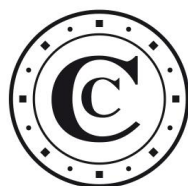


Cour des comptes



LA FONDATION INSTITUT DU CERVEAU ET DE LA MOELLE ÉPINIÈRE – ICM

Exercices 2020 à 2023

Organismes bénéficiant de dons

Septembre 2025

Sommaire

PROCÉDURES ET MÉTHODES	7
SYNTHÈSE	9
DÉCLARATION DE CONFORMITÉ	13
RECOMMANDATIONS.....	15
INTRODUCTION.....	17
 CHAPITRE I UNE FONDATION DE RECHERCHE RÉCENTE AUX MISSIONS ÉLARGIES, CONDUITES EN PARTENARIAT ÉTROIT AVEC LES ACTEURS PUBLICS	 19
I - UN POSITIONNEMENT ORIGINAL ET AMBITIEUX, AU CROISEMENT DE LA RECHERCHE, DU SOIN ET DE L'INNOVATION	19
A - De grands scientifiques et des personnalités « fondateurs », au sein d'une association de préfiguration	19
B - De très larges missions liées à la recherche, au-delà des moyens d'action énumérés dans les statuts	20
C - Un soutien financier et logistique d'équipes de chercheurs publics, rassemblées au sein d'une unité mixte de recherche	22
D - Une coordination des multiples acteurs de l'Institut du Cerveau précisée dans une convention cadre.....	24
E - Une politique d'attractivité salariale qui soulève des interrogations	25
II - DES INSTANCES DE GOUVERNANCE ADAPTÉES AU FONCTIONNEMENT PARTENARIAL DE L'INSTITUT, MAIS DONT LE RÔLE DOIT ÊTRE DAVANTAGE AFFIRMÉ.....	26
A - Le poids prépondérant des fondateurs dans les instances dirigeantes	26
B - Un conseil d'administration n'exerçant pas la plénitude de ses prérogatives	27
C - Des instances consultatives dont les contours et le rôle effectifs n'ont pas été toujours clairement définis.....	28
III - UN RENFORCEMENT PROGRESSIF DES OUTILS DE MAÎTRISE DES RISQUES AU SEIN DE LA FONDATION, COMPLÉTÉ PAR DE NOMBREUX CONTRÔLES EXTERNES	30
A - Une démarche qualité affinée sur la période, privilégiant la sécurisation des activités scientifiques de l'Institut	31
B - Une fondation soumise à des contrôles externes nombreux et diversifiés	34
IV - UNE SITUATION FINANCIÈRE DYNAMIQUE ET MAÎTRISÉE, S'APPUYANT SUR DES RESSOURCES DIVERSIFIÉES	36
A - Une modification de l'exercice comptable pour un calendrier plus adapté à celui des entrées de fonds	36
B - Une évolution soutenue de l'activité financée par des ressources croissantes, issues notamment de la générosité du public.....	36
C - Des charges de personnel en hausse, financées pour une part croissante sur les fonds propres.....	39
D - Une situation patrimoniale saine et stable sur la période, avec une part croissante de fonds dédiés	40
V - UNE TRÉSORERIE STABILISÉE ET UNE POLITIQUE DE PLACEMENT EXTRÊMEMENT PRUDENTE.....	41

CHAPITRE II LE RESPECT DES OBLIGATIONS LIÉES À L'APPEL À LA GÉNÉROSITÉ DU PUBLIC	45
I - DES DÉCLARATIONS PRÉALABLES RÉGULIÈREMENT DÉPOSÉES, PLUS DÉTAILLÉES SUR LE VOLET DES DONS ET LIBÉRALITÉS QUE SUR LE MÉCÉNAT	45
II - LE COMPTE D'EMPLOI DES RESSOURCES DE LA GÉNÉROSITÉ PUBLIQUE	46
A - Des conditions d'élaboration de ces documents non formalisées et n'ayant pas fait l'objet d'une décision du conseil d'administration	46
B - Une ventilation des ressources à préciser s'agissant des produits financiers	47
C - Une imputation erronée de la totalité de certaines charges sur les missions sociales	48
D - Une utilisation des ressources issues de la générosité du public sur les différents types d'emplois à formaliser	52
E - Des informations insuffisantes sur les contributions volontaires en nature	54
III - UNE COMMUNICATION FINANCIÈRE ENVERS LE DONATEUR À MIEUX EXPLICITER.....	54
A - Un ratio de missions sociales à préciser	55
B - Une communication dans le cadre des appels aux dons principalement axée sur les activités de recherche	56
CHAPITRE III LA COLLECTE DES RESSOURCES AUPRÈS DU PUBLIC	59
I - UNE COLLECTE DYNAMIQUE, APPUYÉE PAR DES MOYENS RENFORCÉS	59
A - Un contexte favorable à la progression des ressources issues de la générosité du public	59
B - Des moyens adaptés à la stratégie de collecte, sur la définition de laquelle le conseil d'administration intervient peu	60
C - Un processus de collecte structuré, faisant appel à de nombreux prestataires	61
II - DES DONS MANUELS EN HAUSSE, PORTÉS PAR L'ESSOR DE LA COLLECTE EN LIGNE	62
A - Une dynamique assise sur le recrutement de nouveaux donateurs et le canal numérique	63
B - La montée en puissance récente de nouveaux leviers de collecte	64
C - Une attention portée à l'indicateur de « retour sur investissement » des campagnes de collecte.....	64
III - LE MÉCÉNAT : UN SOUTIEN FINANCIER CONSUBSTANTIEL À LA FONDATION, DONT LE POIDS S'EST ENCORE ACCRU SUR LA PÉRIODE RÉCENTE	65
A - Une recherche de soutiens structurée et relayée par l'implication des fondateurs et « amis » de la fondation.....	65
B - Un soutien des mécènes fréquemment ciblé sur des objets particuliers	66
C - Un renforcement de l'effort de levée de fonds à l'international.....	67
D - La création récente d'un fonds de partage, appuyée par les mécènes, afin d'accroître les ressources propres de long terme.....	68
IV - UN ESSOR RÉCENT DES LIBÉRALITÉS AYANT CONDUIT LA FONDATION À RENFORCER SES PROCÉDURES DE GESTION ET D'ACCEPTATION.....	68
A - Une montée en puissance comparativement plus tardive de l'activité des libéralités	68
B - Un conseil d'administration dessaisi de fait de sa compétence d'acceptation des legs, en raison du plafond de délégation retenu	70
C - Une procédure détaillée et des outils informatiques progressivement modernisés	71

V - DES GARANTIES LIÉES À L'UTILISATION DU FICHIER DE DONATEURS QUI PARAISSENT ADÉQUATES	72
CHAPITRE IV LES EMPLOIS EN MISSIONS SOCIALES	75
I - DES MISSIONS SOCIALES CENTRÉES SUR LES PROGRAMMES DE RECHERCHE	76
A - Une recherche structurée autour de cinq grands domaines	76
B - Une progression de la dotation des équipes, complétée par de nombreux financements sur appels à projets.....	76
C - Des leviers complémentaires pour favoriser la transversalité et les projets innovants.....	77
D - Une activité aux résultats soumis à une évaluation récurrente.....	78
II - DES PLATEFORMES AU SERVICE DES AMBITIONS SCIENTIFIQUES DE L'INSTITUT, DÉFICITAIRES MALGRÉ DES PRODUITS EN HAUSSE	79
III - UN POSITIONNEMENT RENFORCÉ EN MATIÈRE DE VALORISATION DE LA RECHERCHE ET D'INNOVATION	80
IV - D'AUTRES MISSIONS SOCIALES DESTINÉES À FAVORISER LE RAYONNEMENT DE L'INSTITUT ET LA TRANSMISSION DES SAVOIRS	82
A - Une politique active de partenariats internationaux.....	82
B - Des actions d'enseignement et de formation complétées par un effort de vulgarisation sur les neurosciences.....	83
ANNEXES	89

Procédures et méthodes

Les rapports de la Cour sur les organismes bénéficiant de dons

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

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

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

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

Dans ce cadre, la Cour des comptes a effectué le contrôle du compte d'emploi des ressources collectées auprès du public par la Fondation « Institut du Cerveau et de la Moelle épinière » (ci-après « Fondation ICM ») sur les exercices 2020 à 2023, afin de vérifier la conformité des dépenses engagées d'une part aux objectifs poursuivis par l'appel à la générosité publique, d'autre part aux objectifs de l'association.

Le contrôle a fait l'objet d'une procédure contradictoire. Un relevé d'observations provisoires a été adressé le 3 avril 2025 au président de la Fondation ICM, à la directrice générale des finances publiques et à la directrice des libertés publiques et des affaires juridiques du ministère de l'Intérieur. Ceux-ci ont répondu entre le 30 avril et le 12 mai 2025.

Le présent rapport a été délibéré le 13 juin 2025 par la cinquième chambre de la Cour des comptes, présidée par M. Arnaud Oseredczuk, président de section et président de chambre par intérim, et composée de MM. Cyrille Pierre et M. Michel Grevoul, conseillers maîtres, M. Alexandre Brodu, conseiller référendaire en service extraordinaire, en qualité de rapporteur, et en tant que contre-rapporteur, M. Philippe Duboscq, conseiller maître.

Le comité du rapport public et des programmes de la Cour des comptes, composé de M. Moscovici, Premier président, M. Hayez, rapporteur général du comité, Mme Camby, M. Bertucci, M. Meddah, Mme Mercereau et M. Lejeune, présidentes et présidents de chambre de la Cour, M. Maistre, président de chambre maintenu, président par intérim à la quatrième chambre, M. Oseredczuk, président de section, représentant Mme Thibault, présidente de la cinquième chambre, M. Albertini, M. Strassel, M. Roux, Mme Daussin-Charpantier et Mme Mouysset, présidentes et présidents de chambre régionale des comptes, ainsi que Mme Hamayon, Procureure générale, a été consulté sur le projet de rapport le 4 juillet 2025. Le Premier président en a approuvé la publication le 2 septembre 2025.

**

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

Synthèse

Une fondation opératrice dans le champ des neurosciences, issue d'une collaboration entre les secteurs public et privé

La Fondation « Institut du Cerveau et de la Moelle épinière » (ci-après « Fondation ICM), reconnue d'utilité publique en 2006, a débuté en 2010 les activités de son centre de recherches, sis au centre hospitalier universitaire parisien de la Pitié-Salpêtrière sur un terrain de l'Assistance publique – Hôpitaux de Paris (AP-HP). Celui-ci constitue un pôle d'excellence international en neurosciences, réunissant des partenaires publics et privés, avec un champ d'activités couvrant aussi bien la recherche fondamentale que l'investigation clinique, la valorisation et l'incubation d'entreprises biomédicales innovantes.

L'Institut du Cerveau abrite des équipes scientifiques issues pour l'essentiel du secteur public, constituées au sein d'une unité mixte de recherche (UMR) placée sous la tutelle du Centre national de recherches scientifiques (CNRS), de l'Institut national de la santé et de la recherche médicale (Inserm) et de Sorbonne Université. La Fondation ICM lui apporte un appui administratif, financier et logistique, et met à sa disposition des plateformes technologiques.

Une situation financière saine fondée sur un équilibre dynamique où ressources et charges augmentent dans les mêmes proportions

Du début 2020 à la fin 2023, les effectifs de la Fondation ICM ont augmenté de moitié, pour atteindre 460 salariés, en raison de la progression de ses personnels de recherche (essentiellement des doctorants et post-doctorants rémunérés sur financements liés à des appels à projets), mais aussi de ceux affectés sur les plateformes ou sur des fonctions support. À l'échelle de l'Institut, les salariés de la fondation sont devenus majoritaires en 2023. Pour faire face à la croissance de ses charges d'exploitation (+35 %), celle-ci a bénéficié de produits diversifiés : subventions sur appels à projets, revenus tirés de ses activités et ressources issues de la générosité du public, représentant respectivement 25 %, 29 % et 46 % des ressources collectées en 2023. La part relative de cette dernière catégorie est appelée à se renforcer encore pour soutenir ses ambitions.

Sa situation patrimoniale est demeurée stable, avec un bilan s'établissant à environ 150 M€ à la clôture de l'exercice 2023, et saine grâce à un endettement maîtrisé. Son niveau de trésorerie s'est, lui, maintenu à environ 40 M€. En l'absence d'une politique des réserves définie au niveau du conseil d'administration, celle-ci est en pratique pilotée par le seul trésorier et obéit à des choix de placements très prudents. La fonction et la taille de cette réserve gagneraient à être mieux objectivées au regard de ses perspectives stratégiques et financières pluriannuelles, approuvées par les instances, et retracées dans la communication de la fondation.

Des obligations liées à l'appel à la générosité du public partiellement respectées, une communication financière vers les donateurs à affiner

La Fondation ICM a rempli son obligation de transmission annuelle d'une déclaration préalable en préfecture et produit chaque année le compte de résultat par origine et par destination (Crod) ainsi que le compte d'emploi annuel des ressources collectées (Cer). En revanche, son instance délibérante n'a jamais formellement validé au préalable la liste des missions sociales et les règles de ventilation des charges entre celles-ci, les frais de fonctionnement et les frais de recherche de fonds. Ces modalités n'ont pas été explicitées en annexe des comptes, en particulier s'agissant de l'affectation, par ailleurs inexacte, en missions sociales de certaines charges (frais de la direction générale et du secrétariat général, informatique, moyens généraux) relevant normalement au moins pour partie des frais de fonctionnement. Ce n'est qu'à l'issue de l'instruction de la Cour qu'une régularisation de la plupart de ces lacunes a été adoptée par le conseil d'administration, en mai 2025.

La fondation communique sur un ratio de missions sociales de 85 % en moyenne sur la période, qui tient pour partie à certains des choix précédemment rappelés d'imputation, de même qu'à la comptabilisation dans cette rubrique des frais de recherche de subventions qui auraient vocation à être retracés séparément. Il résulte aussi du retraitement des reports en fonds dédiés, c'est-à-dire les financements affectés par des tiers à un projet défini n'ayant pu être utilisés conformément à leur objet durant l'exercice ; ceux-ci devraient faire l'objet d'une information plus explicite compte tenu de leur poids important dans le modèle économique de la fondation.

Pour une meilleure information des donateurs, la ventilation des ressources entre les différentes missions sociales retenues gagnerait aussi à figurer dans les Crod et les Cer. Les contributions volontaires en nature, importantes en matière de mécénat et qui bénéficient en priorité à l'activité de recherche de fonds, devraient faire l'objet d'une valorisation ou, au minimum, d'une information quantitative et qualitative plus complète.

Une collecte de ressources auprès du public structurée et efficace, marquée par l'importance historique du mécénat et des grands donateurs ainsi que l'essor plus récent des libéralités

Le niveau des produits issus de la générosité du public est passé de 18 M€ à 31 M€ entre 2020 et 2023, soit une progression d'environ 70 %, pour atteindre 46 % des produits d'exploitation. Cette évolution a été soutenue par la mise en œuvre d'une stratégie efficace, sur laquelle le conseil d'administration intervient peu. Les équipes de la direction chargée de l'activité de recherche de fonds se sont étoffées sur la période, dans des proportions cohérentes avec cette montée en puissance.

Tout en ayant développé continuellement sa collecte vis-à-vis du grand public, avec plus de 300 000 donateurs individuels depuis sa création, la Fondation ICM s'est historiquement appuyée sur les soutiens en provenance du mécénat et des « grands donateurs ». Ceux-ci continuent d'être au cœur de sa stratégie de collecte et constituent des relais d'influence à son profit, complétant la propre mobilisation des fondateurs. Cet effort a revêtu une dimension internationale plus marquée sur la période récente, avec la création en 2023 d'une fondation aux États-Unis, destinée à accroître la visibilité de l'Institut auprès du secteur philanthropique de ce pays.

Les libéralités ont connu un développement plus tardif, mais notable sur la période, pour atteindre près d'un quart des ressources issues de la générosité du public. Cette progression est appelée à se poursuivre et à s'amplifier au regard du nombre de testateurs confirmés ou

potentiels. Les effectifs affectés à la prospection des libéralités et à leur gestion administrative sont réduits et les outils informatiques à leur disposition n'ont été que récemment professionnalisés, mais les procédures suivies sont correctement formalisées. Au regard de leur poids et leur nombre croissant, le partage des responsabilités en matière d'acceptation des legs entre le président et le conseil d'administration pourrait être rééquilibré en faveur de ce dernier.

Des missions sociales centrées sur les activités de recherche et l'exploitation des plateformes en appui de celles-ci

La Fondation ICM poursuit en pratique quatre missions sociales : 1° la réalisation des programmes de recherche ; 2° l'exploitation de ses plateformes technologiques ; 3° la politique de valorisation de la recherche et d'innovation, qui inclut l'incubation de start-ups ; 4° l'animation scientifique et la conclusion d'alliances internationales (la délimitation et le contenu de cette mission se révélant moins clairs dans les documents comptables).

L'activité de recherche, structurée autour de cinq grands domaines scientifiques et menée principalement au travers des équipes de l'UMR, est naturellement centrale. Ces équipes reçoivent une dotation de base versée par la fondation, intégralement financée par la générosité du public, dont elles disposent de manière très libre. S'y ajoutent celle, de moindre ampleur et en diminution, versée par les tutelles, ainsi que l'organisation d'appels à projets internes, destinés à favoriser le travail en transversalité et l'émergence de projets innovants. Ces financements sont complétés par l'obtention de subventions sur appels à projet, publiques ou privées, dont la part dans les ressources globales des équipes est prépondérante.

Les trois autres missions sociales interviennent soit à l'appui de la recherche – c'est le cas de l'exploitation des plateformes, même si celles-ci peuvent aussi fournir des services à des acteurs externes, publics ou privés –, soit dans le prolongement de celle-ci pour les deux dernières. La fondation a d'ailleurs fait évoluer sa politique de valorisation et d'innovation sur la période, afin de renforcer les potentialités de développement économique et industriel des découvertes scientifiques de ses propres chercheurs. L'Institut du Cerveau a également développé progressivement une offre enrichie de formation initiale et continue, complétée par des initiatives de diffusion des savoirs en neurosciences à destination du grand public.

Une fondation dont le conseil d'administration doit davantage affirmer son rôle d'instance de décision et de pilotage

La nature hybride de l'Institut est reflétée dans la gouvernance de la fondation par la représentation des partenaires institutionnels au sein du conseil d'administration, mais le fonctionnement de celui-ci est néanmoins marqué par l'influence prépondérante des fondateurs, même si les partenaires publics peuvent faire valoir leurs intérêts sur les enjeux propres au pilotage de l'UMR.

Le risque de ce déséquilibre paraît assumé, au nom de la préservation de l'esprit entrepreneurial ayant présidé à l'essor de l'Institut et justifie un fonctionnement souple de ses services administratifs, centrés sur l'accompagnement technique et réglementaire des chercheurs. Toutefois, compte tenu de la croissance régulière de la fondation, et afin de renforcer sa gouvernance dans la perspective du retrait progressif des fondateurs, son conseil d'administration gagnerait désormais à exercer plus complètement ses prérogatives sur les enjeux administratifs et financiers, notamment en réexaminant les délégations très larges accordées au président (pour l'acceptation des legs) ou au trésorier (pour la politique en matière de réserves et de placements).

