que les salariés expatriés dont le ministère des affaires étrangères prend conventionnellement en charge le salaire. L'Institut Pasteur n'a pas fourni la programmation de postes prévue aux termes de la convention qui le lie au ministère des affaires étrangères.

En quatrième lieu, concernant les « subventions aux instituts du réseau » en diminution de près de 50 % entre 2008 et 2011, le constat du paragraphe 106 porte sur l'absence de présentation de cette évolution au conseil d'administration.

[107]

Il y a ici contre sens. Ces ressources sont le résultat de l'action de la division International dont la raison d'être est notamment de rechercher auprès des bailleurs de fonds internationaux les financements dont ont besoin les instituts du réseau.

Observation de la mission :

Il s'agit factuellement, pour près de 90 % de partenaires externes, de financements émanant de partenaires externes. Ce constat n'exclut pas bien entendu qu'un travail soit nécessaire pour susciter ces financements. Pour autant, il ne s'agit pas à due concurrence, contrairement à l'intitulé figurant dans les comptes, de subventions de l'Institut Pasteur aux instituts du réseau.

[112]

Un suivi mensuel des financements attribués aux actions de coordination et d'animation du RIIP est réalisé en étroite collaboration avec la direction financière et la division International.

- Recommandation n°7 : Une présentation annuelle des activités et des comptes des sept instituts bénéficiant du concours financier du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche est réalisée devant le comité d'audit et financier de l'Institut Pasteur. Concernant l'ensemble des Instituts du RIIP, les conventions de coopération ne permettent pas d'imposer une communication de leurs états financiers. Une présentation au bureau du conseil d'administration des financements extérieurs obtenus pour le RIIP a eu lieu en décembre 2012.

Observation de la mission :

La « division International » n'a pu montrer à la mission aucune trace de suivi financier ou budgétaire qu'elle effectuerait.

Concernant la recommandation n°7, la mission estime que le document produit en 2006 et figurant au dossier du conseil d'administration était satisfaisant ; pour se conformer à la recommandation, il suffit à l'Institut Pasteur de revenir à ce niveau d'information, fortement minoré depuis.

1.3.3.**[113] à [117]**

La fondation Pasteur Suisse a été créée après approbation par le conseil d'administration du 29 avril 2010. Par conséquent, même si le conseil d'administration a précisé en 2008 dans la 'Vision stratégique' de 2008 que « plutôt que de développer de nouvelles actions, il est proposé de renforcer les structures existantes, en particulier aux Etats-Unis », sa validation ultérieure de la création d'une fondation de droit suisse caractérise un ajustement de cette orientation générale qui en soi est difficilement critiquable.

Le temps consacré par le directeur de la communication et de sa déléguée au mécénat international est très faible dès lors que cette fondation n'a pas encore véritablement développé son activité de collecte.

La stratégie relative aux fondations sises aux Etats-Unis et en Suisse est à la fois claire et simple : améliorer la visibilité de l'Institut Pasteur dans ces pays et avoir la capacité de collecter des dons. C'est du reste l'objet social de ces fondations. Les enjeux de ces deux fondations ne sont pas majeurs comme le prétendent les auditeurs. De surcroît, contrairement à ce qu'ils indiquent, la directrice générale présente au conseil d'administration un point annuel sur ces enjeux et les faits marquants des fondations étrangères (Gala, mécénat..).

Observation de la mission :

La réponse fournie est inexacte. Au point « questions diverses » du procès-verbal du conseil d'administration du 29 avril 2010, le dernier tiret est ainsi libellé : « Fondation Suisse – Alice DAUTRY présente le projet de création d'une fondation de droit suisse pour permettre de diversifier la collecte à l'étranger. La Suisse a une forte tradition culturelle de philanthropie et des dons importants ont été enregistrés ces dernières années au profit de l'Institut Pasteur. Elle indique que la notoriété de l'Institut Pasteur est importante en Suisse. » Le conseil d'administration n'a pas approuvé la création de la fondation suisse et n'en a pas même débattu.

L'Institut Pasteur ne répond pas davantage aux autres constats des paragraphes 113 à 117.

2 –

2.1

2.1.1

2.1.1.1.

2.1.1.2.

[125] à [126]

Le compte de résultat publié ne correspond pas au seul résultat d'exploitation, mais intègre également le résultat financier et exceptionnel.

Les statuts de l'Institut Pasteur précisent les critères qui permettent de réaliser cette distinction "courant" / "exceptionnel", au regard de la nature de l'activité de la fondation. L'approche décrite dans les statuts est appliquée de façon constante par l'Institut, et cette application est détaillée dans la note 12 des états financiers.

La démarche suivie est cohérente avec la doctrine comptable évoquée dans le Bull. CNCC n° 166, juin 2012, EC 2012-09, p. 403 s : "[...] le classement des opérations en « exploitation » et « hors exploitation » est lié à l'activité même des entreprises. En conséquence, la Commission a estimé qu'il revient à l'entreprise d'apprécier si les opérations qu'elle effectue entrent ou non dans le cadre de son exploitation et de ses activités courantes, et de justifier leur classement comptable au regard de leur caractère courant et normal ou exceptionnel. [...] La Commission a indiqué que le classement des opérations en résultat d'exploitation ou en résultat exceptionnel doit être réalisé de manière cohérente d'une année sur l'autre, et doit faire l'objet d'une description dans l'annexe des comptes. Une information sera également mentionnée dans le rapport de gestion si elle est significative."

C'est parce que les libéralités supérieures à 300 000 euros, qui proviennent essentiellement de legs ponctuels, ont un caractère aléatoire et insuffisamment récurrent, que le statut ne les qualifie pas de ressources d'exploitation. Le résultat d'exploitation permet de mettre en regard les dépenses opérationnelles de l'Institut et les ressources qui peuvent être raisonnablement considérées comme récurrentes. Cette approche, qui est essentiellement inspirée par des motifs prudentiels, fait l'objet d'un consensus très ancien et établi entre l'Institut Pasteur, le ministère de l'intérieur et le conseil d'Etat. Elles semblent encore plus justifiées dans l'environnement économique actuel, qui est caractérisé par une ascension des risques et un caractère aléatoire très marqué des ressources susceptibles d'être mobilisées par la fondation.

Observation de la mission :

La mission prend acte du choix comptable de qualifier les libéralités supérieures à 300 000 euros en ressources exceptionnelles. Toutefois ce choix apparaît critiquable compte tenu de la fréquence des libéralités acceptées pour un montant supérieur à ce seuil. En effet, d'après la base de données transmise à la mission par le service des legs, le bureau s'est réuni 5 fois en 2011 et a accepté 89 legs pour un montant total de 40,6 M€ soit un legs moyen de 456 000€. Le montant des legs est donc en moyenne supérieur au seuil de 300 000€, qui ne peut en conséquence définir un caractère « exceptionnel ». De même, la mission a étudié par sondage 45 legs acceptés en 2011. Sur ces 45 legs, 20 avaient une valeur supérieure à 300 000€ soit un taux de 44%. Ainsi le caractère exceptionnel de ces legs de plus de 300 000€ n'est pas justifié au regard de la doctrine comptable citée. Les données fournies permettent de considérer que ces ressources peuvent raisonnablement être considérées comme récurrentes et qu'elles devraient être prises en compte dans le résultat d'exploitation.

[128]

Le raisonnement des auditeurs de l'IGAS est erroné et l'affirmation contenue dans la note de bas page est sans objet. Il n'existe pas de divergence entre les dons figurant au compte de résultat publié et le montant des dons portés au compte d'emploi des ressources (cf. tableau ci-dessous).

Libellé	2 009	2 010	2 011
Dons au compte de résultat d'exploitation	16 380	18 075	17 493
Dons au Compte Emploi des Ressources	16 469	18 281	17 702
Dont dons exceptionnels (ne figurant pas au cpte de résultat d'exploitation)	89	206	209
Dont dons d'exploitation figurant au compte de résultat d'exploitation	16 380	18 075	17 493

[129]

Le raisonnement de l'IGAS est, là encore, erroné. Il n'y a pas de divergence entre les legs figurant au compte de résultat publié et le montant des legs portés au compte d'emploi des ressources (cf. tableau ci-dessous).

Libellé	2 009	2 010	2 011
Legs au compte de résultat d'exploitation	23 977	23 840	14 842
Legs au Compte Emploi des Ressources	40 509	35 859	30 360
Dont legs exceptionnels (ne figurant pas au cpte de résultat d'exploitation)	16 532	12 019	15 518
Dont legs d'exploitation figurant au compte de résultat d'exploitation	23 977	23 840	14 842

[130]

Les comptes publiés permettent d'avoir une lecture transparente des libéralités portées dans les comptes de l'Institut Pasteur, contrairement à ce qu'affirme l'IGAS que ce soit par le compte de résultat en lui-même ou par le biais de ses annexes (annexe comptable et CER....).

Observation de la mission :

*(Observations relative aux réponses, quasi-identiques, faites aux paragraphes 128 à 130)
Les paragraphes 128 à 130 précisent les montants portés sous le même intitulé « dons » ou « legs » dans des sources différentes. La mission compare les montants inscrits au compte de résultat d'exploitation avec les montants figurant au compte d'emploi des ressources. S'il est possible de reconstituer la piste d'audit à partir des éléments d'information disponibles en annexe aux comptes (note 12) il est en revanche impossible de faire ce lien directement avec le compte de résultat publié qui ne donne pas le détail des ressources exceptionnelles. Ainsi, seul un lecteur expert en comptabilité est en mesure de faire le rapprochement. Dès lors, la mission maintient son appréciation du manque de clarté et de transparence de l'information comptable sur les ressources en provenance de la générosité publique.*

2.1.1.3.

[135]

Les contrats de R&D avec des industriels représentent 5,8 millions d'euros en 2011. Il n'y a pas de logique à rapporter ce montant au nombre total de contrats (n=192). En effet, la majorité des contrats sont des contrats de confidentialité et des contrats de transferts de matériel biologique (n=90). Le nombre de nouveaux contrats de R&D a été de 25 (dont des avenants) en 2011. C'est donc ce nombre qui doit être pris en compte et non pas 192. Par ailleurs, on peut noter que trois contrats cadres représentent environ la moitié du total du budget « contrats de R&D » et donc environ 1 million d'euros par an et par contrat.

Observation de la mission :

Le montant fourni à la mission par la DARRI, repris d'ailleurs par la réponse de l'Institut Pasteur sous le paragraphe 17, est pour 2011 de 5,6 M€ et non pas 5,8.

Le détail des contrats et avenants a été demandé à la DARRI et non fourni ; les nombreuses inexactitudes figurant dans diverses réponses ne permettent pas de se prononcer sur la validité des précisions apportées ici.

Enfin, par définition une moyenne ne fournit pas d'indications ventilées.

Les réponses faites ne modifient pas le constat central du paragraphe 135, qui a trait à la modicité globale du produit des contrats de recherche et développement avec des industriels.

[136]

Prendre pour référence un nombre total de brevets pour estimer la « productivité » des activités de valorisation est inapproprié et non utilisé par les sociétés professionnelles. Sur la base de données comparatives pertinentes et publiées, la performance de l'Institut Pasteur est comparable à celle d'universités américaines reconnues. Au plan national, la performance globale de l'Institut Pasteur se compare favorablement à celle d'autres organismes de recherche.

Le pré-rapport cite le nombre total de brevets (n=3000) pour apprécier le capital de propriété intellectuelle de l'Institut Pasteur. Très dépendant de la politique géographique de dépôt, ce nombre absolu n'est en aucune façon un paramètre pertinent. En effet, un brevet prioritaire initial donné peut être déposé soit dans un nombre limité de pays, soit dans un grand nombre de pays avec donc un impact très différent sur le nombre total de brevets.

En outre, il fallait jusqu'à présent en Europe déposer le même brevet dans chacun des pays, d'où une multiplication du nombre de brevets identiques quant au fond.

Il faut donc plutôt parler du nombre de « familles de brevets ». Dans le cas de l'Institut Pasteur ce nombre est voisin de 400. Ensuite, s'il s'agit d'évaluer le taux d'exploitation des résultats de la recherche, plutôt que le nombre de familles de brevets, c'est en réalité le nombre de déclarations d'inventions (DI) qui est la donnée représentative. En effet, les DI englobent toutes les activités inventives y compris les activités n'ayant pas donné lieu à dépôt de brevet.

C'est d'ailleurs le nombre de DI qui est le plus souvent utilisée dans les études de *benchmark*.

Le pourcentage de DI du portefeuille de l'Institut faisant l'objet d'une valorisation est très précisément de 18 %. Ce pourcentage est tout à fait comparable à ce qui est rapporté dans une étude du cabinet Business Insight (2010) sur un échantillon des 10 meilleures universités nord américaines (environ 20 %). La performance de l'Institut Pasteur est tout à fait honorable.

Au plan national, pour apprécier la performance de l'Institut Pasteur, il est intéressant de le comparer à d'autres entités du paysage de la recherche française au plan des revenus globaux d'origine industrielle rapportés aux effectifs et au budget totaux. Ces données sont présentées dans le tableau ci après :

Organisme	Institut Pasteur	CNRS /FIST	Inserm T
Revenus industriels/an (M€)	42	107	31
Budget global	250 M€	3300 M€	770 M€
Ratio revenus vs budget (%)	16,8	3,2	4,4

L'examen de ce tableau montre que le montant global des revenus industriels rapporté au budget des organismes considérés représente un pourcentage significatif dans le cas de l'Institut Pasteur (16,8 %) et supérieur à ce qui est observé dans le cas du CNRS et de l'Inserm.

Cela montre que l'affirmation du pré-rapport selon laquelle « les produits tirés de la valorisation industrielle » paraissent particulièrement faible » n'est pas fondée.

Le pré-rapport fait référence à des coûts de développement de nouvelles molécules dans l'industrie pharmaceutique s'élevant à 1 milliard d'euros. D'abord, il faut savoir que la plus grande part de ces sommes (70 à 80 %) est consacrée au développement, les dépenses de recherche ne représentant qu'une petite fraction du total. Quoiqu'il en soit, les chiffres cités sont peu pertinents car de nombreux contrats concernent des approches diagnostic pour lesquelles les dépenses totales de R&D sont en général comprises entre 50 et 100 millions d'euros. Ensuite, il faut bien considérer que la contribution de l'Institut Pasteur se situe au stade le plus amont de la recherche où l'on trouve de multiples approches menées en parallèle (compte tenu du taux d'échec) et que, de fait, les travaux menés à l'Institut Pasteur ne représentent qu'une petite fraction de l'effort global de recherche d'un grand industriel.

Enfin, pour évaluer la rémunération de l'Institut Pasteur, un point majeur à ne pas oublier est que cette rémunération de l'Institut Pasteur ne se situe pas tant au niveau du contrat de R&D mais surtout au niveau des redevances qui, le cas échéant, seront versées à l'Institut après commercialisation des produits et dont on sait qu'aujourd'hui ils représentent la plus grande part des revenus industriels de l'Institut. Quant aux frais indirects pris en compte par l'Institut Pasteur (proches de 100 %), ils sont comparables (ex : CEA) ou supérieurs à ceux des organismes français et similaires à ceux de nombreuses entités étrangères. A cet égard, une liste de *benchmarks*, parfaitement vérifiables, a été fournie.

En conclusion, lorsque les résultats de l'Institut Pasteur sont évalués en prenant bien en compte les réels fondamentaux de l'économie de la recherche et du développement des industriels du secteur Santé ainsi que des données comparatives publiques, cette évaluation se présente favorablement.

Observation de la mission :

Le terme de « productivité » cité entre guillemets par la réponse ne figure pas dans le paragraphe 136 – ni d'ailleurs plus globalement dans aucun passage du rapport.

L'Institut Pasteur a pendant la mission exprimé également sa satisfaction à l'égard de ses propres performances, ce dont la mission prend acte.

La longue réponse fournie ne répond pas à l'essentiel du constat du paragraphe 136 et n'apporte pas plus que pendant le contrôle d'informations précises sur l'affirmation émise tardivement selon

laquelle les frais indirects pris en compte par l'Institut Pasteur seraient supérieurs à ceux d'autres institutions.

[137]

Le suivi de la convention de licence de marque avec Sanofi Pasteur est effectué avec professionnalisme sur une base annuelle et il est basé sur les documents certifiés publiés par la Société Sanofi, société cotée. Dans le pré-rapport, il n'est noté aucune erreur de facturation.

Comme cela a été indiqué, le suivi de la convention de licence de marque avec Sanofi Pasteur fait l'objet d'un suivi systématique et documenté au cours des comités de suivi prévu dans les accords liant les 2 entités (les agendas des comités ont été fournis). La vérification du chiffre d'affaires présenté par Sanofi Pasteur est systématiquement effectuée sur la base des comptes publiés et certifiés de Sanofi dont le périmètre de la division vaccin du groupe correspond strictement au périmètre pris en compte dans l'accord : société Sanofi Pasteur et co-entreprises du domaine. Le chiffre d'affaires de la seule co-entreprise restante (co-entreprise avec Merck, la co-entreprise avec Daiichi ayant été rachetée en 2010) est consolidé dans ce périmètre selon les normes et n'échappe donc pas au suivi du contrat.

En aucun cas, le suivi de ce contrat ne peut donc être qualifié de « superficiel » et les sommes perçues correspondent exactement aux engagements contractuels. A cet égard, le rapport n'a mis en évidence aucune déviation.

Observation de la mission :

L'absence de tout suivi traçable, par l'Institut Pasteur, du respect par le groupe Sanofi Pasteur des obligations qui lui incombent dans cette convention sensible et à fort enjeu financier ne répond pas à ce que l'on comprend généralement comme le « professionnalisme ».

Comme indiqué au paragraphe 137, l'évolution du chiffre d'affaires dont est aussi fonction l'évolution de la redevance ne fait l'objet à l'Institut Pasteur que d'un suivi oral, la DARRI vérifiant ensuite sur Internet, dans des « rapports audités et certifiés », les montants mentionnés verbalement par Sanofi Pasteur.

Les rapports consultés en ligne par la DARRI sont les rapports annuels et financiers publiés de façon consolidée par le groupe Sanofi, fournissant les comptes certifiés du groupe et non de Sanofi Pasteur, qui y est cité comme « division vaccins du groupe », ni de chacune des filiales ; le chiffre d'affaires de Sanofi Pasteur est mentionné dans ces rapports hors comptes certifiés.

De plus, la convention en vigueur entre l'Institut Pasteur et Sanofi Pasteur retient comme base d'évolution le chiffre d'affaires de Sanofi Pasteur « développé », après impact des ventes opérées par les co-entreprises de distribution : cette donnée ne figure pas sur les rapports consultés en ligne.

La DARRI n'a pu fournir à la mission aucun compte-rendu de réunion consacrée au suivi de la convention avec Sanofi Pasteur.

Ce suivi superficiel, si tant est que l'on puisse le qualifier de suivi, ne permet par définition pas de relever « d'erreurs de facturation » puisque les bases de calcul prévues par la convention n'ont pu être fournies par l'Institut Pasteur.

[139]

La direction des applications de la recherche et des relations industrielles opère dans le cadre d'une mission parfaitement définie et de procédures respectées. Cette mission est rappelée dans le paragraphe 17. Ce texte qui reprend l'ensemble des missions de ses composantes est systématiquement présenté à chaque réunion globale de la direction des applications de la recherche et des relations industrielles et à chaque réunion de groupes de personnels appartenant à d'autres entités du campus.

Observation de la mission :

Contrairement à ce qu'affirme l'Institut Pasteur qui n'apporte aucun élément concret de réponse notamment aux paragraphes 139 à 147 du rapport, la DARRI n'agit pas dans le cadre de procédures de fonctionnement bien définies. La formalisation des procédures demandée en 2010 par le commissaire aux comptes n'a pas été établie et les consignes ou orientations du conseil d'administration ou de la direction générale à la DARRI se résument selon la déclaration écrite de son directeur (cf. annexe 9.2) à quelques paragraphes en ligne sur le site de l'Institut Pasteur, lesquels évoquent l'histoire de l'Institut Pasteur bien plus qu'ils ne fixent à la DARRI un cadre ou des objectifs, a fortiori une méthodologie d'action.

[140]

Le travail des chargés d'affaires est très encadré. En effet, les rendez vous pris à l'avance avec des industriels font l'objet d'une validation avec la hiérarchie. Ensuite, si les échanges se poursuivent, il y a suivi par la hiérarchie à chaque étape au cours des réunions de service puis au niveau DARRI et, enfin, au niveau de la direction générale.

A noter que tant que l'objet et l'objectif de la collaboration ne sont pas définis, il est inutile d'impliquer un juriste. Ce n'est qu'à partir du stade de la *term sheet* que la présence d'un juriste s'avère nécessaire.

Enfin, il faut savoir que les conditions économiques des contrats de licence sont établies en regard de standards connus et reconnus, publiés par les associations professionnelles ou les grands cabinets de consultants. Ils prennent en compte les domaines d'application et servent de base à toute négociation.

La suggestion émise par les auteurs du pré-rapport de diffuser un tableau de synthèse des activités sur une base semestrielle au lieu d'une base annuelle est judicieuse.

Observation de la mission :

Comme indiqué au paragraphe 139 :

- *il n'existe pas de cartographie des processus*
- *chaque chargé d'affaires trace individuellement son portefeuille sur feuillets Excel et dispose d'une importante capacité d'initiative pour engager et mener les négociations : détermination du ou des industriels à approcher, type de montage financier avec ou sans conservation de la propriété intellectuelle, mode de valorisation, montants notamment*
- *les négociations elles-mêmes sont fréquemment menées en première phase par une seule personne, sans association au chargé d'affaires d'un juriste par exemple. C'est ensuite sur un mode peu formalisé que la DARRI monte les dossiers pour avis d'autres services et aval de la direction générale. Les « demandes d'avis internes » rédigées par les chargés d'affaires portent généralement, mais non systématiquement, des remarques émanant d'autres services.*

- *la suggestion, notamment, « de diffuser un tableau de synthèse des activités sur une base semestrielle » n'a pas été émise en premier lieu par la mission mais par le commissaire aux comptes, en mars 2010. L'Institut Pasteur ne l'a pas mise en œuvre.*

[141]

Les relations de l'Institut Pasteur avec ses *start-up* peuvent prendre différentes formes ce qui a pu entraîner une certaine confusion dans ce qui est exposé dans le rapport. Ainsi, il peut y avoir : participation au capital, contrat de licence, contrat de collaboration. Chaque type de relation prend place dans un certain cadre, toujours respecté et non dérogoire par rapport aux statuts.

Il semble que certaines assertions du pré-rapport résultent de confusions entre les différents liens contractuels liant l'Institut Pasteur aux *start-up* créées sur un projet d'exploitation de l'une de ses technologies. D'abord, au moment de la création, la doctrine classique est que, d'une part, l'Institut Pasteur prene une part au capital (10 à 30 % essentiellement via des apports en industrie) et que, d'autre part, un contrat de licence de la technologie concernée prévoit des retours pour l'Institut en termes de paiements d'étape et de redevances, l'Institut Pasteur conservant la pleine propriété des brevets.

Ensuite, le cas échéant et il ne faut pas faire de confusion avec le contrat de licence, il peut être établi un contrat de collaboration prévoyant des paiements et une copropriété de la propriété intellectuelle générée dans le cadre de la collaboration (ce qui est classique et non dérogoire aux statuts). Tous les contrats de licences avec les *start-up* peuvent être consultés, il n'y a aucune déviation par rapport au règlement intérieur de l'Institut Pasteur contrairement à ce qui est avancé dans le pré-rapport.

Observation de la mission :

(Paragraphes 141 et 142) La triple répétition du terme « confusion » lié à l'existence selon la réponse apportée de « certaines assertions » ne conduit pas l'Institut Pasteur à répondre aux faits mentionnés aux paragraphes 141 et 142, ainsi qu'au paragraphe 50 du rapport :

- *au terme des statuts en vigueur (article 9, cf. annexe 1.4) « l'établissement de relations contractuelles avec une ou plusieurs sociétés ou la participation de l'Institut Pasteur à une société existante ou à créer » pour valoriser les activités de la fondation exige une décision du conseil d'administration. Les statuts visent l'ensemble de ces relations contractuelles ;*
- *la mission a demandé la liste, par ordre chronologique, des start up créées par l'Institut Pasteur et a recherché dans l'ensemble des procès-verbaux des conseils d'administration les autorisations correspondantes, ainsi que les éventuelles évocations dans les procès-verbaux de bureau :*
- *d'une part, contrairement à ce qu'exigent les statuts, le conseil d'administration n'est jamais saisi de dossiers de prises de participation dans des sociétés existantes, non plus que de sociétés à créer*
- *d'autre part, le bureau n'est saisi que d'une petite partie de ces dossiers. Ainsi en 2010, selon la liste remise à la mission, six start up cofinancées par la fondation ont été créées. Le bureau n'a été saisi que de deux dossiers dont l'un concerne une société ne figurant pas sur cette liste². 3*

² Il s'agit de la prise de participation dans la société Sting Pharma SAS, proposée au bureau d'octobre 2010

[142]

Contrairement à ce qui est rapporté, le processus de création de la Société Théravectys a bien suivi la procédure prévue dans les statuts. En effet, la participation de l'Institut Pasteur au capital de la Société Théravectys, fondée en 2006, a fait l'objet le 18 mai 2006 d'une demande d'autorisation auprès du bureau qui avait reçu délégation du conseil d'administration pour l'accorder. De même, toutes les récentes prises de participations de l'Institut au capital des start-up ont systématiquement fait l'objet d'une demande d'autorisation auprès du bureau du conseil d'administration (voir le tableau fourni). Il n'a donc pas été contrevenu aux statuts en vigueur.

L'erreur contenue dans le pré-rapport trouve sans doute son origine dans le fait que Théravectys a été créée antérieurement à 2008 et que certains autres projets ont été abandonnés juste après la création de la société et avant même la décision formelle de prise de participation de l'Institut Pasteur.

Observation de la mission :

Le paragraphe 142 ne mentionne pas la société Théravectys ; les détails cités la concernant sont dilatoires.

Par ailleurs, la délégation donnée au bureau, dont il est fait état comme l'indique le rapport dans le procès-verbal du conseil d'administration du 7 juillet 2011, n'est pas régulière. En effet, l'article 9 des statuts soumet la participation à une société existante ou à créer en vue de valoriser les activités de la fondation à une décision du conseil d'administration prise dans des conditions spécifiques, qui donnent en l'occurrence aux membres de droit la capacité à s'opposer à la décision en cas de prise de participation majoritaire. De telles décisions ne peuvent donc être déléguées au bureau, où la plupart des membres de droit ne sont pas représentés.

[144]

Contrairement à ce qui est rapporté, les procédures prévues dans les statuts sont respectées. Voir paragraphe 142 ci-dessus.

Observation de la mission :

La réponse apportée se réfère à une réponse elle-même inopérante.