Déclaration de conformité

À l'issue de son contrôle, au regard des diligences qu'elle a effectuées et dans la limite des prérogatives que lui confèrent les articles L. 111-9 et L. 111-10 du code des juridictions financières, la Cour des comptes constate que les dépenses engagées par la Fondation « Institut du cerveau et de la Moelle épinière » au cours des exercices 2020 à 2023 sont conformes aux objectifs poursuivis par l'appel à la générosité du public, d'une part, et aux objectifs poursuivis par la fondation, d'autre part.

Toutefois, la Cour émet deux réserves qui tiennent à :

- l'absence de formalisation, par le conseil d'administration, de la définition de ses différentes missions sociales et des règles présidant à l'élaboration de ses comptes de résultat par origine et par destination (Crod) et de ses comptes annuels de l'emploi de ses ressources (Cer) ;
- l'imputation en missions sociales, de manière inexacte, de charges qui devraient, par leur nature, relever des frais de fonctionnement.

Recommandations

La Cour formule à la Fondation « Institut du Cerveau et de la Moelle épinière » les recommandations suivantes :

1. Définir une politique de réserves au regard des orientations stratégiques de la fondation et faire valider celle-ci par le conseil d'administration parallèlement à l'adoption du prochain budget en septembre 2025.
2. À compter de l'adoption du rapport annuel 2025, à l'issue de la clôture des comptes au 30 septembre 2025, informer les donateurs de la répartition et des sommes engagées sur chacune des missions annoncées par la fondation.

Introduction

La Fondation « Institut du cerveau et de la moelle épinière – ICM », reconnue d'utilité publique en 2006, a débuté ses activités scientifiques en 2010, au sein d'un institut du même nom. Elle vise à concilier dans un lieu unique recherche fondamentale, recherche clinique et innovation, en portant une attention particulière aux débouchés économiques et industriels de ses travaux. Elle s'est dotée à cette fin de plateformes de haute technologie et emploie des salariés ingénieurs, techniciens et administratifs, en appui des équipes de chercheurs qu'elle abrite. Ces derniers relèvent, dans leur majorité, d'un statut public.

Le premier chapitre du présent rapport est consacré à la présentation de la fondation, dont le modèle repose sur la collaboration conventionnée entre les secteurs public et privé, de sa gouvernance, de son organisation administrative, de ses dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne. Elle analyse également sa situation financière, en mettant en regard l'évolution de ses charges d'exploitation et celle de ses trois grandes sources de financement (subventions sur appels à projets, prestations, ressources issues de la générosité publique), ainsi que sa politique de placement des réserves.

Le deuxième chapitre vérifie le respect des obligations liées à l'appel à la générosité du public, en particulier les conditions d'établissement du compte de résultat par origine et par destination (Crod) et du compte d'emploi des ressources (Cer). Ceux-ci, élaborés par extraction des comptes de résultat selon le modèle prescrit par la réglementation comptable, permettent une ventilation des ressources et des dépenses et la détermination des niveaux de missions sociales, frais de fonctionnement et de frais de recherche de fonds de la fondation. Le contenu de la communication financière vis-à-vis des donateurs est également vérifié, pour garantir qu'il lui fournit une information complète et fidèle, notamment sur l'utilisation des ressources issues de la générosité du public.

Le troisième chapitre détaille la stratégie, l'organisation et les moyens mis en œuvre par la fondation pour effectuer la collecte de ressources auprès du public, ainsi que les résultats de celle-ci sur la période contrôlée.

Le quatrième chapitre présente de manière plus détaillée les emplois en missions sociales de la fondation. La réalisation des programmes de recherche constitue la première d'entre elles, aussi bien en termes de moyens affectés que dans la communication faite au donateur sur les activités de l'Institut. La mise à disposition, au bénéfice de ces équipes comme de partenaires externes, de nombreuses plateformes technologiques et des prestations de services et expertises qui s'y rattachent représente la deuxième mission sociale de la fondation. La troisième mission sociale est constituée par les dispositifs de valorisation de la recherche et d'incubation des entreprises innovantes. Enfin, les « autres missions sociales » recouvrent les alliances internationales, l'animation scientifique et la formation.

Chapitre I

Une fondation de recherche récente

aux missions élargies,

conduites en partenariat étroit avec les acteurs publics

L'Institut du Cerveau et de la Moelle Épinière – ICM a été créé sous la forme d'une fondation reconnue d'utilité publique (Frup) par décret du 13 septembre 2006, paru au Journal officiel le 15 septembre 2006. Son objet statutaire est de « *soutenir et développer par tous moyens la recherche sur le cerveau et la moelle épinière* » (art. 1^{er} des statuts).

I - Un positionnement original et ambitieux,

au croisement de la recherche, du soin et de l'innovation

La Fondation ICM se distingue par les conditions originales dans lesquelles elle a été créée au début des années 2000, par l'étendue de ses moyens d'action et par les modalités de sa coopération avec des partenaires institutionnels publics.

A - De grands scientifiques et des personnalités « fondateurs »,

au sein d'une association de préfiguration

Sa création a été préfigurée par la constitution, en 2002, de l'« Association pour le développement de la recherche sur le cerveau et la moelle épinière » (Adrec), à l'initiative de trois professeurs de renom appartenant au centre hospitalier universitaire de la Pitié-Salpêtrière, parmi lesquelles figure le président de la fondation depuis l'origine. Ces sommités médicales se sont entourées de plusieurs personnalités issues d'horizons variés, parmi lesquelles des dirigeants de sociétés, un avocat d'affaires, le directeur d'une écurie de Formule 1 et un ancien ministre. Par la suite, d'autres membres ont adhéré à l'association ou, en fonction de leur degré d'implication et de soutien financier, ont été cooptés en qualité de « membres fondateurs » ou de « membres bienfaiteurs ». Toutefois, l'essentiel de la dotation initiale apporté par l'Adrec lors de la constitution de la Frup, d'un montant de 7,5 M€, provient d'un don de 6,5 M€ effectué par la Fondation FIA, fondation de droit britannique, créée à l'initiative de la Fédération Internationale de l'Automobile pour promouvoir des actions d'intérêt général, en lien principalement avec les enjeux de sécurité routière.

Ce financement privé a été complété par un apport de l'État d'un montant de 4,2 M€, retracé au sein d'un compte d'affectation spéciale. Un tel apport, peu usuel, s'inscrivait dans le contexte de la politique de soutien à la recherche menée par le gouvernement de l'époque, dont l'objectif était de favoriser un effet de levier vis-à-vis des dépenses privées de recherche et de développement, pour les rapprocher de la cible de 2 % du produit intérieur brut (Pib) national à l'horizon 2010.

D'un strict point de vue statutaire, la fondation n'a donc été dotée que par ces deux personnes morales : l'Adrec à titre principal, et l'État de manière subsidiaire. La qualification de « membres fondateurs de l'Institut du Cerveau », par laquelle la Fondation ICM continue de désigner dans sa communication institutionnelle la liste des membres de l'Adrec (qui n'est elle-même plus mentionnée dans cette communication), paraît donc constituer une forme de raccourci sémantique. Cette présentation masque la contribution financière prépondérante issue d'une seule entité privée, en l'occurrence la Fondation FIA.

Outre son rôle dans la préfiguration des statuts de la Fondation ICM, l'Adrec est intervenue comme maître d'ouvrage dans la construction de son futur centre de recherches, pour laquelle elle a sollicité divers financements publics¹, et souscrit un emprunt auprès de la Caisse des dépôts et consignations, d'un montant de 30 M€. Selon la volonté des fondateurs, il n'a pas été fait appel à la générosité du public pour financer cette construction, les premières levées de fonds auprès des mécènes et « grands donateurs » n'étant intervenues qu'à partir de la fin 2008. L'Institut du Cerveau et de la Moelle épinière a été inauguré en septembre 2010. Il s'agit d'un bâtiment contemporain, d'une superficie totale de 22 000 m² et pour un coût de construction global d'environ 63 M€. Ces locaux appartiennent à la Fondation ICM, mais ont été érigés sur un terrain mis à disposition par l'Assistance Publique Hôpitaux de Paris (AP-HP) en vertu d'une convention d'occupation du domaine public d'une durée de quarante ans.

L'Adrec est demeurée en activité plusieurs années, jusqu'à sa dissolution prononcée en janvier 2018, notamment pour gérer les suites de la construction au titre de la garantie décennale et rembourser l'emprunt contracté auprès de la Caisse des dépôts et consignations, tout en refacturant un loyer à la Fondation ICM. La fusion des deux entités, décidée en octobre 2016 avec un effet rétroactif au 1^{er} janvier de cette année, a conduit à l'absorption du patrimoine de l'Adrec par la fondation, correspondant à un actif net apporté de 24,7 M€.

B - De très larges missions liées à la recherche, au-delà des moyens d'action énumérés dans les statuts

Les statuts en vigueur sont demeurés inchangés depuis la création de la Fondation ICM en 2006, hormis une modification mineure survenue en août 2011, relative au transfert de l'adresse de son siège à la suite de l'inauguration du nouveau bâtiment. À l'instar de certaines Frup « historiques » comme l'Institut Pasteur ou l'Institut Curie, bien qu'à une échelle plus modeste, la Fondation ICM a donc placé au cœur de son projet statutaire sa mission d'opérateur de recherche.

Son originalité tient également à sa proximité avec l'hôpital, lui faisant bénéficier des potentialités de celui-ci et de ses départements medicotechniques (pharmacie, laboratoires de biologie, radiologie, etc.). Elle lui permet d'investir des activités de recherche clinique et

¹ Subventions d'investissement de la région d'Île-de-France (15 M€), du département de Paris (4,9 M€), de l'Inserm (3 M€) et de l'AP-HP (1,5 M€), soit un total de 24,4 M€.

translationnelle², par le biais de ses propres équipes, du centre d'investigation clinique (CIC) en neurosciences – unité d'hospitalisation de jour et de consultations consacrée à la recherche clinique sur les maladies du système nerveux, qui dépend de l'AP-HP et de l'Inserm mais est abritée dans les murs de l'Institut³ – ou au travers de ses treize infrastructures de recherche clinique (iCRIN). Ces dernières, organisées chacune autour d'une thématique-clé, sont des équipes de recherche à l'interface entre l'ICM et le département médico-universitaire du centre hospitalier universitaire (CHU), sélectionnées et labellisées par le conseil scientifique international de la fondation (cf. *infra*) et bénéficiant d'une dotation financière de celle-ci.

Pour accomplir son objet social, elle retient les moyens d'action suivants (art. 2) :

- « *l'initiation, la coordination et le développement des actions conduites aux niveaux national, européen et international dans le domaine de la recherche sur le cerveau et la moelle épinière,*
- *l'identification de nouveaux programmes de recherches et l'incitation de nouvelles équipes à s'impliquer dans ce domaine,*
- *la sensibilisation de l'opinion publique, des pouvoirs publics et de tous organismes et institutions (etc.),*
- *la mise en place de ou la participation à tout partenariat avec des organismes tant publics que privés pour favoriser la réalisation de l'objet de la fondation,*
- *l'accueil d'équipes de recherches françaises et étrangères,*
- *l'organisation de concours, l'octroi de bourses et de prix,*
- *l'organisation de comités consultatifs et de réflexion,*
- *la délivrance de formation. »*

Cette liste, bien que relativement large, n'est pas exhaustive des activités déployées par la fondation : elle ne fait pas expressément mention des activités de valorisation de la recherche et de transfert de technologies, lesquelles revêtent pourtant depuis l'origine une dimension importante dans le modèle de l'ICM et constituent l'une de ses quatre missions sociales effectives. L'obtention, dès 2011, de la labellisation « Institut Carnot » par l'ICM illustre d'ailleurs à quel point cette dimension est constitutive de son identité.

² Définie par la direction générale de l'offre de soins comme « *une activité aux interfaces entre recherches fondamentale et clinique, fluidifiant et accélérant les échanges bidirectionnels entre la recherche à visée cognitive et la recherche orientée vers les patients, ou la recherche à visée cognitive et la santé des populations* ».

³ D'ici 2026, le CIC Neurosciences devrait toutefois déménager des locaux de l'Institut pour être implanté dans un nouveau bâtiment sur le site de la Pitié-Salpêtrière, qui deviendra le CIC Neurosciences-Cermad (pour « centre d'excellence dans la recherche sur la maladie d'Alzheimer et autres maladies dégénératives »).

Les « Instituts Carnot »

Comme le rappelle la page de présentation du site internet du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche : « *le label Carnot, créé en 2006, est un label d'excellence (etc.) destiné à favoriser la recherche partenariale, c'est-à-dire la conduite de travaux de recherche menés par des laboratoires publics en partenariat avec des acteurs socio-économiques, notamment avec des entreprises. [Les Instituts Carnot] favorisent le rapprochement des acteurs de la recherche publique et du monde socio-économique, afin d'accélérer le passage de la recherche à l'innovation et d'accroître le transfert de technologies vers les acteurs économiques.* »

L'obtention de ce label, attribué par le ministère, permet à ses bénéficiaires de recevoir des financements spécifiques de l'Agence nationale de la recherche (ANR), d'un montant total de 62 M€ par an, calculés en fonction du volume des recettes tirées des contrats de recherche avec leurs partenaires. L'ICM fait partie des 39 Instituts Carnot existants, le dernier appel à labellisation ayant été lancé en 2019. En 2023, le financement obtenu à ce titre par la Fondation ICM (dit « abondement Carnot ») s'est élevé à 1,9 M€.

Une révision des statuts de la fondation avait été envisagée en 2017, dans le contexte de l'absorption de l'institut hospitalo-universitaire par la fondation (cf. *infra*) : finalement abandonnée en raison de divergences sur l'évolution de la gouvernance, elle prévoyait notamment une rédaction enrichie de l'article 2, dans laquelle « [l'aide] au développement de l'entrepreneuriat pour valoriser les avancées de la recherche » aurait été mentionnée parmi les moyens d'action. La Fondation ICM, au terme de l'instruction de la Cour, s'est engagée à procéder à une mise à jour dès la prochaine opportunité de modification statutaire.

C - Un soutien financier et logistique d'équipes de chercheurs publics, rassemblées au sein d'une unité mixte de recherche

La communication institutionnelle de la Fondation ICM est axée sur son centre de recherches, dont l'inauguration en 2010 est retenue comme point de départ effectif de ses activités. Depuis 2020 et afin de renforcer sa notoriété et la lisibilité de son action auprès du grand public, l'intitulé « Institut du Cerveau » a en outre été privilégié dans cette même communication, la référence à la moelle épinière n'étant plus mise en avant.

L'Institut abrite dans ses murs, outre la direction générale et les services administratifs de la Fondation ICM, des équipes de recherche, des plateformes technologiques, le CIC et, depuis 2012, un incubateur d'entreprises innovantes (« iPEPS »). Cette dernière activité s'est progressivement étendue à deux autres sites localisés à proximité de l'Institut, tous deux dans le XIII^{ème} arrondissement de Paris : depuis 2017, au sein du campus Station F, puis à partir de 2021 dans un immeuble situé rue du Chevalier et, d'une surface totale de 1 300 m², acquis et rénové par la fondation.

Les chercheurs et enseignants-chercheurs de l'Institut du Cerveau sont, pour l'essentiel, rattachés à une unité mixte de recherche (UMR) placée sous la triple tutelle du CNRS, de l'Inserm et de Sorbonne Université⁴ et dirigée par le directeur général de la fondation. Fin 2023, 60 % d'entre eux étaient rémunérés à titre principal par l'un ou l'autre de ces trois établissements ou par d'autres institutions publiques⁵. La Fondation ICM est l'employeur

⁴ Créée en 2018, par la fusion des universités Paris-Sorbonne (Paris-IV) et Pierre-et-Marie-Curie (Paris VI).

⁵ Notamment l'Institut national de recherche en informatique et en automatique (Inria), l'École des neurosciences de Paris, l'École pratique des hautes études, l'Université Paris-Saclay, etc.

principal des 40 % restants, le plus souvent des doctorants ou post-doctorants recrutés soit sur subventions de recherche dont elle assure la gestion comme mandataire unique, soit par le biais de contrats de recherche industriels ou de conventions de mécénat affecté à la réalisation de projets de recherche. Les autres catégories de personnels – hospitaliers et paramédicaux, ingénieurs, techniciens et administratifs (ITA) – sont également réparties entre ces employeurs publics et la Fondation ICM.

Une partie des 25 équipes qui constituent l'UMR – pour la période de son mandat 2019-2024⁶ – lui préexistait et était déjà présente au sein du CHU de la Pitié-Salpêtrière, mais a rejoint l'UMR au moment de sa création en 2010. D'autres équipes ont été constituées ultérieurement, au fur et à mesure de ses renouvellements. En parallèle, l'Institut accueille aussi un plus petit nombre d'équipes de recherche qui ne dépendent pas de l'UMR, mais ont été recrutées directement sur la base d'appels à projets initiés par la Fondation ICM et sont exclusivement financées par celle-ci. Ces équipes ont toutefois vocation à intégrer ultérieurement l'UMR, lorsque leurs chercheurs – souvent de nationalité étrangère, ou français ayant fait carrière dans de grandes institutions étrangères – parviennent à être recrutés sur des postes permanents de chercheurs au sein des opérateurs publics.

La labellisation comme institut hospitalo-universitaire et ses enjeux pour l'ICM

Peu après son inauguration, l'Institut du Cerveau a fait l'objet d'une labellisation comme institut hospitalo-universitaire (IHU) : il abrite en effet l'« IHU-A-ICM » (le « A » pour Alzheimer), constitué dans le cadre du premier programme « Investissements d'avenir » (PIA1). La création de ces structures en 2010 visait à promouvoir un « *rapprochement entre soins et recherche, assorti d'une relative autonomie par rapport aux CHU et aux organismes publics* », selon les termes d'un rapport sénatorial dressant leur premier bilan⁷. Reconnues pour l'excellence de leurs travaux au niveau international, elles ont en outre bénéficié de dotations exceptionnelles, accordées par le Commissariat général à l'investissement et versées par le biais de l'Agence nationale de la recherche (ANR).

Pour l'ICM, ce second facteur a été prépondérant dans sa candidature à l'appel à projets, l'attrait de la création d'un IHU en termes de souplesse et d'autonomie s'avérant en revanche plus relatif, puisque son modèle préexistant lui conférait déjà de tels atouts. Elle lui a toutefois permis de renforcer ses ambitions en matière de recherche translationnelle, lui assure ainsi des ressources annuelles supplémentaires significatives, mais en diminution ces dernières années : 18,7 M€ entre juillet 2020 et fin 2025, contre 55 M€ au cours de la décennie précédente.

La labellisation IHU n'a été rendue possible initialement que par le recours au statut de fondation de coopération scientifique (FCS), qui s'est ajouté à celui préexistant de fondation reconnue d'utilité publique. Leur coexistence était peu efficiente, notamment parce qu'elle conduisait à devoir conclure une convention régissant les relations administratives et financières entre elles, à démultiplier les instances de gouvernance et à arrêter des comptes annuels distincts. Il a été mis fin à ce doublon à compter du 1^{er} janvier 2018, à la suite de la « fusion », dans la Fondation ICM, de la FCS préalablement dissoute.

⁶ La durée maximale de labellisation d'une UMR n'est pas censée excéder cinq années, mais cette durée a été exceptionnellement prorogée d'un an en raison de la crise du Covid.

⁷ « Instituts hospitalo-universitaires, un modèle à conforter », Rapport d'information n° 534 (2021-2022) de MM. Thierry Meignen et Jean-François Rapin, fait au nom de la commission des finances, février 2022, page 8.

D - Une coordination des multiples acteurs de l'Institut du Cerveau précisée dans une convention cadre

Les relations entre la Fondation ICM et ses partenaires institutionnels (CNRS, Inserm, Sorbonne Université et AP-HP) sont régies depuis 2011 par une convention cadre, dont la version en vigueur date de juin 2021. Reconnaisant la nécessité de « *coordonner [leurs efforts] en une stratégie commune selon un modèle original assurant réactivité et efficacité* » en faveur des chercheurs réunis au sein de l'Institut, les signataires ont établi une gouvernance dans laquelle le comité de coordination constitue l'organe majeur. Composé d'un représentant de chaque partie et présidé par le président de la Fondation ICM, ce comité se réunit avant chaque conseil d'administration de la fondation et est obligatoirement consulté pour tout projet scientifique, de valorisation ou transfert et pour la nomination du directeur de l'UMR. Chaque membre dispose d'une voix, et les avis et décisions adoptés par le comité doivent l'être à l'unanimité.

Outre qu'elle définit la nature des moyens mutualisés au sein de l'UMR et leurs contributions financières respectives aux frais de fonctionnement du bâtiment, la convention fixe le partage des responsabilités entre les parties sur les questions de valorisation et de gestion des contrats bénéficiant de subventions de recherche. Un objectif de souplesse prévaut, puisque la convention confère aux responsables des équipes de recherche le libre choix du mandataire entre la Fondation ICM, l'Inserm et l'AP-HP, pour la gestion de chaque projet de valorisation ou subvention sur appel à projets (hormis les financements issus du Conseil européen de la recherche, dont la gestion incombe par défaut à l'employeur principal du chercheur lauréat). Elle prévoit aussi la réunion, au moins deux fois par an, d'un comité de valorisation qui veille au respect des règles de non concurrence entre les parties et de transparence.

C'est dans une logique similaire de simplification et de convergence administrative qu'a été introduite, d'abord à titre d'expérimentation par un avenant de 2014 puis pérennisée dans la version en vigueur de la convention en 2021, la possibilité d'un cumul des fonctions de directeur général de la Fondation ICM et de directeur de l'UMR. Elle s'est appliquée au directeur général en poste de 2012 à fin 2024⁸. En vertu de ce cumul, la procédure et le calendrier de recrutement du nouveau directeur général de la fondation ont été étroitement articulés avec ceux du renouvellement de l'UMR. Ainsi la nouvelle directrice générale, dont la candidature a été retenue par le conseil d'administration de la fondation et par les parties à la convention de coordination depuis le printemps 2023, n'a pris ses fonctions qu'au 1^{er} janvier 2025.

Le cumul des deux fonctions paraît se justifier dans son principe, dès lors que l'existence de la fondation n'a de sens que pour « faire vivre » les activités scientifiques de l'Institut, menées à titre principal au travers de l'UMR, et que le directeur général prend une part directe à ces activités comme chef ou membre d'une des équipes de l'unité. D'un point de vue administratif et statutaire, il en résulte néanmoins une situation atypique : le directeur général en poste sur la période et sa successeure ont occupé un emploi budgétaire de professeur des universités – praticien hospitalier (PU-PH), tandis que la Fondation ICM leur a versé, au titre des fonctions de directeur général, une rémunération complémentaire sur la foi de la délivrance, par l'employeur d'origine, d'une autorisation de cumul au fondement fragile (cf. ci-après).

⁸ Selon la même logique, la secrétaire générale de la Fondation ICM (salariée de droit privé de celle-ci) est désignée comme gestionnaire de l'UMR et bénéficie de délégations de signature de la part de ses tutelles.

E - Une politique d'attractivité salariale qui soulève des interrogations

En parallèle des rémunérations accordées à ses personnels de droit privé⁹, la Fondation ICM verse un complément de rémunération à certains agents publics dans le cadre de la politique de primes en vigueur à l'Institut. Pour ce faire, elle se fonde sur le décret n° 2020-69 du 30 janvier 2020 relatif aux conditions déontologiques dans la fonction publique, qui encadre strictement les possibilités de cumuls d'activités liés à l'exercice d'une activité accessoire. Il s'agit, selon la fondation, d'attribuer une gratification financière aux personnels apportant « *une contribution organisationnelle, économique ou sociale essentielle et nécessaire au fonctionnement et aux objectifs stratégiques de l'Institut* », par exemple en étant membre de ses instances de pilotage scientifique, en représentant la fondation dans l'effort de collecte auprès des mécènes et donateurs, ou en exerçant un rôle de référent interne sur des aspects transverses.

À la date du contrôle de la Cour, 27 cas d'agents bénéficiant d'un tel cumul ont été recensés. Si les sommes mensuelles brutes versées à ce titre sont le plus souvent inférieures à 1 000 €, voire à 500 €, elles peuvent à l'inverse atteindre des montants compris entre 2 000 et 6 800 € pour certaines situations individuelles. Celles-ci nécessitent alors une lecture pour le moins « souple », par leurs administrations d'origine, des règles de cumul, car elles sont difficiles à concilier avec une rémunération versée par ailleurs par un employeur à titre principal. Ces rémunérations peuvent aussi s'écarter des critères de politique indemnitaire énoncés par la fondation elle-même : il s'agit dans ces cas de la pérennisation de situations historiques d'agents publics recrutés à la création de l'Institut, ou de la définition d'un schéma de rémunération globale destiné à assurer l'attractivité salariale de l'Institut vis-à-vis de chercheurs internationaux prometteurs. Dans de tels cas, la rémunération versée par la Fondation ICM vise aussi à compenser la perte financière subie par ceux-ci lorsqu'ils réussissent les concours de recrutement sur des emplois de chercheurs publics, leur salaire étant alors déterminé par les grilles indiciaires propres à ces emplois et non plus par un contrat de droit privé. Enfin, la rémunération versée par la fondation à son directeur général en fonction jusqu'en décembre 2024 s'est cumulée, elle aussi, au traitement dont il bénéficiait de la part de son employeur public (un établissement universitaire), ce qui implique que ce dernier a accepté de considérer que la rémunération par l'ICM était versée à titre accessoire.

Ces conditions financières ont été avalisées par les partenaires institutionnels de la fondation, décisionnaires pour autoriser ou non un cumul d'activités de leurs agents. La lecture des procès-verbaux du conseil d'administration fait néanmoins apparaître que le recours à cet outil a pu être une source de difficultés persistantes. Elles ont conduit le directeur général de la fondation à adresser, en juillet 2022, un courrier au cabinet de la ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, relatif aux contraintes induites par le décret précité sur le développement et l'attractivité de l'Institut. Ce courrier est demeuré sans réponse. En 2023, la direction régionale du CNRS et la direction générale de l'Inserm ont en revanche chacune formalisé, respectivement par une note de service et par un courrier adressé à la fondation, les règles applicables en matière de cumuls. Sans se prononcer directement sur les demandes individuelles, ces documents retiennent une interprétation plus stricte et circonscrite de la notion d'activité accessoire que celle définie par la fondation, et plus conforme à la

⁹ Pour 2023, le montant global (brut) des cinq rémunérations les plus importantes de la Fondation ICM atteint 674 000 €, information reprise chaque année dans le rapport du commissaire aux comptes. Pour toute la période 2020-2023, les variations annuelles de ces rémunérations sont restées limitées. Le directeur général étant un agent public, la plus haute rémunération est celle de la secrétaire générale.

jurisprudence ; elles placent donc le schéma actuel dans une situation incertaine. Pour autant, l'autorisation de cumul étant accordée par l'employeur principal, la vérification de sa conformité aux textes n'entre pas dans le champ du présent contrôle.

II - Des instances de gouvernance adaptées au fonctionnement partenarial de l'Institut, mais dont le rôle doit être davantage affirmé

La structure de la gouvernance de la Fondation ICM, régie par les statuts-type applicables aux fondations reconnues d'utilité publique, reflète le modèle de partenariat entre acteurs privés et publics qui fait son originalité. En pratique, le fonctionnement de cette gouvernance est toutefois marqué par une forme de déséquilibre au profit des premiers.

A - Le poids prépondérant des fondateurs dans les instances dirigeantes

1 - Un conseil d'administration à la composition stable, accordant une place majeure aux personnes à l'initiative du projet

Le conseil d'administration de la Fondation ICM comporte quinze membres, répartis entre : 1° le collège des « fondateurs¹⁰ » (cinq membres), qui peut comprendre également des membres nommés et renouvelés par lui ; 2° le collège des quatre « membres de droit »¹¹ où siègent les représentants de chacun des partenaires publics précités ; 3° le collège des personnalités qualifiées (trois membres, choisies par cooptation « *en raison de leur compétence dans le domaine d'activité de la fondation* » ; 4° le collège des « amis de la fondation » (trois membres). L'État, sans être directement représenté au sein du conseil, désigne un commissaire du Gouvernement, siégeant aux séances avec voix consultative ; l'actuel titulaire de la fonction, ancien inspecteur général de l'administration, a été nommé au début de l'année 2021.

Cette structuration n'a pas évolué depuis la création de la Fondation ICM¹². La composition nominative du conseil d'administration est également demeurée stable, hormis pour le collège des membres de droit. Les cinq administrateurs « fondateurs » sont restés inchangés, tandis que le collège des personnalités qualifiées (théoriquement renouvelable par tiers tous les ans) n'a pas été modifié depuis 2014. Au sein du collège des « amis », deux renouvellements sont survenus en 2019 et 2020, mais le troisième membre a siégé sans discontinuer depuis 2007. Même s'il intervient en priorité, conformément à son collège d'appartenance, sur les enjeux liés à la recherche de nouveaux

¹⁰ Il importe de noter que les « fondateurs » évoqués ici sont les personnes physiques à l'initiative du projet et non, strictement, les fondateurs au sens financier du terme. Ainsi, le fait que ces « fondateurs » soient en pratique très présents dans la gouvernance ne porte pas atteinte au principe selon lequel la fondation doit être indépendante de ses fondateurs – entendus cette fois comme ceux qui ont apporté la dotation de la fondation, ici très limités en nombre (cf. *supra*).

¹¹ L'intitulé « collège des partenaires institutionnels » serait plus approprié au regard des statuts-types.

¹² Des projets de statuts modifiés, élaborés lors de la fusion de la gouvernance de l'IHU au sein de la fondation, avaient été validés par le conseil d'administration en juin 2017 avant de faire l'objet de réserves de la part des services du ministère de l'Intérieur, aux motifs notamment qu'ils auraient conduit à un nombre excessif d'administrateurs (dix-sept au lieu de quinze) et à une surreprésentation des fondateurs (six membres, alors que cette proportion ne peut excéder un tiers). Les statuts sont finalement demeurés inchangés.

« grands donateurs », son double statut est contraire aux préconisations du Conseil d'État : celui-ci rappelle dans son recueil de jurisprudence sur les Frup¹³ que les fondateurs « *ne peuvent siéger que dans ce collège, dont l'effectif ne peut dépasser un tiers de celui du conseil d'administration* ».

Cette configuration a contribué à conférer aux fondateurs un poids décisionnel excédant celui normalement prévu par les statuts-type, le déséquilibre ayant été plus marqué encore dans les années antérieures à la période contrôlée, puisque le conseil d'administration a pu compter simultanément jusqu'à huit membres ayant la qualité de fondateur, donnant à ceux-ci une majorité de fait au sein de l'instance. Si cette grille de lecture est toutefois à relativiser compte tenu de l'ambiguïté de la notion de fondateur au cas d'espèce¹⁴, elle conduit à une forme de concentration des pouvoirs.

Ce risque de déséquilibre paraît en partie assumé, pour maintenir l'« élan privé » garanti par la personnalité et l'implication directe des fondateurs, en contrepoint des acteurs institutionnels publics. Le président de la fondation a reconnu la problématique de la composition du conseil, issue selon lui des circonstances historiques de sa création ; il insiste toutefois sur la trajectoire de retour à la normale des dernières années et relève qu'en pratique, les décisions de l'instance délibérante sont toujours consensuelles.

2 - Un bureau exclusivement constitué de fondateurs

L'article 4 des statuts prévoit la désignation d'un bureau, constitué du président, d'un vice-président, du trésorier et d'un secrétaire, nommés par le conseil d'administration parmi ses membres pour un mandat de trois années. Son rôle, précisé par le règlement intérieur, consiste classiquement à prendre les dispositions relatives au fonctionnement courant de la fondation entre les séances du conseil d'administration, ainsi qu'à assurer la préparation et le suivi des décisions de ce conseil. Le directeur général assiste à ses réunions, avec voix consultative.

La composition nominative du bureau est demeurée inchangée depuis les débuts de la Fondation ICM et inclut quatre des cinq personnes siégeant au collège des fondateurs. Outre le directeur général, la secrétaire générale mais aussi le cinquième membre fondateur siégeant au conseil d'administration ont été systématiquement invités à assister à ces séances, sans que la participation de ce dernier – assimilable de fait à un membre permanent – soit expressément prévue par le règlement intérieur, ni que ses attributions soient précisées. Le Conseil d'État a toutefois pu rappeler, dans sa jurisprudence, que « *le bureau doit rester une équipe restreinte regroupant un petit nombre de personnes dont chacune assume une fonction claire* »¹⁵. Par contraste, il est relevé qu'aucun représentant issu des autres collèges du conseil d'administration n'a participé à cette instance en qualité de membre ou d'invité. De fait, la lecture des relevés de décisions du bureau montre que c'est dans cette instance que se définit la position des fondateurs par rapport aux demandes des partenaires publics, lorsque les séances préalables du comité de coordination ont fait apparaître des divergences.

B - Un conseil d'administration n'exerçant pas la plénitude de ses prérogatives

Le commissaire du Gouvernement, rencontré durant l'instruction de la Cour, a fait part de son appréciation favorable sur la qualité de la gouvernance de la Fondation ICM. Son jugement se fonde sur l'assiduité des membres du conseil d'administration, sur la représentation

¹³ Cf. la notice sur l'article 3 des statuts-type (« Composition et mode de nomination du conseil d'administration »).

¹⁴ Cf. note de bas page n° 14.

¹⁵ *Société d'horticulture du Doubs*, Section de l'intérieur, 5 février 2008, n° 380.925

des partenaires publics assurée généralement au plus haut niveau (notamment par la présence régulière du directeur général de l'AP-HP et du président directeur général de l'Inserm), ainsi que sur la richesse des débats en séance.

S'il incombe au conseil de « *régle[r], par des délibérations, les affaires de la fondation* » (art. 7 des statuts), l'examen des procès-verbaux de ses séances montre néanmoins qu'une proportion importante des points inscrits à son ordre du jour ne donne lieu qu'à une simple information, suivie le cas échéant d'un débat qui peut en effet être nourri, mais sans se traduire nécessairement par une délibération formalisant les orientations retenues par l'instance. Cette observation ne porte certes pas sur les actes les plus importants : approbation du budget ou des comptes exécutés, du rapport sur la situation morale et financière ou de la convention générale et de ses avenants, révision du règlement intérieur, désignation des personnalités qualifiées siégeant au conseil, etc. Elle concerne en revanche, dans certains cas, des points structurants pour l'activité de la fondation, comme l'actualisation de la stratégie scientifique de l'ICM (séance du 18 octobre 2019), la présentation de la feuille de route de l'Institut en matière de recherche clinique (séance du 17 mai 2021), la définition des modalités de recrutement de son futur directeur général (séance du 24 mai 2022), l'élaboration de son plan de développement à l'horizon 2030 (séance du 29 septembre 2022) ou la procédure mise à jour pour l'instruction des dossiers de legs (séance du 28 février 2023).

Par ailleurs, comme cela sera souligné plus loin, l'instance délibérante ne s'est jamais formellement prononcée sur la politique de réserves financières de la fondation, sur la définition de ses missions sociales, sur les règles de construction du compte d'emploi des ressources et d'affectation des ressources issues de la générosité du public ou encore sur l'acceptation des legs, compte tenu de la délégation très large consentie en faveur du bureau et du président. L'existence d'une gouvernance duale de l'Institut, conduisant à ce que les décisions propres à la gestion de l'UMR et à ses orientations scientifiques soient aussi évoquées collégalement au sein du comité de coordination prévu par la convention générale, peut constituer un élément d'explication à cette situation particulière. Une telle circonstance ne doit pas pour autant affranchir le conseil d'administration d'investir l'intégralité de ses attributions en matière de pilotage opérationnel, administratif et financier de la fondation. Cette exigence est d'autant plus forte que les fondateurs, très investis dans ce rôle depuis sa création, sont eux-mêmes susceptibles de se désengager progressivement au cours des prochaines années.

C - Des instances consultatives dont les contours et le rôle effectifs n'ont pas été toujours clairement définis

1 - Une typologie des comités du conseil d'administration en partie différente de ce que prévoit le règlement intérieur

Le règlement intérieur, demeuré inchangé entre 2011 et 2024, prévoit en son article 9 que « *le conseil d'administration peut créer des comités, notamment un comité d'honneur, un comité de parrainage, un comité financier et un comité d'éthique* ». La « comitologie » mise en œuvre au sein de la fondation s'est écartée en partie de cette configuration, s'agissant des intitulés des entités existantes ou de la définition de leurs attributions.

Les comités consultatifs de la Fondation ICM

Le rapport annuel 2023 et le site Internet de la fondation font état des comités du conseil d'administration suivants :

- le comité d'audit qui, bien que non prévu à l'origine, concentre des attributions nombreuses (cf. ci-après) ;
- le comité des nominations et rémunérations, censément consulté « *sur les nominations des cadres supérieurs de la Fondation et sur [sa] politique de rémunération* » mais jamais réuni (cf. ci-après) ;
- le comité de coordination de la convention générale (ou « comité de coordination de la fondation avec ses partenaires publics »), au titre de la gouvernance de l'UMR. Sa classification comme un comité du conseil d'administration paraît toutefois inadaptée, puisqu'il n'émane pas de ce dernier mais résulte de l'application de ladite convention ;
- le comité d'éthique et de déontologie (Cometh), créé en octobre 2018. Même si l'organe délibérant de la fondation a la faculté de le saisir, ses missions sont tournées vers les équipes de recherche de l'Institut qui peuvent également le solliciter ; elles portent en premier lieu sur les questions éthiques et déontologiques soulevées par la recherche scientifique et médicale ;
- le comité des amis de la Fondation ICM : désigné alternativement sous le nom de « comité de campagne » (terme utilisé lors des campagnes majeures de levées de fonds), il regroupe des « grands donateurs » qui consentent, au-delà de leur propre contribution financière, à promouvoir activement l'image de la fondation dans le but de développer la collecte de ressources supplémentaires. À ce titre, il s'assimile au « comité de parrainage » prévu par le règlement intérieur.