Il ne répond pas au paragraphe 144. Celui-ci observe que l'Institut Pasteur a minoré, lors des dernières modifications statutaires (reproduites concernant l'article 9 des statuts actuels en annexe 1.4), les conditions nécessaires à la contractualisation avec des sociétés aux fins de commercialiser les fruits de la recherche, mais ne respecte pas pour autant la condition que contiennent encore les statuts. En effet, l'actuelle équipe de direction de l'Institut Pasteur ne respecte pas l'article 9 des statuts de la fondation et s'autorise à créer des sociétés ou à établir des relations contractuelles avec des sociétés existantes sans l'autorisation du conseil d'administration.

[145]

Le pré-rapport ignore l'existence de toutes les procédures de validation mises en œuvre à chaque étape du processus de contractualisation. Tout ce processus est documenté et la direction générale en assure le contrôle final. Le pré-rapport ignore toutes les procédures de validation des *term sheets* puis des contrats avec circulation procédurée pour « Demandes d'avis interne 1 » puis « Demandes

³ Le principe est que les décisions correspondantes sont déléguées au bureau, dans la limite de 150 000 € par société et de 1 M€ par an, avec obligation pour le bureau d'informer le conseil d'administration à la séance suivante (procès-verbal du conseil d'administration du 7 juillet 2011).

d'avis internes 2 » et, enfin, signature par le directeur général adjoint administration après circulation du projet de contrat accompagné d'un bordereau de signature impliquant toutes les directions concernées. Ce processus apporte toute garantie pour le respect des intérêts de l'Institut Pasteur.

L'importance de la valorisation pour l'Institut n'échappe pas à la direction générale, c'est pourquoi des réunions hebdomadaires ou, à tout le moins bimensuelles, rassemblent tous les responsables de la DARRI autour du directeur général adjoint administration.

Observation de la mission :

Le paragraphe 145 indique précisément que la DARRI a été rattachée en 2010 au directeur général adjoint « administration ». Celui-ci a donc une responsabilité directe dans les lacunes relevées, notamment la création de sociétés ou l'établissement de relations contractuelles avec des sociétés existantes sans l'autorisation du conseil d'administration.

[146] et [147]

Aucun cas concret de conflit d'intérêt n'a été identifié dans le pré-rapport

Pour autant comme suggéré par l'auteur, un cadre formalisé - au-delà des bonnes pratiques actuellement suivies – visant à la prévention des conflits d'intérêts sera mis en place au sein de la DARRI.

Observation de la mission :

Le paragraphe 146 souligne que l'Institut Pasteur ne s'est donné aucun cadre de prévention des conflits d'intérêt, pas même pour la direction des applications de la recherche et des relations industrielles qui est au cœur d'intérêts économiques très forts.

Les montants financiers liés à la convention signée avec le groupe Sanofi-Pasteur, qui ne fait pourtant l'objet d'aucun suivi tracé, suffit à illustrer la nécessité immédiate de telles procédures, que la direction de l'Institut Pasteur n'a pas mises en place contrairement à d'autres institutions chargées de valorisation industrielle telles que l'office du transfert de technologie et des partenariats industriels à l'Assistance Publique Hôpitaux de Paris.

2.1.2

[148]

Les ressources de l'Institut Pasteur ont vocation non seulement à financer les missions de la fondation au titre de l'exercice en cours, mais aussi à lui donner les moyens de sécuriser à moyen et long terme la réalisation de ses objectifs. D'où la constitution d'un patrimoine en croissance régulière.

Observation de la mission :

Le paragraphe 148 fournit exclusivement des données chiffrées, non contestées ici par l'Institut Pasteur.

[150]

Les missions de l'Institut Pasteur, ancrées dans la recherche, s'inscrivent dans une perspective à long terme. Les ressources annuelles ont donc une double vocation : en premier lieu, couvrir les dépenses courantes de l'exercice, liées à la réalisation des missions et au fonctionnement de l'Institut ; en second lieu, assurer la pérennité de la fondation par l'augmentation du fonds de dotation, mettant ainsi la structure, et les programmes de recherche qu'elle finance, à l'abri des aléas susceptibles d'affecter, sur le long terme, tant le niveau des subventions publiques que celui des revenus de valorisation de la recherche, et de la générosité publique.

En indiquant que le fonds de dotation à fin 2011 correspond à plus de dix années de subventions versées par le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, les rapporteurs de l'IGAS sous-entendent-ils qu'en l'absence de cette subvention, 125 ans d'histoire pourraient être liquidés en une décennie ? Si tel était le cas, ceci aurait des conséquences particulièrement graves.

Observation de la mission :

Aucune réponse n'est apportée au paragraphe 149.

L'utilisation des ressources annuelles est régie par les statuts qui ne sont eux-mêmes pas conformes sur ce point à la réglementation comptable (cf. point 2.2.1 du rapport).

[151]

Cela traduit, tout simplement, une performance raisonnable et une gestion saine de la fondation.

Observation de la mission :

La croissance régulière du patrimoine traduit l'affectation à l'augmentation du patrimoine de ressources qui auraient dû figurer au résultat d'exploitation.

[152]

Le propos de l'IGAS est, tout simplement, incompréhensible car il n'explicite pas quels sont, selon les rapporteurs, les besoins de financement à court et long terme de l'Institut.

Observation de la mission :

Le rapport souligne l'incohérence entre un objectif de rentabilité ambitieux (4%) qui conduit à prendre des risques financiers significatifs et le montant important du patrimoine, dont les revenus suffisent amplement à couvrir un déficit d'exploitation résultant d'une construction comptable et non d'un décalage structurel entre des ressources insuffisantes et des dépenses trop importantes (ce qui est usuellement appelé besoin de financement).

2.1.3**[153] à [154]**

L'existence d'un résultat d'exploitation structurellement déficitaire ne constitue en rien une « fabrication » comme le sous-entend le pré-rapport. S'il est fait régulièrement état par l'Institut de la fragilité de son résultat courant, c'est parce que les produits issus du patrimoine sont effectivement indispensables pour couvrir les charges opérationnelles de la fondation.

Les rapporteurs de l'IGAS occultent complètement ce qui est la vocation même d'une fondation : accomplir les missions sociales définies dans ses statuts et pérenniser son existence en confortant son fonds de dotation. Ils ignorent en outre que l'Institut Pasteur n'est pas une fondation de « collecte et redistribution » mais une fondation « entrepreneuriale » dans laquelle travaillent 2.600 collaborateurs.

Observation de la mission :

Cette remarque est incohérente avec la réponse apportée aux paragraphes [125] et [126].

Le déficit d'exploitation n'est pas structurellement déficitaire : c'est bien une construction comptable qui résulte d'un choix de qualification en ressources exceptionnelles des libéralités supérieures à 300 000€ renforcé par une affectation annuelle de ces libéralités en fonds de dotation.

[155]

Le pré-rapport affirme à tort que l'accent est mis sur la seule fragilité financière. Or, ainsi que les auteurs le relèvent eux-mêmes, la communication met l'accent sur l'importance des dons pour financer l'activité de recherche ce qui arithmétiquement est incontestable.

Quant à la citation de l'extrait de la lettre adressée au ministère de la recherche pour le projet de loi de finances 2011, elle ne peut qu'induire en erreur le lecteur, puisque les auteurs négligent de préciser que cette note a été rédigée en mars 2010, à un moment où le différend avec le plus important licencié de l'Institut était à son paroxysme : suspension du paiement des redevances depuis deux ans, blocage complet des négociations avec cette entreprise et absence de perspectives de résolution du litige.

Observation de la mission :

La communication de l'Institut Pasteur envers les tiers affirme la fragilité financière de l'Institut Pasteur. Le rapport montre que cette fragilité financière n'est qu'affichée.

Le litige de valorisation mentionné a été résolu dans le courant de l'année 2010, selon le rapport annuel public de 2010, avec un impact financier positif de 10,9 M€ sur les produits d'exploitation de l'exercice.

L'affirmation de l'importance des dons pour financer l'activité de recherche masque le fait qu'une part importante des produits de la générosité publique n'est pas utilisée pour financer l'activité de recherche mais pour accroître les fonds propres, eux-mêmes objet de placements financiers insuffisamment sécurisés.

2.2

2.2.1

2.2.1.1.

[157] et [158]

Le terme de dérogation aux statuts types est encore une fois impropre puisque, faut-il le rappeler à nouveau, ceux-ci ne constituent qu'un modèle et que les statuts de l'Institut ont été validés par l'arrêté du ministère de l'intérieur du 21 novembre 2008 et acceptés par le Conseil d'Etat.

Observation de la mission :

Les statuts types constituent non un simple « modèle » mais, aux termes de la jurisprudence du Conseil d'Etat, « une directive par laquelle le ministre de l'intérieur, sans renoncer à exercer son pouvoir d'appréciation ni édicter aucune condition nouvelle, entend fixer les orientations générales en vue de l'exercice de son pouvoir dans le cadre du processus de reconnaissance de l'utilité publique d'une fondation ». Le ministre de l'intérieur peut s'affranchir de cette directive pour des considérations d'intérêt général tenant aux particularités d'un dossier, dès lors que son appréciation ne méconnaît pas les principes généraux applicables à la reconnaissance d'utilité publique d'une fondation. Le juge de l'excès de pouvoir exerce un contrôle d'erreur manifeste sur cette appréciation.

En l'occurrence, les statuts de 2008 de l'Institut Pasteur ont été validés par le Conseil d'Etat non pas globalement, mais sur quelques points seulement.

Le terme de dérogation est couramment employé (cf. par exemple ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, guide pour les fondateurs présentant un projet de coopération scientifique, 2006 : « Gouvernance : il s'agit d'une dérogation par rapport aux statuts-types des fondations reconnues d'utilité publique »).

Le paragraphe 158 du rapport qui indique que « la typologie des ressources figurant dans les statuts de l'Institut Pasteur s'écarte de celle des statuts-types » est cependant plus précis. Cette même rédaction est donc retenue pour le paragraphe 157 du rapport désormais rédigé comme suit : « Les statuts de l'Institut Pasteur s'écartent des statuts-types des fondations en ce qu'ils ne décrivent pas la composition de la dotation ».

[160]

Le cadre réglementaire applicable au titre de l'affectation du résultat est celui du règlement CRC 99-01, qui précise que « l'instance statutairement compétente se prononce sur l'affectation de l'excédent ou du déficit ». L'affectation du résultat fait l'objet d'une résolution dans le procès-verbal du conseil d'administration.

Observation de la mission :

S'applique comme indiqué le règlement comptable CRC 2009-01 relatif aux règles comptables applicables aux fondations et fonds de dotation.

[161]

Les statuts de l'Institut Pasteur « n'affectent » pas mais « qualifient » les libéralités en ressources exceptionnelles.

Observation de la mission :

C'est inexact. Les statuts de l'Institut Pasteur (articles 18 et 19, cf. annexe 1.3) utilisent non pas le terme de « qualification » mais d'« affectation » et indiquent que telle ou telle part des libéralités est « portée » en produits d'exploitation ou en produits exceptionnels.

[162]

Les ressources annuelles incluent bien les ressources courantes et exceptionnelles (art. 15 des statuts) et la délibération du conseil d'administration précise l'affectation du résultat en fonds de dotation ou en report à nouveau l'année suivante.

Observation de la mission :

Comme l'indique le paragraphe 162, les clauses relatives à l'accroissement de la dotation dans les statuts de l'Institut Pasteur ne sont pas seulement différentes des règles comptables et des statuts-types, elles leur sont contraires en ce qu'elles affectent à l'augmentation de la dotation une partie des ressources que les règles destinent expressément aux ressources annuelles.

Le processus d'affectation du résultat qui conduit à augmenter le patrimoine de la fondation, à savoir son « fonds de dotation », est contraire à la réglementation comptable car il conduit à affecter plus que le résultat affectable.

Par exemple, si le résultat de l'exercice (compte 12) est de 100 k€ mais que les dons exceptionnels (comptes 77) représentent 200 k€, alors 200 k€ seront affectés en « fonds de dotation » et une perte de 100 k€ sera affectée en report à nouveau. Ainsi, le solde des mouvements de comptes sera bien de 100 k€ mais la somme des mouvements sera supérieure au résultat affectable. Le mécanisme statutaire revient donc, dans ce cas, à affecter plus que le résultat de l'exercice, ce qui n'est pas conforme à la réglementation comptable. Cet exemple est résumé par le schéma comptable ci-dessous :

Compte de résultat		Affectation du résultat par l'Institut Pasteur	
Produits	1000	Report à nouveau	-100
<i>Dont 77 dons exceptionnels</i>	<i>200</i>	Fonds de dotation	200
Charges	-900	Fonds propres	100
Résultat de l'exercice	100		

Ainsi on voit qu'alors que le résultat de l'exercice n'est que de 100, le patrimoine de la fondation, représenté par le compte « fonds de dotation » de la fondation augmente de 200. Seule l'inscription d'un mouvement fictif de -100 en report à nouveau permet d'assurer la correspondance comptable au niveau du solde « fonds propres »

2.2.1.2.**[167]**

La formule « stipulations irrégulières des statuts » reste encore et toujours abusive et incompréhensible, ces statuts ayant été approuvés par le ministère de l'intérieur sur avis conforme du Conseil d'Etat.

Les ressources ne sont pas « affectées » mais qualifiées par les statuts de ressources exceptionnelles. Il est faux de dire que les produits qualifiés de ressources exceptionnelles (dispositions statutaires) ne sont pas traitées comme des ressources annuelles. Elles sont inscrites au compte de résultat de l'année et font partie intégrante du résultat net dont le conseil d'administration prononce l'affectation à la clôture des comptes de l'exercice.

De plus, la base recalculée par le rapport des libéralités comprend des subventions d'équipement qui, elles, en effet, selon les règles comptables, ne sont pas portées directement au compte de résultat l'année de leur perception mais au fur et à mesure des amortissements des investissements financés.

Observation de la mission :

(cf. supra) Sur le premier point, comme indiqué seules quelques dispositions des statuts ont été examinées par le Conseil d'Etat.

Sur le second point, l'Institut Pasteur répète ici la citation inexacte de ses propres statuts faite déjà sous le paragraphe 161, cf. observation supra.

[168]

La règle statutaire n'a pas pour objectif d'accroître le fonds de dotation « au détriment » des ressources annuelles puisque l'ensemble des ressources, qu'elles soient d'exploitation, financières ou exceptionnelles, constituent bien les ressources du compte de résultat de l'année : l'accroissement du fonds de dotation, par l'effet de l'affectation du résultat, contribue très légitimement à assurer la pérennité des activités de l'Institut Pasteur. Il en incombe ainsi à toutes les institutions publiques ou privées ayant l'obligation de mettre en face d'engagements à long terme les ressources nécessaires à leur couverture, conformément aux règles adoptées, depuis 2008, par l'autorité de contrôle prudentiel et l'autorité des marchés.

Observation de la mission :

Sur l'affectation du résultat, cf. supra (162). Sur les obligations liées aux institutions publiques qui portent des engagements de long terme, la mission rappelle que l'Institut Pasteur ne porte pas juridiquement d'engagement à long terme, ni d'engagement d'assurance. Il n'est ni soumis au contrôle de l'ACP ou de l'AMF, ni soumis aux réglementations prudentielles qu'il mentionne. Toutefois, la mission encourage l'Institut Pasteur, dans le cadre de sa politique prudentielle à long terme, à s'inspirer pleinement des réglementations qu'il mentionne. En particulier il conviendrait qu'il prît connaissance et appliquât les dispositions relatives à la sécurité des placements (articles R. 332-2 et suivants du code des assurances) et au contrôle interne (article R. 336-1 du code des assurances).

[169]

Contrairement à ce qu'affirme le pré-rapport, « les ponctions » sur les ressources annuelles ne sont pas aggravées par les décisions du conseil d'administration. Même si la faculté ouverte par le statut de remonter en produits d'exploitation une partie des ressources exceptionnelles était exercée dans son intégralité, les ressources mises à disposition de l'activité ne seraient pas augmentées pour autant et le résultat net n'en serait pas modifié.

Observation de la mission :

L'Institut Pasteur confirme ici que les ressources exceptionnelles ne sont pas mises à disposition de l'activité. En ce sens, les ressources annuelles sont ponctionnées ex ante pour alimenter le fonds de

dotation. Cette absence de mise à disposition de plus d'un tiers des ressources de générosité publique est d'ailleurs confirmée par le processus de construction budgétaire qui se focalise uniquement sur les ressources d'exploitation.

[170] et [171]

Les résultats nets déficitaires des années 2008 et 2011 résultent de l'application de la règle comptable qui impose de neutraliser l'évolution au 31 décembre 2012 de la valeur liquidative des placements mobiliers par une écriture soit positive, soit négative, portée au résultat exceptionnel (plus- ou moins-values latentes). En cela, le résultat reflète les fluctuations des marchés boursiers et, en aucun cas, la dégradation ou l'amélioration des fondamentaux de l'exécution du budget opérationnel. Cette constatation de résultat déficitaire n'impacte pas les fonds propres, et le potentiel de ressources mises à disposition n'en est pas altéré (cf. 169).

Observation de la mission :

Le rapport n'omet pas l'effet de la crise financière sur le résultat comptable de l'Institut Pasteur mais souligne que cet effet est sans incidence sur les ressources annuelles (redevances, libéralités, subventions...) reçues par la fondation. Il est faux de dire que le « résultat reflète les fluctuations des marchés boursiers ». Cet effet est cantonné au résultat exceptionnel et n'affecte pas le résultat d'exploitation.

L'Institut Pasteur ne conteste pas le tableau 10 du rapport provisoire qui montre que l'augmentation du fonds de dotation est entièrement expliquée par l'affectation des libéralités, et qui justifie l'ensemble des retraitements opérés sur le compte emploi des ressources.

2.2.1.3.

[172]

Cf. notre réponse au paragraphe [20], qui décrit la situation exceptionnelle spécifique à 2010 et 2011.

[173]

La gestion en FCP apporte effectivement une souplesse pour la distribution des coupons. En aucun cas la gestion en FCP ne saurait masquer la situation financière réelle de l'Institut, car les plus et moins-values latentes au sein des FCP impactent directement les valeurs liquidatives (VL) des FCP. Ces VL impactent elles-mêmes les comptes de l'Institut et apparaissent bien au bilan, les variations des VL (moins-values latentes) étant comptabilisées.

Observation de la mission :

Selon les règles comptables générales, cet effet ne s'applique que lorsque la valeur des placements est inférieure à leur coût d'acquisition (provisionnement des moins-values latentes). Il ne s'applique pas lorsque la valeur est supérieure au coût d'acquisition. En conséquence, le résultat n'est pas augmenté des plus-values latentes. La seule exception à cette règle concerne la comptabilité des établissements de crédit. Il est donc faux d'affirmer que les valeurs liquidatives des FCP apparaissent au bilan des fondations reconnues d'utilité publique.

[174] et [175]

Il ne s'agit pas, comme l'avancent les rapporteurs, d'une « politique mise en place », mais d'une décision de gestion ponctuelle, inspirée par des motifs de prudence, et qui autorise une perception différée de ces revenus. Elle n'a été mise en œuvre qu'en 2010 et 2011, en vue de donner lieu à une réintégration dans les ressources courantes futures. C'est du reste ce qui est opéré dès le budget 2013 et dans les prévisions budgétaires à moyen terme.

Observation de la mission :

Cette « décision de gestion ponctuelle » a été répétée sur les deux exercices précédant le contrôle, et la réponse faite ne comporte aucun d'engagement d'y mettre fin.

[176]

Ne pas constater en compte de résultat les revenus de placements augmente la valeur liquidative des FCP, donc la valeur du patrimoine de manière instantanée ; mais cette opération n'est effectuée que si le résultat courant est bénéficiaire. Or, en tant qu'investisseur à long terme, l'Institut Pasteur porte son regard à un horizon de gestion qui va très au-delà des fluctuations hebdomadaires dues à la volatilité intrinsèque du marché financier.

En toute hypothèse, il ne s'agit pas d'une « politique » mais d'une mesure prudentielle, elle n'a pas pour objet d'accroître le patrimoine mais de lisser dans le temps l'inscription de certains produits au compte de résultat. Cette option a été préférée au versement de l'intégralité des revenus des fonds dédiés, suivi du réinvestissement des montants inutilisés, car elle n'induit **ni frottements** (frais liés à l'achat/vente des titres sous-jacents), **ni risque d'exposition aux marchés**.

Observation de la mission :

Les OPCVM détachent des coupons à fréquence trimestrielle ou annuelle. Il s'agit de revenus (dividendes, coupons d'obligations) sans lien direct avec les fluctuations de marché : il est à la discrétion du gérant de réaliser des plus-values en capital au sein des fonds. Cette « politique » de détachement de coupons est d'ailleurs pilotée par l'Institut Pasteur à horizon annuel, et non à long terme, dans le cadre du processus budgétaire.

2.2.2**2.2.2.1.****[177] à [180]**

La présentation comptable du compte de résultat de l'Institut Pasteur, notamment la présentation des résultats courants et exceptionnels, est conforme à ses statuts (art. 15 à 19). Ce principe n'est pas contraire à la pratique comptable. En effet, le plan comptable général requiert une distinction entre le résultat courant (résultat d'exploitation plus résultat financier) et le résultat exceptionnel.

Les loyers des immeubles de rapport sont répertoriés en comptes de la classe 75, soit dans la nomenclature des produits d'exploitation et non en produits financiers.

Les produits financiers sont répertoriés en comptes de la classe 76, soit dans la nomenclature des produits financiers et portent uniquement sur des revenus de titres mobiliers ou valeurs mobilières de placement.

Concernant la réalisation des plus-values sur les placements, le classement en produits exceptionnels ne peut être contesté puisqu'il s'agit de comptes comptables de classe 77, soit dans la nomenclature des produits exceptionnels. (cf. liste des comptes, F. Lefèbvre).

Selon les règles précisées supra, le tableau des ressources présenté par la mission de l'IGAS est inexact. Ainsi, pour 2011, il convient de le retraiter ainsi :

Ressources par nature					
2011	Produits exploitation	Produits financiers	Produits exceptionnels	TOTAL IGAS	TOTAL IP
Revenus des activités propres	99,6			99,6	99,6
Apports directs de l'Etat	61,9			61,9	61,9
Libéralités	32,3		15,8	48,1	48,1
Revenus financiers : produits financiers		13,7	5,4		19,1
Revenus financiers : autres produits exceptionnels			0,1	25,9	0,1
Revenus financiers : loyers	6,7				6,7
Taxe apprentissage	1,3			0,0	1,3
Report des ressources non utilisées	21,9				21,9
TOTAL DES RESSOURCES	223,7	13,7	21,3	235,5	258,7
% des revenus des activités propres				42%	39%
% des apports de l'état				26%	24%
% des produits financiers				11%	7%

Quant au mécanisme comptable des subventions d'équipement, leur constatation en ressources annuelles est réalisée au rythme des amortissements des immobilisations acquises. Ce classement ne peut être contesté, contrairement à ce qu'affirme les membres de l'IGAS dans la note de bas de page. Les retraitements opérés par les rapporteurs de l'IGAS donnent une image déformée de la réalité des revenus.

Observation de la mission :

Le tableau 11 présente les flux totaux de ressources de l'Institut Pasteur en dehors de toute construction comptable. Ainsi, les reports de ressources et les soldes intermédiaires du compte de résultat ont été négligés. En revanche, il convient en effet de corriger le tableau 11 du montant de la taxe d'apprentissage (1,3 M€ en 2011 soit 0,5% des ressources), ce qui ne modifie pas substantiellement les pourcentages qui en résultent.

Le tableau ci-dessous reproduit le tableau 11 du rapport en incluant la taxe d'apprentissage dans la ligne "apports directs de l'Etat" :

M€	2008	2009	2010	2011	% 2008 /2011
Revenu des activités propres	94,4	88,4	99,5	99,6	5,5 %
Apports directs de l'Etat	57,9	59,4	62,3	63,3	9,2 %
Libéralités	55,5	57,0	54,1	48,1	-13,4 %
Revenus financiers	28,7	26,7	23,3	25,9	-9,6 %
Total des ressources	236,5	231,5	239,2	236,9	0,2 %

Source : IGAS

2.2.2.2.**[181] à [183]**

La baisse du poids des libéralités prouve simplement le caractère exceptionnel et fluctuant de ces ressources et justifie le classement prudentiel en produits exceptionnels de la part supérieure à 300 000 euros.

Observation de la mission :

La baisse du poids des libéralités s'explique par le rythme de comptabilisation. Le point 2.2.2.2 du rapport souligne la dynamique positive des libéralités sur longue période.

[184] à [185]

Les données publiées en compte de résultat correspondent en effet aux ressources d'exploitation et aux ressources exceptionnelles ; en revanche, elles n'intègrent pas les subventions d'équipement traitées comme explicité précédemment.

Ci-après, tableau exhaustif des libéralités 2010-2011 :

Libellé	2010			2011		
	Dons	Legs	TOTAL	Dons	Legs	TOTAL
Ressources exploitation	17 799	23 840	41 639	17 244	14 842	32 086
Ressources exceptionnelles	207	12 019	12 226	209	15 517	15 726
Subventions d'équipement	1 373		1 373	4 042		4 042
TOTAL LIBERALITES	19 379	35 859	55 238	21 495	30 359	51 854

[187]

Il est relevé par les auditeurs de l'IGAS que le service des legs dispose d'un outil de gestion des legs performant. C'est un point positif à relever.

La subdivision des legs en lots, correspondant à une nature de biens dépendant du legs, est l'application d'une recommandation de la Cour des comptes formulée au cours de son contrôle de l'Institut Pasteur. Le suivi des lots est rendu possible grâce aux outils de gestion mis en place. Le reproche selon lequel le lot « liquidité » devrait être clôturé en premier, alors qu'il l'est en général en dernier, est irrecevable.

En effet, suivant les recommandations citées plus haut, chaque mouvement (débit ou crédit) d'un legs est « affecté » à un lot.

Par exemple, une dépense de taxe foncière sera affectée à un lot « immobilier », ou la réception des OPCVM sera affectée à un lot « Titres ». Toutes les dépenses ou recettes non-affectables à un lot identifié sont imputées sur le lot « liquidité », notamment les frais d'acte et de règlement de la succession. C'est donc ce lot, en général, qui est clôturé en dernier. Les lots, quels qu'ils soient, sont clôturés dès que le dernier mouvement attendu est enregistré.

Les outils utilisés, (base de données AS 400 et logiciel BO) sont des outils de gestion et de prévision. Ils ne sont pas utilisés à des fins de planification ou de pilotage. Si l'Institut Pasteur n'avait aucune visibilité sur cette ressource, il lui serait reproché de ne pas se doter des outils propres à faciliter le suivi des legs dont la part dans le budget est significative.

Observation de la mission :

Précisément, le paragraphe 187 relève ce point positif.

L'Institut Pasteur ne répond pas par contre au constat selon lequel il n'est pas nécessaire de mettre en place un mécanisme statutaire pour effectuer un lissage en gestion.

Il est possible de scinder le lot liquidité en plusieurs lots. Cette approche, qui avait d'ailleurs été discutée avec le responsable du service des legs, ne présente aucune contrainte technique et permettrait d'accélérer la comptabilisation de lots.