Outre les comités précités, la gouvernance de l'ICM comprend enfin un conseil scientifique international (*Scientific advisory board*), à l'instar de l'obligation applicable aux fondations de coopération scientifique. Il est composé de douze experts issus de grandes institutions de recherche européennes ou américaines et remplit une fonction de conseil vis-à-vis de la Fondation ICM dans la définition de sa politique scientifique. Il joue aussi un rôle important dans l'évaluation interne des équipes de recherche de l'UMR, préalablement aux évaluations quinquennales réalisées par le Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (HCÉRES). Enfin, il intervient aussi dans le processus de sélection des équipes de recherche propres à la Fondation ICM.

Bien que son existence et ses attributions n'aient pas été formellement définies dans le règlement intérieur de la Fondation ICM jusqu'à très récemment, le comité d'audit a été conduit à jouer un rôle de premier plan dans son pilotage administratif et financier. Sa mission, présentée sur le site Internet de la fondation, est d'« *assiste[r] le conseil d'administration dans l'exercice de sa mission de surveillance de la gestion de la fondation pour ce qui concerne l'élaboration de l'information financière, le contrôle des comptes, la gestion des risques, et la politique de placement de trésorerie* ». Réuni une fois par an, avant la séance du conseil d'administration lors de laquelle est adopté le rapport annuel sur la situation morale et financière et sont approuvés les comptes de l'exercice précédent, il intervient ainsi comme une commission des finances et du budget. Son ordre du jour type comporte également l'actualisation du dispositif de cartographie des risques et l'examen des déclarations de conflits d'intérêts potentiels des administrateurs et plus hauts cadres de la fondation. Sa composition est restreinte, avec quatre membres dont trois sont des « fondateurs » (parmi lesquels le trésorier, qui préside ce comité). Demeurée inchangée depuis 2010, elle n'inclut pas de personnalités extérieures à l'Institut, même si le commissaire aux comptes y est invité à présenter une synthèse de ses travaux.

À l'inverse, le comité des nominations et rémunérations, dont les membres sont identiques à ceux du comité d'audit, est quant à lui resté en sommeil durant la période contrôlée, les décisions en la matière étant prises au niveau du président et du trésorier. Le recrutement le plus stratégique, à savoir celui de la nouvelle directrice générale de la fondation/directrice de l'UMR, a pour sa part été piloté par un comité de sélection *ad hoc*, dont la composition était plus élargie (constitué de représentants de la Fondation ICM, du conseil scientifique, des tutelles et des chercheurs de l'Institut). Ce comité a été animé par un cabinet de chasseurs de têtes spécialisé, chargé d'identifier les prospects, d'évaluer les candidatures et de lui soumettre une « *short-list* ». Le conseil d'administration, s'il a été destinataire de points d'étape sur cette procédure, ne s'est formellement prononcé qu'au stade de la validation du choix final (lors de sa séance du 30 mai 2023), sans que le sujet de la rémunération de la candidate retenue – négociée directement avec les partenaires publics – ne soit évoqué dans cette instance.

2 - Une révision limitée du règlement intérieur, postérieure à la période contrôlée

Le hiatus entre les dispositions prévues par le règlement intérieur et le fonctionnement effectif des comités a été relevé, lors de la séance du conseil d'administration de septembre 2023, par le commissaire du Gouvernement. Cette remarque a conduit les administrateurs à adopter une nouvelle résolution en faveur d'une révision du règlement intérieur de la Fondation ICM, qui ne s'est toutefois concrétisée qu'un an plus tard (règlement révisé approuvé par le conseil en septembre 2024 et communiqué au ministère de l'Intérieur en décembre 2024)

Sur le fond, cette révision a permis d'actualiser certains intitulés pour les mettre en conformité avec ceux existant dans la pratique et a introduit deux articles nouveaux relatifs aux devoirs des membres du conseil d'administration (nouvel art. 2) et à la prévention des conflits d'intérêts (nouvel art. 3). Elle modifie aussi les modalités de nomination du directeur général. S'agissant de l'article relatif aux comités, bien qu'il ait été à l'origine de la révision d'ensemble du règlement intérieur, les modifications qui y ont été apportées sont finalement demeurées limitées : les principales ont consisté en la suppression de la mention du comité financier et du comité de coordination, qui découle de la convention générale et non des statuts, ainsi qu'en une formalisation du fonctionnement et des attributions effectifs du comité d'audit. Les mentions des autres comités sont maintenues inchangées par rapport à la version initiale du règlement intérieur, malgré les écarts constatés avec la pratique. Leur composition n'a pas été modifiée, la proposition du commissaire du Gouvernement d'ouvrir davantage celle-ci à des personnalités extérieures n'ayant pas été retenue par les administrateurs.

III - Un renforcement progressif des outils de maîtrise des risques au sein de la fondation, complété par de nombreux contrôles externes

Le début de la période examinée, marquant la première décennie d'existence effective de l'Institut du Cerveau, a coïncidé avec une phase de plus grande structuration, par la fondation, de ses dispositifs de contrôle interne, de maîtrise des risques et d'appui à la conformité réglementaire. Par la nature de ses activités, elle est aussi soumise à des évaluations et contrôles externes fréquents et diversifiés, en plus de ceux liés à son statut de Frup faisant appel à la générosité du public.

A - Une démarche qualité affinée sur la période, privilégiant la sécurisation des activités scientifiques de l'Institut

1 - Une carte des risques récente et fréquemment actualisée, faisant peu ressortir les enjeux liés au recours à la générosité du public

Au début de la période contrôlée, la Fondation ICM s'est dotée d'une carte des risques, adoptée par le conseil d'administration en mai 2020 puis mise à jour annuellement par le comité d'audit, sur la base des propositions formulées par le comité de direction.

La démarche d'élaboration de ce document a été initiée à partir de 2018 et participe de la définition plus large d'une politique de management de la qualité au sein de l'Institut, formalisée par une lettre d'engagement du directeur général à l'ensemble des personnels au moment du renouvellement de l'UMR en janvier 2019. Ce document met en premier lieu l'accent sur les enjeux de renforcement de la qualité scientifique et technique dans la conduite des travaux de recherche et dans le fonctionnement des plateformes, dont plusieurs ont par ailleurs fait l'objet d'une certification internationale ISO 9001 (plateformes de vectorologie et de génotypage-séquençage) ou équivalente (banque de ressources ADN & Cellules). L'engagement porte aussi sur l'optimisation du fonctionnement des services administratifs et techniques de l'Institut, ainsi que la transparence de ses activités vis-à-vis de ses partenaires, donateurs et bailleurs de fonds.

Sur le plan opérationnel, un pôle « Risques, organisation et qualité » (ROQ), placé sous l'autorité de la secrétaire générale a été constitué à partir du second semestre 2018 pour animer cet effort. Ce pôle « *a pour mission d'accompagner chaque direction (etc.) dans l'intégration d'une démarche Qualité-Risques-Conformité dans l'exécution de ses missions* »¹⁶. En septembre 2024, il comptait une responsable, un ingénieur qualité et une chargée de projets. Il intervient dans l'élaboration et le suivi de la carte des risques, ainsi que dans la documentation et la formalisation des procédures et outils de contrôle propres à chaque service.

Dans la dernière version de la carte actualisée début 2024, 36 risques couvrant l'ensemble du champ des activités et du fonctionnement de l'Institut ont été recensés, dont dix risques « majeurs » nécessitant un suivi prioritaire. Ceux-ci sont soit de nature stratégique (« *perte du caractère singulier, porteur d'innovation et d'agilité de l'Institut* », « *non pérennité du modèle économique* », « *atteinte à la réputation* », etc.), soit d'ordre opérationnel (« *défaillance dans la protection du patrimoine scientifique de l'Institut* », « *conflit d'intérêt* », « *fraude et attitude non éthiques* », « *sécurité du système d'information* », « *incident technique majeur empêchant l'exploitation du bâtiment* »). À chaque risque est associée une fiche détaillée, qui explicite les facteurs de cotation retenus, les causes possibles, les conséquences, les dispositifs de maîtrise, le plan d'amélioration envisagé et des indicateurs de suivi.

Ce document souligne, de manière évidente, la dépendance du « modèle économique » de l'Institut à la capacité de la fondation à développer ses ressources propres, ainsi que l'importance de préserver son capital réputationnel pour garantir la confiance des donateurs. Il témoigne d'une réflexion avancée, de la part des membres de sa gouvernance et de ses responsables opérationnels, sur les éléments qui fondent les atouts du modèle partenarial de l'Institut et les facteurs de vulnérabilité, endogènes ou exogènes, qui s'y rattachent. Le format standard des fiches de risque, renseignées de manière plus ou moins dense et profuse selon les sujets, ne permet cependant pas

¹⁶ Cf. présentation au comité d'audit du 28 avril 2022.

facilement d'apprécier l'effectivité et la priorisation des réponses et axes d'amélioration qui y sont énoncées, au-delà de la dimension réflexive que revêt l'exercice. Par ailleurs, les risques afférents aux process de collecte des ressources issues de la générosité du public n'y apparaissent pas de manière très saillante, même s'ils ont commencé à être davantage détaillés avec la dernière actualisation de la carte en 2024. Celle-ci comporte une fiche risque « Impossibilité ou difficulté à enregistrer un don » et une autre consacrée aux risques de litiges en matière de legs.

2 - La mise en place de dispositifs d'appui à la conformité et de contrôle interne

Préalablement à sa carte des risques, la Fondation ICM disposait d'une procédure de prévention et de gestion des conflits d'intérêts, entérinée par le conseil d'administration en 2015, avant d'être amendée début 2020 par le comité d'audit. Celui-ci, ainsi que le président de la fondation, sont destinataires des déclarations d'intérêts remises par les administrateurs, membres du comité de direction, du conseil scientifique international, directeurs membres de la direction chargée de la valorisation. Les déclarations renseignées par les chercheurs et responsables des plateformes sont adressées au directeur général de la fondation. Le Cometh s'est également autosaisi en 2021 afin d'évaluer la robustesse de la procédure mise en place, pour laquelle il a identifié des améliorations possibles concernant l'exhaustivité et la périodicité des formulaires renseignés, ainsi que l'identification des situations de vigilance. Ses propositions ont été ensuite reprises par le comité d'audit et validées par le conseil d'administration début 2023.

Si les directions administratives rattachées au secrétariat général (direction des finances, direction des ressources humaines – DRH -, service juridique¹⁷) ont peu évolué dans leurs effectifs et leur structure au cours de la période contrôlée, ses autres services se sont en revanche davantage étoffés, sous l'effet du mouvement d'internalisation de certaines compétences et de la volonté de renforcer l'accompagnement de la recherche clinique. En termes organisationnels, cette volonté s'est traduite par la constitution à partir de fin 2022 d'une « cellule d'appui technico-règlementaire » (CART) constituée notamment de différentes fonctions support (déléguée à la protection des données, pôle juridique, pôle ROQ, direction des systèmes d'information) ainsi que de la référente à l'intégrité scientifique¹⁸, la cellule support pour la recherche impliquant la personne humaine telle que définie par le code de la santé publique (CSP)¹⁹. La mise en place de cette structure, fonctionnant de manière souple (d'abord réunie périodiquement pour traiter les saisines reçues, et désormais saisie au fil de l'eau) a permis une acculturation progressive des équipes de recherche de l'Institut aux enjeux de conformité réglementaire. Ces derniers ont également été formalisés et synthétisés dans un document énonçant la « Politique générale de l'intégrité scientifique » de l'Institut, validé par le comité de direction en février 2023.

Pour compléter son dispositif de conformité et de management de la qualité, la direction générale de la Fondation ICM a commandé plusieurs audits, menés par le pôle ROQ ou par des prestataires, portant sur des aspects tels que la sécurité de son système informatique ou le fonctionnement de ses processus d'achats. Sur ce dernier point l'audit mené par un cabinet extérieur

¹⁷ Pôle constitué d'un responsable et de deux juristes, spécialisés respectivement en droit des contrats et en droit de la santé. En matière de recours à la générosité du public, c'est essentiellement dans les cas de contractualisation avec des prestataires externes ou lors de la conclusion de conventions de mécénat que l'expertise de ce pôle peut être requise.

¹⁸ Nommée en 2022, en application du décret n° 2021-1572 du 3 décembre 2021 qui rend obligatoire la désignation d'un tel référent dans tous les opérateurs de recherche (établissements publics ou Frup).

¹⁹ Cf. art. L. 1121-2 : « les recherches organisées et pratiquées sur l'être humain en vue du développement des connaissances biologiques ou médicales ».

au second semestre 2023 a relevé « *une maturité achats encore faible* » de l’Institut, notamment dans la phase la plus en amont de ce processus (identification des besoins, « *sourcing* » auprès des fournisseurs, élaboration de plans d’approvisionnement). Il devait conduire à une réorganisation en profondeur de la fonction achat au sein de la fondation d’ici 2025, visant une clarification des rôles des différents acteurs, une formalisation accrue des procédures, le recours à des outils spécialisés de systèmes d’information (SI) Achats (en substitution du recours généralisé à des outils *Excel* ou à des documents papier) et la mise en place d’un pilotage renforcé (tableaux de bord, carte des achats, audits réguliers). Ces audits s’ajoutent à ceux liés au renouvellement périodique de la certification ISO 9001 pour les plateformes précédemment mentionnées.

3 - L’attention portée aux politiques de protection des données personnelles et de gouvernance des données de recherche

En tant que responsable de traitement au sens du règlement général sur la protection des données personnelles (RGPD) et de la loi du 6 janvier 1978 « Informatique et Libertés » modifiée, la Fondation ICM a formalisé sa politique de protection des données personnelles dans deux documents publiés début 2022 : d’une part, un document à usage externe, destiné à l’information des différents publics susceptibles d’interagir avec l’Institut (participants aux études, partenaires et donateurs) afin de les informer sur la nature des données collectées et leur utilisation, les finalités des traitements poursuivis, les mesures de sécurité mises en œuvre et les droits dont ils disposent en la matière ; d’autre part, une lettre d’engagement du directeur général, diffusée en interne à l’ensemble des personnels, destinée à les sensibiliser à ces enjeux ainsi qu’à l’impératif de vigilance et d’exemplarité en la matière.

Le renforcement de cette politique au sein de la Fondation ICM fait écho à sa décision d’internaliser, à compter de fin 2021, la fonction de délégué à la protection des données (DPD), obligatoire également en vertu du RGPD. Antérieurement, cette fonction avait été confiée à une prestataire externe, spécialisée sur le champ de la générosité publique, mais la direction générale a souhaité ensuite privilégier un profil expert sur les enjeux propres à la recherche (juriste de la santé, ex-coordinatrice du pôle Santé de la direction des affaires juridiques de la Commission nationale de l’informatique et des libertés – Cnil -, puis DPD au sein de l’Inserm). La communication interne effectuée sur ses attributions est centrée prioritairement sur la sensibilisation et l’accompagnement des personnels de recherche de l’Institut en matière de conformité RGPD dans la conduite de leurs travaux. Par contraste, les enjeux relatifs à la collecte de fonds sont moins mis en évidence, mais demeurent néanmoins dans son champ de compétences (cf. *infra*).

Au-delà des stricts enjeux liés au RGPD, l’ICM porte une attention légitime à l’utilisation des données collectées nécessaires au fonctionnement de ses équipes scientifiques et à leurs expérimentations, ainsi qu’à garantir l’accès le plus large possible à leurs résultats. Une « Politique de gouvernance des données de l’Institut du Cerveau » a ainsi été adoptée en 2023.

B - Une fondation soumise à des contrôles externes nombreux et diversifiés

1 - Les contrôles effectués dans le cadre du mandat de commissariat aux comptes

En raison de son statut de Frup, la Fondation ICM est assujettie au contrôle d'un commissaire aux comptes. Pour chaque exercice de la période, les comptes ont été certifiés sans réserve par le commissaire aux comptes de la fondation. L'existence d'une convention réglementée entre la fondation et le groupe Publicis – dont le conseil de surveillance est présidé par un administrateur de la fondation – liée à la conclusion d'un marché de prestations de communication, n'a pas donné lieu à un rapport spécial de la part du commissaire aux comptes ;, qui se fonde sur un avis de la commission des études juridiques de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes énonçant que l'obligation légale de produire un tel rapport n'est pas applicable dans le cas d'une Frup²⁰. Préalablement à leur approbation en conseil d'administration, ces comptes annuels font l'objet d'une restitution par le commissaire aux comptes devant le comité d'audit de la fondation. Une fois approuvés, ils sont publiés – et aisément accessibles – sur son site Internet.

Dans le cadre de ce mandat de commissariat aux comptes, a été menée, depuis 2019, une revue ciblée du cadre de contrôle interne de plusieurs processus, afférents aux ressources, aux achats et à la paie, ainsi que de son environnement informatique. En matière de recours à la générosité publique, les vérifications ont porté plus spécifiquement sur l'existence d'une documentation détaillée et schématique et de procédures écrites pour le traitement comptable des dons, des contrôles de cohérence entre les informations contenues dans les bulletins de dons affectés et celles saisies dans l'outil *Qualidata*, ainsi qu'un rapprochement entre les extractions de ce logiciel et les fichiers comptables de la fondation. Cette revue des procédures n'a pu toutefois s'étendre à celles appliquées par les prestataires externes chargés de la gestion des chèques et de l'édition des reçus fiscaux.

À la suite de ces vérifications, le commissaire aux comptes a conclu à un niveau de supervision et de contrôle interne « robuste » et « pleinement opérant », malgré les lacunes importantes que constituent l'absence de délibération du conseil d'administration sur la définition des missions sociales et les choix de ventilation des moyens (cf. *infra*).

2 - La labellisation « Don en confiance »

Tout au long de la période contrôlée, la Fondation ICM a bénéficié du label « Don en confiance », délivré par la commission d'agrément du Comité de la Charte à partir de 2010, puis renouvelé en 2016, 2019 et en 2022. Les contrôleurs de cet organisme ont été systématiquement invités à assister aux réunions du conseil d'administration de la fondation.

En amont de la dernière décision de renouvellement, le rapport triennal rédigé en juillet 2022 formule une appréciation d'ensemble très positive, notant la conformité générale de la fondation aux engagements de la Charte, en matière de gouvernance, de gestion et de communication. Toutefois, des points d'amélioration sont signalés, le principal étant l'insuffisance de la communication envers

²⁰ Avis CNCC 2-2-2018 EJ 2013-98 du 2 février 2018. Cette position n'est toutefois pas consensuelle : Fondations reconnues d'utilité publique : le CAC doit-il respecter les procédures d'alerte et des conventions réglementées ? < Commissariat aux comptes < Association - Éditions Francis Lefebvre

les donateurs concernant la politique des réserves (cf. *infra*). Ce point est demeuré un motif de divergence de vues entre l'administration de la Fondation ICM et la contrôleure du Don en confiance, dont rend compte son dernier rapport intermédiaire adressé en septembre 2024.

3 - Les autres contrôles administratifs liés aux activités de recherches

L'ICM a fait l'objet de plusieurs autres procédures administratives d'évaluation, d'audit ou d'inspection, qui illustrent l'environnement de contrôle exigeant dans lequel évolue la fondation en raison de la nature de ses missions. Ainsi, outre les évaluations menées par le Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur, au titre de l'UMR, du centre d'investigation clinique ou de l'IHU, la fondation a fait l'objet d'audits scientifiques conduits par la Direction générale de la recherche de l'innovation du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche sur les organismes génétiquement modifiés et sur les prions, et d'un audit conjoint avec l'Inspection générale des finances sur les Instituts Carnot. Enfin, des inspections ponctuelles ont été réalisées par l'Agence nationale de sécurité du médicament et des produits de santé au titre des opérations réalisées sur les micro-organismes et toxines et de l'Autorité de sécurité nucléaire sur la radioprotection.