L'Institut Pasteur ne conteste pas que le montant des legs reçus est en augmentation sur longue période. La qualité du logiciel de gestion des legs permet à l'Institut Pasteur de lisser leur comptabilisation et donc d'éviter les fluctuations importantes de ressources sur un exercice. L'existence de cet outil, et son utilisation à des fins de lissage (lorsque les legs comptabilisés diminuent, les legs en hors bilan augmentent et réciproquement), démontre que le dispositif statutaire d'affectation vise prioritairement à augmenter le patrimoine financier de l'Institut Pasteur et non à lisser son résultat.

2.2.2.3.

[191]

La formule, utilisée par les rapporteurs, « de déficit très largement construit » est inacceptable et constitue un pur procès d'intention. Ce qui est en cause, en réalité, c'est encore et toujours la seule application stricte des règles statutaires : rien de plus, rien de moins. Il n'y a pas de « **déport** » en fonds propres d'une fraction des ressources, mais une affectation du résultat net, comme dans toute institution soumise au plan comptable général, le résultat venant alimenter les fonds propres, c'est-à-dire le report à nouveau et le fonds de dotation.

Observation de la mission :

Comme le montre le rapport, il s'agit bien d'un déficit d'exploitation artificiellement construit. Une partie importante des libéralités reçues, ainsi d'ailleurs que d'autres ressources d'exploitation, sont soustraite au résultat d'exploitation au bénéfice d'augmentations de la dotation. Comme le souligne le rapport, les statuts de l'Institut Pasteur induisent le déport en fonds propres d'une fraction des ressources provenant de la générosité publique, dans des conditions contraires à la réglementation comptable. Comme indiqué, le déport en fonds propres d'une fraction des ressources qui devraient alimenter l'exploitation est d'autant plus conséquent que le conseil d'administration n'utilise pas pleinement sa capacité statutaire à le limiter.

L'Institut Pasteur reconnaît au demeurant cette construction dans sa réponse aux paragraphes [125] et [126].

[192]

Là où les auditeurs de l'IGAS parlent de « présentation comptable des libéralités », on ne trouve, dans les faits, que l'application stricte d'une règle statutaire vertueuse et pleinement justifiée en orthodoxie comptable.

Observation de la mission :

Cette proclamation de « vertu » n'apporte pas de réponse au paragraphe 192, dans lequel le tableau 14 montre que sans le mécanisme décrit de présentation comptable concernant les libéralités, le résultat d'exploitation de l'Institut Pasteur serait à l'équilibre sur la période 2008-2011, à l'exception d'un léger déficit en 2009.

[193]

A l'opposé de ce qu'indiquent les rapporteurs, le choix d'une perception différée d'une partie des revenus financiers ne contribue pas « *a minima* » à l'équilibre du compte courant, mais constitue au contraire le moyen de réaliser pleinement cet équilibre à moyen terme (cf. 175).

Observation de la mission :

L'Institut Pasteur ne répond pas au paragraphe 193.

[194]

Contrairement à ce qu'affirment encore les auditeurs de l'IGAS, le traitement en subvention d'équipement d'une fraction de la subvention globale du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche est parfaitement régulier car (i) rien dans la convention-cadre ne qualifie cette subvention de subvention de fonctionnement, et d'autre part (ii) la notification par les services du ministère de la subvention mentionne le financement du nouveau bâtiment (cf. convention-cadre (2011-2014) avec le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche).

Observation de la mission :

Le paragraphe 194 vise explicitement et exclusivement les exercices 2008 à 2010.

La convention cadre signée en 2008 entre l'Institut Pasteur et le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche destinée à l'Institut Pasteur vise à « soutenir l'Institut Pasteur sous la forme d'une subvention annuelle destinée au financement de son budget de fonctionnement général et de son programme d'activités ». La convention-cadre vise donc très explicitement le fonctionnement.

Or, le rapport spécial du commissaire aux comptes confirme que la subvention d'équipement a bien été versée sous l'égide de la convention cadre : « Aux termes d'une convention cadre signée le 1er février 2008 et organisant sur trois ans les conditions d'octroi de subventions annuelles, le montant de la subvention accordée par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche à l'Institut Pasteur de Paris au titre de l'année 2009 s'élève à 54 454 334 euros, intégralement versés sur l'exercice 2009, dont 2 400 000 euros ont été affectés en subvention d'équipement pour le financement de la construction en cours du laboratoire BIME. » (Rapport 2010 du commissaire aux comptes sur l'exercice 2009).

Une partie de la subvention de fonctionnement a donc, à l'encontre de la convention signée, été considérée comme subvention d'équipement et indûment soustraite, comme l'indique le paragraphe 194, au résultat d'exploitation.

Cette utilisation irrégulière de la subvention a contribué à la construction du résultat déficitaire affiché.

[195] à [198]

Le retraitement par les auditeurs de l'IGAS du compte de résultat comporte des inexactitudes, car la réintégration complète de la fraction d'investissement de la subvention du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche n'est pas neutralisée par la charge correspondante, ce qui engendre un excédent tout à fait artificiel. La présentation des produits au compte de résultat est parfaitement conforme aux statuts et à la réglementation comptable ; telle est la signification fondamentale de la certification sans réserve des comptes de l'Institut Pasteur par les commissaires aux comptes.

Observation de la mission :

La totalité des libéralités, des revenus des placements et de la subvention du ministère de la recherche doit être portée au compte de résultat d'exploitation.

Le compte de résultat établi par l'Institut Pasteur est irrégulier et gravement inexact.

2.2.3.**[202]**

Contrairement à ce qu'affirment les auditeurs de l'IGAS, le rapprochement entre le versement de l'InVS et les comptes de produits a été fourni sans délai aux inspecteurs; il ne comportait pas de confusion. Il s'agit d'une comptabilité d'engagement, et non de trésorerie. Ce point a fait l'objet d'importants échanges entre l'Institut Pasteur et les rapporteurs pour expliquer le décalage existant entre les encaissements reçus par l'InVS et la constatation de la ressource au titre de l'InVS (constatation de provisions pour ramener le produit sur le bon exercice comptable).

Par ailleurs, concernant la subvention complémentaire versée au titre du centre national de référence de la rage (CNR Rage) par la direction générale de la santé (DGS), elle n'a, en effet, pas fait l'objet d'une comptabilisation dans un compte de produits spécifique aux CNR; mais elle était rattachée au compte DGS, qui avait été créé en vue de recevoir le montant d'une subvention dont le projet n'a finalement pas abouti.

Observation de la mission :

Sans exhaustivité, plusieurs échanges sur les écarts entre les données claires fournies par l'InVS et les comptes de l'Institut Pasteur ont eu lieu le 9 août 2012, ont dû être repris en septembre, l'Institut Pasteur a transmis le 24 septembre un « tableau de réconciliation », qui cependant n'expliquait pas tous les écarts, et les échanges ont dû être poursuivis jusqu'au 26 octobre. Il est donc inexact d'affirmer que le rapprochement entre le versement de l'InVS et les comptes de produits a été fourni sans délai et n'aurait pas comporté de confusion.

Par ailleurs, la réponse fournie n'explique toujours pas pourquoi une subvention de 30 000 € versée en 2011 au titre du CNR « rage » par la DGS n'a pas été identifiée comptablement en tant que telle, la ligne « subventions DGS » au compte de résultat de l'Institut Pasteur apparaissant à zéro.

2.2.3.1.**[209]**

L'affirmation est inexacte. La subvention destinée aux instituts du réseau n'est pas comptabilisée en recette au compte de résultat de l'Institut Pasteur; elle est reçue sur un compte d'attente en vue de sa répartition entre les instituts bénéficiaires.

Observation de la mission :

L'affirmation dénoncée comme inexacte par l'Institut Pasteur ne figure ni au paragraphe 209 ni dans le reste du rapport qui dit exactement le contraire (cf. paragraphe 216).

L'Institut Pasteur ne répond à aucun des constats énoncés au paragraphe 209.

[210]

Conformément à la convention signée avec le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, l'Institut Pasteur s'est engagé, pour la partie internationale, à animer le réseau international des Instituts Pasteur en veillant au respect des valeurs et des missions pasteurienues : recherche scientifique et médicale, enseignement et activités au service de la santé publique.

L'utilisation de ce concours financier telle qu'elle a été proposée au ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche porte sur sept instituts. Il paraît en effet stratégique de regrouper et concentrer les moyens sur ces instituts qui sont situés dans des zones géographiques où la circulation des maladies infectieuses est importante et à fort risques épidémiques. S'agissant de financements publics français, ces moyens sont attribués à des instituts dans lesquels ces budgets ne sont pas intégrés dans les fonds publics nationaux, garantissant ainsi un suivi financier précis. Les rapports d'activités fournis annuellement au ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche (annexes 2-7) n'ont jamais suscité d'objections ou de commentaires négatifs de la part du ministère.

Par ailleurs les réponses aux enquêtes GIP Association sur les moyens R&D (personnel et fonctionnement) et MIREs du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche ont annuellement porté sur les sept instituts, dont trois qualifiés par le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche « d'Instituts DOM TOM » et quatre Instituts Pasteur « étrangers ».

Enfin les demandes d'extension des Instituts bénéficiaires (Niger et Laos) qui ont été adressées au ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche se sont vues apporter une fin de non recevoir, ce qui a conduit à conserver le champ d'application restreint aux sept Instituts précités. (Annexe 8 : demande de subvention ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche 2011-2013)

Observation de la mission :

La réponse apportée ne fait que confirmer le premier constat énoncé au paragraphe 210 : « La seule obligation relative à l'international dans la convention étant « l'animation du réseau international des Instituts Pasteur », la subvention correspondante devrait être dédiée à cette fonction d'animation. Ce n'est pas l'utilisation qui en est faite. En réalité, l'Institut Pasteur de Paris reverse cette subvention à une partie des Instituts Pasteur du réseau ».

Quant à la décision relative aux Instituts bénéficiaires, l'Institut Pasteur n'a pu fournir aucun document attestant d'une décision prise en ce sens par le ministère. Une telle décision aurait d'ailleurs été irrégulière car la convention cadre ne permet pas de subventionner des personnes morales autres en établissant un circuit de reversement.

Malgré les demandes répétées de la mission concernant tout échange avec le ministère sur ces sujets, l'Institut Pasteur n'a pas fourni les documents mentionnés ici en fin de réponse concernant les Instituts du Niger et du Laos. En toute hypothèse, comme souligné, la convention cadre ne permet pas de subventionner des personnes morales autres en établissant un circuit de reversement.

Enfin, l'annexe relative aux subventions du ministère en charge de l'Institut Pasteur n'est pas l'annexe 8 mais l'annexe 6.

[211]

La fin des subventions à certains Instituts du réseau serait synonyme de l'arrêt d'une partie primordiale de l'animation scientifique du réseau international des Instituts Pasteur. Ce point se révèle en contradiction directe avec la demande des auditeurs, insistant sur la mise à disposition de ces financements à un plus grand nombre d'instituts du réseau international. Il contredit également

le chapitre 2 de l'article 3 de la convention entre le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche et l'Institut Pasteur signée du contrôleur financier: « *La subvention est imputée en 2011 sur les crédits du programme 172 de la mission interministérielle de la recherche et de l'enseignement supérieur, article de regroupement 02, pour les Institut Pasteur du Réseau International.* ».

Observation de la mission :

Les multiples confusions contenues dans la réponse apportée, si elles ne sont pas volontaires, sont inquiétantes quant au professionnalisme des responsables administratifs de l'Institut Pasteur :

- *le rapport ne demande nullement « la mise à disposition de ces financements à un plus grand nombre d'instituts du réseau international », il constate que ces financements sont mis à disposition de quelques-uns des instituts du réseau international, choisis par l'Institut Pasteur puisque cette destination des fonds ne figure pas dans le cadre convenu avec le ministère et ne pourrait d'ailleurs pas y figurer, la convention n'établissant aucun circuit de reversement en cascade et ne pouvant le faire ;*
- *si la puissance publique souhaite subventionner certains Instituts Pasteur dans le monde, elle peut le faire directement, notamment sous l'égide du ministère des affaires étrangères ;*
- *le programme budgétaire 172 est dédié aux « recherches scientifiques et technologiques pluridisciplinaires ». Comme noté au paragraphe 207 du rapport, la subvention prise globalement n'est au demeurant pas conforme à l'objet de ce programme dans la mesure où elle est destinée, sans ciblage, à financer le budget de fonctionnement général de l'Institut Pasteur et son programme d'activités.*
- *en tout état de cause l'article 3 point 3.1 (rédaction de 2008) ou l'article 3-I (rédaction de 2011) de la convention, relatif au programme d'imputation, ne peut modifier l'objet de la convention.*
- *enfin, même s'il était possible de faire abstraction de l'objet de la convention, la formulation « pour les Institut Pasteur du Réseau International » n'illustrerait en rien au titre de quelle décision l'Institut Pasteur choisit, hors la moindre mention l'y autorisant dans le cadre conventionnel, de subventionner tel ou tel Institut Pasteur, ou encore de s'auto-rembourser le salaire de ses propres cadres ou employés expatriés.*

[214]

Aucun personnel sous contrat avec le ministère des affaires étrangères n'est également prélevé sur la subvention ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche. Il n'y a aucun sur-financement. Ce point peut être facilement vérifié par la comparaison entre d'une part les états de remboursements de salaire, d'autre part les personnels présents dans le réseau et la liste des ETI.(annexe 1)

Observation de la mission :

Précisément, l'Institut Pasteur n'a pas fourni à la mission, malgré la demande formulée, la programmation des postes d'expatriés financés par le ministère des affaires étrangères.

Il n'est pas possible sur les bases fournies de s'assurer de l'absence de doubles financements.

2.2.3.2.

[221] à [223]

La subvention globale du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche a été soclée dès 2010 dans le projet de loi de finances, c'est la raison pour laquelle l'intégralité de la subvention a été passée en produits d'exploitation et non plus pour partie en subvention d'équipement.

Observation de la mission :

La réponse fournie, quel que soit le sens donné au mot « soclée » (?) ne répond à aucun des constats énoncés aux paragraphes 221 à 223 (non plus qu'aux paragraphes précédents qui ne font l'objet d'aucune réponse).

[224]

Rien ne résiste à l'examen dans l'affirmation particulièrement sévère du rapport selon lequel de « graves irrégularités » entacheraient la gestion de la subvention du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche. Ni le principe de spécialité des crédits tel qu'il résulte de la loi organique relative aux lois de finances, ni aucun des motifs invoqués ne justifie un jugement aussi excessif dans sa formulation ; dans le fond, l'Institut Pasteur gère ces concours financiers en toute transparence vis-à-vis du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche dont il respecte strictement les indications. C'est du reste ce qu'établit l'examen périodique (notes annuelles d'exécution budgétaire) par la Cour des comptes des conditions de gestion des crédits de la mission interministérielle « recherche et enseignement supérieur » ouverts en loi de finances.

Observation de la mission :

L'Institut Pasteur n'a fourni aucune réponse précise et exacte aux constats énoncés au point 2.2.3.2 du rapport. Son avis non étayé ne répond pas aux graves irrégularités révélées relativement à cette subvention et à son utilisation :

- *objet de la subvention principale pour partie étranger au programme budgétaire sur lequel elle est impactée*
- *absence de comptes-rendus d'utilisation ou de documents de suivi*
- *seconde subvention partiellement reversée « en cascade » à des Instituts Pasteur hors stipulations conventionnelles, partiellement utilisée pour « rembourser » à l'Institut Pasteur de Paris les salaires des expatriés*
- *subventions exceptionnelles versées en l'absence de conventions comme de documents de suivi*
- *subventions présumées d'équipement et à ce titre non portées au compte de résultat, quoique versées dans le cadre d'une subvention de fonctionnement.*

[225] et [226]

La position consistant à présenter une information globalisée des trois premières rémunérations a été prise conformément à l'opinion du commissaire aux comptes, qui, dans le cadre de sa mission statutaire, a estimé qu'elle était conforme aux dispositions légales et réglementaires telles que précisées par les autorités gouvernementales. Elle est, du reste, identique aux positions retenues par d'autres associations et fondations de premier plan.

Conformément à l'article 20 de la loi n° 2006-586 du 23 mai 2006 relative au volontariat associatif et à l'engagement éducatif, applicable aux fondations, l'Institut Pasteur publie dans son annexe comptable la rémunération des trois plus hauts cadres dirigeants salariés et bénévoles, ainsi que leurs avantages en nature. La rédaction du texte de loi n'implique pas la communication de cette

information sur une base individuelle. Pour lever toute ambiguïté sur ce point, la réponse ministérielle du Ministre de l'intérieur, de l'outre-mer et des collectivités territoriales, publiée au JO du Sénat du 28 février 2008 - page 395, a précisé que ces informations n'ont pas à être individualisées par personne physique. L'analyse que font les auteurs du rapport doit par conséquent être formellement contestée car contraire au droit positif applicable.

Observation de la mission :

Aux termes de l'article 20 de la loi n°2006-586 du 23 mai 2006 relative au volontariat associatif et à l'engagement éducatif, applicable dans les mêmes conditions aux fondations : « Les associations dont le budget annuel est supérieur à 150 000 euros et recevant une ou plusieurs subventions de l'État ou d'une collectivité territoriale dont le montant est supérieur à 50 000 euros doivent publier chaque année dans le compte financier les rémunérations des trois plus hauts cadres dirigeants bénévoles et salariés ainsi que leurs avantages en nature. »

Cette disposition légale ne fait aucune mention d'une « information globale » ou « globalisée », à l'encontre d'autres normes de droit positif (cf. notamment article L225-115 du code de commerce : « Tout actionnaire a droit, dans les conditions et délais déterminés par décret en Conseil d'Etat, d'obtenir communication /.../ 4° du montant global, certifié exact par les commissaires aux comptes, des rémunérations versées aux personnes les mieux rémunérées, le nombre de ces personnes étant de dix ou de cinq selon que l'effectif du personnel excède ou non deux cents salariés ».

La réponse apportée en 2008 par le ministère de l'intérieur, de l'outre-mer et des collectivités territoriales, qui n'a pas de portée normative, peut sembler ajouter une précision qui ne figure pas dans la loi n°2006-586 du 23 mai 2006. En réalité le ministère a pu entendre que l'obligation de publication de la rémunération des « trois plus hauts cadres dirigeants bénévoles et salariés ainsi que leurs avantages en nature » n'impose pas l'individualisation par personne physique mais que l'individualisation peut éventuellement être opérée par fonctions. Il n'a pas affirmé la licéité d'une publication globalisée ou agrégée.

Au demeurant, une disposition analogue impose aux associations (et fondations) qui décident de verser une rémunération à leurs dirigeants, dans les conditions prévues au d du 1° du 7 de l'article 261 du code général des impôts, d'inscrire le montant des rémunérations versées à chacun des dirigeants concernés « dans une annexe aux comptes de l'organisme » (Article 242 C du CGI annexe 2) : « Pour l'application du d du 1° du 7 de l'article 261 du code général des impôts, la transparence financière des organismes qui décident de verser une rémunération à leurs dirigeants est établie lorsque les conditions suivantes sont satisfaites : a) Le montant des rémunérations versées à chacun des dirigeants concernés est indiqué dans une annexe aux comptes de l'organisme ».

La mission note que l'Institut Pasteur a pu de bonne foi se croire exonéré de l'obligation de publier individuellement les rémunérations des trois plus hauts cadres dirigeants, et laissera en conséquence à la fondation le soin de publier correctement dans le prochain compte financier les rémunérations des trois plus hauts cadres dirigeants, masquées dans l'attente dans le rapport.

Etant donné le cadre normatif en vigueur, l'observation correspondante est maintenue.

2.2.3.3.

[227]

cf. réponse point 125.

[229]

Cet alinéa est choquant à plus d'un titre, car il est essentiellement constitué d'insinuations dépourvues de toute réalité. Sur quels faits précis et vérifiables les rapporteurs de l'IGAS fondent-ils l'appréciation selon laquelle « la communication ainsi élaborée à l'intention du ministère de la recherche relève d'une stratégie délibérée » ? Quel sens peut revêtir l'allusion directe et personnelle à des fonctions antérieures du directeur adjoint administratif de la fondation, sinon la volonté d'entretenir chez le lecteur l'idée que de sombres machinations sont à l'œuvre, dans un but, il est vrai, puisqu'il est ainsi libellé par les auteurs du pré-rapport : « sensibiliser l'Etat et les décideurs politiques à la fragilité du budget de l'Institut Pasteur... »

Observation de la mission :

Le paragraphe 229 cite précisément le procès-verbal du conseil d'administration de décembre 2009 - et non d'octobre 2009 comme initialement indiqué par erreur : le directeur adjoint administratif de l'Institut Pasteur « souligne les efforts engagés auprès des pouvoirs publics, notamment au niveau du Ministère de la Recherche, pour sensibiliser l'Etat et les décideurs politiques à la fragilité du budget de l'Institut Pasteur. Cette action devrait se traduire par une augmentation de la subvention de 3,5 M€ en 2010. La subvention récurrente du Ministère de la Recherche a augmenté de 15 % entre 2005 et 2010 ». Contrairement à ce qu'affirme la réponse apportée, les termes utilisés dans le paragraphe 229 ne sont pas « libellés par les auteurs du pré-rapport » ; ils émanent du directeur adjoint administratif de l'Institut Pasteur qui fait lui-même état d'une stratégie délibérée, illustrée d'ailleurs par d'autres documents.

Ainsi la note de l'Institut Pasteur au ministère en charge de la recherche intitulée "PLF 2011 - Budget triennal 2011-13 dossier ministère note de synthèse" présente-t-elle une situation d'urgence financière sans lien avec la réalité des fonds dont dispose l'Institut Pasteur : « l'Institut Pasteur doit trouver de nouvelles sources de financement, sauf à envisager à brève échéance une réduction de son format, tant en nombre d'unités de recherche qu'en effectifs. /.../ les efforts de l'Institut Pasteur sur ses ressources propres ne pourront à eux seuls empêcher une remise en cause du format de ses capacités scientifiques ».

Lors de la réunion tenue le 11 mai 2012 avec les interlocuteurs concernés au ministère de la recherche, ceux-ci n'ont accepté de communiquer à la mission le dossier de demande de subvention qu'après avoir échangé sur le sujet avec la direction de l'Institut Pasteur.

Enfin, les fonctions antérieures du directeur adjoint administratif de la fondation au ministère de la recherche constituent un fait aisément vérifiable.

2.3.

[232]

Les importants placements monétaires de court terme constituent, précisément, une autre illustration de l'approche généralement prudente de l'Institut Pasteur en matière d'investissement, 50 millions d'euros de « fonds de réserve » ayant notamment été placés par précaution sur ces supports fin 2007, lors de la transition des mandats vers les fonds dédiés, apportant une nette valeur ajoutée lors de la crise de 2008.

Observation de la mission :

La mission rappelle que ces placements monétaires ont pour objectif premier de financer les investissements immobiliers, notamment le nouvel immeuble d'exploitation BIME. Il ne s'agit donc pas d'une mesure de « prudence ».

[233]

Il se trouve, précisément, que la poche diversifiée n'a pas généré de moins-values latentes depuis sa création fin 2009. Elle a enregistré une performance positive sur la période 2010-2011 (+2,39 %, contre -3,23 % pour l'indice composite de référence), générant 4,96 millions d'euros de produits financiers, contribuant ainsi à réduire les moins-values latentes du portefeuille consolidé de l'Institut Pasteur héritées de l'année 2008. De la même manière, les moins-values associées aux fonds de la poche ne sont qu'un héritage de la période préalable à 2010 (avant leur transformation). Le risque associé à cette poche ne saurait être qualifié d'« élevé », comme en témoignent ses indicateurs particulièrement modérés (volatilité de 6,21 % et perte maximale de -6,26 %), plus proches de l'univers obligataire que de celui des actions. Leur gestion apparaît en outre peu complexe, les fonds de la poche étant rarement investis sur plus de quelques lignes.

Au total, les mouvements opérés au sein de ces fonds diversifiés ont contribué de manière significative à la réduction de l'exposition du portefeuille global aux marchés d'actions et à la préservation du capital de l'Institut, notamment lors des périodes de crise extrême, comme ce fut le cas autour de l'été 2011.

Observation de la mission :

Comme le montre l'annexe 5.4, les mouvements importants au sein des fonds dédiés ont contribué à cristalliser les moins-values au sein des fonds. Cette forte rotation, en réaction à des variations de marché à court terme, est d'ailleurs incohérente avec le rôle d'investisseur de long terme que s'assigne l'Institut Pasteur.

[234]

Les performances du portefeuille d'actifs à long terme de l'Institut sont au contraire satisfaisantes au regard d'une mauvaise conjoncture financière globale : surperformance de son indice composite de +5,98% sur la période 2008-2011 (-2,69% contre -8,67%), les marchés d'actions de la zone euro ayant dans le même temps abandonné -38,28% et surperformance de +1,85% depuis la mise en place du nouveau dispositif, sur la période 2010-2011 (-1,38% contre -3,23%), les marchés d'actions de la zone euro ayant dans le même temps abandonné -12,94%.

Rappelons en outre que ces performances ne tiennent pas compte des placements défensifs réalisés par l'Institut Pasteur en trésorerie ou en immobilier de rapport (respectivement 96 M€ et 173 M€ à fin 2011, soit l'équivalent de 53% des actifs du portefeuille de valeurs mobilières), qui viennent, s'il en était besoin, démontrer plus encore l'évolution de la politique de placements de l'Institut Pasteur vers une plus grande prudence.

Observation de la mission :

Il est manifeste que la gestion des placements de l'Institut Pasteur se focalise sur cette notion de « surperformance » annuelle par rapport à un indice. L'objectif de gestion, pour être pleinement cohérent avec l'horizon de long terme souhaité, devrait se traduire par un niveau de revenu cible

(et non un pourcentage de rendement intégrant les fluctuations de marché) et un seuil de risque acceptable.

2.3.1.

2.3.1.1.

[236]

Les contraintes en matière d'investissement et de risque sont formalisées et détaillées dans le cadre de référence, ainsi que dans le prospectus et la convention de gestion de chacun des fonds dédiés.

Observation de la mission :

Comme le montre le point 2.3.2.3 du rapport, le cadre de référence des placements est peu contraignant.

[237]

Comme démontré précédemment, l'exposition aux risques financiers de l'Institut a diminué depuis la mise en place du nouveau dispositif de gestion fin 2009.

L'objectif de rendement de 4 % qu'il assigne aux gestionnaires de ses fonds dédiés n'est par ailleurs que la transcription des niveaux moyens constatés sur les marchés de référence de son portefeuille d'actifs à long terme au cours des dernières années (taux euro et actions euro, représentés respectivement par les indices BarCap Euro Aggregate et Euro Stoxx), qui constituent les deux composantes de son indice consolidé.

Observation de la mission :

Là encore, l'Institut Pasteur raisonne par rapport à un indice dont la pertinence n'est pas discutée. Cette gestion indicielle n'est pas cohérente avec l'objectif de long terme : « surperformer » l'indice de 30% une année puis sous-performer de -30% l'année qui suit n'est pas conforme à l'objectif de prudence affiché. La mission recommande à l'Institut Pasteur de mettre en cohérence ses objectifs et les objectifs assignés à ses gérants de portefeuille.

[238]

Le lien « mécanique » établi entre rendement et risque d'un actif est erroné, les instruments offrant les rendements les plus élevés n'étant pas toujours les plus risqués, au contraire. A titre d'exemple, l'action Alcatel-Lucent (secteur cyclique des technologies de l'information), qui a délivré un rendement nul (0 %) aussi bien en 2011 qu'en 2012, ainsi qu'une très mauvaise rentabilité, en abandonnant respectivement -45 %, puis -12 % (au 19 décembre 2012) au cours de ces deux dernières années. A l'inverse, Sanofi (secteur défensif de la santé), qui a délivré des rendements élevés de 4,70 %, puis 4,60 % en 2011 et 2012, a enregistré une très bonne rentabilité, avec des hausses respectives de +20 % et + 25% (au 19 décembre 2012) sur ces deux périodes.

De manière plus générale, il existe dans le pré-rapport une confusion manifeste et récurrente entre les notions de rendement et de rentabilité d'un actif.

Observation de la mission :

Le rapport ne conteste pas que le lien entre rendement et risque demeure l'un des fondamentaux de la théorie financière. La confusion entre les termes de rendement et de rentabilité est en effet dommageable à la clarté de la communication financière de l'Institut Pasteur et le sens de ces termes est expliqué en annexe 5.4 du rapport. Une fois ces précisions lexicales opérées, il convient de rappeler qu'une rentabilité passée négative ne suffit pas à apprécier le risque financier à venir. Cette réalité est d'ailleurs rappelée sur tous les prospectus d'OPCVM par la phrase : « les rendements passés ne préjugent pas des rendements futurs ». Il est donc regrettable que l'Institut Pasteur fonde son argumentation sur des rendements passés au détriment d'une approche prospective qui manque à la gestion mise en œuvre.

[239]

Cf. notre réponse au paragraphe [20], qui décrit la situation exceptionnelle spécifique à 2010 et 2011.

[240]

C'est uniquement pour les années 2010 et 2011 que les revenus financiers ont été supérieurs aux besoins, compte tenu des éléments conjoncturels et exceptionnels mentionnés précédemment. L'intégralité des revenus financiers a ainsi été utilisée en 2012, et cette tendance est appelée à se poursuivre au cours des prochaines années.

Comme évoqué en [238], rendement et rentabilité sont par ailleurs deux notions différentes. L'objectif de 4 % de l'Institut Pasteur concerne le rendement et non la rentabilité (performance) de son portefeuille d'actifs à long terme. Comme indiqué en [237], cet objectif de rendement n'est d'ailleurs pas particulièrement ambitieux et ne constitue que le reflet du niveau moyen observé sur les marchés investis.

Observation de la mission :

L'Institut Pasteur doit dès lors préciser ce point dans les conventions de gestion signées avec les gestionnaires d'actif. En effet, il est fait mention d'un objectif de « performance à long terme supérieure à l'indice de référence Eonia +4% » et non d'un objectif de détachement de coupon correspondant à 4% des sommes investies.

2.3.1.2.

[242]

L'indice retenu pour les fonds diversifiés (Eonia + 4 %) n'est pas un indice monétaire (il équivaut à une performance de près de +6 % par an sur les dix dernières années), mais un indice de performance absolue, adapté à la nature ainsi qu'à l'objectif de la poche qui est de générer une performance significativement positive sur longue période, tout en apportant flexibilité et protection au portefeuille consolidé, notamment dans les phases de stress important sur les marchés, comme ce fut le cas durant l'été 2011. Cet indice est fréquemment utilisé par les investisseurs institutionnels et les gestionnaires financiers pour mesurer la qualité de la performance des fonds flexibles et non structurellement directionnels (fonds d'allocation, alternatifs, « absolute return »...) sur longue période.

Observation de la mission :

L'EONIA est le taux de référence quotidien des dépôts monétaires. Il s'agit donc bien d'un indice monétaire. Cet indice est sans lien avec les investissements réalisés par les fonds diversifiés. La réalisation d'une performance de 6% dans les conditions actuelles de marché nécessite des prises de risque importantes. En effet, le rendement des obligations assimilables du Trésor français, considéré comme un des investissements les moins risqués est de l'ordre de 2%.

Les performances de cette poche sont par ailleurs régulièrement confrontées à celles de l'indice composite de l'Institut Pasteur (50 % BarCap Euro Aggregate / 50 % Euro Stoxx), qui constitue un bon indicateur de l'orientation générale des marchés de taux et d'actions, permettant de compléter l'analyse de cette poche en termes d'apport de valeur ajoutée au portefeuille consolidé.

Enfin, comme observé en [233], la poche ne présente ni « forte volatilité », ni « risque considérable » (voir indicateurs de risque particulièrement contenus) et a été un vecteur certain de protection et d'apport de valeur ajoutée au portefeuille consolidé depuis sa création fin 2009.

Observation de la mission :

La volatilité des fonds diversifiés est en effet moindre en 2011 du fait du désinvestissement opéré à l'été 2011. Toutefois, la volatilité annuelle des fonds diversifiés (calculée par la mission à partir des rendements hebdomadaires sur la période de janvier 2010 à avril 2012) se situe à 11% pour PAL1, 19% pour PAL2 et 18% pour PAL ISR. Sur la même période, la volatilité des fonds obligataires se situe à 6%. Ainsi, malgré la crise obligataire, les risques pris par l'Institut Pasteur sur les fonds diversifiés ont été plus importants que sur les fonds obligataires.

[243]

Par convention, le calcul de la rentabilité d'un investissement fait systématiquement l'objet d'un retraitement tenant compte des éventuels coupons détachés. Il n'y a donc aucun biais dans la comparaison de la rentabilité des fonds dédiés, des poches et du portefeuille consolidé avec des indices coupons réinvestis. Rappelons de nouveau que rentabilité et rendement sont deux notions différentes.

Observation de la mission :

La mission prend acte de la réponse fournie.

[244]

L'exposition consolidée de l'Institut Pasteur au risque actions est suivie de manière continue et apparaît dans le rapport mensuel produit par le cabinet de conseil Amadeis (voir page 3). De même, la nature des actions détenues par chaque gestionnaire fait l'objet d'un suivi permanent au travers de l'accès en temps réel aux inventaires des fonds dédiés via l'outil internet Neolink du dépositaire BPSS, des reportings et commentaires mensuels fournis par les gestionnaires, ainsi que des échanges réguliers avec eux (téléphoniques ou à l'occasion des réunions biannuelles).

L'Institut Pasteur a pris le parti (partagé par une majorité d'investisseurs institutionnels) de favoriser la mise en œuvre de gestions actives (non « benchmarkées ») au sein de ses fonds dédiés et par conséquent de ne pas contraindre ses gestionnaires en matière de volatilité.

L'analyse ex-post de chacune des poches du portefeuille sur la période 2010-2011 témoigne d'ailleurs d'une volatilité systématiquement inférieure à celle des indices de marché (taux euro : 2,57 %, contre 3,18 % pour le BarCap Euro Aggregate ; actions euro : 17,87 %, contre 20,95 % pour l'Euro Stoxx ; diversifiés : 6,21 % contre 10,39 % pour l'indice composite) validant ainsi l'orientation privilégiée par l'Institut.

Observation de la mission :

La mission a connaissance des outils de suivi de la performance des placements (actions mais aussi obligations et autres investissements) dont dispose l'Institut Pasteur. Cependant, l'Institut Pasteur ne répond pas aux constats établis sur l'absence de la prise en compte de critères de risque (beta, ratio de sharpe...) pour piloter les investissements en fixant des règles limitatives aux gérants.

[245]

Le « besoin de liquidités (*sic*) et la nécessité de limiter les risques » exprimés par Monsieur Lionel Zinsou à l'occasion du conseil d'administration du 14 octobre 2009 sont précisément à l'origine de la mise en place du nouveau dispositif de gestion, qui répond à ces demandes.

A la suite de cette discussion, le conseil d'administration a délibéré le 16 décembre 2009 et examiné plusieurs styles de gestion du patrimoine en vigueur au sein d'institutions comparables : Harvard University, qui accepte une amplitude annuelle très importante, le Fonds mondial de luttres contres les pandémies (SIDA/malaria/tuberculose), qui n'accepte aucune perte sur une année donnée.

Le conseil d'administration a choisi :

- de retenir la proposition tendant à la création d'un comité consultatif des placements chargé de formuler des recommandations relatives à l'allocation des investissements et, plus généralement, à toute question se rapportant à la gestion du patrimoine ;
- d'adopter un cadre de référence qui inclut bien un critère de risque dans sa partie relative aux placements financiers à long terme (article 4.1 - Politique d'investissement) : « L'objectif des placements à long terme de l'Institut Pasteur est de permettre la distribution annuelle de produits financiers suffisants tout en minimisant le risque de baisse de la valeur réelle du capital sur un horizon de cinq ans glissants ».

Cette référence pourrait éventuellement être complétée par l'introduction d'un niveau de tolérance au risque, défini en termes de perte maximale du portefeuille consolidé sur une année civile.

Observation de la mission :

La mission prend acte de la proposition de l'Institut Pasteur à compléter sa politique de gestion des risques par l'introduction d'un « niveau de tolérance au risque ». Elle note toutefois que les modalités précises de définition de ce critère ne sont pas exposées et regrette qu'il ne s'agisse pas d'un engagement ferme.

[246]

Cf. [20] et [236], le risque est polymorphe et n'est pas envisagé par l'Institut Pasteur sous le prisme exclusif du risque actions.

Il est aussi décliné et traité sous ses différentes autres formes (taux, crédit, devises, liquidité, environnement réglementaire – voir article 4.2 - Règles d'investissement du cadre de référence).

Le cadre de référence apparaît ainsi suffisamment contraignant en matière de risque ; il n'a en outre pas vocation à encadrer dans le détail la prise de risque de chaque gestionnaire (rôle dévolu aux prospectus et conventions de gestion), mais plutôt celle de l'Institut au niveau consolidé.

Observation de la mission :

La recommandation émise porte sur une limite ex ante, afin de contraindre les gérants à limiter leur prise de risque. Le cadre de référence ne fixe pas de critère quantitatif mais seulement un principe général. Il est regrettable que l'Institut Pasteur ne souhaite pas renforcer son dispositif de gouvernance et le pilotage de ses risques financiers.

[247]

L'objectif de pérennité de la fondation implique une prise de risque dans la politique d'investissement de l'Institut Pasteur, même si celle-ci a été significativement modérée par la mise en place du nouveau dispositif de gestion fin 2009. Cette pérennité sous-entend en effet une stabilité du patrimoine de la fondation sur longue période, en dépit des différents éléments qui peuvent contribuer à sa diminution en valeur réelle (équilibre du budget annuel, charges exceptionnelles, inflation...).

Dans un environnement de taux historiquement bas, le dogme de l'actif sans risque est bousculé et où les « valeurs refuges » traditionnelles offrent des rendements nominaux annuels faméliques (Eonia 0,30 %, cinq ans allemand 0,36 %, cinq ans français 0,60 %) et des rendements réels nettement négatifs (respectivement -1,90 %, -1,84 % et -1,60 %), compte tenu d'une inflation toujours élevée en zone euro, aujourd'hui à 2,2 % (données au 20 décembre 2012). C'est donc le choix d'une politique d'investissement trop défensive aboutirait de manière certaine à un net recul de la valeur du patrimoine de la fondation sur longue période, et mettrait par conséquent en péril sa pérennité.

Notons en outre que la recherche de stabilité de ce patrimoine sur longue période ne se fait pas au détriment de la prudence (c'est le sens du nouveau dispositif de gestion), ni de la liquidité, qui s'établit à quelques jours seulement pour l'ensemble des actifs financiers à long terme de l'Institut Pasteur, soit des conditions très strictes et contraignantes, bien meilleures que celles généralement en vigueur chez les autres investisseurs institutionnels, qui détiennent des positions peu liquides en capital investissement ou fonds alternatifs par exemple.

Rappelons enfin (cf. [234]), que le patrimoine de l'Institut n'est pas constitué uniquement du portefeuille d'actifs financiers à long terme, mais également d'importants placements défensifs (269 millions d'euros à fin 2011) réalisés en trésorerie et en immobilier de rapport.

Observation de la mission :

Une allocation plus prudente conduirait en effet à une baisse des revenus financiers mais, comme souligné en partie 2.2 du rapport, ceux-ci sont amplement suffisants pour couvrir les besoins de financement de l'Institut Pasteur, à savoir le déficit construit du résultat d'exploitation. En l'absence de cette construction comptable, les revenus financiers ne sont pas nécessaires à l'équilibre des ressources d'exploitation. Dès lors, la prise de risque financier est un choix non contraint de la fondation qui a conduit, sur la période récente, à détruire une partie de la valeur de son patrimoine.

[248]

L'Institut Pasteur ne dispose d'aucun placement financier « hasardeux » au sein de son portefeuille d'investissement.

Observation de la mission :

La mission rappelle que l'Institut Pasteur a investi le 28 octobre 2011 dans un fonds obligataire sans contrainte d'investissement avec plus de 50% d'obligations spéculatives (dont la note est inférieure à BBB). Le 03 février 2012, un investissement dans un fonds d'actions des pays émergents particulièrement exposé au secteur énergétique chinois a été réalisé. Le choix de s'exposer aux obligations spéculatives et aux actions des pays émergents paraît hasardeux.

[249]

Une gestion d'une « extrême prudence », si on interprète correctement cette formulation au demeurant fort imprécise, constituerait une contradiction majeure avec l'un des principaux objectifs de la fondation, la pérennité (cf. [247]).

L'exposition aux risques de l'Institut Pasteur n'en demeure pas moins modérée, notamment depuis fin 2009, et eu égard aux politiques d'investissement mises en œuvre par d'autres institutions internationales comparables (Wellcome Trust, Rockefeller University...), qui ont fait l'objet d'un « benchmarking » en 2012.

Observation de la mission :

La mission précise que la prudence est une condition nécessaire à la pérennité. Les placements financiers de l'Institut Pasteur font peser un risque sur la pérennité de la fondation en l'exposant à une chute des marchés financiers. Les dispositifs de gouvernance actuels sont insuffisants pour limiter la prise de risque par les gérants.

2.3.1.3.**[251]**

Les moins-values évoquées ne constituent qu'un héritage de la crise de l'année 2008, qui a affecté tous les investisseurs, institutionnels ou privés, et au cours de laquelle les marchés d'actions de la zone euro ont abandonné -45 %.

Le dispositif de gestion de l'Institut Pasteur a précisément été modifié fin 2009 afin de permettre au portefeuille d'actifs à long terme de mieux traverser ces périodes, en réduisant son exposition structurelle aux risques et en renforçant sa flexibilité (cf. [20]).

Les actions de gestion récente ont ainsi permis de redresser en grande partie la situation financière héritée de cette période exceptionnellement difficile (depuis le déclenchement de la crise financière actuelle - période 2008-2011 - le portefeuille d'actifs à long terme a en effet réalisé une performance de -2,69 %, contre -8,67 % pour son indice de référence et -38,28 % pour les marchés d'actions de la zone euro), tout en conférant au portefeuille un profil plus prudent et résilient, mis clairement en évidence lors de la réplique intervenue sur les marchés financiers durant l'été 2011 (cf. [234]).

Observation de la mission :

Les actions de gestion récentes (rotation des portefeuilles, vente d'obligations d'Etat, investissements risqués) ont au contraire conduit à augmenter l'exposition aux risques financiers et à cristalliser les moins-values latentes au sein des FCP. L'Institut Pasteur n'est pas un investisseur institutionnel mais une fondation reconnue d'utilité publique dont l'objectif est la recherche médicale, non la prise de positions spéculatives sur les marchés financiers. Le patrimoine de l'Institut Pasteur est hérité, de part le mécanisme statutaire d'affectation des libéralités supérieures à 300 000€, des ressources de générosité publique collectées auprès de particuliers donateurs ou testateurs. La préservation de cet héritage constitue donc un enjeu de respect de la volonté des donateurs.

[252]

Cf. [20], [251], les moins-values subies en 2008 représentent l'équivalent de 140 % du stock de moins-values à fin 2011, le rythme de réduction de ce dernier étant par ailleurs affecté par le maintien d'une politique de distribution systématique chaque année par l'Institut Pasteur, nécessaire à l'équilibre de son budget.

Observation de la mission :

Les moins-values de 2008 ne sont pas exogènes aux choix d'allocation et à la gestion de l'Institut Pasteur. La mission estime que les efforts conduits pour renforcer la gouvernance des placements sont insuffisants et que la gestion menée depuis 2009 n'est pas prudente. Cette appréciation est étayée par l'ensemble des constats exposés dans le rapport et dans son annexe n°5. Pour appuyer son point de vue, l'Institut Pasteur mobilise uniquement l'argument de la comparaison à un « indice de référence » qu'il a lui-même déterminé en accord avec ses gestionnaires de placement. Il est surprenant que l'Institut Pasteur considère que sa gestion soit satisfaisante dès que ses placements perdent moins de valeur qu'un indice, ce qui a été le cas sur la période 2008-2011. Cette moindre perte est d'ailleurs plus le fait de l'importante trésorerie que de la performance intrinsèque des placements financiers.

[253]

Cf. [247], risques associés à une gestion « extrêmement prudente ».

[254]

La situation financière de l'Institut ne suscite aucune inquiétude en interne. Les moins-values latentes ne sauraient être qualifiées davantage de « structurelles ». En effet, 30 millions d'euros de reprises de provisions sont prévues à ce stade en 2012, et si l'on cumule les plus et moins-values enregistrées sur la période 2008-2012, ainsi que les 79 millions d'euros distribués par les fonds dédiés au cours de ces cinq dernières années, le portefeuille d'actifs à long terme de l'Institut Pasteur (hors immobilier et trésorerie) aura dégagé un résultat positif de 13 millions d'euros depuis 2008, dans un contexte extrêmement difficile (les marchés d'actions de la zone euro abandonnent toujours -26 % depuis début 2008, en dépit de la hausse enregistrée en 2012).

Observation de la mission :

Le cumul des plus et moins values latentes sur la période ne donne aucune information pertinente sur la performance future des fonds. Les revenus distribués par les fonds dédiés ont servis à équilibrer le budget et ont donc été consommés. Par ailleurs la moins-value à la clôture de

l'exercice 2011 intègre déjà les coupons réinvestis. Les moins-values latentes à fin 2011 (95,5 M€) demeurent considérables.

[255]

Cf. [20], [234] et [251]

[256]

Par définition, des pertes ne peuvent être à la fois latentes et réalisées. Les cessions intervenant à l'intérieur de chacun des fonds dédiés ne matérialisent ainsi aucune moins-value éventuelle au niveau des FCP, dès lors qu'aucun flux de passif n'intervient.

Notons en outre que les cessions réalisées de manière temporaire au sein des fonds diversifiés durant l'été 2011 ont permis de renforcer significativement le caractère défensif du portefeuille consolidé et de limiter sa baisse dans un contexte de risques extrêmes (-29,56% pour les marchés d'actions de la zone euro), les fonds ayant été totalement réinvestis depuis afin de bénéficier d'un environnement politique et de marchés plus porteurs (cf. flexibilité apportée par le nouveau dispositif).

Observation de la mission :

Le paragraphe auquel cette réponse fait référence indique justement que les moins values sont bien « latentes » d'un point de vue comptable. Cependant, d'un point de vue économique, les FCP ayant vendu ces titres en moins-values pour investir sur des titres monétaires à très faible rendement, la mission souligne qu'il existe un risque important pour l'institut Pasteur de ne jamais recouvrer ces pertes « latentes ». En sus, le caractère « latent » des moins-values en comptabilité s'explique par le choix d'investissement via des véhicules de type OPCVM. Si ces véhicules étaient pris en transparence, les pertes apparaîtraient comme réalisées.

[257]

Les arbitrages réalisés en 2010, qui ont consisté à renforcer les poches actions euro et diversifiée au détriment d'obligations souveraines de la zone euro détenues en direct, ont été décidés et mis en œuvre par l'Institut Pasteur sur la base de recommandations formulées par son comité consultatif des placements (CCP), lequel est composé de personnalités et d'administrateurs particulièrement qualifiés en matière de gestion financière.

Compte tenu du nouvel environnement obligataire apparu depuis 2008 et brièvement évoqué en [247] (taux historiquement bas après un cycle de trente ans de détente obligataire et en dépit d'une nette dégradation de la qualité de crédit des émetteurs, notamment souverains, rendements réels négatifs, montée du risque inflationniste inhérent aux politiques monétaires ultra-accommodantes des grandes banques centrales), il a en effet été jugé prudent de réduire les risques de taux et risques souverains du portefeuille consolidé au profit d'investissements disposant de valorisations moins tendues et de plus de flexibilité.

Ces opérations ont ainsi eu pour conséquence une légère augmentation de l'exposition consolidée au risque actions (+4 %), combinée à une plus grande flexibilité du portefeuille consolidé, ainsi qu'à la diminution de son risque de taux.

Notons enfin que le niveau de risque des poches actions euro et diversifiée n'est pas comparable, et qu'une partie des liquidités issues de la cession des obligations souveraines (17 millions sur 67 millions d'euros) a été utilisée dans le cadre de l'achat d'un immeuble rue de Tocqueville.

Observation de la mission :

L'Institut Pasteur reconnaît qu'une politique d'investissement en faveur des actions et des fonds diversifiés a été mise en œuvre. La mission rappelle que l'Institut Pasteur n'est pas soumis au « risques de taux » dans la mesure où aucune contrainte de liquidité ne pèse sur ses investissements. Il s'agit bien d'une politique visant à accroître le rendement.

[258]

Le solde des plus/moins-values réalisées par l'Institut est globalement équilibré sur chaque année civile, ainsi que sur la période 2008-2011 dans son ensemble, conformément à son objectif.

Observation de la mission :

Voir le tableau 17 du rapport : le solde des plus/moins-values réalisées est négatif en 2010 et 2011. Sur la période 2008-2011 le solde est globalement négatif de -0,2 M€.

[259]

L'arbitrage de 30 millions d'euros réalisé des fonds dédiés taux euro vers un compte à terme rémunéré en 2011 participait de la même analyse et du même souci de prudence de l'Institut vis-à-vis des risques souverains et de taux croissants et de moins en moins rémunérés (risque asymétrique), évoqués en [257].

Outre la réduction de ces risques, cette opération a permis à l'Institut Pasteur de figer les rendements progressifs extrêmement intéressants proposés à l'époque par les banques sur ce type de produit (période préalable à la mise en place des LTRO - *Long-Term Refinancing Operations* - par la Banque centrale européenne), générant 3,16 % par an actuellement, dans de très bonnes conditions de liquidités.

A terme, l'Institut s'est ainsi assuré des rendements annuels supérieurs à 5 % sur cette partie de son portefeuille, sans risque souverain ou de taux, dans un environnement de pénurie de rendement obligataire.

Observation de la mission :

L'Institut Pasteur ne répond pas aux observations du rapport. La mission ne conteste pas la pertinence de l'investissement dans des comptes à terme rémunéré. En revanche, elle critique le fait de masquer la moins-value réalisée lors de la vente de parts de chaque fonds obligataire par une opération d'aller-retour (ou achat-vente) sur un autre fonds. Aucune réponse n'est apportée à la recommandation de mettre fin aux opérations d'achats-ventes.

[263]

Les obligations détenues en direct par l'Institut Pasteur et affectées aux dons et legs constituaient un héritage du précédent dispositif de gestion. Comme elles avaient été effectivement acquises dans un objectif de conservation jusqu'à leur échéance (« *buy & hold* »), d'où l'absence initiale de comptabilisation de moins-values, il a été décidé de les céder en 2010 afin de bénéficier de leur nette appréciation, de réduire les risques évoqués en [257] et d'exploiter au mieux le nouveau dispositif de gestion, articulé autour de gestionnaires experts de leur classe d'actifs d'intervention.

Ces cessions ont ainsi généré une plus-value de 5,7 millions d'euros pour l'Institut Pasteur.

Observation de la mission :

L'Institut Pasteur confirme l'observation du rapport sur le non respect de son engagement de ne pas céder ces titres avant échéance.

[264]

Cf. [263], cessions ayant permis d'enregistrer un gain nettement supérieur à celui attendu à l'échéance, tout en réduisant un risque de taux de plus en plus asymétrique.

Observation de la mission :

L'appréciation de la mission sur la pertinence de cette cession porte sur l'arbitrage entre plus-value instantanée (5,7 M€) et revenus élevés sur longue période. L'Institut Pasteur détenait des bons du Trésor Français d'échéance 2035 et 2038 offrant des rendements annuels de 4, 75% et 4%). Ces titres auraient permis d'assurer un revenu élevé sur longue période. Au lieu de cela, leur cession a permis de masquer d'importantes pertes réalisées sur les investissements dans les fonds dédiés. La mission maintient donc que ce choix de gestion est critiquable et aurait dû être porté en conseil d'administration.

[265]

Comme démontré précédemment (voir [242] notamment), les fonds diversifiés sont flexibles, non structurellement directionnels et disposent d'indicateurs de risque particulièrement modéré. Des réallocations réalisées au profit de ces fonds ne sauraient dès lors être automatiquement considérées comme une politique d'augmentation du risque, surtout dans l'environnement actuel de bulle obligataire où la notion d'actif sans risque apparaît comme de plus en plus instable (à titre d'exemple, les obligations souveraines grecques, portugaises, irlandaises, espagnoles ou italiennes bénéficient historiquement de ce statut).

Le conseil d'administration a bel et bien été tenu informé de ces évolutions, mais il ne peut, pour des raisons évidentes de gouvernance et de flexibilité, se prononcer sur chaque décision d'investissement (ce n'est d'ailleurs pas son rôle). Rappelons en outre que plusieurs administrateurs sont membres du comité consultatif des placements, ainsi que du comité d'audit et financier.

Observation de la mission :

La recommandation émise vise à encadrer les réalisations de moins-values et les opérations d'achats-ventes réalisées pour masquer ces réalisations de moins-values.

Le paragraphe 265 ne demande pas que le conseil d'administration se prononce sur chaque décision d'investissement, mais que la politique d'investissement et tout particulièrement le niveau de prise de risque soient décidés par le conseil.

Cette même demande a été expressément formulée en octobre 2009 par Lionel Zinsou, administrateur de l'Institut Pasteur particulièrement qualifié en matière de gestion financière, approuvé par le président du conseil d'administration : « Lionel Zinsou estime que le degré d'amplitude accepté par l'Institut Pasteur doit être décidé par le Conseil d'administration. /.../. Il lui paraît essentiel de définir le montant des pertes acceptables /.../. Il estime qu'il faut concilier le besoin de liquidités et la nécessité de limiter les risques. Ce point relève de la décision du Conseil d'administration. François Ailleret appuie les propos de Lionel Zinsou et considère que ces précisions doivent être intégrées dans le document de référence ».

2.3.2.

[267]

Cf. [246], cadre de référence suffisamment contraignant et complété par divers autres documents (prospectus, conventions de gestion). Le rôle respectif des organes de gouvernance pourrait être utilement précisé.

2.3.2.1.