Le contrôle des activités lucratives de la Fondation ICM par l'administration fiscale

Dans la conduite de ses missions d'intérêt général, la Fondation ICM exerce plusieurs activités qui revêtent un caractère lucratif et sont ainsi sectorisées aux fins de leur assujettissement aux impôts commerciaux (leur volume dépassant largement le montant de la franchise prévue à l'article 206, 1 bis du code général des impôts). Cette sectorisation concerne :

- le chiffre d'affaires des plateformes issu des clients industriels, des sociétés incubées et des entités académiques ;
- les activités de l'unité de développement clinique précoce (*Neurotrials*) et de l'unité d'innovation en thérapie génique et cellulaire (GENOV) ainsi que le chiffre d'affaires issu du centre d'investigation clinique ;
- les contrats industriels (prestations de service avec une propriété industrielle qui demeure propriété du client) ;
- le chiffre d'affaires issu des locations de salles de l'ICM à des tiers, pour l'organisation d'événements ponctuels (colloques, congrès).

Une procédure de vérification générale de comptabilité, engagée par l'administration fiscale dans le courant de l'année 2021 et portant sur les exercices 2017 à 2019 (période étendue à 2020 en matière de TVA) s'est conclue sans donner lieu à rectification. La direction générale des finances publiques (DGFIP) a rappelé également à cette occasion que l'Institut, en sa qualité de Frup, n'est pas assujetti à l'impôt sur les sociétés pour les produits réalisés au titre de la valorisation de ses activités de recherche obéissant à une mission de service public²¹.

²¹ En application des dispositions combinées des articles 207-1-11 du code général des impôts, L. 123-3 du code de l'éducation et L. 112-1 du code de la recherche.

IV - Une situation financière dynamique et maîtrisée, s'appuyant sur des ressources diversifiées

L'analyse de la situation financière de la Fondation ICM sur les exercices 2020 à 2023, même si elle est en partie biaisée par un changement de calendrier comptable intervenu au cours de la période, témoigne du fort dynamisme de son activité.

A - Une modification de l'exercice comptable pour un calendrier plus adapté à celui des entrées de fonds

Au cours de la période, la Fondation ICM a procédé à un changement de date de ses exercices comptables. Alors que ceux-ci étaient précédemment construits sur la base d'une année civile, le nouveau calendrier retient désormais la période allant du 1^{er} octobre de l'année n-1 au 30 septembre de l'année n. La modification est intervenue à compter de l'exercice 2022, qui a, par conséquent, été amputé d'un trimestre (exercice allant du 1^{er} janvier au 30 septembre). Cette modification a été justifiée par la recherche d'une meilleure adéquation avec le calendrier de la collecte de fonds issus de la générosité du public, fortement concentré sur le dernier trimestre de l'année civile, lors duquel près de la moitié de ces ressources sont perçues. Avec cette nouvelle périodicité, la fondation s'estime plus à même d'exécuter efficacement son budget annuel puisqu'elle dispose d'un montant significatif de ressources dès les trois premiers mois de l'exercice. Le vote de ce budget pour l'exercice suivant intervient lors de la séance du conseil d'administration de septembre, tandis que l'approbation des comptes a lieu lors de la séance du mois de février n+1.

Cette modification de calendrier doit être gardée à l'esprit dans la lecture des éléments d'analyse financière qui vont suivre, en raison de son incidence directe sur les résultats de l'exercice 2022 (et d'un effet de rebond correspondant sur l'exercice 2023, s'agissant en particulier des ressources issues de la générosité du public).

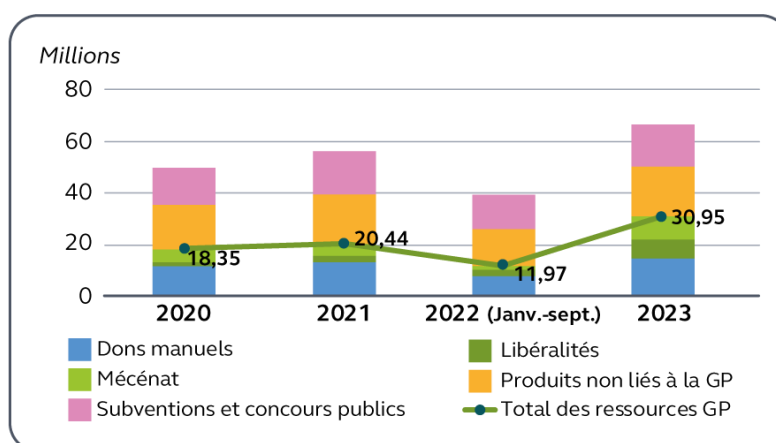
B - Une évolution soutenue de l'activité financée par des ressources croissantes, issues notamment de la générosité du public

Les comptes de résultat de 2020 à 2023 témoignent de l'augmentation de l'activité de la Fondation ICM, avec un niveau de charges d'exploitation passé de 62,3 M€ à 83,9 M€, soit une hausse de 35 % sur la période (cf. annexe n° 2). Cette augmentation est portée par la progression concomitante des deux principaux postes de dépenses : les achats et charges externes d'une part, les dépenses de masse salariale d'autre part, qui progressent chacun de 40 %. En neutralisant le niveau des reports en fonds dédiés, qui tendent à occuper une importance croissante (cf. *infra*), la hausse des charges d'exploitation est de l'ordre de 26 %.

D'après la ventilation analytique effectuée par la fondation, une telle dynamique est imputable en premier lieu au développement des activités scientifiques de l'Institut, qui représentent en moyenne 80 % de ces charges, et porte à la fois sur la hausse des coûts liés au fonctionnement des plateformes (+34 %), à la conduite de travaux de recherche liés à l'obtention de financements sur appels à projets (+31 %) et au renforcement des moyens alloués aux équipes de l'UMR (+45 %). Les charges liées aux services support ont également augmenté sur la période, dans des proportions plus mesurées (+20 %), au gré du mouvement précédemment décrit de renforcement des équipes du secrétariat général, pour étoffer son offre d'appui aux chercheurs, ainsi que de celles de la direction de la communication et du développement.

Pour faire face à ces charges croissantes, la fondation est parvenue à préserver le dynamisme de ses différentes ressources, qu'elles soient liées à la générosité du public ou à d'autres financements. Les premières ont connu l'évolution la plus marquée, leur niveau étant passé de 18,3 M€ à 30,9 M€ entre 2020 et 2023, soit une progression de +69 % qui doit toutefois être relativisée par les effets du changement de calendrier comptable. Les sous-jacents de cette progression sont analysés au chapitre III du présent rapport.

**Graphique n° 1 : évolution du montant des ressources
(hors utilisation des fonds dédiés antérieurs) de 2020 à 2023, en M€**



Source : Cour des comptes, d'après les Crod de la Fondation ICM – GP : générosité du public

Les autres ressources ont augmenté de manière agrégée de 13 %. Elles recouvrent des catégories variées :

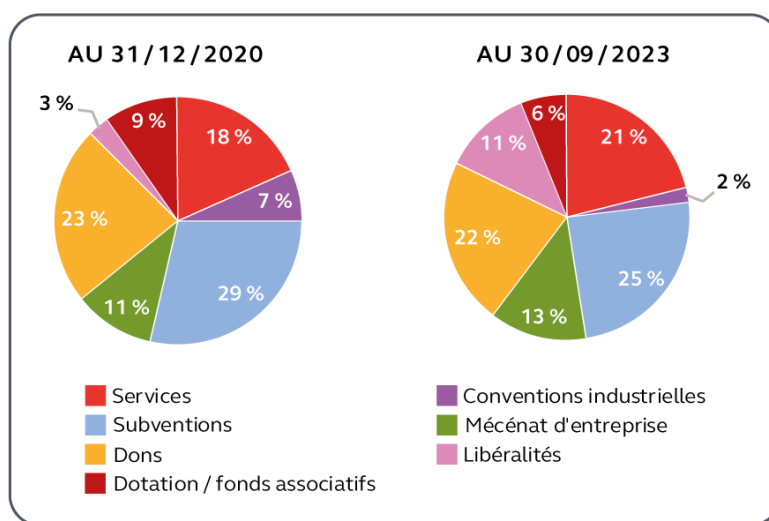
- les « subventions et autres concours publics » mentionnés au compte de résultat par origine et par destination, passés de 14,3 à 16,5 M€ (+15 %), désignent en réalité l'ensemble des financements sur appels à projets obtenus par la Fondation ICM, de source publique ou privée. Les premiers sont néanmoins majoritaires, et correspondent pour l'essentiel à des financements européens et nationaux. À une moindre échelle, ils peuvent aussi provenir de l'échelon territorial (subventions du Fonds européen de développement régional (Feder) accordées par la région Île-de-France) ou extra-européen (financements du *National Institutes of Health américain*, par exemple). Les fonds privés proviennent des programmes d'appels à projets organisés par des fondations tierces. Ces financements fléchés couvrent les frais de recherche directs, mais aussi indirects, liés à l'environnement scientifique (coûts d'infrastructure et de support scientifique) et aux frais de gestion supportés par la Fondation ICM, compensés par le versement d'« *overheads* »²²;
- les « prestations de service », qui atteignent 10 M€ en 2023 (+ 51 % par rapport à 2020), tiennent prioritairement au chiffre d'affaires des plateformes technologiques de l'Institut, utilisées par ses propres équipes mais aussi par des clients industriels, des sociétés incubées et des entités académiques externes. Cette rubrique inclut également les prestations effectuées par les unités *Neurotrials* et GENOV ;
- la rubrique « contrats industriels » couvre l'ensemble des partenariats conclus avec des entreprises de biotechnologie, pharmacie et de technologie médicale ;

²² Terme désignant la couverture des frais indirects liés à la conduite d'un projet de recherche qui sont à la charge de la structure impliquée. Ils sont calculés sur la base d'une somme forfaitaire représentant un pourcentage des coûts directs éligibles du projet (ce pourcentage variant selon le programme de financement concerné).

- les « autres produits » concernent les contributions locatives perçues par la Fondation ICM en provenance de l'Agence nationale de la recherche et de ses partenaires institutionnels, les prestations d'hébergement des start-ups incubées, ainsi que le chiffre d'affaires généré par la location ponctuelle de salles de l'Institut au profit de tiers ;
- enfin, les « contributions financières sans contrepartie » retracées au Crod correspondent à la reprise au compte de résultat, chaque année, d'une quote-part de la dotation consommable issue du financement du programme IHU par l'ANR.

L'analyse de l'évolution de la structure des ressources de la fondation entre 2020 et 2023 fait ressortir une part consolidée des produits issus de la générosité publique passée de 37 à 46 %, et portée en premier lieu par l'essor des libéralités. S'agissant des autres produits, on peut observer – malgré certaines variations annuelles – le tassement relatif des ressources publiques, en incluant dans cet ensemble le financement lié au programme IHU. Le maintien de ce dernier au-delà de l'exercice 2025 restait, à la date de l'instruction de la Cour, en attente de confirmation. En cas d'interruption ou de baisse significative, la fondation devrait reprendre à sa charge la conduite de certaines activités de ce programme, ou en abandonner d'autres.

Graphique n° 2 : évolution de la structure des ressources (hors utilisation des fonds dédiés) de la Fondation ICM entre les exercices 2020 et 2023



Source : Cour des comptes d'après les comptes de résultat de la Fondation ICM et les travaux du commissaire aux comptes

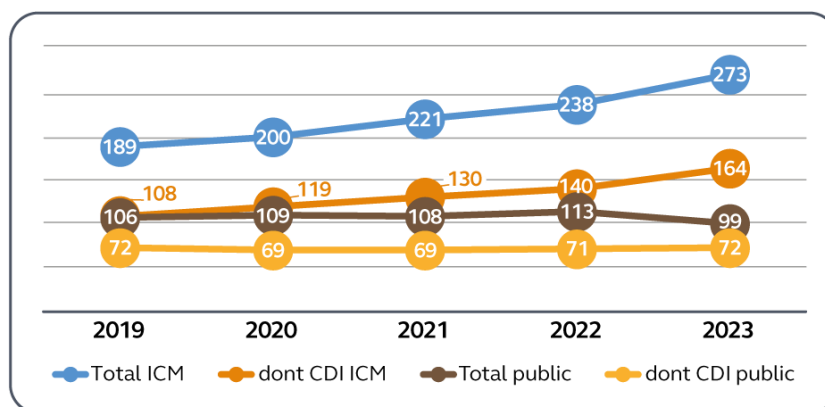
Notes : les pourcentages correspondant à des produits « générosité publique » sont identifiés en bleu ; la catégorie « services » inclut aussi la ligne « autres produits » du Crod ; la catégorie « dotation/fonds associatifs » correspond à la reprise de la quote-part de la dotation issue du programme IHU.

C - Des charges de personnel en hausse, financées pour une part croissante sur les fonds propres

L'Institut hébergeait, fin 2019, 686 personnes dont 307 salariés de la fondation. Fin 2023, les effectifs totaux atteignaient 897 personnes, soit une hausse de 31 % en quatre ans, portée en premier lieu par les personnels salariés de la fondation (460 à cette date, soit +50 % sur la période)²³. En comparaison, la progression du nombre de personnels employés par les partenaires institutionnels, passé de 379 à 437, est plus mesurée (+15 %).

La fondation emploie plus de la moitié de ses salariés des personnels « ingénieurs, techniciens, administratifs (ITA) qui exercent en appui direct des équipes de recherche et en environnement des plateformes, ou au sein des fonctions support de l'Institut. Cette catégorie de personnels n'est plus renouvelée, au gré des départs, par les tutelles de l'UMR, le nombre d'ITA « publics » étant passé de 107 fin 2019 à 99 fin 2023. Cette évolution constitue un motif de crispation entre la fondation et ses partenaires institutionnels, d'autant que l'augmentation en parallèle du nombre de chercheurs/enseignants-chercheurs publics recrutés à l'Institut dégrade davantage le ratio entre les deux catégories de personnels. De surcroît, depuis 2019, le nombre de passages de contrat à durée déterminée (CDD) en contrat à durée indéterminée (CDI) progresse sensiblement au sein de la fondation. Le nombre total d'ITA progresse de 46 % sur la période alors que le nombre de CDI dans cette catégorie d'emplois progresse de 52 %.

Graphique n° 3 : évolution des effectifs d'ITA au 31 décembre



Source : Cour des comptes d'après les bilans sociaux de la Fondation ICM

Cette hausse a des conséquences sur la masse salariale, passée de 16,2 M€ en 2020 à près de 23 M€ en 2023. La majeure partie correspond à des recrutements effectués dans le cadre de projets (contrats industriels, bourses de recherche, « abondements Carnot »²⁴), de conventions de mécénat ou de la mise en œuvre du programme IHU, donnant lieu à refinancement. Néanmoins, la masse salariale financée sur ressources propres a augmenté à un rythme près de trois fois supérieur sur la période (+76 % contre +26 %), et sa part relative approche désormais 40 % du total. Cette tendance est susceptible de s'accroître sur les prochains exercices, si la décélération des financements liés à la dotation IHU devait se confirmer au-delà de 2025 (et, *a fortiori*, en cas de non-renouvellement de la labellisation).

²³ Les situations de cumuls d'activités ne sont pas comptabilisées ici.

²⁴ Cf. encadré « Les Instituts Carnot » dans le chapitre I, partie I-B

Tableau n° 1 : décomposition des dépenses de masse salariale de la Fondation ICM

	2020		2021		2022 (pro form. 12 mois)		2023	
	M€	%	M€	%	M€	%	M€	%
<i>Masse salariale refinancée</i>	11,16	69 %	12,10	63 %	13,47	66 %	14,01	61 %
sur projets (contrats industriels, Carnot, subventions)	7,30	45 %	8,62	45 %	9,40	46 %	9,60	42 %
sur conventions de mécénat	0,95	6 %	1,17	6 %	1,75	9 %	1,82	8 %
sur programme IHU/ANR	2,91	18 %	2,32	12 %	2,32	11 %	2,59	11 %
<i>Masse salariale sur ressources propres</i>	5,06	31 %	7,11	37 %	6,85	34 %	8,9°	39 %
<i>Masse salariale totale</i>	16,22	100 %	19,21	100 %	20,32	100 %	22,91	100 %

Source : Cour des comptes, d'après les rapports sur la situation morale et financière de la Fondation ICM

D - Une situation patrimoniale saine et stable sur la période, avec une part croissante de fonds dédiés

À la clôture de l'exercice 2023, le bilan de la Fondation ICM s'établissait à 151,1 M€, en légère progression (+1,5 %) par rapport à celui constaté à la fin 2020, qui s'élevait à 148,9 M€²⁵. Il est demeuré relativement stable sur la période, hormis une baisse de 5 % en 2022, qui tient aux caractéristiques particulières de cet exercice raccourci, ayant conduit au seul résultat négatif (-2,9 M€) de l'histoire de la fondation. Cette stabilité contraste avec la forte croissance du bilan au cours des exercices antérieurs, du fait de la consolidation des comptes consécutive aux fusions successives avec l'Adrec puis avec l'IHU-A-ICM, mais aussi des investissements liés au développement des plateformes et à l'acquisition du bâtiment pour abriter l'incubateur.

L'actif immobilisé, d'un montant de 65 M€, est constitué pour l'essentiel du bâtiment de l'Institut (valeur nette de 44,8 M€ à la fin 2023) et de ses installations techniques (9,7 M€). En 2023, un montant d'acomptes et avances sur immobilisations de 4,3 M€ a été inscrit, lié principalement à l'acquisition (effective en 2024) des deux nouveaux équipements IRM 3T et 7T pour la plateforme d'imagerie médicale. L'actif immobilisé est complété du montant des biens reçus des legs et donations destinés à être cédés : ce poste atteignait près de 4 M€ en 2023, en hausse de plus de 250 % par rapport à 2020 du fait de la forte progression des libéralités. L'actif circulant s'établit à 86,2 M€, niveau quasi inchangé sur la période (+0,6 %) ; il est composé pour moitié environ de créances (41,8 M€), liées au calendrier de versement pluriannuel des divers financements sur appels à projets obtenus, l'autre moitié étant constituée de valeurs mobilières de placement (18,2 M€) et de disponibilités (25 M€).

Au passif, le montant des fonds propres sans droit de reprise a légèrement décru, de 15,5 M€ à 13,6 M€ (-12 %). Dans le détail, la dotation statutaire initiale de 11,7 M€ est demeurée inentamée, la variation étant uniquement due à la consommation de la dotation ANR, reprise progressivement au compte de résultat au gré du financement des actions du programme IHU²⁶. Le report à nouveau

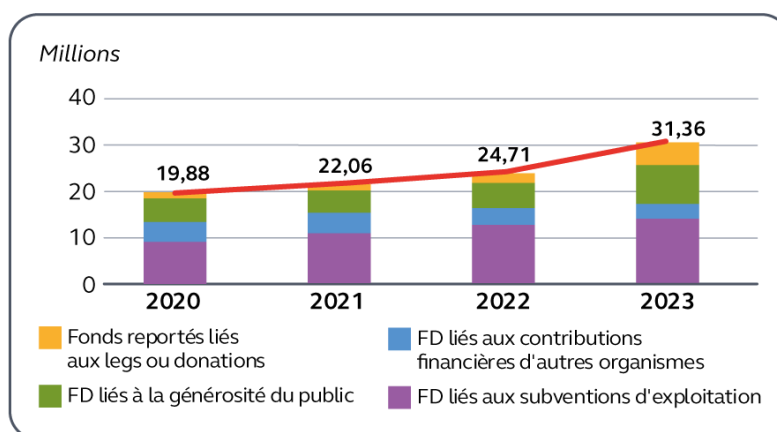
²⁵ Cf. annexe n° 1.