[268]

Le conseil d'administration est tenu informé de l'ensemble des grandes décisions relatives aux investissements, qu'il s'agisse d'immobilier ou d'actifs financiers à long terme (cf. [265] et rapports annuels).

Observation de la mission :

Ce n'est pas exact, comme le montrent les procès-verbaux du conseil d'administration.

[269], et en particulier note n°183, au sujet des modalités d'intervention d'Amadeis

L'Institut Pasteur fait appel aux services du cabinet de conseil en investissement Amadeis depuis avril 2007. Les honoraires du cabinet de conseil Amadeis ne sont pas fonction des performances des fonds, mais du niveau des encours conseillés.

Spécialisé dans le conseil auprès des fondations, Amadeis apporte en effet à l'Institut sa connaissance des marchés, des pratiques et des acteurs de l'investissement, notamment en matière d'allocation d'actifs, de sélection d'établissements financiers et de suivi du portefeuille. Les réflexions conduites depuis plusieurs années sur l'allocation générale de ces FCP, a conduit l'Institut Pasteur à mettre en place des fonds spécifiques 'obligations' et 'actions', et trois fonds diversifiés. Ces trois derniers fonds servent non seulement à diversifier les placements, mais également à piloter l'allocation générale (avec la possibilité d'investir ou désinvestir de manière très rapide).

Dans ces conditions, il paraissait normal que la rémunération d'Amadeis soit :

- centralisée sur les trois fonds diversifiés ;
- facturée directement au sein des fonds, au même titre que celle des autres prestataires impliqués dans le fonctionnement de ces fonds : société de gestion, conservateur, dépositaire, valorisateur, commissaire aux comptes.

Il faut noter que la mission d'Amadeis auprès de l'Institut Pasteur reste essentiellement une mission de conseil, et qu'Amadeis n'a aucun pouvoir décisionnaire. Les conflits d'intérêt potentiels évoqués dans le pré-rapport, au point 302, sont donc totalement infondés, et l'intégrité, le professionnalisme et la qualité des conseils fournis par Amadeis depuis 2007 n'ont pu que renforcer ce point. La direction de l'Institut Pasteur maîtrise toutes les décisions financières, en particulier celles qui concernent la distribution des coupons.

A ce sujet, il est bon de rappeler que la non-distribution, en 2010 et 2011, de 50 % des revenus envisagés a été prise dans un but prudentiel. Elle a conduit indirectement à une augmentation non significative des rémunérations de l'ensemble des intervenants, y compris Amadeis. (3.800 € pour 2010 et 7.100 € pour 2011).

Observation de la mission :

L'Institut Pasteur confirme ici que la décision de ne pas détacher les coupons, conseillée par Amadeis, a eu une influence sur sa rémunération. L'Institut Pasteur ne donne pas les éléments permettant de justifier que cet impact a été non significatif ni la date à laquelle cette estimation a été réalisée. Il est extrêmement regrettable que l'Institut Pasteur refuse de reconsidérer le positionnement de cette société de conseil afin de prévenir tout risque de conflit d'intérêt.

[270]

Le bilan annuel de la gestion du patrimoine est bien présenté chaque année devant le conseil d'administration. Afin d'être en ligne avec le cadre de référence, il pourrait dorénavant y être approuvé de manière plus formelle.

Observation de la mission :

Dont acte.

[271] à [273]

L'évolution de la synthèse de gestion du portefeuille vers le bilan annuel de la gestion du patrimoine intervenue en 2009 apparaît au contraire comme un progrès qualitatif, cohérent avec la mise en place du cadre de référence, du comité consultatif des placements et du nouveau dispositif de gestion cette même année.

La synthèse de gestion du portefeuille était en effet un document brut, composé essentiellement de tableaux sans commentaires, à dimension comptable trop forte, qui le rendait difficilement accessible à des non-spécialistes de la matière. Son périmètre de suivi se limitait par ailleurs exclusivement aux actifs financiers à long terme de l'Institut Pasteur (hors immobilier), conduisant à la présence d'informations très secondaires et non stratégiques en son sein (historiques de performances mensuelles de l'Eonia, de l'Euribor, du Nikkei...), à destination d'administrateurs déjà fortement sollicités.

Dans le cadre des réorganisations menées en 2009, l'Institut Pasteur a ainsi décidé de faire évoluer cette synthèse comptable trop opérationnelle vers un document plus facilement accessible, mieux structuré et à plus forte valeur ajoutée, dont le périmètre d'analyse a en outre été élargi à l'ensemble de son patrimoine, immobilier inclus, afin d'en améliorer le pilotage et la gestion.

Reprenant et synthétisant en cinq pages les principaux éléments relatifs à la valorisation, aux revenus, à l'allocation d'actifs, ainsi qu'aux résultats des différentes composantes du patrimoine de l'Institut Pasteur, ce document constitue ainsi un outil d'information et d'aide à la décision des administrateurs beaucoup plus simple, efficace et pertinent que le précédent, en ligne avec leurs attentes.

Il s'articule en outre directement avec le cadre de référence, permettant aisément, au travers de la première partie (patrimoine et revenus déclinés sur les cinq dernières années) et contrairement à l'ancien format, de vérifier le respect des deux principaux objectifs de l'Institut Pasteur qui y sont formalisés (pérennité du patrimoine global et génération de revenus annuels), ainsi qu'avec le comité consultatif des placements, dont plusieurs administrateurs sont membres et de ce fait plus régulièrement informés de l'évolution de la gestion de l'Institut Pasteur.

Enfin, la nature des informations présentées dans le bilan annuel de la gestion du patrimoine est également plus cohérente avec la nouvelle structure d'investissement mise en place fin 2009 (fonds dédiés investis sur des classes d'actifs « pures », contre mandats de gestion diversifiés, mis en

œuvre directement sur les comptes de l'Institut Pasteur, à l'origine), réduisant nettement l'intérêt de certaines informations communiquées dans l'ex-synthèse de gestion du portefeuille (allocation d'actifs des fonds, détail des 15 premières lignes, impact des frais sur le résultat financier...).

Observation de la mission :

Le rapport ne conteste pas que des ajustements formels devaient être apportés à la version antérieure au bilan annuel de la gestion du patrimoine mais constate que la densité de l'information est moindre dans la nouvelle version. La mission regrette que l'information transmise aux administrateurs sur la gestion des placements ne soit pas plus complète, ce qui contribuerait à renforcer la gouvernance des placements.

[274]

L'objectif de la réévaluation du patrimoine immobilier réalisée en 2010 était avant tout de mieux refléter le poids de la classe d'actifs au sein du patrimoine global de l'Institut Pasteur, ainsi que de sa politique de placements.

Observation de la mission :

L'Institut Pasteur ne répond pas au constat principal de manque de clarté de l'information contenue dans le bilan annuel des placements. Sur le point mentionné, la mission ne conteste pas l'objectif de cette réévaluation du patrimoine immobilier mais souligne son effet induit de baisse du ratio de rendement affiché. Ainsi, une des conséquences de cette revalorisation est de baisser un ratio de rendement par ailleurs utilisé comme indicateur central de la performance et de la qualité des placements. La mission note donc que la présentation de ce seul indicateur, minoré par l'effet de cette revalorisation, est de nature à inciter à des décisions augmentant l'exposition aux risques financiers.

[275]

Cf. [271] à [273].

[276]

Cf. [270].

Observation de la mission :

L'Institut Pasteur ne répond pas au constat énoncé au paragraphe 276, indiquant que depuis l'adoption fin 2009 du cadre de référence des placements, les procès-verbaux ne font mention d'aucune discussion approfondie sur le suivi de sa mise en œuvre ou sur le respect des critères qu'il énonce.

Il ne répond pas davantage, là encore, à la recommandation du rapport qui vise à améliorer le contenu du bilan annuel de la gestion du patrimoine.

2.3.2.2.

[278]

Les conclusions tirées de la lecture des comptes-rendus des comités consultatifs des placements sont erronées et liées à une mauvaise interprétation, de leur contenu. Certaines décisions relatives aux investissements ont en effet été prises par la direction dans le prolongement d'un comité. Quelles que soient la qualité et l'expertise de ses membres dans le domaine de l'investissement, le rôle du comité consultatif des placements reste, comme son nom l'indique, un organe exclusivement consultatif.

Plusieurs recommandations formulées à l'occasion de ces comités (poursuite de la réduction de l'exposition aux taux euro, accroissement de l'exposition au dollar américain, investissements en fonds alternatifs ou capital investissement...) n'ont ainsi jamais été suivies d'effets par la direction, celle-ci les considérant en définitive et après réflexion comme incompatibles avec la prudence et les objectifs de l'Institut Pasteur que s'est donné dans son cadre de référence.

En toute hypothèse, il sera veillé à l'avenir à ce qu'aucune maladresse ou ambiguïté de rédaction ne puisse laisser croire qu'un comité consultatif exerce un pouvoir décisionnel.

Observation de la mission :

Pour la période concernée par les constats, les procès-verbaux dont ceux cités au paragraphe 278 du rapport sont sans ambiguïté sur le rôle décisionnel de ce comité, et rien ne permet d'affirmer que les responsables de l'Institut Pasteur, qui semblent particulièrement attachés à la précision lexicale si l'on en juge par la réponse faite sous le numéro 7 notamment, aient régulièrement indiqué à la légère que ce comité « décidait » s'il était purement consultatif.

[279]

Cf. [278], confusion sémantique de nouveau, liée peut-être à la maladresse de la rédaction de certains passages de comptes rendus ? Notons par ailleurs que les membres externes sont minoritaires au sein du comité consultatif des placements (trois personnes), l'Institut Pasteur y étant généralement « directement représenté » par trois administrateurs et cinq salariés de la direction. Il n'y a donc pas lieu d'accorder de rôle prédominant aux membres externes, au contraire.

Observation de la mission :

Si cette réponse peut être lue comme un engagement à améliorer la clarté des comptes-rendus, la mission en prend acte. Les autres réponses fournies ne dessinent cependant pas de volonté d'apporter globalement au cadre de gouvernance des placements les améliorations dont il aurait besoin.

2.3.2.3.

[281]

Cf. [246].

[283]

Afin d'éviter une trop grande rigidité de la gestion, les contraintes de risque détaillées n'ont pas vocation à figurer dans le cadre de référence, mais plutôt dans les prospectus et conventions de gestion de chacun des fonds dédiés.

Observation de la mission :

La déclinaison des contraintes d'investissement du cadre de référence dans les conventions garantirait la cohérence du dispositif de contrôle des risques financiers. La proposition de l'Institut Pasteur ne paraît donc pas satisfaisante. La fondation pourrait s'inspirer des règlements financiers déjà applicables à d'autres investisseurs institutionnels (assureurs, mutuelles, institutions de prévoyance ou de retraite complémentaire...).

2.3.3.**[302]**

Cf. point 269, au sujet du « risque de conflit d'intérêt » avec Amadeis.

2.3.3.1.**[316]**

Le taux de rotation des fonds diversifiés demeure très modéré eu égard à leur objectif de flexibilité. Les décisions d'investissement mises en œuvre depuis 2010 ont eu pour objectif de réduire le risque global du portefeuille et de préserver le patrimoine de l'Institut Pasteur, dans un contexte de nette aggravation de la crise des dettes souveraines (cf. [233]).

Observation de la mission :

Dans sa réponse, l'Institut Pasteur ne donne pas de mesure de ce « taux de rotation » qui ne fait l'objet d'aucun suivi régulier. La mission a constaté d'importants mouvements de ventes et d'achats sur ces fonds. Ces mouvements sont présentés en annexe 5.4 du rapport.

[317]

Les mouvements réalisés en 2011 au sein des fonds diversifiés n'ont cristallisé aucune perte (cf. [256]) et ont à l'inverse contribué à l'amélioration des performances de la poche (-3,43 %, contre respectivement -5,90 % et -15,22 % pour l'indice composite de l'Institut Pasteur et les marchés d'actions de la zone euro), dans un environnement de risques extrêmes.

Ces ajustements n'illustrent par ailleurs en rien une quelconque inadéquation entre allocation d'actifs initiale et objectifs de l'Institut Pasteur, mais ne sont que le reflet de la capacité d'adaptation nouvelle du portefeuille à des marchés financiers ayant profondément changé depuis 2008 (nette augmentation de la volatilité, ainsi que de la fréquence et de l'amplitude des corrections, influence croissante des décisions de politique générale et monétaire suscitant des retournements brutaux de tendance). Les opérations réalisées ne génèrent évidemment aucun frais, les fonds diversifiés étant investis dans des OPCVM et non dans des titres vifs, et ne contribuent à la réalisation d'aucune moins-value (cf. supra).

Ces choix sont en outre parfaitement cohérents avec les contraintes de liquidité de l'Institut Pasteur, l'existence même de ces opérations attestant de la liquidité quotidienne des placements réalisés, et contribuent à limiter l'exposition de son portefeuille aux risques financiers (cf. supra).

Observation de la mission :

Le terme de « cristalliser » a été expliqué dans l'observation à la réponse au paragraphe 256. La mission note qu'une « performance » de -3,43% est bien une perte.

Les achats-ventes génèrent des frais au sein des fonds commun de placement qui viennent réduire la performance nette des placements pour l'Institut Pasteur.

Enfin, la contrainte de liquidité mentionnée dans le rapport porte sur le passif de l'Institut, c'est-à-dire sur l'anticipation de ses besoins de trésorerie, et non sur la liquidité des placements en eux-mêmes.

[319]

Les liquidités de Pasteur Allocation 2 ont été réinvesties début 2012, en cohérence avec l'objectif de flexibilité du fonds, dans un contexte beaucoup plus favorable sur les marchés financiers, suite notamment à la mise en place par la BCE des deux programmes de LTRO.

Les principales classes d'actifs investies (obligations d'entreprises US « *high yield* », dette émergente et actions asiatiques) ont été sélectionnées sur la base de plusieurs critères : qualité des fondamentaux des sous-jacents, niveaux de valorisation attractifs et diversification induite par rapport aux poches taux et actions euro, totalement absentes de ces segments de marché.

Parmi cette sélection, les actions asiatiques, investies à hauteur de 10 % seulement, constituaient le placement le plus risqué (risque action comparable à celui des marchés de la zone euro). Le niveau de risque des obligations d'entreprises américaines et de la dette émergente, investis majoritairement, à hauteur de respectivement 30 % et 15 %, est en revanche nettement plus modéré, comme l'illustrent leurs volatilité et performances en temps de crise (volatilité : respectivement 6,74 % et 7,08 % ; performance 2011, année de crise : respectivement +4,49 % et +6,11 %), infirmant ainsi leur supposé profil d'investissement « à très hauts risques ».

Les choix d'investissement opérés par l'Institut Pasteur ne sont ainsi en rien des réactions de « panique conjoncturelle », mais des mouvements mûrement réfléchis et argumentés, provenant d'analyses des environnements macro-économique et de marché (à titre d'exemple, la cession de l'ensemble des investissements en actions de la poche diversifiée a été réalisée par anticipation dès le mois de juin 2011, avant le début des très fortes corrections, -22,86 %, intervenues entre juillet et septembre), et constituent le reflet de la nouvelle flexibilité allouée au portefeuille consolidé depuis la mise en place du nouveau dispositif de gestion fin 2009.

Observation de la mission :

La mission regrette qu'aucune réponse concrète ne soit apportée aux recommandations du rapport. Les constats n'ont donc pas lieu d'être modifiés. La réaction de « panique conjoncturelle » est détaillée en annexe 5.4 du rapport. Il convient de rappeler que le mouvement massif de désinvestissement réalisé sur les fonds diversifiés le 17 juin 2011 est suivi d'un réinvestissement en juillet 2011, puis d'une vente début août 2011 et finalement d'un réinvestissement en octobre 2011. Ces actions, décidées par téléphone, sans processus de gestion de crise, témoignent donc d'une réactivité accrue, et non encadrée, de l'Institut Pasteur dans un contexte de panique conjoncturelle.

Cet épisode, associé à la forte délégation de gestion et à la position ambiguë du cabinet de conseil Amadeis, souligne le manque de compétences de l'Institut Pasteur pour gérer efficacement ses placements financiers. Le service de gestion des placements ne comporte que 2 ETP qui sont également en charge de la gestion de la caisse et de la trésorerie. Les décisions d'investissement et de désinvestissements sont soit entièrement déléguées, sans suivi exhaustif, soit prises sans cadre formel, sous la responsabilité du directeur général déléguée à la gestion des ressources. Cette gestion n'est pas en adéquation avec les objectifs de l'Institut Pasteur.

La mission précise également qu'aucun dispositif ne fixe les règles de déontologie en matière de réception de cadeaux ou d'invitations à déjeuner de la part des sociétés de gestion de portefeuille.

3 –

3.1

[335]

En effet, l'Institut Pasteur utilise différents modes d'appel à la générosité publique, à l'exclusion de la collecte de rue (*streetmarketing*) car cette technique ne correspond pas aux valeurs de l'Institut. L'Institut Pasteur est donc surpris que la mission de l'IGAS la mentionne.

Observation de la mission :

Dont acte, l'utilisation de ce mode de collecte avait été verbalement mentionnée dans les entretiens avec la mission mais n'a pas fait l'objet d'observations dans le rapport, la mention en est retirée de la rédaction.

[336]

Les appels à générosité publique, ainsi que l'utilisation effective des fonds collectés, sont strictement centrés sur la recherche. Les rapporteurs les qualifient de « décalés » par rapport à l'utilisation effective des fonds car ils croient pouvoir affirmer que l'activité de recherche est strictement synonyme de « recherche fondamentale », ce qui méconnaît que l'ensemble des activités de l'Institut Pasteur sont effectivement au service de la recherche, depuis la recherche cognitive jusqu'à sa transmission par la formation et les applications en santé publique. Telle est bien le message qui est passé aux donateurs.

Observation de la mission :

Le paragraphe 336 introduit les points 3.1.1 et 3.1.2 du rapport qui montrent d'une part que les appels à la générosité publique sont centrés sur la recherche, d'autre part que l'utilisation réelle des dons et legs n'est pas fléchée sur la recherche.

3.1.1

[337] à [345]

L'Institut Pasteur confirme les éléments rapportés par les rapporteurs de l'IGAS. L'appel à la générosité publique :

- a pour finalité le soutien à la recherche,
- est indispensable au financement des missions de l'Institut Pasteur, au même titre que les autres sources de financement,
- est mise à disposition des laboratoires sans délai.

Les insinuations de communication mensongère vis-à-vis des donateurs sont sans fondement. Les donateurs sont dans leur écrasante majorité des personnes éclairées, au fait des activités de l'Institut par le biais de l'ensemble de la communication réalisée, notamment les « Lettres de l'Institut Pasteur » citées par les auditeurs, les divers dépliants ou le site web. L'Institut Pasteur rappelle que le Comité de la Charte Don en Confiance, dont il est membre fondateur, relève dans son dernier rapport triennal couvrant la période d'activité 2008-2010 de l'Institut que « l'analyse de la communication et de la collecte, au regard des recommandations du Comité de la Charte, ne montre pas d'élément de nature à tromper, choquer le public ou à induire des risques de confusion ».

Ce comité, organisme sans but lucratif, exerce depuis plus de 20 ans la mission de contrôle de l'appel à la générosité publique. Son action se fonde sur l'élaboration des règles de déontologie, l'agrément des organismes volontaires pour se plier à une discipline collective vis-à-vis des donateurs et le contrôle continu des engagements souscrits. Les quatre champs du contrôle continu exercé par les contrôleurs du Comité sont le fonctionnement statutaire et la gestion désintéressée, la rigueur de la gestion, la qualité de la communication et des actions de collecte de fonds et la transparence financière.

Observation de la mission :

Les paragraphes 346 à 354, tout particulièrement, ne comportent pas « d'insinuations » mais montrent que la réalité de l'utilisation des dons et legs est très notablement éloignée de la communication faite aux donateurs. Ni le fléchage marginal sur les missions de recherche, ni l'affectation du tiers des libéralités à la dotation de l'Institut Pasteur ne correspondent aux messages « d'utilisation immédiate au service de la recherche » véhiculés.

L'Institut Pasteur ne formule ici aucune volonté de combler cet écart.

A la marge, la mission rappelle que l'IGAS n'a pas vocation à commenter les rapports du comité de la charte ni à apprécier l'exactitude ou l'exhaustivité de la relation faite par l'Institut Pasteur du contenu de ces rapports.

3.1.2

[346] à [347]

Il est faux de dire qu'il y a absence de fléchage des dons et legs sur la recherche.

Le suivi des libéralités affectées est réel ; il existe deux procédures décrivant ce fonctionnement. Des fichiers trimestriels récapitulent les legs affectés nominativement. Le principe est identique pour les dons, avec un fichier annuel permettant notamment d'affecter le produit de campagnes ciblées aux entités de recherches concernées. Cette traçabilité est établie pour formaliser le respect des volontés des donateurs et testateurs. Ces deux fichiers permettent de tracer analytiquement dans le système comptable les libéralités affectées. En fin d'année, toutes les entités de recherche sont individuellement déficitaires, ce qui explique l'absence de fonds dédiés.

C'est l'ensemble des ressources non affectées qui viennent couvrir ces déficits au niveau de l'Institut Pasteur dans son ensemble.

Il est à noter que seules les conventions de mécénat ou des dons spécifiquement dédiés à un projet particulier font le cas échéant l'objet d'une notification budgétaire indépendante, qui au cas où elle ne serait pas consommée sur la période serait génératrice de fonds dédiés conformément à la réglementation comptable.

Pour le reste, ce qui est non affecté, n'est effectivement pas fléché analytiquement mais vient financer le budget général de l'Institut et donc ses missions au premier rang desquelles on trouve la recherche. Les dons et legs sont une source de financement importante qui permet de gérer l'Institut, moderniser et mettre en conformité les infrastructures, offrir aux chercheurs les moyens d'exercer leurs activités dans les meilleures conditions.

Observation de la mission :

Cette traçabilité est comme indiqué purement formelle car elle n'implique pas d'affecter à ces ressources les emplois correspondants. Par conséquent, elle n'entraîne pas de variation de fonds dédiés. Il y a donc bien absence de fléchage des dons et legs sur la recherche.

[348]

Le produit des libéralités n'est pas géré par le service trésorerie, pas plus que les autres ressources. Le service ne gère que les fonds reçus sans distinction de la nature du fonds reçu.

Observation de la mission :

C'est exact et c'est d'ailleurs ce qui est clairement exprimé dans le paragraphe 348 du rapport par la phrase « Le produit des libéralités, à l'instar des autres ressources de la fondation, est géré globalement par le service Trésorerie de la direction financière ».

[349] et [350]

Le fléchage d'une ressource affectée à la recherche est réalisé analytiquement dans tous les cas et permet de constater qu'en fin de période, l'entité étant déficitaire, la consommation totale de cette libéralité est bien réelle et qu'il n'y a pas lieu de constater de fonds dédiés. Ce fléchage est fait sur tableur et pourrait certes être amélioré mais il est bien réel. Il est à noter que l'Institut Pasteur a engagé en 2011 une réflexion afin de moderniser ses outils informatiques, et notamment de se doter d'applications comptables en mesure de gérer une comptabilité analytique divisionnaire, et ainsi de renforcer la traçabilité formelle de l'emploi de toutes les ressources de l'Institut Pasteur. Cet investissement a fait l'objet d'une convention de financement en 2012.

Observation de la mission :

Voir observation infra.

[351] à [354]

Ainsi qu'il est expliqué à plusieurs reprises, et en particulier au point 2.2. du document présent, l'alimentation des fonds propres n'est pas réalisée directement par les libéralités de la générosité publique. Les fonds propres ne sont alimentés chaque année que par le biais de l'affectation du résultat de l'année précédente. L'ensemble des libéralités, quelles soient qualifiées de courantes ou exceptionnelles sont bel et bien comptabilisées et apparaissent au compte de résultat l'année de leur perception. L'affectation du résultat se concrétise systématiquement, chaque année, en l'affectation d'une quote-part de résultat au fonds de dotation et l'affectation du solde en report à nouveau.

L'affectation d'une quote-part du résultat au fonds de dotation ne résulte pas d'une volonté de minorer les ressources disponibles pour le financement de la recherche comme le prétendent les rapporteurs.

Les ressources annuelles de l'Institut Pasteur, y compris les libéralités, servent à couvrir les dépenses courantes de l'exercice et à assurer la pérennité de la fondation, par augmentation de son fonds de dotation, la mettant ainsi à l'abri d'aléas susceptibles d'impacter ses ressources ou en lui permettant de couvrir des besoins exceptionnels. On ne saurait trop insister sur le caractère pluriannuel des activités de recherche et le caractère essentiellement prudentiel de ces modalités de gestion.

L'Institut Pasteur ne biaise donc pas sa communication en direction de ses donateurs lorsqu'il affirme que les libéralités sont mises à disposition de la recherche et ce, de façon immédiate

(couverture des dépenses courantes en priorité puis augmentation du fonds de dotation si surplus de ressources).

Cependant, l'Institut Pasteur suivra assurément la recommandation n°32 qui l'invite à modifier les termes utilisés dans sa communication auprès des donateurs et de la Préfecture en explicitant que la collecte et l'affectation des libéralités se font au service de la recherche, ce qui recouvre l'ensemble des missions sociales de l'Institut, dans le souci d'en assurer la pérennité.

Observation de la mission :

Comme démontré précisément dans le rapport aux paragraphes 346 à 354, il existe effectivement un fléchage des ressources de générosité publique à partir des règles statutaires. L'analyse de la comptabilité remontant jusqu'à l'exercice 2006 (tableau 10) permet de constater que l'augmentation du fonds de dotation est entièrement expliquée par l'affectation des ressources de générosité publique et ce indépendamment du résultat de l'exercice. Ces ressources « exceptionnelles » sont bien, d'un point de vue comptable, affectées en fin d'exercice mais elles ne sont pas disponibles en cours d'exercice pour financer les activités de recherche. En ce sens il y a un détournement de la volonté des donateurs.

Notamment, l'affectation du tiers des sommes collectées à la dotation de l'Institut Pasteur est incompatible la communication axée sur « une utilisation immédiate au service de la recherche ».

Enfin, comme le montre le texte reproduit en annexe 1.2 de l'article 1 des statuts, posant l'objet social de l'Institut Pasteur redéfini en 2008, il est inexact d'affirmer que la recherche «recouvre l'ensemble des missions sociales de l'Institut ».

3.1.3

[355]

C'est faux. Il existe un tableau de passage nominatif pour les legs (cf. point 24).

Pour les dons, le volume des dons nous contraint à établir un tableau extrait de la base de données des donateurs (nominative), agrégé par thématique de recherche (code d'affectation)

Si certaines libéralités affectées font l'objet d'un suivi particulier avec mise en place d'un budget complémentaire, cela ne doit pas occulter le fait que l'ensemble des libéralités affectées (y compris celles qui ne donnent pas lieu à notification budgétaire complémentaire) font l'objet d'un suivi effectif.

Observation de la mission :

Cf. l'observation au paragraphe 24. La recommandation porte sur un tableau qui fasse le lien entre la disposition testamentaire littérale et le choix d'affectation retenu

[356] et [357]

Si le tableau de passage existant ne correspond pas exactement à ce qui est préconisé par les auteurs du rapport, il convient d'insister sur le fait que les dispositions mentionnées par les tiers financeurs dans les bulletins de don ou dans les testaments sont respectées par l'Institut Pasteur.

Observation de la mission :

Dont acte.

[358]

Bien que reconnaissant l'existence d'échanges entre la direction générale adjointe scientifique et le service des legs, le pré-rapport relève que les échanges sur l'affectation des legs ne sont pas repris dans les procès verbaux de séance. Il convient ici de rappeler que :

- dans la majorité des cas, les legs ne sont pas affectés, dès lors le bureau accepte la libéralité conformément aux statuts et notamment l'article 19 ;
- pour les cas d'affectation, celle-ci est en général « générique » et porte sur des thèmes de recherche largement couverts à l'Institut Pasteur, par exemple « Cancer », « SIDA » ou « la recherche ». Dans ces cas, aucune discussion particulière n'a lieu au bureau, l'affectation étant traitée lors de la clôture des lots du legs ;
- pour les cas particuliers, l'affectation peut-être précise ou au contraire très large

Dans les deux cas, le service des legs sollicite le directeur général adjoint scientifique pour connaître les unités qui peuvent être désignées et il arrive qu'il y ait des discussions au bureau sur ce point et le fait que ces discussions ne soient pas systématiquement citées aux procès-verbaux de séance ne nous semble constituer qu'un défaut de formalisme mineur.

Le traitement de l'affectation est alors opéré lors de la clôture des lots du legs (cette procédure est citée par les auditeurs au point 359).

Observation de la mission :

La formalisation de cette procédure est nécessaire à la traçabilité de l'utilisation des libéralités (ici, les legs) affectées et d'identification des circuits de décision. En particulier, l'affectation du legs devrait être systématiquement portée au procès-verbal du bureau car cette instance porte la responsabilité du refus des legs en cas de non-conformité entre l'activité de l'Institut Pasteur et la volonté du testateur.

[359] et [360]

L'exemple tiré par les auditeurs d'un échange de mails entre le service des legs et la direction générale adjointe scientifique porte sur trois dossiers différents qui ont pu être identifiés (mais on peut noter que seul celui portant sur un oubli est relevé par les rapporteurs) :

- Le dossier de legs de Madame CHASSAGNE (n° 2009008) est affecté « ... pour la recherche cardio-vasculaire » dans le testament puis dans un codicille « ...à la recherche, en particulier : les affections cardio-vasculaires et le diabète. » Il n'est pas fait référence par la testatrice « à la recherche au profit des enfants malades » comme l'indique le pré-rapport (cette disposition concerne en fait le legs GWIAZDA ci-après). Pour ce dossier, il a été effectivement omis de préciser dans la délibération du Bureau que le legs était affecté à la recherche cardio-vasculaire et au diabète mais cette affectation a bien été prise en compte lors de la clôture du legs.
- Le dossier de legs de Madame PERALDI (n°2007157) affecté aux recherches sur les allergies, a bien été traité comme tel lors de son acceptation et de sa clôture.
- Le dossier de legs de Madame GWIAZDA (n° 2005054) affecté « ...à la recherche au profit des enfants malades » a bien été accepté comme tel par le bureau du conseil et traité lors de la clôture des lots du legs. Il existe plusieurs unités de recherche travaillant sur des maladies concernant les enfants (unité de recherche prévention et thérapie moléculaires des maladies humaines et unité d'immunologie moléculaire des parasites, notamment).

Observation de la mission :

La mission prend note de ces précisions.

[361]

Certains dossiers faisant partie du périmètre de l'enquête de l'IGAS ne sont pas cités alors qu'ils ont fait l'objet d'une discussion d'affectation, ce qui vient contredire les propos selon lesquels il y aurait un « manque de contrôle de l'affectation par le bureau du conseil ».

Le premier exemple est celui du legs de Madame CONSTANTIN, affecté « au Lichen plan buccal cancérisant ». Ce legs a fait l'objet de plusieurs examens par le Bureau du Conseil qui a refusé le legs faute de pouvoir l'affecter à cette thématique de recherche qui n'existait pas à l'Institut Pasteur.

Le second exemple porte sur le legs de Mademoiselle CULNAERT (n° 2012070) affecté « ...à la lutte contre le staphylocoque doré ». Deux unités ont été identifiées par la DGA scientifique auxquelles le Bureau a décidé d'affecter ce legs (unité de recherche biologie des bactéries pathogènes à Gram-positif et unité des membranes bactériennes).

Observation de la mission :

Le paragraphe 361 n'indique pas que le bureau n'exercerait aucun contrôle sur l'affectation des legs, mais que différents exemples dénotent un manque de contrôle. Il est positif qu'une partie des dossiers fasse l'objet d'un contrôle et nécessaire que celui-ci soit systématisé et formalisé.

[362] à [364]

L'affectation analytique des libéralités affectées est effective et permet de tracer les dépenses selon la volonté des donateurs et testateurs puisque ces ressources sont globalement imputées suivant la thématique de recherche des entités concernées. Ce que nous ne pouvons pas tracer analytiquement pour l'instant, c'est la dépense associée à chaque ressource dite affectée. L'opinion des rapporteurs selon laquelle les libéralités affectées devraient constituer un budget complémentaire pour les entités de recherche concernées manque de réalisme dans la mesure où les libéralités affectées constituent une ressource aléatoire tant dans ses montants que dans son occurrence (ce que reconnaissent les rapporteurs, cf. point 187).

L'organisation des équipes de recherche, le financement de leurs besoins en équipements et matériels constituent des dépenses qui demandent un minimum d'anticipation (budgets, processus administratifs etc.) L'octroi de ressources complémentaires (éventuellement considérables) en cours d'année (éventuellement en fin d'année) ne constituerait en aucun cas un gage d'apport supplémentaire de ressources pour l'entité de recherche désignée puisque ces ressources imprévues ne pourraient matériellement pas être consommées sur l'année. Il est évident que les intentions des testateurs sont plus rigoureusement mise en œuvre par application de ce principe de bonne gestion consistant en l'allocation des ressources en fonction des besoins des différentes entités de recherche plutôt que par l'ajustement des dépenses en fonction de ressources aléatoires, d'autant que toute charge, notamment les charges de personnel, n'est pas ajustable au gré des ressources disponibles ponctuellement.

Observation de la mission :

Le suivi des libéralités affectées implique, pour être conforme à la réglementation, une variation des fonds dédiés qui nécessite l'affectation des emplois aux ressources de générosité publique. Sans cette affectation, le suivi demeure purement formel. Ce constat est indépendant du processus budgétaire de l'Institut Pasteur.

[365]

L'entité de recherche dispose d'un budget annuel alloué en début d'exercice, les libéralités affectées venant financer ce budget général au fur et à mesure de leur perception. Au vu des comptes de résultat déficitaires par entité de recherche en fin d'année, il n'y a pas lieu de constater de fonds dédiés.

Observation de la mission :

L'Institut Pasteur affecte aux entités de recherche l'intégralité des charges des fonctions supports (logique de coût complet) ce qui lui permet d'afficher un déficit structurel des entités de recherche. Cela ne signifie pas que l'entité de recherche consomme l'intégralité de son budget annuel. Par ailleurs, le budget consommé par l'entité de recherche n'est pas affecté à un type de ressources. A minima, il conviendrait d'éclater les charges directes (et non indirectes) au prorata des libéralités affectées dans le total des ressources pour s'assurer de leur entière consommation. Ce calcul simple à mettre en œuvre n'a pas été réalisé par l'Institut Pasteur malgré la suggestion de la mission.

[366] à [368]

L'affectation budgétaire spécifique engendre un suivi plus fin puisqu'il est possible de suivre les dépenses dans le cadre de la mise en place d'une ligne budgétaire dédiée. Dans ce cas, l'entité bénéficie d'une ressource budgétaire complémentaire. Ces compléments sont attribués dans le cadre de convention de mécénat ou bien de dons affectés à un projet scientifique très ciblé. De plus, cette ressource est bien souvent le fruit des investigations conjointes du chercheur et du service dons et partenariats.

Le niveau d'engagement du scientifique dans la recherche de fonds et les contraintes des financeurs déterminent le taux de frais de gestion à appliquer.

Observation de la mission :

La mission prend note de ces précisions.

[369] et [370]

Il est faux de dire que le seul dispositif « d'affectation budgétaire » permet de réaliser un suivi des libéralités affectées conforme aux exigences réglementaires de variation des fonds dédiés (cf. supra).

Il est également incorrect de présenter un pourcentage des libéralités dont l'utilisation est traçable à hauteur de 6,7 % en 2011 en prenant comme base l'intégralité des libéralités et non les libéralités uniquement affectées. Selon cette dernière hypothèse, le pourcentage s'élève à 31 % en 2011 (D/C). Ce pourcentage montre bien qu'il ne s'agit pas d'une faible partie des libéralités affectées qui fait l'objet d'un budget distinct.

Observation de la mission :

Sur le deuxième point, le pourcentage indiqué par l'Institut Pasteur néglige l'imputation de frais sur les libéralités affectées qui minorent le ratio D/C. Or cette imputation de frais est arbitraire. En conséquence, la mission considère que seules les libéralités affectées après prélèvements de ces frais font l'objet d'un suivi budgétaire, soit 10% en 2009, 18% en 2010 et 26% en 2011 ce qui représente une faible partie des libéralités affectées.

[372]

Ce pourcentage montre également que les fonds dédiés calculés ne représentent pas une faible partie des libéralités affectées. De plus, dès qu'une ressource collectée est affectée à un projet défini, l'Institut Pasteur crée une ligne budgétaire spécifique avec mise en place d'un budget et mouvemente les fonds dédiés de la part de ressources non consommée dans l'exercice. En revanche les libéralités affectées à des thématiques de recherche générales, voire à la « recherche médicale » sans plus de précision, sont destinées à financer les dépenses courantes annuelles des entités de recherche et donc ne font pas l'objet de fonds dédiés.

Contrairement aux affirmations des rapporteurs, nous effectuons un suivi annuel des comptes de résultat de chaque entité de recherche afin de nous assurer que les soldes ne sont pas bénéficiaires.

Observation de la mission :

Sur le premier paragraphe, cf. supra.

Sur le deuxième paragraphe, le suivi mentionné n'est pas formalisé et repose sur des fondements erronés lié au déversement de l'ensemble des charges indirectes dans les entités de recherche (cf. supra). Par construction, le résultat des entités de recherche se retrouve donc déficitaire.

[374]

Nous sommes en effet sur une présentation des comptes de résultat en coût complet car une entité de recherche ne peut fonctionner sans l'appui des fonctions support et sans charges générales non directement affectables.

Cependant, pour s'assurer que l'Institut Pasteur n'a pas de fonds dédiés à constater sur les ressources affectées ne faisant pas l'objet d'une notification complémentaire, nous éditons un compte de résultat par entité de recherche avec une identification des ressources affectées et des dépenses en coûts directs et indirects (voir ci-dessous pour l'année 2011, comptes de résultat regroupés par département de recherche).

**COMPTE DE RESULTAT SYNTHETIQUE - PAR DEPARTEMENTS SCIENTIFIQUES**

2011

				1-PRODUITS	2-CHARGES DIRECTES	3-CHARGES INDIRECTES	SOLDE A DATE
Biologie Cellulaire & Infection (Dpt)				584 705	-5 396 077	-7 673 486	-12 484 859
Biologie du Développement (Dpt)				186 672	-3 718 296	-4 530 433	-8 062 057
Biologie Structurale & Chimie (Dpt)				181 250	-4 954 091	-4 804 859	-9 577 700
Génomiques et Génétique (Dpt)				516 956	-4 166 775	-6 041 960	-9 691 779
Immunologie (Dpt)				931 821	-4 276 836	-5 930 741	-9 275 756
Infection et Epidémiologie (Dpt)				490 489	-6 409 670	-9 571 913	-15 491 095
Microbiologie (Dpt)				1 051 025	-7 814 949	-8 704 477	-15 468 401
Neuroscience (Dpt)				565 943	-2 705 607	-4 351 855	-6 491 520
Parasitologie et Mycologie (Dpt)				251 713	-4 680 547	-4 913 295	-9 342 129
Virologie (Dpt)				1 754 372	-8 972 702	-10 616 598	-17 834 928
				6 514 945	-53 095 552	-67 139 618	-113 720 224

Observation de la mission :

Seules les libéralités affectées sont reportées dans la colonne « produits » alors que l'intégralité des dépenses est reportée dans la colonne charges. Les comptes de résultat sont donc, en l'absence d'une comptabilité analytique exhaustive des ressources et des emplois, biaisés.

[375]

Les fonds dédiés constatés ne concernent pas uniquement les ressources en provenance des contrats de recherche pluriannuels mais également des dons et des contrats de R&D. Le pourcentage imputable à la générosité publique est de 20 à 25 % sur la période (cf. tableau 19).

Observation de la mission :

C'est exact et conforme au contenu du rapport.

[376]

La méthodologie est bien appliquée sur toutes les ressources affectées indépendamment de la notion d'affectation budgétaire par le biais de l'analyse des comptes de résultat des entités de recherche pour la part des libéralités affectées uniquement analytiquement et par l'analyse des projets dédiés pour les libéralités affectées faisant l'objet d'une ligne budgétaire spécifique.

Observation de la mission :

La mission maintient l'analyse du rapport (paragraphes 371 à 379). Seules les affectations budgétaires font l'objet d'un suivi conforme à la réglementation.

[378]

La gestion des ressources collectées auprès du public et affectées à une thématique de recherche n'est pas défaillante et est bien tracée analytiquement sur l'entité ou les entités de recherche concernées et non sur le budget général de l'institut. Quant à la part exceptionnelle non tracée analytiquement, il s'avère qu'à l'analyse des comptes de résultat (cf. point 374), ceux seraient déficitaires (pour mémoire, 2,1 millions d'euros en 2011, 4,2 millions d'euros en 2010 et 7,1 millions d'euros en 2009).

Observation de la mission :

Cette réponse est constituée d'affirmations non étayées. L'Institut Pasteur ne démontre pas, à partir d'un exemple pertinent, que le suivi serait adéquat. La mission maintient que dans l'exemple cité, les ressources en provenance du legs alimenteront le budget général de l'Institut Pasteur sans être affectées aux emplois correspondant à la volonté des donateurs.

[379]

Dans le cadre du changement de notre système d'information, l'affectation analytique de toutes les ressources est prévue dans le cahier de charges avec une distinction par thématique de recherche pour ce qui relève des ressources affectées.

En revanche, il est impossible de mettre en place un code projet individuel par libéralité affectée, compte tenu du volume des dons traités et ce même indépendamment du processus de notification budgétaire.

Observation de la mission :

Ce projet informatique confirme les manquements du dispositif actuel de suivi des libéralités affectées. L invite l'Institut Pasteur à réformer son système actuel de « code projet » pour permettre une affectation des dépenses.

3.2**[383]**

Contrairement aux affirmations des membres de l'IGAS, le compte d'emplois ressources de l'Institut Pasteur est « exact » dans la mesure où il traduit le modèle économique de l'Institut Pasteur dans le respect des normes comptables applicables.

Observation de la mission :

Voir observations [25] à [31]

3.2.1**[384] à [390]**

Les revenus tirés des immobilisations financières (produits financiers des placements) constituent des ressources complémentaires courantes de l'Institut Pasteur. Ces revenus ne sont pas considérés comme des ressources collectées auprès du public dans la mesure où :

- Le patrimoine source de ces revenus est financé par les fonds propres de l'Institut Pasteur (i.e. ressources "excédentaires" minoritairement collectées auprès du public, celles-ci représentant environ 20 % des ressources de la fondation) ;
- La fongibilité des fonds propres a pour conséquence de ne pas tracer, pour chaque investissement, la part financée sur les ressources "non affectées" collectées auprès de public (Vs. la part financée sur les autres ressources de l'Institut Pasteur).

Le raisonnement qui consiste à dire que l'Institut Pasteur fait peser 80 % des frais financiers sur les missions sociales n'est pas explicite.

Observation de la mission :

Les frais financiers sont répartis comme les charges générales sur l'ensemble des entités de l'Institut Pasteur. Ce poids des charges générales pour les entités supports est de 80% (cf. paragraphe 413 du rapport).

Pour mémoire, il est rappelé ci-après la procédure permettant à l'Institut Pasteur de déterminer le montant total des emplois des ressources collectées auprès du public (a) ainsi que la ventilation de ce montant (b) :

- (a) l'Institut Pasteur utilise et met à disposition de ses unités de recherche le total des ressources collectées affectées auprès du public dès leur perception.

Concernant les ressources collectées non affectées auprès du public de l'exercice concerné l'Institut Pasteur applique à l'excédent de l'exercice avant provisions et engagements à réaliser le pourcentage correspondant au rapport suivant :

Ressources collectées non affectées /Ressources non affectées totales.

Ce rapport permet à l'Institut Pasteur de déterminer la part de l'excédent correspondant aux ressources collectées non affectées.

L'Institut Pasteur peut alors déterminer la base des ressources consommées sur l'exercice comme suit:

Ressources affectées (+-) variation des fonds dédiés(+) Ressources non affectées (-) part de l'excédent de résultat de l'exercice y afférent.

- (b) Ensuite, l'affectation par emplois des ressources consommées se fait par une règle de trois sur tous les emplois sauf « Versements à d'autres organismes agissant en France » correspondant aux reversements de redevances aux copropriétaires et « Actions réalisées à l'étranger » correspondant aux opérations d'achat/revente avec les Instituts du réseau international.

Observation de la mission :

La complexité de la clé de répartition est critiquée en annexe 4.6 du rapport. La phrase « l'Institut Pasteur utilise et met à disposition de ses unités de recherche le total des ressources collectées auprès du public » se comprend dans le cadre de la procédure d'affectation analytique et non dans le cadre du processus budgétaire. En pratique, l'ensemble des ressources de générosité publique n'est pas mis à disposition des unités de recherche : une part est utilisée pour couvrir les frais de gestion des fonctions supports et une part vient augmenter le patrimoine de la fondation. Le compte d'emploi des ressources corrigé en annexe 4.5 permet de constater que 25% des libéralités collectées dans l'exercice ne sont pas consommées et viennent augmenter le fonds de dotation et que 20% du produit des libéralités permet de couvrir les frais de collecte et les charges de gestion. Par conséquent, seulement 55% des libéralités collectées sont effectivement utilisées pour financer les missions sociales, principalement la recherche médicale.

[391] à [393]

Pour information, les recettes dont il est question sont identifiées ci-dessous (abonnement lettre Institut Pasteur et Manifestations) et représentent 0.02 % des ressources de l'appel à la générosité du public en 2011.

	2009	2010	2011
Ressources générosité publique	64 118	62 627	58 423
Correction IGAS			
Abonnement lettre IP	-8	-10	-11
Manifestations	-1	-3	
Produits financiers	20 465	11 801	13 757
Total corrigé	84 574	74 415	72 169

Observation de la mission :

Dont acte.

[394]

La classification des subventions reçues est en effet liée en partie à la nature juridique du bailleur de fonds mais également à la notion de contrepartie. Les subventions LNCC, Sidaction émanent de structures collectant elles-mêmes des fonds, elles sont classées dans les autres produits liés à l'appel à la générosité du public. En revanche, les conventions de mécénat avec contrepartie sont bien classées en autres fonds privés le cas échéant.

Observation de la mission :

Dont acte.

[395]

Y-a-t-il un problème de fond sur ce point ? Juste une correction, les 223 000 euros des instituts du réseau correspondent à leur participation au budget commun du réseau et non à des commissions au titre du droit d'exploitation du nom « Pasteur ».

Observation de la mission :

Comme explicitement indiqué dans le rapport, la mission n'a effectué aucun retraitement sur ces subventions. Le paragraphe 395 est purement informatif.

[397]

Comme évoqué aux points 384 à 390 ci-dessus, l'Institut Pasteur conteste l'affectation par l'IGAS des produits de placement au poste « ressources collectées auprès du public ».

Observation de la mission :

Dont acte. La mission maintient son analyse. Les produits financiers sont issus du placement du patrimoine de l'Institut Pasteur lui-même constitué par la non-consommation des ressources de générosité publiques qualifiées d'exceptionnelles et affectées directement au fonds de dotation.

3.2.2

[398] à [401]

L'affectation des dépenses de l'Institut Pasteur aux missions sociales se fait conformément au règlement CRC 2008-12 (section 1.3) ; celui-ci précise que « la définition d'une mission sociale retenue pour la présentation du compte d'emploi annuel des ressources, dans le cadre de la loi du 7 août 1991, est une décision de gestion propre à l'association ou la fondation émanant de l'organe chargé d'arrêter les comptes. Les missions sociales ainsi définies, doivent être conformes à l'objet statutaire de l'organisme ».

Concernant le principe d'affectation des coûts, le règlement indique que : « pour chaque mission sociale définie, il convient de procéder à l'affectation de l'ensemble des coûts engagés, supportés par l'association ou la fondation. Ces coûts qui disparaîtraient si la mission sociale n'était pas réalisée peuvent être (1) soit des coûts directs ; (2) soit des coûts indirects de structure ou de fonctionnement imputés sur la base d'une règle d'affectation préétablie. Ces règles d'affectation ou de répartition des coûts aux missions sociales devront être clairement explicitées dans les notes explicatives et garder un caractère permanent ».

La ventilation appliquée dans le cadre de la construction du compte d'emploi des ressources reflète les règles analytiques retenues par l'Institut Pasteur et représentatives du fonctionnement de la fondation.

Observation de la mission :

La mission prend note de ces choix de gestion qui impliquent le classement en missions sociales de nombreux frais liés aux fonctions supports. Il serait pertinent d'en informer clairement les donateurs.

[402]

L'Institut Pasteur considère que certains frais de l'ancienne direction des affaires internationales(DAI) participent pleinement à ses missions sociales et les présente, de ce fait, au sein du compte d'emploi des ressources sur la ligne «missions sociale de recherche».

Observation de la mission :

La mission estime que l'activité de la DAI est en grande partie éloignée de la recherche et qu'une part importante de ses charges doit être reclassée en frais de fonctionnement ou en versement à d'autres organismes.

[403]

Les salaires expatriés :

Les salaires des expatriés qui ne restent pas à la charge de l'Institut ne sont pas pris en compte dans la mission sociale recherche mais dans le poste « actions réalisées directement à l'étranger » (cf tableau ci-dessous comprenant outre les salaires, les achats scientifiques pour revente).

Missions IP	Poste CER	code entité	entité	code projet	projet	Total	
MISSIONS SOCIALES	ACTIONS REALISEES DIRECTEMENT (ETRANGER)	910162	DI IP CAMBODGE	800000	PROJET ADMINISTRATIF PRINCIPAL	711 627	
		Total 910162					711 627
		910163	DI IP CAMEROUN	800000	PROJET ADMINISTRATIF PRINCIPAL	317 775	
		Total 910163					317 775
		910167	DI IP COTE D'IVOIRE	800000	PROJET ADMINISTRATIF PRINCIPAL	28 366	
		Total 910167					28 366
		910168	DI INSTITUT DU LAOS	800000	PROJET ADMINISTRATIF PRINCIPAL	177 683	
		Total 910168					177 683
		910170	DI IP HELLENIQUE	800000	PROJET ADMINISTRATIF PRINCIPAL	30 977	
		Total 910170					30 977
		910171	DI IP GUADELOUPE	800000	PROJET ADMINISTRATIF PRINCIPAL	716 883	
		Total 910171					716 883
		910172	DI IP GUYANE	800000	PROJET ADMINISTRATIF PRINCIPAL	1547 217	
				890078	SALAIRES STRONGER		23 812
		Total 910172					1571 029
		910174	DI IP MADAGASCAR	800000	PROJET ADMINISTRATIF PRINCIPAL	618 274	
		Total 910174					618 274
		910175	DI IP MAROC	800000	PROJET ADMINISTRATIF PRINCIPAL	23 672	
		Total 910175					23 672
		910176	DI CERMES	800000	PROJET ADMINISTRATIF PRINCIPAL	27 619	
		Total 910176					27 619
		910177	DI IP NILE CALEDONIE	800000	PROJET ADMINISTRATIF PRINCIPAL	356 622	
		Total 910177					356 622
		910179	DI GOUV NILE CALEDONIE	800000	PROJET ADMINISTRATIF PRINCIPAL	306 196	
		Total 910179					306 196
		910180	DI IP BANGUI	800000	PROJET ADMINISTRATIF PRINCIPAL	169 261	
		Total 910180					169 261
		910183	DI IP DAKAR	800000	PROJET ADMINISTRATIF PRINCIPAL	561 920	
		Total 910183					561 920
		910184	DI IP TUNIS	800000	PROJET ADMINISTRATIF PRINCIPAL	127 774	
		Total 910184					127 774
		910185	DI IP URUGUAY	800000	PROJET ADMINISTRATIF PRINCIPAL	52 994	
		Total 910185					52 994
		Total ACTIONS REALISEES DIRECTEMENT (ETRANGER)					
Total MISSIONS SOCIALES						5 798 457	
Total						5 798 457	

Les salaires des expatriés restant à la charge de l'Institut (montants surlignés en vert) sont bien classés en mission sociale de recherche. Ils représentent **1.2 %** du montant total affecté à la mission sociale recherche. Nous pourrions en effet reclasser en frais de fonctionnement la part des salaires des personnels administratifs (un tiers des salaires des expatriés à la charge de Pasteur, soit **0.4 %** du total affecté à la mission sociale recherche).

RECHERCHE	010100	DI DI	732139	UE 20091105 VICTOIR	413
			732140	UE 20091105 VICTOIR PERM	18 555
			732169	UE 2010-238194 VICTOIR	30 238
			742005	MAE FSP 2005 14	15 984
			742008	MAE 2001 168	10 768
			752007	INSERM H1N1 RIP	47 936
			758001	AFD 7800 01 C	237 524
			758191	DCI FORMAT IP-CNAM FONTANET	6 515
			759015	DHHS PAST FOUND	26 099
			759073	FONDATION DU QATAR	57 477
			759083	DHHS PAST FOUND SALOMON J	14 755
			766014	DON TOTAL TÈRE CONVENT	75 911
			766015	DON LIKA SHING	0
			766042	RIP FONDS COMMUNS	435 902
			790286	MAE FSP 200514 DEPENSE IP	31 754
			850203	DI FONDS CALMETTE YERSIN	0
			850216	DI EXPATRIES RESEAU	1 350 576
			850217	DI EXPATRIES HORS RESEAU	423 412
			850221	DI GOUVERNANCE	47 376
			850222	DI VIE SCIENTIFIQUE	91 418
			850223	DI EVALUATION	28 709
			850224	DI COMMUNICATION	36 929
			850225	DI REUNION DIRECTEURS	82 972
			850227	DI AUTRES ACTIONS	23 142
			850234	DI H1N1 DEPENSES IP	80 328
			850235	DI FOND CALMETTE YERSIN	298 044
			Total 010100		3 472 738

Les dépenses de communication:

Le poste « DI communication » représente, en 2011, 37 000 euros, soit **0,02 %** du total des missions sociales; dont acte.