²⁶ Comme précisé dans le tableau n° 1 *supra*, ce financement ANR n'a été effectué sur la période que par le versement, sous forme d'avances annuelles, des intérêts générés par le placement d'une dotation non consommable. Hormis en 2020, les montants repris au compte de résultat ont été chaque fois supérieurs à ceux de ces avances.

est stable à environ 17 M€, le résultat déficitaire de 2022 ayant neutralisé les excédents des deux exercices précédents, tandis que la fondation a dans le même temps résorbé son endettement, passé de 72,9 M€ à 67,7 M€.

La structure du passif se caractérise aussi par le poids des fonds reportés et dédiés²⁷, qui ont augmenté de 58 % sur la période, pour atteindre 31,4 M€ en 2023. L'importance de ces fonds tient à la multiplicité des projets scientifiques financés sur ressources affectées (liés aux dons et mécénats, subventions sur appels à projets ou contrats industriels) dont la réalisation dépasse l'horizon d'une seule année. Au cours de la période contrôlée, la proportion de fonds dédiés utilisés à chaque exercice a été moindre que celle des fonds reportés. La croissance des fonds reportés liés aux legs et donations (ceux-ci sont inscrits en compatibilité au moment de leur acceptation par l'organe délibérant, mais leur encaissement effectif peut survenir sur les exercices ultérieurs) explique aussi cette évolution.

Graphique n° 4 : évolution des fonds dédiés au passif, en M€



Source : Cour des comptes, d'après les comptes de la Fondation ICM

Le niveau de fonds de roulement (FR) de la Fondation ICM, correspondant à la différence entre ses ressources durables et ses immobilisations, a été en moyenne d'environ 45 M€ et est resté stable sur la période. Le besoin de fonds de roulement (BFR) constaté, qui résulte de la différence entre les actifs circulants et les dettes d'exploitation, est demeuré contenu à 1 M€ en moyenne ; ce BFR a été négatif (-1,4 M€) à la fin de l'exercice 2021, venant alors augmenter le niveau de trésorerie nette.

V - Une trésorerie stabilisée et une politique de placement extrêmement prudente

Le niveau de trésorerie de la Fondation ICM à la clôture de chaque exercice est demeuré relativement constant au cours de la période examinée, à 43,6 M€ en moyenne. Il représente, sur 2020-2023, environ la moitié de l'actif circulant et permet de couvrir environ une année de charges d'exploitation²⁸.

²⁷ Les fonds dédiés désignent des financements affectés par des tiers à un projet défini n'ayant pu être utilisés conformément à leur objet durant l'exercice.

²⁸ Cf. annexe n° 3.

Cette trésorerie est toutefois constituée pour partie des diverses catégories de fonds dédiés (liés aux dons, subventions ou contrats industriels) qui, de par leur objet défini par un tiers financeur, ne peuvent être librement placés. En déduisant ceux-ci, compris entre 15 et 20 M€ environ sur la période, ainsi que le montant de la dotation statutaire non consommable (1,2 M€) et ceux des intérêts courus sur ses contrats de capitalisation souscrits (environ 2,5 M€ chaque année), la fondation isole un « socle de trésorerie disponible et réalisable », qui a lui-même été stabilisé à un étiage compris entre 20 et 25 M€ tout au long de la période.

En l'absence d'une politique des réserves formalisée en conseil d'administration de la fondation, ce niveau constaté ne peut être mis en perspective avec un montant minimal prudentiel ou d'une valeur cible préalablement arrêtés. Dans les conclusions des rapports annuels du trésorier sur la situation morale et financière de la fondation, il est seulement justifié au regard de ses dépenses courantes liées à la masse salariale sur fonds propres (9 M€ en 2023), au coût d'exploitation du bâtiment (3 M€, hors dotation aux amortissements), au coût net des plateformes (déficitaires de 2 M€), au financement annuel des investissements techniques et informatiques (8 M€ en 2023, mais plus proches de 3 M€ en moyenne sur la période) et au remboursement des emprunts immobiliers (0,5 M€). Ces justifications sont reprises de manière très succincte, avec une formulation identique d'un exercice sur l'autre et sans préciser les masses financières en jeu, dans la communication effectuée vis-à-vis des donateurs.

La stratégie de placement poursuivie, maintenue à l'identique depuis 2015 mais n'ayant pas non plus été formalisée, se veut délibérément prudente. Elle résulte d'une orientation assumée du trésorier, qui est en pratique le seul décisionnaire en la matière et qui motive sa position par le refus de « *toute spéculation avec l'argent des donateurs* ». Sur ce postulat, la fondation privilégie une allocation d'actifs sans risques et au rendement prévisible : au titre des valeurs mobilières de placement, n'ont ainsi été souscrits que des contrats de capitalisation, intégralement garantis en capital et à 100 % en fonds euros, pour un montant inchangé de 25 M€ entre 2020 et 2023, avant d'être ramené à 18 M€ en 2023 à la suite d'une décision de réallocation de portefeuille. Les disponibilités sont portées sur des comptes à terme rémunérés d'une maturité de douze mois (souscrits en 2023, pour un montant de 18 M€) et des comptes sur livrets (3,5 M€), en complément des comptes de fonctionnement courant.

Pendant la période contrôlée, le rendement moyen de ces différents placements est demeuré modeste, malgré un rebond en 2023 compte tenu d'un contexte de relèvement des taux d'intérêt offrant des conditions avantageuses pour les nouveaux contrats souscrits.

Tableau n° 2 : taux de rendement annuel moyen des contrats de capitalisation et comptes à termes

2020	2021	2022	2023
1,22 %	1,10 %	1,73 %	3,14 %

Source : Fondation ICM

Note : les données relatives à 2022 et 2023 portent sur les années civiles et non sur les exercices comptables.

Au cours de l'exercice 2024, cette trésorerie a connu un ressaut notable, sous l'effet principalement d'un premier versement de 20 M€, en janvier 2024, au titre de la convention de mécénat conclue avec un fonds de dotation. Elle atteignait 63 M€ au 30 septembre 2024, soit une progression de +46 % sur un an.

En comparaison, le taux d'intérêts acquitté par la fondation sur son emprunt initial de 30 M€ sur 30 ans pour le financement de son bâtiment était de 2 %. En conséquence, les résultats financiers de la Fondation ICM sont demeurés négatifs en cumul sur la période, même si un léger excédent a été dégagé en 2023, pour la première fois dans son histoire.

Tableau n° 3 : évolution des résultats financiers, en milliers d'euros

	2019	2020	2021	2022	2023	Total
<i>Produits financiers</i>	514	391	354	36	609	1 904
<i>Charges financières</i>	-605	-585	-566	-413	-523	-2 692
<i>Résultat</i>	-91	-194	-212	-377	86	-788

Source : Cour des comptes, d'après les comptes de la Fondation ICM

Compte tenu de la propre expertise financière de son trésorier, dirigeant d'un fonds d'investissement, la fondation n'a pas pris le parti d'être accompagnée, en conseil, par un comité consultatif financier dans la définition de sa politique de placement. Pour autant, la fonction et la taille de cette réserve, gagneraient à être mieux objectivées au regard des perspectives stratégiques et financières pluriannuelles, approuvées par les instances, et retracées dans la communication de la fondation. Une fois la fonction de cette réserve bien identifiée, la stratégie de placement en découlera ; s'il s'agit seulement d'une réserve de précaution, elle a de fait vocation à être investie en actifs peu risqués, étant susceptible d'être mobilisée à tout moment. Dans le cas d'une réserve destinée à financer des projets à un horizon d'investissement plus lointain, un éventail plus grand de choix de gestion serait ouvert.

Au terme de l'instruction de la Cour, la Fondation ICM s'est engagée à inscrire la définition de sa politique de réserves à l'ordre du jour du conseil d'administration au plus tard lors de sa séance de septembre 2025, où il délibérera sur l'actualisation de sa carte des risques et sur son budget pour l'exercice 2026.

CONCLUSION ET RECOMMANDATION

La Fondation ICM a mis en œuvre un modèle de partenariat avec des organismes publics pour développer un pôle d'excellence dans le domaine des neurosciences. Son objet social étant défini très largement, elle intervient au-delà du seul champ de la recherche fondamentale, afin de soutenir les investigations cliniques et développer la recherche translationnelle, renforcer les liens avec le monde économique et favoriser l'émergence d'entreprises innovantes. La formulation de ses moyens d'action figurant dans ses statuts gagnerait à être actualisée pour mieux refléter cette dernière dimension.

L'Institut du Cerveau, conçu et financé par la fondation, héberge une unité mixte de recherche (UMR) sous triple tutelle CNRS/Inserm/Sorbonne Université, accueillant des personnels publics auxquels la fondation apporte un appui administratif, financier et logistique, tout en finançant également en propre certaines équipes de recherche. Il bénéficie en outre, depuis 2011, de la labellisation d'« institut hospitalo-universitaire » (IHU), lui assurant des financements publics complémentaires. Le versement, par la fondation, de certains compléments de rémunération à des personnels de recherche de l'institut ne paraît pas toujours respecter les règles encadrant les cumuls d'activités d'agents publics.

En termes de gouvernance, ce modèle hybride se traduit par l'existence d'un comité de coordination prévu par la convention régissant le fonctionnement de l'UMR, réunissant la fondation et ses partenaires publics, et par la représentation de ceux-ci au sein du conseil d'administration de la fondation. Ce dernier, malgré sa composition stable et de haut niveau, ne s'est pas saisi de toutes ses prérogatives en matière de pilotage opérationnel, administratif et financier, déléguant celles-ci de manière extensive aux fondateurs.

La Fondation ICM a poursuivi son développement au cours de la période contrôlée, et a simultanément renforcé ses outils de maîtrise des risques et de contrôle interne. Elle a affiché une évolution financière dynamique, du fait principalement de la progression de ses effectifs, de l'augmentation des moyens alloués aux équipes de recherche, de la réalisation d'actions sur appels à projets et du coût d'exploitation important des plateformes. Pour y faire face, elle a su maintenir ses différentes ressources à un niveau élevé, grâce à la performance de sa collecte auprès du grand public (+69 % sur la période), mais aussi du fait de l'obtention de subventions sur appels à projets, des partenariats industriels conclus et du chiffre d'affaires de ses plateformes. Elle a ainsi dégagé chaque année un résultat excédentaire, hormis en 2022 compte tenu du changement de calendrier comptable survenu sur cet exercice.

Sa situation patrimoniale est également stable, avec un bilan qui s'élève à environ 150 M€, dont un tiers de fonds propres, auxquels s'ajoutent près de 30 M€ de fonds dédiés en 2023, liés au rythme pluriannuel de réalisation des divers financements affectés ; l'actif circulant représente quant à lui près de 60 % de l'actif net total. Le niveau de trésorerie moyen s'élève à environ 40 M€ sur la période ; les résultats financiers sont négatifs chaque année, hormis en 2023, en cohérence avec un choix de placements très prudent. La Cour formule la recommandation suivante :

- 1. Définir une politique de réserves au regard des orientations stratégiques de la fondation et faire valider celle-ci par le conseil d'administration parallèlement à l'adoption du prochain budget en septembre 2025 (Fondation ICM).*

Chapitre II

Le respect des obligations liées à l'appel à la générosité du public

La Fondation ICM est tenue à une double obligation de dépôt annuel d'une déclaration préalable de ses appels à la générosité du public et d'élaboration, dans ses annexes comptables, d'un compte d'emploi des ressources.

I - Des déclarations préalables régulièrement déposées, plus détaillées sur le volet des dons et libéralités que sur le mécénat

Au cours de la période contrôlée, la Fondation ICM s'est conformée à ses obligations en matière de déclaration de ses appels à la générosité du public auprès de la préfecture de Paris. Ces déclarations comportent en motif de l'appel à dons un rappel de l'objet social de la fondation, formulé en des termes généraux : « *soutenir et développer par tous les moyens la recherche sur le cerveau et la moelle épinière* ». En pratique, les appels à dons mettent en avant la mission première de l'Institut, à savoir le financement des activités de ses chercheurs, même si les ressources issues de la générosité du public bénéficient également aux autres missions.

Ces déclarations énumèrent par la suite de façon très exhaustive les modalités mises en œuvre (« *campagnes menées à l'échelon national, par le biais de mailings ou de diffusions presse, radio ou internet* »), détaillées selon un calendrier mois par mois. Cette liste, qui témoigne d'une stratégie élaborée de collecte, couvre également les campagnes de communication sur les legs et donations. En moyenne, environ 40 campagnes d'appels à dons sont menées chaque année à destination du grand public.

En revanche et par contraste, les supports de communication réalisés, les événements organisés ou les outils de collecte conçus à destination exclusive des mécènes et « grands donateurs » ne sont pas retracés dans ces déclarations, malgré leur importance majeure dans la stratégie de recherche de fonds de la fondation. Il est rappelé que le législateur, en retenant récemment²⁹ les notions d'« appel à la générosité du public » (substituée à celle « d'appel public à la générosité ») et de « ressources collectées » (en lieu et place des « dons collectés », conformément à la terminologie déjà retenue dans le règlement de l'Autorité des normes comptables (ANC) n° 2018-06), a entendu conférer à celles-ci l'acception la plus étendue

²⁹ Cf. la loi n° 2021-875 du 1^{er} juillet 2021 visant à améliorer la trésorerie des associations.

possible, couvrant la sollicitation de mécénats en dehors des cas de démarchage *intuitu personae* d'un petit nombre de mécènes. Ces éléments auraient donc vocation à être également mentionnés dans les déclarations produites.

II - Le compte d'emploi des ressources de la générosité publique

Les annexes comptables relatives au suivi des fonds issus de la générosité du public respectent le format prescrit par le règlement ANC n° 2018-06, en vigueur au 1^{er} janvier 2020. La Fondation ICM a ainsi renseigné chaque année le compte de résultat par origine et par destination (Crod) d'une part, qui permet de restituer sa situation financière globale et son modèle économique, et le compte d'emploi des ressources (Cer) d'autre part, qui retrace spécifiquement les produits issus de la générosité du public ainsi que les activités financées par celles-ci, réparties entre les missions sociales proprement dites, les frais de recherche de fonds et les frais de fonctionnement. Une synthèse des Crod et Cer figure en annexes n° 4 et n° 5.

Ces documents font aussi ressortir clairement, pour chaque exercice, les niveaux de reports en fonds dédiés et l'utilisation des fonds dédiés antérieurs, en individualisant la part de ceux-ci constituée par la seule générosité du public. La lecture des Cer met enfin en exergue l'utilisation intégrale, sur chaque exercice, des ressources non dédiées collectées auprès du public, aucun excédent n'ayant été enregistré par la fondation sur ce périmètre.

A - Des conditions d'élaboration de ces documents non formalisées et n'ayant pas fait l'objet d'une décision du conseil d'administration

Bien que la Fondation ICM ait respecté son obligation de production de ces documents comptables, leurs conditions d'élaboration appellent plusieurs réserves.

En premier lieu, les missions sociales de la fondation énoncées dans les Crod et Cer et les modalités de répartition des moyens utilisés pour leur accomplissement n'ont jamais été formellement arrêtées par le conseil d'administration, prérogative qui lui incombe pourtant³⁰. Des variations apparaissent ainsi entre la liste des missions sociales mentionnée dans les annexes des comptes certifiés de la fondation et la typologie effectivement utilisée dans les tableaux internes de construction des Crod et Cer. La première énumère les éléments suivants, repris des moyens d'action listés à l'article 2 des statuts : l'accueil des équipes de recherche, le financement des projets de recherche, la valorisation de la recherche, l'incubateur, les plateformes technologiques, l'animation scientifique, les alliances internationales et les partenariats industriels. La seconde individualise seulement trois missions sociales principales : les « programmes de recherche » (incluant l'accueil des équipes de recherche et le financement des projets de recherche) ; les « plateformes technologiques de recherche » ; l'« application de la recherche et incubateur » (les partenariats industriels sont rattachés à cette mission sociale). S'y ajoute une quatrième catégorie, « autres missions sociales », censée recouvrir l'animation scientifique et les alliances internationales, bien qu'en pratique l'essentiel des charges qui y sont imputées soient constituées des frais d'informatique scientifique de l'Institut.

³⁰ Cf. règlement ANC n° 2018-06 du 5 décembre 2018, art. 432-10 : « La définition des missions sociales et des moyens à mettre en œuvre relève d'une décision de gestion prise par l'organe habilité, en conformité avec l'objet de l'entité ».

Même si ces différentes missions sociales sont liées et demeurent cohérentes avec l'objet statutaire de la fondation, une clarification de leur périmètre, notamment pour la dernière d'entre elles, est nécessaire, ainsi que le souligne également la direction des libertés publiques et des affaires juridiques (DLPAJ) du ministère de l'Intérieur.

En second lieu, la direction financière de la Fondation ICM n'a elle-même pas formalisé jusqu'à présent, dans un support interne, les règles de construction de ces documents. Ceux-ci ont été revus pour la dernière fois en 2015-2016, avant d'être seulement adaptées à compter de 2020 pour tenir compte du nouveau règlement comptable. Leur application a reposé uniquement sur la pratique, favorisée par la stabilité des équipes de ce service, la responsable de la comptabilité et de la trésorerie étant en fonction depuis 2016. Elle se fonde sur l'utilisation d'un fichier *Excel*, qui combine les lignes consolidées de la balance générale des comptes pour effectuer l'imputation des différents produits par origine, et la balance analytique pour la ventilation des charges par destination, en fonction des codes projets attribués à chaque service (ainsi qu'aux financements affectés, pour le suivi de leur utilisation).

Les choix d'imputation de charges sur tel ou tel type d'emplois peuvent se déduire de la lecture de ces tableaux, qui comportent par ailleurs de multiples contrôles de cohérence entre les différentes bases de données employées. Ils n'ont pas non plus évolué sur l'ensemble de la période examinée, respectant de ce fait le principe de permanence des méthodes comptables retenues. Ils sont en revanche trop insuffisamment explicités, pour les raisons précitées et en l'absence d'un tableau de rapprochement entre les charges du compte de résultat et les rubriques du Crod, sur le modèle prévu par l'article 432-16 du règlement comptable. La lecture des annexes aux comptes n'apporte guère plus de précision sur les règles de répartition retenues, voire fournit sur celles-ci des indications erronées s'agissant du périmètre exact des frais de fonctionnement (cf. ci-après).

Suite au contrôle de la Cour, la Fondation ICM a fait adopter par son conseil d'administration, lors de sa séance du 27 mai 2025, une résolution arrêtant formellement la liste de ses missions sociales, qui faisait défaut jusqu'à présent. Au nombre de quatre, leurs intitulés reflètent désormais plus explicitement la variété des activités poursuivies par la Fondation ICM. Il s'agit de : 1) la recherche ; 2) la création et l'exploitation de plateformes technologiques de pointe ; 3) l'innovation en santé par la valorisation de la recherche et le transfert de technologie et 4) la transmission et la diffusion des connaissances.

B - Une ventilation des ressources à préciser s'agissant des produits financiers

Les Crod et les Cer permettent de communiquer à leur lecteur une information sur les produits que perçoit la fondation par origine, en distinguant ceux liés à la générosité du public de ceux qui ne le sont pas.

La répartition opérée par la Fondation ICM est globalement conforme à cette typologie, s'agissant notamment des ressources issues du mécénat dont la classification comme produits issus de la générosité du public ne souffre plus d'ambiguïté depuis l'entrée en vigueur de l'actuel règlement comptable. En revanche, elle comptabilise la totalité des intérêts financiers liés aux placements de sa trésorerie (environ 575 000 € en 2023) comme des produits « non liés à la générosité du public », ne retenant à l'inverse qu'un montant plus modeste de revenus de valeurs mobilières de placement (environ 27 000 € en 2023), correspondant à la valeur de cession d'un portefeuille de titres financiers reçus de la part des donateurs, dans son total des dons manuels perçus.

L'article 432-5 du règlement comptable impose la comptabilisation en « autres produits liés à la générosité du public » des revenus générés par les actifs issus de celles-ci, parmi lesquels figurent les produits financiers. Compte tenu de la nature hybride des financements dont dispose la Fondation ICM, un rattachement des produits financiers à cette catégorie, effectué au prorata de la part de la générosité du public dans l'ensemble des ressources, permettrait une application plus conforme de cette prescription réglementaire. La Fondation ICM a indiqué procéder à une correction de ce point technique, qui sera effective pour l'élaboration de ses Crod et Cer de l'exercice 2025.

C - Une imputation erronée de la totalité de certaines charges sur les missions sociales

1 - Un périmètre des missions sociales défini de manière excessivement large

Comme précédemment indiqué, en complément des trois premières missions sociales, dont le périmètre est relativement intuitif, la quatrième englobe notamment les charges de communication scientifique, les dépenses de la direction des affaires médicales et scientifiques, ainsi que les dépenses d'informatique scientifique et celles du pôle ROQ.

Les charges imputées sur ces missions sociales, ventilées par familles analytiques, sont constituées des frais de personnel, de fonctionnement et d'équipement directement liés à l'exercice des activités scientifiques. Y sont ajoutées les charges indirectes suivantes : d'une part, le coût d'entretien du bâtiment de l'Institut, au prorata des m² utilisés pour les activités qui en relèvent, cette proportion étant évaluée à 95,6 % (60,6 % pour les programmes de recherche, 29 % pour les plateformes et 6 % pour la valorisation et l'incubation) ; d'autre part, les frais de fonctionnement de l'ensemble des fonctions support, autres que la direction financière, le service juridique et la direction des ressources humaines (DRH), répartis au prorata des effectifs de l'Institut – tous statuts confondus, en excluant seulement du calcul les agents des trois services précités –, soit 96,3 % (815 équivalents temps plein - ETP - sur 846 à la fin de l'exercice 2023).

L'application de cette dernière règle conduit ainsi à comptabiliser en missions sociales l'ensemble des charges afférentes à la direction informatique (2,7 M€ en 2023) et à la direction des achats, des équipements et de la logistique (125 000 €)³¹. Ce choix d'affectation n'est pas explicité dans les rapports annexés aux comptes, qui mentionnent à l'inverse leur rattachement à la rubrique des frais de fonctionnement. La justification avancée s'appuie sur le principe posé par l'avis du Conseil national de la comptabilité (CNC) n° 2008-03 du 3 avril 2008, selon lequel sont affectés aux missions sociales « *les coûts directs et indirects qui disparaîtraient si la mission sociale n'était pas réalisée* » (principe repris à l'article 432-10 du règlement en vigueur). De fait, s'agissant d'une fondation opératrice, une telle décision d'imputation n'est pas nécessairement contestable en soi, mais il est impératif qu'elle soit mieux justifiée au regard des prescriptions fixées par le règlement comptable³². Elle doit en outre tenir compte de la part de ces charges qui couvrent les activités administratives et de recherche de fonds, lesquelles ne sont pas prises en compte en l'état.

³¹ Cette direction, rattachée au secrétariat général, traite des demandes d'achats pour l'ensemble des équipes, fonctions support et plateformes de l'Institut (hormis la plateforme de séquençage-génomique), qu'ils soient effectués sur les budgets des tutelles publiques de l'UMR ou le budget privé de la fondation. En revanche, elle ne traite pas des achats relevant de la direction de la communication et du développement et des achats informatiques.

³² Cf. art. 432-13.

La Fondation ICM impute aussi en missions sociales l'ensemble des frais de sa direction générale et de son secrétariat général, qui s'élevaient respectivement à 650 000 € et 415 000 € en 2023, leur périmètre étant plus large que les seules rémunérations de ces deux postes de direction et de leurs assistantes³³. Cette affectation intégrale n'est pas justifiée. S'agissant du directeur général, il peut certes être argué que son statut conjoint de directeur de l'UMR et membre d'une équipe de recherche justifie un rattachement partiel aux missions sociales, mais son activité n'est pas réductible à celles-ci. Il en va de même pour le secrétariat général, garant du fonctionnement courant de l'Institut et qui a autorité sur leurs services administratifs. L'utilisation d'une feuille des temps effectifs passés sur ces différentes missions ou, à défaut, l'application d'une clé de répartition forfaitaire des coûts rattachés à ces fonctions permettrait de refléter plus fidèlement le caractère polyvalent de ces postes dirigeants.

La ventilation des charges de missions sociales résultant des choix d'imputation de la fondation est récapitulée ci-après. Le montant cumulé des quatre postes de charges improprement affectés intégralement en missions sociales atteignait 3,9 M€ en 2023 (soit environ 8 % des emplois en missions sociales, et 5 % des charges totales du Crod).

**Tableau n° 4 : répartition des charges de missions sociales (en M€),
rapportées aux charges totales du Crod sur la période 2020-2023**

	2020		2021		2022		2023	
Missions sociales	Montant	Part	Montant	Part	Montant	Part	Montant	Part
<i>Programmes de recherche</i>	24,88	40,0 %	30,09	41,0 %	22,32	40,0 %	30,57	36,4 %
<i>Plateformes de recherche</i>	9,41	15,1 %	10,01	13,6 %	7,83	14,0 %	11,64	13,9 %
<i>Application de la recherche et incubateur</i>	1,97	3,2 %	2,27	3,1 %	1,82	3,3 %	2,75	3,3 %
<i>Autres/frais indirects de communication</i>	0,07	0,1 %	0,07	0,1 %	0,05	0,1 %	0,06	0,1 %
<i>Autres/frais indirects d'animation scientifique</i>	0,54	0,9 %	0,46	0,6 %	0,36	0,7 %	0,77	0,9 %
<i>Autre/informatique scientifique et qualité-organisation</i>	1,31	2,1 %	1,38	1,9 %	1,70	3,0 %	1,99	2,4 %
Total	38,18	61,36 %	44,29	60,35 %	34,07	61,06 %	47,77	56,91 %

Source : Cour des comptes, d'après tableaux de construction des Crod/Cer de la Fondation ICM

Dans la résolution adoptée par son conseil d'administration de mai 2025, la Fondation ICM a partiellement révisé ces règles d'imputation, puisqu'elle a conservé l'intégralité des charges liées à la direction générale en missions sociales – ce qui n'est pas conforme aux préconisations formulées par la Cour – mais fait passer celles liées au secrétariat général en frais de fonctionnement. Celles relatives à l'informatique et à la logistique sont reventilées entre les trois rubriques, au prorata des activités en appui desquelles ces fonctions support interviennent.

³³ Pour la direction générale, ils incluent notamment l'ensemble des compléments de rémunération pour activités accessoires versés aux chercheurs, les charges de séminaires scientifiques, les honoraires du conseil scientifique international ou les frais de déplacement ; pour le secrétariat général, ils incluent les emplois de délégué à la protection des données et des dépenses d'honoraires ou de sous-traitance.

2 - Des frais de fonctionnement affichés maîtrisés, mais qui obéissent à une définition en partie restrictive

Aux fins d'établissement des Crod et des Cer, les frais de fonctionnement de la Fondation ICM sont constitués en comptabilité analytique par l'agrégation :

- des frais d'information et de communication, non destinés à l'appel à la générosité du public (communication institutionnelle ou interne, site Internet, événements...). Ils correspondent aux charges du service « communication », au sein de la direction de la communication et du développement, piloté par une directrice adjointe et comprenant une dizaine d'agents salariés de la fondation, à l'exception d'une chargée de communication scientifique rattachée à l'Inserm (1,2 M€ en 2023) ;
- des charges directes et indirectes afférentes à l'activité des services administratifs de la fondation : direction des finances, DRH et service juridique (2,4 M€).

En application de la méthode précitée, le coût d'entretien du bâtiment est inscrit en frais de fonctionnement à proportion uniquement de la superficie des bureaux occupés par ces services, soit 1,4 % et 3 % respectivement du total pour la direction de la communication et pour les services administratifs. Les charges correspondant aux autres fonctions support, comme l'informatique ou les achats, sont imputées intégralement aux missions sociales de la fondation, alors qu'une partie au moins de celles-ci aurait vocation à être réintégrée ici. Ce constat amène à nuancer le montant des frais de fonctionnement tels qu'ils sont restitués dans l'information financière de la fondation, au demeurant de deux manières distinctes : dans les Crod d'une part – soit 4,3 % du total des emplois sur la période en moyenne, dans la communication financière de la fondation d'autre part, qui calcule ce ratio à partir d'un dénominateur plus étroit, ne comptabilisant pas les dotations aux provisions et dépréciations et les reports en fonds dédiés. Le ratio affiché est alors légèrement plus élevé, à 6 % en moyenne.

Tableau n° 5 : évolution des frais de fonctionnement de la Fondation ICM

	2020	2021	2022	2023
<i>Montant (M€)</i>	2,74	2,97	2,41	3,63
<i>Part des emplois totaux du Crod</i>	4,4 %	4,0 %	4,3 %	4,3 %
<i>Part des emplois du Crod hors dotations et reports en fonds dédiés</i>	6,1 %	5,7 %	6,1 %	6,4 %

Source : Cour des comptes d'après Crod ICM

À l'occasion de la révision de ses règles d'imputation entre les différentes rubriques survenue en mai 2025, la Fondation ICM a revu également cette ventilation des charges liées à ses différents services administratifs. Il lui appartient de s'assurer que ces nouvelles modalités sont conformes aux principes énoncés précédemment.

3 - Une présentation des frais de recherche de fonds à corriger et à expliciter

Cette rubrique distingue les « frais d'appel à la générosité du public » des « frais de recherche d'autres ressources ». La première catégorie correspond aux charges engagées par l'entité dans le but de recueillir auprès du public des moyens pour réaliser son action, cette définition incluant aussi les frais de communication et de prospection auprès des entreprises ou

personnes morales. Par contraste, la seconde catégorie correspond à l'ensemble des frais engagés dans le but d'obtenir des ressources non liées à la générosité publique, ce qui inclut – de manière non exhaustive – « *les frais de recherche et de traitement de parrainage, de cotisations avec contrepartie ou de contributions financières reçues d'autres organismes sans but lucratif* », « *les frais liés à la recherche, aux demandes et au traitement des subventions d'exploitation ou d'investissement* » ou « *les charges d'un secteur marchand* ».

Dans le cas de la Fondation ICM, la présentation de cette rubrique pâtit d'une erreur de construction, récurrente sur la période³⁴, qui en biaise partiellement la lecture. En effet, ne sont comptabilisées au titre de la première catégorie précitée que les charges relatives à la collecte auprès des donateurs « grand public » ainsi qu'à la gestion des dons et libéralités, tandis que la seconde catégorie retrace uniquement les charges liées à l'effort de levée de fonds (*fundraising*) auprès des mécènes et « grands donateurs ». Une telle distinction reflète la stratégie différenciée suivie par la direction de la communication et du développement, qui structure sa propre organisation interne (cf. *infra*), mais n'est pas conforme au cadre réglementaire puisque l'ensemble de ces charges devrait être retracé conjointement dans la première catégorie. Cette erreur a été corrigée à l'occasion de la modification des annexes comptables décidée par le conseil d'administration en mai 2025.

En revanche, il appartient normalement à la Fondation ICM de retracer dans la seconde catégorie l'ensemble des coûts liés à la recherche de produits d'autres natures, qui représentent plus de la moitié de ses ressources totales. Même si cet exercice peut induire une certaine complexité, il ne saurait en effet être considéré – contrairement à ce que soutient la fondation – qu'une telle activité relève des missions sociales de l'Institut ou est consubstantielle à celles-ci. Pourraient notamment être réintégrées dans cette rubrique les dépenses du pôle « *Grants Office* », placé au sein de la direction des affaires médicales et scientifiques et dont le rôle est d'apporter un appui administratif aux chercheurs dans l'obtention de financements, ou celles du pôle « *Business Development* » de la direction de l'innovation, chargé de développer les actions de recherche partenariale.

Hormis ce point, la méthodologie suivie pour renseigner ce sous-ensemble des Crod/Cer est cohérente avec celle précédemment décrite, appelant les mêmes remarques quant à leur faible degré d'explicitation dans les annexes aux comptes. Les frais de recherche de fonds correspondent aux dépenses de personnel de la direction de la communication et du développement spécifiquement liées à la générosité du public (soit la partie « développement » de cette direction) ainsi qu'aux achats et charges externes y afférents. Dans le plan analytique retenu, ces frais sont ventilés entre les trois services qui opèrent chacun sur un segment différencié de la collecte, une quatrième catégorie recouvrant certaines charges de fonctionnement transversales liées aux différents prestataires techniques.

³⁴ Cette erreur est héritée de l'ancienne présentation des Cer, régie par le précédent règlement comptable qui imputait les produits du mécénat dans les « autres fonds privés ». La fondation a répercuté ce changement dans sa présentation des produits retracés aux Crod/Cer, mais n'en a pas tiré les conséquences sur le volet des emplois.

Tableau n° 6 : évolution des frais de recherche de fonds

	2020	2021	2022	2023
Frais d'appel à la générosité du public (en M€)	4,33	4,72	3,18	5,55
<i>dont service « collecte grand public »</i>	3,44	3,57	2,19	3,85
<i>dont service « libéralités »</i>	0,38	0,43	0,41	0,53
<i>dont service « mécénat et grands donateurs »</i>	0,32	0,41	0,40	0,87
<i>dont frais transverses aux trois services</i>	0,19	0,31	0,18	0,3
Frais de recherches d'autres ressources	non connu			
<i>Part des emplois totaux du Crod</i>	7,0 %	6,4 %	5,7 %	6,6 %
<i>Part des emplois du Crod hors dotations et reports en fonds dédiés</i>	9,6 %	9,1 %	8,0 %	9,7 %

Source : Cour des comptes, d'après les comptes de la Fondation ICM

En revanche, les clés de répartition retenues pour les charges indirectes liées à l'entretien du bâtiment et aux fonctions support ne conduisent à aucune ventilation de ces charges sur la rubrique des frais de recherche de fonds : en effet, elles n'individualisent pas les effectifs consacrés à cette activité, ni les superficies de bureaux occupés par ceux-ci. La Fondation ICM a indiqué revoir ces règles, de manière à ce que l'ensemble des charges, directes et indirectes, afférentes à la recherche de fonds soient fidèlement retracées.

D - Une utilisation des ressources issues de la générosité du public sur les différents types d'emplois à formaliser

En l'absence de règles de répartition entérinées par le conseil d'administration, l'emploi des ressources issues de la générosité du public – lorsque celles-ci ne sont pas expressément affectées à un objet particulier selon le souhait du donateur, mécène ou testateur – est déterminé également par la direction financière lors de la construction des Crod/Cer.

L'utilisation de ces ressources non fléchées vise dans un premier temps à couvrir l'ensemble des frais de recherche de fonds, qui concentrent en moyenne environ 20 % de l'affectation totale en moyenne sur la période. Le solde disponible est mutualisé avec l'ensemble des autres ressources non issues de la générosité du public qui, par leur nature, ne sont elles-mêmes pas directement rattachables à une catégorie d'emploi spécifique : il s'agit notamment des contributions locatives et des restes à charge sur les infrastructures après prises en compte des subventions d'exploitation et contrats industriels. Ce solde est ventilé entre les frais de fonctionnement et les missions sociales, au prorata des effectifs de l'Institut qui leur sont respectivement consacrés. L'application de la formule précédemment rappelée conduisait en 2023 à une quote-part de 3,7 % affectée aux frais de fonctionnement (correspondant aux 31 ETP des directions RH, financière et juridique, sur 846 ETP au total) contre 96,3 % affectés aux missions sociales. La ventilation entre ces missions n'est pas fixe d'un exercice sur l'autre, mais s'effectue selon une logique de « reste à charge », pour combler leurs besoins respectifs.

Sur le fondement de cette méthode, la part allouée aux missions sociales s'établit en moyenne à environ 65 % sur la période considérée, en tenant compte des reports en fonds dédiés (tandis que ceux-ci sont neutralisés dans la communication faite aux donateurs : cf. *infra*). La ventilation plus fine entre les missions sociales elles-mêmes, qui a cessé d'être explicitée dans les tableaux internes de la fondation à partir de la mise en œuvre du nouveau règlement comptable pour l'exercice 2020, et *a fortiori* d'être mentionnée dans les Cer publiés ou leurs annexes, a été reconstituée pendant l'instruction de la Cour. Elle met en évidence une affectation majoritaire sur le financement des programmes de recherche, mais qui bénéficie à l'ensemble des missions sociales du fait de l'application uniforme de la clé de répartition liée aux effectifs. Pour cette raison, mais aussi compte tenu de certaines décisions d'exécution budgétaire prises par la fondation, la ventilation affichée ici ne reflète pas forcément l'équilibre économique réel propre à chaque mission sociale. Ainsi, la mission « application de la recherche et incubateur » fait facialement l'objet d'un financement prépondérant par la générosité publique (2,07 M€ pour 2,75 M€ de charges, soit une couverture de 75 % par cette ressource), alors que son budget est en réalité construit de manière à ce qu'elle soit financée intégralement par les loyers de l'incubateur et par les « abondements Carnot ».