Les autres dépenses de la DAI :

Le poste « DAI réunion directeurs » représente, en 2011, 83 000 euros, soit **0,05 %** du total des missions sociales; dont acte.

Observation de la mission :

Dont acte.

[404] et [405]

L'Institut Pasteur considère que les frais de la DARRI participent pleinement à ses missions sociales et les présente au sein du CER sur la ligne «missions sociale de recherche». L'objet statutaire de l'Institut Pasteur porte en effet notamment sur :

- Le développement et la poursuite de travaux de recherche dans tous les domaines des sciences biologiques susceptibles de contribuer, directement ou indirectement, à des progrès en santé humaine, en particulier dans le domaine des maladies infectieuses.
- Le transfert des connaissances en vue d'applications visant à prévenir ou combattre les maladies infectieuses, parasitaires ou immunitaires ou, plus largement, à améliorer la santé.

Les dépenses des différents services de la DARRI (gestion des brevets, recherche/montage/suivi de contrats de recherche financés par des industriels, négociation/suivi des contrats de licence, etc.) sont directement liées au développement et à la poursuite des travaux de recherche, et au transfert des connaissances vers les industriels. En outre, si les dépenses de la DARRI représentent environ 13 millions d'euros en 2011, une part significative de ces dépenses (environ 6 millions d'euros) correspond à des versements aux inventeurs ou copropriétaires de brevets. La règle d'affectation est rappelée dans les notes explicatives qui se réfèrent aux statuts et notamment aux activités de recherche auxquelles la DARRI (qui est une direction opérationnelle et non de support) est directement liée. Le cas particulier des redevances aux copropriétaires est quand à lui explicitement mentionné.

« Les missions sociales s'élèvent à 180,4 M€, représentant ainsi 85 % du total des emplois de l'exercice inscrits au compte de résultat, et correspondent, en application de nos statuts, à nos activités de recherche, de santé publique et d'enseignement. La part des

activités réalisées en France s'élève à 172,1 M€ et celles réalisées à l'étranger, dans le Réseau International des Instituts Pasteur (RIIP), à 8,3 M€.

Le versement à d'autres organismes agissant en France correspond à la part des redevances reversées aux organismes copropriétaires, l'Institut Pasteur percevant l'ensemble des ressources de redevances afférentes à la copropriété et inscrit en autres produits ».

Les dépenses des projets administratifs principaux - Les retraitements demandés par l'IGAS seront analysés pour un éventuel reclassement de certaines dépenses, notamment en « frais de recherche des autres fonds privés » pour le service de transfert de technologie (STT) qui travaille exclusivement dans cet objectif (pour mémoire, coût du service : 800 000 euros en 2011). Dès lors, pour ce cas précis, il n'y a pas lieu de disposer d'une comptabilité analytique différente de celle actuellement en place.

Quant aux projets administratifs principaux des services de la DARRI (hors STT), ils représentent **0,9 %** du total affecté à la mission sociale Recherche

Sur l'affectation des dépenses de la DARRI et l'application de la recherche, *cf.* point [5].

Les frais liés aux contentieux - Le retraitement des frais liés aux contentieux doivent rester attachés à la mission sociale recherche (*cf.* citation précédente).

En revanche, les lignes surlignées en vert peuvent, après analyse, faire l'objet d'un reclassement éventuel en frais de fonctionnement. Toutefois, les honoraires figurant dans ces lignes de conseil peuvent être rattachés également à la mission sociale recherche s'il s'agit de conseil sur des négociations de contrats scientifiques (pour mémoire l'ensemble de ces charges représentant **0.3 %** du total affecté à la mission sociale recherche).

MISSIONS SOCIALES	RECHERCHE	930200	DJ CONSEILS VALO	841001	CONSEILS EXTERIEURS	153 492
				841004	CONSEIL JURID INCUBAT	42 366
				841005	FRAIS MARQUES	58 595
				841009	LIT HIV ABBOTT	44 801
				841011	LIT HGH	70 053
				841017	LIT EVOLOGIC	61 874
				841022	LIT REFERE PREVENTIF	4 920
				841024	CONSEILS VALORISATION	215 844
				841025	CONSEIL CARTOGRAPHIE RISQ	14 510
				841026	LIT TACONIC	4 574
				841028	LIT AILE FOURNEAU	31 189
				841029	DJ PAST MEDIATIVA ET EDITIONS	8 950
				Total 930200		711 168

[406]

Il est faux de dire que les frais de contentieux liés aux contestations sur brevets sont pris en charge par la DARRI ; ils sont gérés par la direction juridique.

Les frais liés au reversement des produits des brevets aux autres organismes entrent bien dans le champ des missions sociales statutaires (article 1, point 3 des statuts).

Observation de la mission :

La mission prend acte des retraitements qui seront opérés sur l'affectation des dépenses. En revanche, concernant la DARRI, la mission maintient que les honoraires liés à la résolution de litiges de nature commerciale ne peuvent être considérés comme des missions sociales de recherche.

[408]

Nous considérons que les actions de ce service, contrairement à ce qu'affirment les rapporteurs, permettent très directement d'améliorer et de pérenniser l'activité de recherche. Une note émanant de la Direction Générale du 5 janvier 2011 rappelle à cet égard que les missions de recherche, d'enseignement et de santé publique ne pourraient être pleinement assurées si la santé, la sécurité des personnels et le respect de l'environnement n'étaient pas des fondamentaux garantis. La mise en œuvre des moyens nécessaires au respect de la législation et de la réglementation en vigueur, ainsi que l'intégration dans les processus d'un haut niveau d'exigence en matière de qualité, sécurité et environnement, sont totalement dévolues aux missions sociales préalablement définies et n'ont pas à être reclassées et reventilées au même titre que des charges générales sur l'ensemble des structures du campus.

On pourrait toutefois concevoir de répartir les dépenses engagées de la mission « hygiène, sécurité, qualité et environnement » sur les 3 missions de l'Institut et non en totalité sur la ligne « Recherche ».

Observation de la mission :

Cette proposition est insuffisante : les charges de la mission hygiène, sécurité, qualité et environnement doivent également être réparties sur les fonctions supports car l'activité de ce service transversal bénéficie à toutes les entités.

[409]

Nous retenons la proposition de reclassement des frais de personnel du projet principal du service des legs ; pour information, ces frais de personnel sont déjà éclatés sur la gestion des propriétés. Nous pourrions effectivement pour la part restant sur le projet principal imputer une partie de ces frais sur la recherche de fonds provenant de l'appel à la générosité publique.

Observation de la mission :

La mission prend acte de l'engagement de l'Institut Pasteur de corriger la répartition des charges du service des legs.

[410]

Détail des retraitements de l'IGAS du compte d'emploi des ressources sur les missions sociales pour l'année 2011 :

	2011	
MISSIONS SOCIALES CER IP	180,40	
DI / EXPATRIES HORS RESEAU	0,42	point 403
DI COMMUNICATION	0,03	point 403
DI/AUTRES DEPENSES	3,02	point 403
DARRI/PROJETS PRINCIPAUX	2,20	point 405
DJ/PROJET PRINCIPAL	0,96	point 407
HSQE	3,29	point 408
MISSIONS SOCIALES CER RETRAITEES IGAS	170,49	

[412]

1ère clé de répartition (comme stipulé dans le pré-rapport) :

Rappel du processus de reventilation des charges indirectes tel qu'il est paramétré dans notre système comptable :

Plusieurs niveaux de répartition des charges indirectes vont être mis en place:
Les niveaux 1 à 4 reventilent les charges (fonctionnement-personnel-amortissements) sur les projets principaux

- **Niveau 1** : Les charges générales sont réparties sur l'intégralité des entités (à l'exception des entités à exclure) : Unités scientifiques, Plateformes, Départements, Directions.
 - Clef de répartition : ETP
- **Niveau 2** : Les coûts des directions support (DG, DGAA, Direction Médicale, Direction de l'Enseignement, DES, DEDC) sont répartis sur les Départements, les Plateformes et les entités de recherche.
 - Clef de répartition : ETP
- **Niveau 3** : Les coûts de structure des Départements de recherche sont répartis sur l'ensemble des Plateformes et des entités de recherche.
 - Clef de répartition : ETP
- **Niveau 4** : Les coûts des Plateformes y compris les Animaleries (hors refacturation BCI) sont répartis sur l'ensemble des entités de recherche.
 - Clef de répartition : ETP
- **Niveau 5** : Les charges indirectes reçues par chaque entité de recherche sont réparties sur l'ensemble des projets de l'entité.
 - Clef de répartition : coûts directs (fonct+pers) des projets
- **Niveau 6** : Les charges salariales du projet principal de l'entité de recherche sont réparties sur l'ensemble des projets de l'entité à l'exception des projets 7ème PCRD, CNR et PTR (pour lesquels les frais de personnels sont déjà affectés).
 - Clef de répartition : coûts directs (fonct+pers) des projets

Le compte d'emploi des ressources prend en compte le 1^{er} niveau de reventilation uniquement soit « les charges générales ».

2ème clé de répartition : (extrait de la procédure sur l'établissement du compte d'emploi des ressources)

« Concernant les ressources collectées non affectées auprès du public de l'exercice concerné nous appliquons à l'excédent de l'exercice avant provisions et engagements à réaliser le pourcentage correspondant au rapport suivant :

Ressources collectées non affectées / Ressources non affectées totales.

Ce rapport nous permet de déterminer la part de l'excédent correspondant aux ressources collectées non affectées.

Nous pouvons alors déterminer la base des ressources consommées sur l'exercice comme suit:

Ressources affectées (+-) variation des fonds dédiés(+) Ressources non affectées (-) part de l'excédent de résultat de l'exercice y afférent

Ensuite, l'affectation par emplois des ressources consommées se fait par une règle de 3 sur tous les emplois sauf « Versements à d'autres organismes agissant en France » correspondant aux reversements de redevances aux copropriétaires et « Actions réalisées à l'étranger » correspondant aux opérations d'achat/revente avec les Instituts du réseau international. »

Le fonctionnement détaillé de ces clés n'est absolument pas décrit dans l'annexe au point 4.6 ; il est tout au plus « interprété » de manière sommaire par les rapporteurs de l'IGAS.

Observation de la mission :

L'annexe 4.6 n'a pas pour objectif de décrire l'ensemble du processus mais d'en souligner les limites identifiées. La mission prend note des précisions apportées sur le processus de répartition des charges générales et souligne que l'Institut Pasteur ne conteste pas les formules de l'annexe 4.6.

[413]

Les entités de recherche disposent essentiellement de personnel scientifique ou technique et très peu de personnel administratif ; il s'agit dans ce cas de personnel de secrétariat, la plupart du temps partagé entre plusieurs unités de recherche.

Il n'est pas envisageable d'isoler les frais de personnel afférant du fait que nous considérons que le travail effectué est indispensable au fonctionnement des unités de recherche et entre complètement, de ce fait, dans le champ de la mission sociale. L'Institut Pasteur souligne en outre le caractère marginal des coûts invoqués.

Les gestions de site scientifiques ne dépendent pas administrativement des départements de recherche mais bien de la direction financière. En revanche, elles travaillent exclusivement pour les entités de recherche dans la gestion des ressources qui leur sont allouées.

Quant aux cadres techniques tels que les informaticiens exploitant les données de recherche, la ou les structures auxquelles ils sont rattachés sont bien affectées aux missions sociales de recherche :

Missions IP	Poste CER	code entité	entité	code projet	projet	Total	
FRAIS DE FONCTIONNEMENT	FONCTIONNEMENT	030800	DSI DSI	800000	PROJET ADMINISTRATIF PRINCIPAL	185 105	
		Total 030800				185 105	
		030820	DSI INFORMATIQUE GESTION	800000	PROJET ADMINISTRATIF PRINCIPAL	373 640	
		Total 030820				373 640	
		030821	DSI IG ACCOMPAGNEM METIER	800000	PROJET ADMINISTRATIF PRINCIPAL	202 495	
		Total 030821				202 495	
		030822	DSI IG PROJETS	800000	PROJET ADMINISTRATIF PRINCIPAL	627 605	
		Total 030822				627 605	
		030830	DSI PRODUCTION	800000	PROJET ADMINISTRATIF PRINCIPAL	487 753	
		Total 030830				487 753	
		030831	DSI PROD MICROINFORM	800000	PROJET ADMINISTRATIF PRINCIPAL	495 873	
		Total 030831				495 873	
		Total FONCTIONNEMENT					2 372 471
		Total FRAIS DE FONCTIONNEMENT					2 372 471
MISSIONS SOCIALES	RECHERCHE	030811	DSI IS BIOINFO ANAL GENOM	700000	PROJET SCIENTIFIQUE PRINCIPAL	630 501	
				703260	PTR 373 MOSZER	30 361	
				703263	PTR 363 MOSZER	37 478	
				758110	IDF DIM 08 1538R	40 595	
		Total 030811				738 936	
		030812	DSI IS PROJETS DEV BIOINF	700000	PROJET SCIENTIFIQUE PRINCIPAL	1 032 414	
		Total 030812				1 032 414	
		Total RECHERCHE					1 771 350
		VERSEMENTS AUTRE	030811	DSI IS BIOINFO ANAL GENOM	756018	INRA IBISA MOSZER A REVERSER	25 034
		Total 030811				25 034	
		Total VERSEMENTS AUTRES ORGANISMES (FRANCE)					25 034
Total MISSIONS SOCIALES					1 796 384		
Total					4 168 855		

(cf. affectation des emplois CER 2011 de la direction des systèmes d'information)

Il n'est pas question de revoir la règle de ventilation des charges générales qui conduirait à maintenir deux niveaux de ventilation des charges indirectes dans notre système comptable, ce qui n'est pas possible et encore moins souhaitable quant à la réconciliation des données comptables et compte d'emploi des ressources (« CER »).

Observation de la mission :

La recommandation émise n'implique aucune modification du système informatique mais simplement un ajustement de ses paramètres, afin de mieux refléter le poids des fonctions supports.

[414]

Lors de l'établissement du premier CER, nouvelle formule, cette 2^{ème} clé de répartition a été élaborée en étroite collaboration avec nos commissaires aux comptes.

Observation de la mission :

La mission confirme que la complexité de la clé retenue nécessite une importante expertise comptable. Elle rappelle qu'il est interdit par le code de commerce aux commissaires aux comptes de « fournir à la personne ou à l'entité dont il certifie les comptes [...] tout conseil ou toute prestation de services [...]. A ce titre il lui est interdit de procéder [...] à toute prestation de nature

à le mettre dans la position d'avoir à se prononcer dans sa mission de certification sur des documents, des évaluations ou des prises de position qu'il aurait contribué à élaborer ». L'appui des commissaires aux comptes dans l'élaboration d'un dispositif de comptabilité analytique permettant à l'Institut Pasteur d'optimiser la présentation de son compte d'emploi des ressources par ailleurs certifié par ce même commissaire aux comptes ne paraît donc pas compatible avec les obligations déontologiques applicables à la profession.

[415]

Les dons et legs exceptionnels sont pris en compte dans le calcul des emplois car ils participent bien au financement de tous les emplois de l'exercice et qu'ils font partie intégrante des ressources annuelles de l'Institut malgré leur classement en produits exceptionnels selon les statuts. Concernant la 2^{ème} clé de répartition pour l'affectation par emploi des ressources collectées auprès du public, il est en effet plus judicieux de ne pas appliquer la règle de trois sur les frais d'appel à la générosité du public et de porter dans la colonne 100 % de ces frais.

Observation de la mission :

Les libéralités exceptionnelles ne sont pas consommées mais portées en fonds de dotation conformément aux statuts de l'Institut Pasteur. En l'absence de modifications statutaires, le calcul de l'Institut Pasteur est incorrect.

[416]

Parmi les diverses corrections suggérées par l'IGAS, l'Institut Pasteur ne retiendra que celle concernant la répartition des frais d'appel à la générosité publique évoquée ci-dessus.

Observation de la mission :

Le compte d'emploi des ressources demeurera donc en grande partie inexact, ce qui biaise l'information communiquée aux donateurs.

3.2.3

[419] à [423]

Le total des ressources collectées sur la période triennale est de 185.1 millions d'euros et non de 181.5 millions d'euros.

Observation de la mission :

La mission prend note de cette coquille qui sera corrigée. Cette correction n'emporte pas de conséquences sur le raisonnement.

Extrait de la procédure d'établissement du CER :

« Le report des ressources collectées auprès du public non affectées et non utilisées en début d'exercice (T1) correspond aux fonds propres de la fondation au début de l'exercice concerné diminués des valeurs immobilisées nettes des immeubles de rapport. A ce fond associatif est appliqué un pourcentage moyen des trois derniers exercices, des ressources non affectées collectées auprès du public par rapport à l'ensemble des ressources constatées hors provisions et fonds dédiés (référence CNC Avis N° 2008-08 du 3/04/2008). »

Nous ne comprenons pas le raisonnement de l'IGAS concernant le retraitement du poste « Report des ressources collectées auprès du public **non affectées** et non utilisées en début d'exercice 2009 »

Dans le retraitement :

- il est ajouté à plusieurs reprises **des libéralités affectées** (cf. tableau ci-dessous) alors que nous sommes sur un **périmètre de ressources non affectées**,
- les ressources exceptionnelles sont déduites des ressources alors qu'elles font partie intégrante des ressources annuelles de l'Institut, comme l'IGAS le précise maintes fois dans le pré-rapport,
- Nous ne comprenons pas le retraitement des fonds propres utilisés après exclusion des immobilisations (hors immeubles de rapport ?),
- Nous ne comprenons pas enfin le montant total à reporter : même en réintégrant l'intégralité des libéralités exceptionnelles pour la part affectée (alors qu'une fois de plus, il doit s'agir ici de ressources non affectées) en fonds de dotation sur les trois exercices (soit 26 173 000 euros), le montant à reporter s'élèverait à : $(526\,895 \times 16,04\%) + 26\,173 =$ **110 686 000 euros** et non **154 588 000 euros** comme indiqué ci-dessous.

Tableau 12 : Retraitements du poste report de ressources collectées auprès du public non affectées et non utilisées en début d'exercice au 1^{er} janvier 2009

(Montant en k€)	Montant reporté par l'Institut Pasteur	Montant identifié par la mission	Nature du retraitement
Ressources provenant de la libéralité 2008	35 620	35 151	Retrait des libéralités exceptionnelles et ajout des libéralités affectées
Ressources provenant de la libéralité 2007	34 840	37 168	
Ressources provenant de la libéralité 2006	33 985	31 802	
Total des ressources 2006-2008	805 453	649 316	Non prise en compte des ressources exceptionnelles
% à appliquer	14,18 %	16,04 %	Calcul sur 2006-2008 et non 2007-2009
Fonds propres utilisés après exclusion des immobilisations	529 163	526 895	Somme des comptes 10 diminuée de la VNC des immobilisations hors immeubles de rapport
Montant à reporter	75 033	154 588	Réintégration des libéralités exceptionnelles pour leur part affectée en fonds de dotation sur la période 2006-2008

Source : Mission IGAS

Nous estimons dès lors que notre calcul de report est plus approprié que celui retraité par les auditeurs de l'IGAS.

Observation de la mission :

Les retraitements du compte d'emploi des ressources ont été présentés à l'Institut Pasteur à plusieurs reprises avant la remise du rapport provisoire. Ils sont expliqués en annexe 4.6. L'Institut Pasteur disposait d'un délai de deux mois pour répondre au rapport provisoire et n'a pas, pendant cette période, émis le souhait de disposer d'éléments complémentaires sur les retraitements opérés. La mission tient à disposition de l'Institut Pasteur l'ensemble de ses fichiers de calcul.

3.2.4

[424] à [430]

L'Institut Pasteur conteste l'essentiel des corrections apportées par les auditeurs de l'IGAS à son compte d'emploi des ressources. En conséquence, l'analyse qui est faite de ce compte d'emploi des ressources corrigé se passe de commentaires.

Observation de la mission :

Dont acte.

3.2.5

[431]

Il est faux de dire qu'aucune documentation exhaustive n'a été mise à disposition des inspecteurs (cf. envoi de la procédure d'établissement du CER le 3 avril 2012). Cette documentation est précise quant à la méthodologie utilisée pour l'établissement du CER.

Observation de la mission :

La documentation relative à l'élaboration du CER a été demandée dès février 2012. Elle n'a été obtenue qu'après plusieurs relances. La documentation transmise est une procédure comptable, qui reprend les mécanismes formels de comptabilisation mais n'explique pas la détermination des montants. Ainsi, la mission n'a pas pu disposer d'une documentation exhaustive et la documentation transmise n'était pas utilisable pour reconstituer la piste d'audit du CER. Il a été nécessaire de retraiter les fichiers de gestion ligne à ligne et de reconstituer les formules pour analyser le compte emploi des ressources.

Cette procédure n'est par ailleurs pas respectée par l'Institut Pasteur. Ainsi, elle précise que « les produits financiers générés sur l'exercice provenant de legs ou de dons doivent être inscrits dans les autres produits liés à l'appel à la générosité du public. ». Or les produits financiers ne sont pas inscrits en ressources de générosité publique alors qu'ils sont le fruit de la capitalisation des libéralités qualifiées d'exceptionnelles par les statuts de l'Institut Pasteur. Le retraitement opéré par l'IGAS n'est donc qu'une mise en conformité du CER à la propre procédure comptable de l'Institut Pasteur.

[432] à [434]

1 - Conformément à la réglementation en vigueur, le CER est accompagné d'une information relative à son élaboration. Celle-ci suit les préconisations énoncées dans le règlement du Comité de la Réglementation Comptable N°2008-12 du 7 mai 2008, lequel précise en certaines modalités pratiques (Art. 1.3) :

- Explicitation dans l'annexe
Les missions sociales devront être clairement explicitées dans l'annexe comptable en aval du compte emploi annuel des ressources.
- Principe d'affectation des coûts

Pour chaque mission sociale définie, il convient de procéder à l'affectation de l'ensemble des coûts engagés, supportés par l'association ou la fondation. Ces coûts qui disparaîtraient si la mission sociale n'était pas réalisée peuvent être :

- *soit des coûts directs ;*
- *soit des coûts indirects de structure ou de fonctionnement imputés sur la base d'une règle d'affectation préétablie.*

Ces règles d'affectation ou de répartition des coûts aux missions sociales devront être clairement explicitées dans les notes explicatives et garder un caractère permanent. Ainsi tout changement de ces règles devra être justifié. »

Ainsi, chaque section du CER fait l'objet, dans la note 13 de l'annexe aux comptes, d'un paragraphe clarifiant la nature des éléments constitutifs de cette section et les grands principes qui sous-tendent les règles d'affectation analytiques retenues lors de l'élaboration du CER.

Cette information permet au lecteur du rapport de comprendre les principales règles qui régissent l'établissement du CER. L'appréciation de la suffisance de cette information est nécessairement subjective. L'Institut Pasteur est ouvert à des propositions d'amélioration, étant entendu que l'information donnée en annexe doit rester concise et accessible à un « lecteur non expert » et ne saurait en conséquence devenir trop technique.

La mission de l'IGAS signale « qu'il est impossible de recouper les montants indiqués dans le compte d'emploi des ressources à ceux portés au compte de résultat et au bilan ». L'Institut Pasteur est en désaccord avec cette affirmation.

Les emplois et ressources présentés dans le CER coïncident globalement avec les charges et produits présentés dans le compte de résultat, seuls les profits et pertes sur cessions de titres (cf. note 12 des comptes de l'exercice) figurent en net dans le CER, sur la ligne « Autres produits » de la colonne « Ressources ».

La construction du compte d'emploi des ressources s'appuie sur des mécanismes d'affectations analytiques et donne en conséquence une lecture analytique des produits et charges de la fondation, pour partie différente de la présentation par nature donnée par le compte de résultat. Conformément à l'article 2.1 du règlement du Comité de la Réglementation Comptable N°2008-12 du 7 mai 2008, « le total des débits et crédits du compte d'emploi annuel des ressources est égal au total des débits et crédits du compte de résultat ».

Enfin, contrairement aux commentaires formulés par la mission de l'IGAS, les sommes correspondant aux dons et legs affectés sont mis à la disposition des unités de recherche l'année de leur perception. La formalisation du fléchage des ressources vers les emplois pourrait sans doute être améliorée dans certains cas. Ce point est en cours d'analyse dans le cadre du déploiement prochain d'un nouveau système d'information davantage adapté à notre organisation et nos missions.

Observation de la mission :

Par « mise à disposition » le rapport entend la capacité pour une entité de recherche de financer ses activités à partir de ces ressources spécifiques. Or la « mise à disposition » dont parle l'Institut Pasteur consiste en un tableau de suivi réalisé par le contrôle de gestion sans impact direct ou indirect sur le budget de l'Institut Pasteur. Il n'y a pas de réelle « mise à disposition » mais un simple suivi comptable formel et incomplet.

2 - On peut en outre faire mention des observations suivantes, extraites du rapport intermédiaire du Comité de la Charte présenté au Président de la Commission d'Agrément du Comité le 4 décembre 2012 :

« Ces points [expliciter la composition des ressources, définir avec rigueur les ratios proposés, d'enrichir l'information sur les placements, simplifier les commentaires sur le CER, dont certains sont peu accessibles aux donateurs] ont fait l'objet d'améliorations sensibles.

En effet :

- la présentation de l'origine des ressources met clairement en évidence la part provenant de la générosité du public (21,8%), qui était jadis noyée dans un tableau plus lourd à interpréter. En outre, il est spécifié, dans les commentaires, qu'une partie du montant de ces ressources (6 M€ sur un total de 58 M€) provient des revenus des immeubles de rapport, ce qui avait été souhaité dans le rapport triennal au Comité de la Charte*
- le ratio de collecte de 10,4 %, contre 9,3% en 2010, ressort des données du CER, et figure dans les commentaires sur les frais de recherche des fonds*
- d'une manière générale, les commentaires sont accessibles au lecteur, à l'exception de celui sur le report des ressources collectées auprès du public*
- enfin, un paragraphe complet dans la partie « situation financière » éclaire le donateur sur la politique de placement des réserves de la Fondation – mentionnant un partage équilibré entre actions et obligations -, souligne la validation de cette allocation d'actifs par le CA, et enfin fait part de l'existence de conventions de gestion avec des institutions spécialisées. Il précise en conséquence. Il précise en conséquence la dépendance des résultats comptables de l'Institut Pasteur des marchés boursiers ».*

Observation de la mission :

Le rapport montre l'insuffisance des informations relatives à l'élaboration du CER. L'annexe aux comptes se limite à reprendre les principes comptables généraux et à indiquer quelques ratios sans les interpréter. La mission souligne la pauvreté de l'information disponible qui n'est pas facilement exploitable par un lecteur non expert. Ainsi, aucune réponse claire n'est donnée dans cette annexe à la question : « comment sont utilisées les ressources en provenance des dons et des legs ? ».

3.3

3.3.1

435-440

Comme déjà évoqué à plusieurs reprises, la communication sur les frais de collecte comme pour l'ensemble des sujets relatifs à l'appel à la générosité publique est particulièrement suivie par le Comité de la charte du don en confiance dont les recommandations sont, autant que faire se peut, rigoureusement suivies. L'Institut Pasteur est membre fondateur et agréé depuis 1989.

Observation de la mission :

Le comité de la charte est une association loi 1901 financée par ses membres, dont l'Institut Pasteur, et qui délivre un « agrément » utilisé par les organismes comme un label de qualité. L'IGAS n'a pas à prendre position sur les rapports du comité de la charte, ni à valider la lecture que l'Institut Pasteur fait ici de ses préconisations. La mission a cependant pris connaissance de ces documents à titre informatif en amont de ses investigations et précise que, selon le comité de la charte, « le Comité ne se prononce pas sur la régularité des comptes de l'organisation ». Or les observations de la mission portent en large part sur des points comptables. Ces redressements n'entrent pas dans le périmètre de « l'agrément » délivré par le Comité de la charte.

[441] à [443]

En effet, le ratio de frais de collecte des produits liés à la générosité publique devrait exclure les autres produits liés à l'appel à la générosité du public (revenus des loyers et subventions en provenance de collecteurs d'AGP). L'Institut Pasteur conteste le ratio (taux de frais de recherche de fonds) recalculé par l'IGAS et indiqué dans le tableau 23.

Observation de la mission :

La mission maintient ses corrections et souligne que le ratio recalculé de taux de frais de recherche de fonds ne connaît qu'une faible variation à la hausse, passant de 4,5% à 4,8% après correction.

[444]

L'IGAS reproche à l'Institut Pasteur d'agréger sur son compte emploi ressources l'ensemble des frais de collecte auprès du public et ceux du mécénat d'entreprise et d'induire de ce fait « une forte minoration des frais de collecte »... C'est un contresens.

Observation de la mission :

La minoration est attestée par les données du tableau 24. Le taux de frais de collecte auprès des particuliers est de 20%, il est proche de 0 pour le mécénat d'entreprises. Ces deux opérations sont de nature différente. Leur agrégation conduit à minorer le taux de collecte affiché.

[445]

Les estimations auxquelles il est fait référence constituent des ratios de pilotage et d'appréhension des évolutions de l'activité de collecte auprès des particuliers. Il s'agit de pilotage et non de performance.

Observation de la mission :

L'Institut Pasteur n'explicite pas ce qu'il entend par « pilotage » et « performance ». Les ratios communiqués dans le tableau 24 sont issus des données du service des dons et n'ont fait l'objet d'aucun retraitement de la mission. Ils ne sont d'ailleurs pas contestés par l'Institut Pasteur.

[446] à [449]

L'Institut Pasteur ne peut accepter que les rapporteurs préconisent l'exclusion du mécénat dans le calcul des ratios de frais de collecte et « exigent » une communication sur des ratios de collecte par type de donateurs.

En effet, tous les métiers de la collecte et de la communication se répondent et s'enrichissent et le mécénat ne fait pas exception à cette règle. L'Institut Pasteur a un modèle de collecte spécifique, basé sur une segmentation de la collecte par cible (« petits » donateurs, « grands » donateurs et entreprises) et sur la personnalisation des liens avec les donateurs. Chaque segment a sa propre stratégie de collecte, ce qui induit des équipes et des moyens spécifiques par cible. Le modèle de l'Institut Pasteur est très différent de la plupart des modèles dits « de masse » (un média unique pour l'ensemble des cibles). Le fait que l'Institut Pasteur suive en interne des résultats par cibles, présente les ressources collectées par type de ressource sur son compte d'emploi des ressources et développe particulièrement le mécénat ne doit pas induire qu'il doive communiquer en externe sur plusieurs ratios hétérogènes ou partiels et ce d'autant moins qu'aucune norme ne l'impose.

Toutes les autres associations et fondations faisant appel à la générosité publique communiquent, à juste titre, sur un seul ratio global. Les ratios par cible ne sont pas révélateurs d'une réalité. L'Institut Pasteur pourrait ajouter qu'il est arrivé que la prospection auprès de particuliers pour un don débouche sur un legs ou du mécénat et vice versa, d'où la pertinence d'un seul ratio global et la pertinence de considérer le mécénat dans le calcul des ratios de collecte.

Observation de la mission :

Les « ratios par cible » sont révélateurs de l'hétérogénéité des frais de collecte qui constitue une réalité attestée par les ratios des tableaux 24 et 25 du rapport. La communication à l'égard des particuliers doit correspondre à la réalité de l'utilisation de leurs dons. À cet égard, les mécènes disposent d'une information spécifique et précise sur l'utilisation de leurs dons. L'information donnée au grand public ne permet pas aux donateurs de connaître l'utilisation faite de leurs dons. Les donateurs et le grand public seraient en droit de connaître les coûts associés à chacune des « cibles » qu'ils constituent. La mission note ce refus de transparence de l'Institut Pasteur.

Par ailleurs, la réponse du commissaire aux comptes de l'Institut Pasteur à l'article 449 est placée à la fin de la réponse au pré-rapport.

Observation de la mission :

Le rapport n'est pas divisé en « articles » mais en paragraphes.

[450] à [455]

Le taux de frais d'appel à la générosité publique est selon l'IGAS de 12,7 % en 2011. Le périmètre concerne les dons et les legs. Il est donc normal de prendre toutes les ressources (legs et dons). Le taux de collecte, est un ratio différent ; il s'agit là de rapporter les frais de collecte aux dons collectés. Les taux ne sont pas comparables dans la définition et on ne peut les rapprocher en indiquant que l'un est trois fois plus élevé que l'autre, ne s'agissant pas du même périmètre.

En revanche, on peut admettre que les coûts afférant aux ressources de legs sont minorés de la part des frais de personnel de l'équipe travaillant au développement des ressources de legs.

Observation de la mission :

Le périmètre du ratio recalculé par la mission correspond à la cible de la communication de l'Institut Pasteur, à savoir les particuliers donateurs. La mission invite l'Institut Pasteur à communiquer le détail des différents taux pour éviter toute critique sur le périmètre retenu et pour rendre compte de l'hétérogénéité de ses frais de collecte.



Monsieur Christophe Mauriet
Directeur général adjoint administration
Institut Pasteur
25-28 rue du Docteur Roux
75724 Paris cedex 15

Neuilly-sur-Seine, le 21 janvier 2013

Monsieur,

Vous nous avez demandé de vous faire part de nos commentaires sur le paragraphe suivant du projet de rapport de la mission de l'IGAS daté de novembre 2012 :

- « [449] *Les inexactitudes relevées dans le compte d'emploi des ressources proviennent en bonne part de la comptabilité générale. La mission s'étonne que le commissaire aux comptes de la fondation ait certifié sans réserves les comptes 2009-2011 alors que le compte de résultat de l'Institut Pasteur ne donne pas une image fidèle de l'accroissement du patrimoine de la fondation, que le compte d'emploi des ressources ne donne pas une image fidèle de l'emploi des ressources en provenance de la générosité publique et que l'annexe aux comptes ne présente pas avec sincérité la nature de placements financiers de l'Institut Pasteur.* »

Dans le cadre de notre mission de commissariat aux comptes, il nous appartient, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, de mettre en œuvre les diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels, appréciés dans leur globalité, ne comportent pas d'anomalies significatives de nature à empêcher l'émission d'une opinion sans réserve. Concernant le compte d'emploi des ressources (CER) qui fait partie intégrante de l'annexe des comptes annuels, il nous appartient ainsi de vérifier la cohérence et la concordance de l'information présentée dans le CER avec les documents comptables de la fondation. Les travaux réalisés portent notamment sur l'examen de la conformité du CER au règlement CRC, l'identification des ressources collectées auprès du public, la pérennité des méthodes d'affectation, la revue de l'annexe décrivant les règles d'imputation des charges. Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur le modèle économique et les règles de fonctionnement et de gestion qui sous-tendent ces mécanismes d'imputation.

Observation de la mission :

Par ce paragraphe, le commissaire aux comptes reconnaît inscrire ses contrôles dans le cadre des statuts de l'Institut Pasteur sans avoir analysé la conformité de ces statuts aux dispositions réglementaires.

Le paragraphe susmentionné appelle les commentaires suivants de notre part :

- « Les inexactitudes relevées dans le compte d'emploi des ressources proviennent en bonne part de la comptabilité générale. [...] »

Nous ne partageons pas cette analyse. Nous comprenons que les « inexactitudes » relevées par la mission se traduisent par des propositions de redressements touchant plusieurs points :

- a) Report initial des ressources collectées auprès du public non affectées et non utilisées en début d'exercice ;
- b) Classement des produits de placement en produits d'appel à la générosité du public ;
- c) Règles de présentation de certaines ressources en ressources dites exceptionnelles ;
- d) Règles d'éclatement des charges générales et de classement en missions sociales ;
- e) Règles d'affectation des coûts en frais de recherche de fonds et frais de fonctionnement.

A l'exception de la question de la présentation du résultat exceptionnel dans le compte de résultat de la fondation (point c) ci-dessus), les autres points portent essentiellement sur la définition et l'application de règles d'affectations analytiques et non sur des questions de comptabilité générale.

Observation de la mission :

Sur ce point, la mission précise que les redressements sont motivés par les règles de présentation du compte de résultat mais aussi par les règles d'affectation du résultat, en particulier l'affectation des libéralités exceptionnelles en fonds propres qui justifie le classement en ressources de la générosité publique des produits financiers.

Nous souhaitons, par ailleurs, apporter les précisions suivantes sur les raisons pour lesquelles nous n'avons pas remis en cause la présentation du CER figurant dans l'annexe des comptes annuels de l'Institut Pasteur au titre des exercices 2009, 2010 et 2011 :

- a) Le report initial des ressources collectées auprès du public non affectées et non utilisées du premier exercice (source du redressement proposé par la mission) a été reconstitué par la fondation à partir d'un pourcentage moyen des ressources non affectées collectées auprès du public par rapport à l'ensemble des ressources constatées, appliqué au total des fonds associatifs, c'est à dire des fonds propres de la fondation (conformément à la méthode décrite par paragraphe 2.3 du règlement CRC n°2008-12 du 7 mai 2008).

Il nous semble que les redressements du CER proposés par la mission de l'IGAS trouvent en grande partie leur origine dans une remise en cause du principe de mutualisation des ressources non affectées ; en l'absence de règles précises sur ce point, la fondation considère que les ressources annuelles non affectées de la fondation (collectées auprès du public ou non) contribuent collectivement et proportionnellement au financement de ses frais, interprétation que nous avons jugé acceptable, d'autant qu'elle est exprimée dans la note 13 des comptes de l'exercice. Nous comprenons que la mission de l'IGAS retient une autre interprétation et considère que les dons et legs présentés dans le compte de résultat en produits exceptionnels (cf. point c) ci-dessous) ne contribuent pas à ce financement (et demeurent en conséquence essentiellement non utilisés). La mission de l'IGAS propose parallèlement de reclasser ces mêmes dons et legs au compte de résultat dans les produits d'exploitation (cf. point c)), ce qui nous semble contradictoire.

Observation de la mission :

Le rapport constate que les ressources ne sont pas mutualisées pour la part qui concerne les libéralités qualifiées d'exceptionnelles. En conséquence, la mission corrige le CER pour tenir compte de cette spécificité statutaire. Parallèlement, le rapport recommande une modification des statuts pour mettre fin à cette affectation en fonds de dotation des libéralités qualifiées d'exceptionnelles. Il n'y a donc pas de contradiction. À cet égard, une fois le changement de statut réalisé, il conviendra d'en tenir compte dans la construction du CER pour en assurer la fidélité.

- b) Les revenus tirés des immobilisations financières (produits financiers des placements) ne sont pas considérés par la fondation comme des ressources collectées auprès du public dans le CER dans la mesure où le patrimoine source de ces revenus est financé par les fonds propres de l'Institut Pasteur (i.e. ressources "excédentaires" minoritairement collectées auprès du public, celles-ci représentant environ 20% des ressources de la fondation). La logique de cette interprétation nous semble acceptable.

Observation de la mission :

Les commissaires aux comptes n'ont manifestement pas conduit les investigations permettant de reconstituer l'alimentation du fonds de dotation, présentées dans le tableau 10 du rapport.

- c) Les règles de présentation du résultat exceptionnel, décrites dans les notes aux comptes de l'exercice, traduisent l'application des règles statutaires de la fondation (art. 15 à 19 des statuts) et ne dérogent pas à la réglementation comptable. Le Plan Comptable Général requiert une distinction entre le résultat courant (résultat d'exploitation plus résultat financier) et le résultat exceptionnel. Toutefois, il ne fournit pas de définition précise et globale des notions de résultat courant et de résultat exceptionnel et fait uniquement référence à une liste de comptes (Mémento Comptable Francis Lefebvre par. 2755). Les statuts de l'Institut Pasteur précisent les critères permettant de réaliser cette distinction "courant" / "exceptionnel", au regard de la nature de l'activité de la fondation. L'approche décrite dans les statuts est appliquée de façon constante par l'Institut Pasteur, et cette application est détaillée dans la note 12 des états financiers. La démarche suivie par l'Institut Pasteur est cohérente avec la doctrine comptable (Bull. CNCC n° 166, juin 2012, EC 2012-09, p. 403 s) qui rappelle que c'est à l'entreprise d'apprécier les opérations dites « exceptionnelles », de justifier leur classement, d'assurer la cohérence de ce classement d'une année sur l'autre et de donner une description des opérations dites exceptionnelles dans l'annexe des comptes et si besoin dans le rapport de gestion.

Observation de la mission :

La mission conteste le caractère exceptionnel de la réception de libéralités pour un montant supérieur à 300 000€, car de tels legs sont comptabilisés sur tous les exercices. La fréquence de l'événement ne permet pas de les considérer comme exceptionnels. La mission ne conteste pas que ce classement comptable résulte d'un choix de gestion délibéré et constant de l'Institut Pasteur. Elle note que le commissaire aux comptes adopte une approche juridique formaliste au détriment du principe général de transparence de l'information comptable.

- d) et e) Le CER présente une ventilation des ressources collectées auprès du public (qui représentent une part minoritaire des ressources de l'Institut Pasteur), selon les types d'emplois (missions sociales, frais de recherche des dons, frais de fonctionnement). Il transcrit ainsi l'affectation analytique des ressources reflétées dans le compte de résultat. Les mécanismes d'allocation qui sous-tendent l'élaboration du CER doivent, selon le règlement CRC 2008-12 du 7 mai 2008, traduire les règles de gestion et d'affectation définies par la fondation. Compte tenu de la diversité des natures de ressources dont bénéficie l'Institut Pasteur, l'analyse de

l'emploi de ces ressources s'appuie sur des clés de répartition et principes d'affectation analytique, dont les lignes directrices sont décrites en note 13 des comptes de l'exercice.

- « [...] le compte de résultat de l'Institut Pasteur ne donne pas une image fidèle de l'accroissement du patrimoine de la fondation [...] »

Sur la période considérée par la mission de l'IGAS (exercices 2009, 2010 et 2011), les fonds propres de la fondation, qui reflètent son patrimoine comptable, ont évolué chaque année à due concurrence de l'excédent ou du déficit net de la période, figurant dans le compte de résultat. En conséquence, nous ne comprenons pas ce commentaire.

Observation de la mission :

Le commissaire aux comptes raisonne sur le solde des comptes de fonds propres dans une logique de correspondance comptable. Or le rapport a démontré que les variations des comptes de report à nouveau et de fonds de dotations peuvent, en valeur absolue, être supérieures au montant du résultat affectable. Ainsi, l'affectation de la perte de l'exercice 2011 (-25,5 M€) a donné lieu à un mouvement positif de 15,7 M€ sur le fonds de dotation et à un mouvement négatif de 41,2 M€ sur le report à nouveau. Par conséquent, l'Institut Pasteur affecte au total une perte de 41,2 M€ décomposée en un excédent fictif de 15,7 M€ et une perte réelle de 25,5 M€. La dotation constitue le patrimoine de la fondation d'un point de vue légal puisque seul ce compte représente la valeur de l'affectation irrévocable de biens, droits ou ressources (article 18 de la loi du 23 avril 1987). Le respect des équilibres comptables, assuré ici par une compensation entre différents comptes, masque un enrichissement patrimonial non conforme aux principes législatifs, à la réglementation et à la doctrine comptable, comme démontré au paragraphe 2.2.2.1 du rapport.

La mission estime que le commissaire aux comptes, en omettant de tirer les conséquences du mécanisme d'affectation du résultat instauré par l'Institut Pasteur pour l'affectation de son résultat, n'a pas conduit les diligences nécessaires pour fonder son opinion sur les comptes publiés par l'Institut Pasteur.

- « [...] le compte d'emploi des ressources ne donne pas une image fidèle de l'emploi des ressources en provenance de la générosité publique [...] »

Les règles analytiques qui sous-tendent la préparation du CER traduisent le modèle économique de la fondation, tel qu'exprimé par sa Direction. Ces règles d'affectation font nécessairement appel au jugement dans la mesure où elles ont vocation à traduire le fonctionnement propre de la fondation. Le règlement CRC n°2008-12 du 7 mai 2008 rappelle à ce titre que "cette affectation des ressources par type d'emplois peut être obtenue à partir des données d'une comptabilité analytique ou de clefs de répartition déterminées en amont à partir de conventions, des arrêtés de subventions, ou de budgets d'activité ou par toute autre méthode forfaitaire arrêtée par l'organe chargé d'arrêter les comptes de l'association ou de la fondation, qui devra être à même de les justifier et de les appliquer de manière pérenne au fil des exercices comptables".

En l'absence de référentiel édictant des règles précises et universelles d'affectation, nous avons estimé que le CER ne dérogeait pas, dans ses modalités d'élaboration, à la réglementation. Dans la mesure où des précisions sont par ailleurs apportées en annexe sur les choix interprétatifs de la fondation retenus pour la construction de ce CER, nous avons considéré que les éléments nécessaires à la présentation de l'emploi des ressources provenant de la générosité publique étaient réunis.

Observation de la mission :

L'Institut Pasteur affirme que les règles analytiques ont été choisies avec l'étroite collaboration de son commissaire aux comptes. Si tel est effectivement le cas, il s'agit d'une grave infraction au code de commerce qui interdit au commissaire aux comptes de réaliser des prestations de conseils et de se prononcer sur la validité d'une règle qu'il a contribué à élaborer.

Sur le fond, il entre dans les diligences élémentaires d'un commissaire aux comptes de s'assurer que les règles de comptabilité analytique élaborées par un organisme permettent de donner une image fidèle de sa situation financière. En l'espèce, les choix de l'Institut Pasteur conduisent à sous-estimer les ressources de générosité publique et à surestimer les emplois dans des proportions significatives. La mission ne peut donc que constater le manque de diligences du commissaire aux comptes.

- « [...] l'annexe aux comptes ne présente pas avec sincérité la nature des placements financiers de l'Institut Pasteur. »

La note sur les règles et méthodes comptables décrit les règles comptables appliquées aux immobilisations financières et titres de placement. Les notes 2, 3a et 3b détaillent par nature ces placements financiers (actions, obligations, fonds diversifiés, monétaires, titres non cotés, sicav monétaires, dépôts à terme), précisent leurs valeurs de marché, dans la mesure où les plus values latentes ne peuvent être constatées dans les comptes, et indiquent le montant des coupons courus sur obligations. En conséquence, nous avons estimé que l'information communiquée était appropriée et sincère.

Observation de la mission :

L'annexe aux comptes ne détaille pas les placements financiers par nature mais par catégorie juridique d'OPCVM. Par exemple, à la clôture de l'exercice 2011 le fonds diversifié Pasteur ISR était exclusivement investi en placements monétaires mais apparaît dans la ligne « fonds diversifiés » et non dans la ligne « monétaire » de l'annexe. De même, la valeur du fonds Pasteur Actions 1 est reportée dans la ligne « actions » de l'annexe alors que le fonds comportait 23% de titres obligataires à la clôture. En conséquence, cette annexe n'est pas sincère car elle altère la perception des risques financiers pris par l'Institut Pasteur.

Nous restons à votre disposition, et vous prions d'agréer, Monsieur, l'assurance de nos sincères salutations.

Le commissaire aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Philippe Vogt

Synthèse des observations de la mission

Les constats établis par le rapport de contrôle sont particulièrement graves à plusieurs égards.

Ils sont particulièrement graves en termes de gouvernance. *La nette évolution imprimée aux statuts en 2008 dans des conditions très lacunaires de démocratie interne a notamment conduit à supprimer de l'objet social le terme de « recherche fondamentale » sans information aux instances de gouvernance ni, en conséquence, débat sur ce sujet au sein de ces instances. Elle a également conduit à accentuer encore le déport de responsabilités entre le président du conseil d'administration et la directrice générale.*

La responsabilité des choix doit être clairement attribuée soit au président de l'organe collégial, soit au directeur général. Cette seconde option ne correspond cependant pas au modèle institutionnel d'une fondation reconnue d'utilité publique. La coexistence d'un conseil dont le rôle et la responsabilité sont d'administrer la fondation, et d'un directeur général rémunéré à la fois comme salarié et comme mandataire social, que le président de l'organe collégial n'a, de plus, pas le pouvoir de révoquer, est équivoque et comporte un fort risque d'éloignement par rapport au statut de fondation. Complémentairement et sans base statutaire, la rémunération de la directrice générale et mandataire social très au delà du plafond admis par la réglementation fiscale, et non décidée de surcroît en conseil d'administration, n'est pas compatible avec les critères en vigueur de non-lucrativité.

Dans leur rédaction actuelle les statuts de l'Institut Pasteur, très éloignés sur des points essentiels des statuts-types approuvés par le Conseil d'Etat, contraires à la réglementation comptable, comportant des articles peu compatibles entre eux, et au surplus non respectés par l'Institut Pasteur lui-même, doivent impérativement être modifiés.

Ils sont particulièrement graves en termes de gestion financière, qu'il s'agisse de la gestion des fonds issus de la générosité publique ou de celle de fortes subventions publiques.

Les choix de présentation comptable opérés par l'Institut Pasteur, qui découlent d'un mécanisme statutaire accentué par les décisions du conseil d'administration, conduisent à affecter en fonds propres une part très conséquente des libéralités. Ce prélèvement encore augmenté par d'autres minore mécaniquement les produits d'exploitation et conduit à la présentation artificielle d'un résultat d'exploitation qualifié de « structurellement déficitaire ».

La forte croissance du patrimoine de la fondation sous l'effet du mécanisme décrit, qui conduit à augmenter les fonds propres alors même que le résultat d'exploitation et, pour 2011, le résultat annuel est négatif, explique que l'Institut Pasteur dispose au 31 décembre 2011 de 600 M€ de patrimoine financier mobilier, dans un patrimoine estimé à près de un milliard d'euros. Les revenus de ce patrimoine financier sont présentés comme nécessaires à l'équilibre du résultat courant alors que seuls 50 % des revenus générés par le patrimoine sont effectivement utilisés en 2010 et 2011. De plus, la mise en place récente d'une gouvernance des placements ne s'est pas accompagnée d'une politique de réduction des risques et ne s'est pas traduite par une plus grande transparence vis-à-vis des tiers ; au contraire les actions récentes tendent à augmenter l'exposition de l'Institut Pasteur aux risques financiers sans lien avec ses objectifs stratégiques ou son horizon de placement.

La gestion des subventions publiques très élevées dont bénéficie l'Institut Pasteur est quant à elle affectée d'irrégularités majeures. Hors financements publics autres, les subventions versées à l'Institut Pasteur par le ministère en charge de la recherche sur les exercices 2008 à 2011 représentent plus de 250 M€. L'utilisation de ces subventions, qui sont en nette hausse sur la période étudiée, se caractérise notamment par l'absence de comptes-rendus d'utilisation ou de documents de suivi, par la comptabilisation en compte de résultat d'une partie seulement des montants perçus, et par le reversement « en cascade » par l'Institut Pasteur à d'autres personnes morales d'une partie de ces montants.

Ils attestent d'un respect insuffisant de la volonté des donateurs.

Si l'Institut Pasteur se conforme à la plupart de ses obligations formelles en matière de publication comptable, la relation avec les donateurs est altérée par une communication incomplète quant à l'objet et à l'affectation des libéralités sollicitées et reçues, par un compte d'emploi inexact et par des coûts de collecte minorés en affichage. Les appels à la générosité publique apparaissent décalés par rapport à l'utilisation effective des fonds collectés, de façon générale et même pour partie concernant les dons et legs affectés. Une importante partie des dons et legs est affectée aux fonds propres et en nourrit la croissance, au lieu d'être affectée immédiatement aux équipes de recherche, comme la communication de la fondation l'affirme aux donateurs.

Les comptes d'emploi des ressources nécessitent de forts redressements et ne fournissent donc pas une image fidèle de l'emploi des libéralités et des ressources qu'elles constituent.

Enfin, les règles d'établissement du compte d'emploi des ressources sont très insuffisamment documentées.

Face à ces constats, les réponses fournies par l'Institut Pasteur sont pour l'essentiel sans fondement. Les rédacteurs de la réponse remise par la fondation multiplient les affirmations de principe et les développements dilatoires, tentent de compenser l'absence de réponses factuelles par l'emploi d'un vocabulaire ne correspondant en rien aux points visés (« allégations », « insinuations », « suppositions », etc.), vont jusqu'à réécrire en les modifiant, et dans certains cas en inversant le sens, des paragraphes du rapport afin de sembler y répondre sur cette base.

Par ailleurs, la « spécificité » de l'institution, abondamment affichée dans les réponses fournies, n'autorise ni à s'affranchir du cadre normatif en vigueur, ni à revendiquer les avantages dévolus aux fondations reconnues d'utilité publique sans respecter les règles qui s'imposent à elles, ni à ne pas répondre par la transparence comptable et relationnelle à la confiance des donateurs. Cette spécificité n'est d'ailleurs pas à l'origine des principaux écarts constatés.

Au terme du processus contradictoire, devant l'absence d'engagement de remédier aux irrégularités les plus graves et devant les constats eux-mêmes, il convient de souligner deux points essentiels.

D'une part, l'étude des processus de décision antérieurs à 2008 et plus nettement encore à 2005 montre qu'une partie au moins des observations formulées s'applique seulement aux exercices récents. Tout particulièrement, la qualité de l'information apportée par la direction générale au conseil d'administration et l'ensemble des processus de décision qui en découlent n'appelaient en rien, avant 2005, les mêmes critiques. Il en va de même de la fragilisation institutionnelle de la fondation par le mode et le niveau de rémunération de l'actuelle directrice générale.

D'autre part, la mission rappelle qu'elle n'a en rien expertisé la qualité ou la pertinence des travaux de recherche menés à l'Institut Pasteur. Ses constats ne concernent pas ces travaux ou leurs auteurs.

Comme dans toute fondation reconnue d'utilité publique dont l'objet est par définition reconnu comme justifiant une considération particulière et un fort soutien public matérialisé par le régime des dégrèvements fiscaux, la gouvernance institutionnelle et financière se devrait de ne pas appeler de reproches majeurs, afin de respecter le travail accompli au sein de l'institution. Aujourd'hui, cette exigence première n'est pas remplie par la direction de l'Institut Pasteur.