Tableau n° 7 : évolution de la répartition Cer des ressources issues de la générosité du public de 2020 à 2023

	2020		2021		2022		2023		% moyen 2020-2023
	Montant (M€)	Part	Montant (M€)	Part	Montant (M€)	Part	Montant (M€)	Part	
<i>Missions sociales</i>	13,55	66,4 %	15,13	67,8 %	8,22	60,6 %	21,31	64,6 %	64,6 %
<i>dont programmes de recherche</i>	4,52	22,1 %	8,27	37,0 %	4,70	34,6 %	12,31	37,3 %	32,8 %
<i>dont plateformes</i>	4,35	21,3 %	2,59	11,6 %	0,82	6,0 %	3,01	9,1 %	12,0 %
<i>dont valorisation/incubateur</i>	1,85	9,1 %	1,82	8,2 %	0,86	6,3 %	2,07	6,3 %	7,5 %
<i>dont autres</i>	2,84	13,9 %	2,45	11,0 %	1,84	13,6 %	3,92	11,9 %	12,6 %
<i>Frais de recherche de fonds</i>	4,33	21,2 %	4,72	21,1 %	3,18	23,4 %	5,55	16,8 %	20,8 %
<i>Frais de fonctionnement</i>	0,48	2,3 %	0,52	2,3 %	0,28	2,0 %	0,73	2,2 %	2,2 %
<i>Reports en fonds dédiés</i>	2,05	10,1 %	1,96	8,8 %	1,90	14,0 %	5,41	16,4 %	12,4 %
TOTAL	20,41	100,0 %	22,33	100,0 %	13,58	100,0 %	33,00	100,0 %	100,0 %

Source : Cour des comptes, d'après le Cer de la Fondation ICM

Ces choix retenus de ventilation des ressources issues de la générosité du public devraient, au même titre que la définition des missions sociales, relever d'une délibération du conseil d'administration, ainsi que l'a souligné également la direction des libertés publiques et des affaires juridiques (DLPAJ) du ministère de l'Intérieur. Cette lacune a été corrigée lors de la séance du conseil d'administration de la fondation du 27 mai 2025.

E - Des informations insuffisantes sur les contributions volontaires en nature

Les Cer, dans leur format en vigueur, comportent également un tableau distinct relatif aux contributions volontaires en nature. L'article 211-2 du règlement comptable impose de valoriser et comptabiliser celles-ci si deux conditions sont réunies : 1° la nature et l'importance de ces contributions sont des éléments essentiels à la compréhension de l'activité de l'entité ; 2° celle-ci est en mesure de les recenser et les valoriser. À défaut, l'entité doit justifier son choix de ne pas effectuer cette valorisation et donner une information dans l'annexe sur la nature et l'importance des contributions volontaires en nature (art. 211-4).

Dans le cas de la Fondation ICM, aucun montant n'a été renseigné pour la période contrôlée, sans que les motifs de cette décision soient explicités. Les annexes des comptes annuels tout comme d'autres documents destinés à l'information des donateurs font cependant état de ce que la fondation bénéficie chaque année d'heures de bénévolat, dans des proportions certes limitées, puisqu'évaluées à 0,8 ETP, soit une valorisation totale d'environ 24 000 € sur la base d'un Smic horaire. Ce bénévolat est lié à la générosité du public puisqu'il s'agit de l'appui apporté par cinq personnes auprès de la direction de la communication.

Ces annexes font aussi mention de l'existence de certaines formes de mécénat en nature et de compétence en faveur de la fondation, de manière succincte puisqu'elles se limitent à énumérer les noms des entreprises partenaires. Ces prestations tiennent notamment à la mise à disposition d'espaces média ou d'affichage pour les actions de communication de l'ICM. Il peut aussi s'agir de prestations de conseil en matière de communication ou d'appui juridique, faisant dans certains cas intervenir (*pro bono*) des collaborateurs professionnels de certains administrateurs de la fondation. En l'absence d'estimation des montants concernés, il est difficile de vérifier que leur importance n'est pas essentielle à la compréhension de l'activité, même si elle peut être présumée.

Lorsqu'elles sont réalisées dans le cadre du mécénat d'entreprise, ces prestations en nature ouvrent droit à un avantage fiscal. Leur valorisation pour les besoins du calcul dudit avantage relève alors de la responsabilité propre de celui ayant effectué le don et non de l'organisme bénéficiaire, qui peut néanmoins – sans y être tenu – délivrer un reçu fiscal pour attester du don. À défaut de valoriser comptablement ces diverses contributions volontaires en nature, la Fondation ICM devrait à tout le moins apporter une information qualitative et quantitative plus développée dans son annexe comptable pour éclairer le public sur l'ensemble des moyens dont elle dispose pour conduire ses actions.

III - Une communication financière envers le donateur à mieux expliciter

Outre la publication des comptes annuels sur le site de la Fondation ICM et au Journal Officiel, l'information des donateurs est assurée par le biais d'une rubrique consacrée à la situation financière dans le rapport annuel, ainsi que par la réalisation chaque année d'un « Essentiel » qui reprend spécifiquement ces éléments. Les données de « L'Essentiel » sont également intégrées chaque année dans le numéro du mois d'août de « Synapse », le journal trimestriel des donateurs, diffusé par voie postale à l'ensemble des personnes ayant effectué un don au cours des 24 derniers mois. Ce support ne fait en revanche plus l'objet d'une

diffusion en propre au format papier, mais un tiré à part en version dématérialisée demeure facilement accessible en ligne, sur la page où figurent les autres publications officielles de la fondation.

Le conseil d'administration n'intervient pas directement dans la validation du contenu des « Essentiel », ou plus largement de toute information adressée aux donateurs sur la gouvernance, l'activité et les comptes de l'Institut. Il a en effet délégué cette compétence au président de la fondation, par délibération du 18 octobre 2019 prise à la suite des préconisations formulées par le contrôleur du Comité de la Charte qui soulignait l'absence de procédure écrite. L'information financière contenue dans ces supports présente, en deux à trois pages, les grandes données issues du Crod sur l'activité économique de la Fondation ICM au cours du dernier exercice, des éléments de synthèse sur sa situation patrimoniale et sa politique de réserves, ainsi que sur les contributions volontaires en nature.

A - Un ratio de missions sociales à préciser

Dans ces documents, la Fondation ICM met en avant, sous la forme d'un diagramme circulaire, un ratio de ses emplois consacrés aux missions sociales qui s'établit à 85 % en moyenne sur la période. Ce ratio, repris des éléments de synthèse figurant dans le rapport annuel sur la situation morale et financière présenté au conseil d'administration, s'appuie sur les règles d'imputation des charges présentées précédemment. Elles sont sommairement explicitées dans ces supports mais appellent, sur le fond, les mêmes réserves méthodologiques : les corrections apportées récemment auront vocation à être répercutées dans ces supports.

Ce ratio ne détaille pas la ventilation plus fine des emplois entre les différentes catégories de missions sociales poursuivies par la fondation. Le donateur n'est ainsi pas en mesure de connaître la part exacte de l'emploi des ressources consacrées aux activités de recherche, vocation première de l'ICM et mission sociale sur laquelle est centrée la communication qui lui est adressée dans les appels aux dons, par rapport aux autres missions affichées. Or cette information figurait dans des versions plus anciennes de ces documents (jusqu'à 2017).

Par ailleurs, le ratio affiché est calculé par rapport aux seules ressources utilisées de l'exercice, en neutralisant celles reportées en fonds dédiés. La Cour a pu rappeler de manière constante que, pour mieux éclairer les donateurs sur la réalité de l'emploi des fonds collectés, cet indicateur avait vocation à être construit en tenant compte de l'ensemble des ressources de l'exercice, quand bien même l'information sur les fonds collectés mais non employés figure par ailleurs dans le bilan³⁵. Au cas d'espèce, le graphique circulaire présenté devrait donc en toute rigueur intégrer le montant de ces reports (et celui des produits refléter, par parallélisme, l'utilisation des fonds dédiés antérieurs). Un tel retraitement conduirait à dégrader facialement la part constituée par les missions sociales, ce que la fondation peut toutefois aisément expliquer. Au minimum, une information littérale plus détaillée sur les spécificités des fonds dédiés, et leur importance au regard de la nature des activités et des financements de l'ICM, serait opportune. La fondation a indiqué à la Cour qu'elle envisage une présentation enrichie de l'utilisation des fonds dédiés à compter de son rapport d'activité 2024, attendu mi-2025.

³⁵ Cf. Cour des comptes, *Le contrôle de la générosité publique au service d'une plus grande transparence*, mars 2024 (page 57).

D'autre part, le ratio mis en avant, déterminé à partir du Crod, correspond donc à un périmètre qui intègre des produits au-delà des ressources issues de la générosité du public. Si cette information présente une utilité intrinsèque pour appréhender le modèle économique de l'Institut, son importance peut paraître moindre du point de vue du donateur. C'est pourquoi la fondation complète sa communication vers celui-ci en y incluant aussi – à juste titre, mais de manière subsidiaire par rapport au précédent ratio – une restitution de la répartition, pour 100 € issus de ressources issues de la seule générosité du public, entre missions sociales (toujours indifférenciées), frais de recherche de fonds et frais de fonctionnement. Le montant affiché, de 77 € sur 100 € consacrés aux missions sociales, est ici aussi calculé en neutralisant de manière inopportune les reports en fonds dédiés.

B - Une communication dans le cadre des appels aux dons principalement axée sur les activités de recherche

Par défaut, les ressources collectées auprès des donateurs, lorsqu'elles ne s'accompagnent pas de la conclusion d'une convention de financement spécifique, sont consacrées à l'ensemble des missions sociales de l'Institut, sans fléchage particulier. Seuls les dons nouveaux unitaires d'un montant supérieur à 3 000 € ou ceux provenant d'un « grand donateur » peuvent, si leur auteur en exprime le souhait, faire l'objet d'une affectation sur un projet de recherche identifié, une thématique spécifique ou l'acquisition d'un équipement de recherche. Cette affectation est alors soumise à une procédure de validation interne et le montant affecté à la cause choisie est diminué d'une fraction au titre des frais de gestion indirects. Son suivi comptable est assuré par la création, en comptabilité analytique, d'un code projet spécifique.

À l'initiative de la fondation elle-même, le seul exemple constaté sur la période de collecte affectée à la réalisation d'un objet particulier a concerné en 2021 la réalisation de son programme « *Big Brain Theory* », destiné à financer l'amorçage de projets de recherche innovants et pluridisciplinaires de la part de ses équipes (cf. *infra*). L'objectif de cette campagne était de collecter 1,7 M€ sur la période 2021-2022, mais sa diffusion était restreinte au seul public cible des mécènes et « grands donateurs » de l'Institut, et non au grand public.

Hormis ce cas particulier, la communication vis-à-vis du public dans le cadre des campagnes d'appel à la générosité, met le plus souvent l'accent sur l'ensemble des pathologies du cerveau et des maladies du système nerveux auxquelles sont consacrées les recherches de l'Institut, rappelant qu'une personne sur huit dans le monde est touchée par celles-ci. Les supports de communication employés dans certaines campagnes de fidélisation des donateurs existants sont en revanche axés spécifiquement sur la lutte contre une pathologie particulière, comme les maladies d'Alzheimer (à l'occasion de la journée mondiale qui lui est consacrée, le 21 septembre), de Parkinson ou la sclérose latérale amyotrophique (SLA, ou « maladie de Charcot »). Ils contiennent alors une présentation plus détaillée de l'état des connaissances scientifiques sur ces pathologies et, en corollaire, des perspectives thérapeutiques ouvertes par certains projets de recherche ciblés menés par l'ICM. L'objectif de ces campagnes est de renforcer le sentiment de mobilisation et d'identification des donateurs existants vis-à-vis des travaux menés par la communauté scientifique de l'ICM, par un focus sur des recherches concrètes. Les bulletins de dons associés à ces supports précisent néanmoins que les fonds récoltés ne sont pas spécifiquement affectés à la pathologie ainsi mise en avant.

Les autres missions sociales financées par la générosité du public transparaissent peu dans ces appels, ou alors de manière ponctuelle : la campagne de 2023 pour les donateurs redevables de l'impôt sur la fortune immobilière (Ifi) met ainsi l'accent sur l'acquisition de certains équipements technologiques de pointe au sein des plateformes. Il est néanmoins rendu compte de l'activité de ces missions sociales et de leurs résultats dans les rapports annuels et dans l'« Essentiel ». Par ailleurs, il a été relevé un cas au moins³⁶ où la formulation retenue dans l'appel aux dons indique de manière impropre que le montant de celui-ci sera exclusivement « consacré à la recherche » : cette affirmation est inexacte aussi bien au regard de la réalité du ratio de missions sociales de la Fondation ICM, que de la structure interne de ces missions.

³⁶ Cf. courriel adressé par la Fondation ICM dans le cadre de la campagne digitale « Parkinson » (campagne d'appel à la générosité du public 2023).

CONCLUSION ET RECOMMANDATION

La Fondation ICM a, pour la période 2020-2023, satisfait aux deux obligations formelles liées au recours à la générosité publique, à savoir d'une part la transmission annuelle aux services préfectoraux de déclarations préalables aux campagnes d'appels à dons et, d'autre part, la publication annuelle des comptes de résultat par origine et par destination (Crod) et des comptes d'emploi des ressources (Cer).

Les déclarations préalables reprennent l'objet statutaire général de la fondation, bien qu'en pratique les appels à dons renvoient à la seule mission sociale afférente aux programmes de recherche, à l'exclusion des autres. Leur contenu est très détaillé et exhaustif pour les appels effectués auprès des donateurs « grand public » et de la prospection des testateurs, mais comparativement lacunaire s'agissant de la sollicitation des mécènes et « grands donateurs ».

Les conditions d'élaboration des Crod et des Cer n'ont pas été formalisées par le conseil d'administration, notamment pour ce qui concerne la définition des missions sociales et des moyens à mettre en œuvre. Cette absence de formalisation concerne également les règles de ventilation des charges entre ces missions sociales, les frais de fonctionnement et les frais de recherche de fonds. Certains choix d'imputation retenus, qui conduisent à augmenter le poids relatif de la première rubrique au détriment des deux autres, n'apparaissent pas justifiés au regard de ce que prescrit la réglementation comptable ; ces choix doivent être révisés et mieux étayés. Les contributions volontaires en nature, marginales pour le bénévolat mais plus substantielles pour le mécénat, devraient également faire l'objet d'une information enrichie à défaut d'être valorisées.

La communication financière vis-à-vis du donateur, transparente dans son ensemble, comporte des imprécisions qui découlent pour partie des constats précédents. Elle gagnerait notamment à expliciter l'utilisation effective des produits issus de la générosité du public entre les différentes missions sociales.

La Cour formule la recommandation suivante :

- 2. À compter de l'adoption du rapport annuel 2025, à l'issue de la clôture des comptes au 30 septembre 2025, informer les donateurs de la répartition et des sommes engagées sur chacune des missions annoncées par la fondation (Fondation ICM).*
-

Chapitre III

La collecte des ressources auprès du public

Pendant la période contrôlée, les ressources issues de la générosité du public ont connu une forte progression passant de 18,3 M€ en 2020 à 30,9 M€ à 2023. La volonté de la fondation de mettre au service des chercheurs des plateformes d'avant-garde environnées par des ingénieurs et des techniciens qu'elle forme elle-même, la contraint à maintenir une recherche de ressources dynamique. Elle actionne dans ce but trois leviers : son levier historique des grands donateurs et des mécènes, l'appel aux dons s'adressant au grand public et plus récemment la promotion des legs et libéralités.

Les ambitions actuelles de la fondation sont mises en avant dans sa campagne de levée de fonds intitulée « *The Brain Challenge* », qui affiche un objectif minimal de collecte de 100 M€ sur la période 2023-2026, toutes origines confondues mais avec un accent particulier porté sur les mécènes et les grands donateurs, et une dimension internationale plus affirmée.

I - Une collecte dynamique, appuyée par des moyens renforcés

L'Institut a réussi au cours de la période 2020-2023 à collecter davantage ; il a été porté par un contexte favorable et une organisation efficace de sa collecte.

A - Un contexte favorable à la progression des ressources issues de la générosité du public

Le nombre de personnes touchées sur le territoire français par les deux pathologies neurodégénératives les plus courantes, la maladie d'Alzheimer et la maladie de Parkinson atteint plus d'un million. D'après les données de l'Institut Pasteur de Lille, la maladie d'Alzheimer et les syndromes apparentés concernent à eux-seuls près de 1,2 million de personnes en 2022 (6 % des plus de 65 ans et 20 % après 80 ans), avec des projections tablant sur un doublement de ce nombre d'ici 2050. La maladie de Parkinson touche moins de personnes (1 % de la population après 65 ans et 3 à 4 % des plus de 70 ans). Ces dégénérescences des cellules neuronales sont ainsi étroitement liées au vieillissement de la population ; l'augmentation de l'espérance de vie en fait un sujet central de santé publique. De tels enjeux, destinés à revêtir un caractère de plus en plus aigu au cours des prochaines années, sont de nature à renforcer la visibilité des recherches conduites par l'Institut du Cerveau.

À ce facteur propice au développement des ressources issues de la générosité du public s'en rajoute un second, lié à l'essor récent des libéralités en faveur des organismes philanthropiques³⁷. Si une telle évolution a bénéficié de manière tardive à la Fondation ICM comparativement à d'autres fondations de recherche (cf. *infra*), du fait peut-être d'une moindre notoriété liée à son existence encore récente, elle lui offre néanmoins des perspectives prometteuses pour les prochaines années.

Pour la fondation, les ressources issues de la générosité du public ne représentent encore qu'une part minoritaire des ressources perçues, puisque leur total est demeuré chaque année inférieur au montant cumulé des autres produits, mais leur progression est importante.

Tableau n° 8 : évolution, par segments, des résultats de la collecte entre 2020 et 2023

<i>En milliers d'euros</i>	2020	2021	2022	2023
<i>Mécénat & grands donateurs</i>	8 249	8 385	4 282	12 716
<i>Grand public (marketing direct et web)</i>	8 360	9 165	5 092	10 220
<i>Legs et donations</i>	1 894	2 615	1 856	4 949
<i>Événements</i>	69	114	66	296
<i>Total</i>	18 572	20 279	11 296	28 181

Source : Fondation ICM

Note : ces montants, issus du logiciel de collecte de la Fondation ICM, diffèrent de ceux inscrits au Crod pour les raisons suivantes : les dons supérieurs à 10 000€ issus de personnes physiques sont assimilés à du mécénat ; ils sont bruts des variations des fonds dédiés liés aux dons/mécénats affectés et des fonds reportés liés aux legs ; les règles de comptabilisation spécifiques des legs (à la date de leur acceptation) prévues par le règlement n° 2018-06 entraînent également des écarts avec les données de collecte.

Ces montants collectés sur la période peuvent être comparés aux levées de fonds effectuées depuis la création de l'ICM. Au 30 septembre 2023, la fondation avait ainsi levé un montant total cumulé de 227 M€ grâce à la générosité du public, dont un peu plus de la moitié (119 M€) auprès des mécènes et grands donateurs, 40 % en provenance des dons du grand public (91 M€) et moins de 8 % grâce aux libéralités (17 M€).

B - Des moyens adaptés à la stratégie de collecte, sur la définition de laquelle le conseil d'administration intervient peu

La direction de la communication et du développement de la Fondation ICM est rattachée au directeur général. Son directeur, en poste depuis 2013, dispose d'une expertise éprouvée dans le secteur philanthropique. Au sein de la direction, le service « développement », chargé de la collecte, a vu ses effectifs croître : l'organigramme du service à fin 2019 fait apparaître six salariés permanents, contre onze en septembre 2023 (auxquels s'ajoutent deux personnes en CDD). Le renforcement a concerné en premier lieu l'équipe chargée du mécénat et des grands donateurs, dont les dépenses de personnel sont passées de 185 000 € à 500 000 € entre les exercices 2020 et 2023. Il s'est poursuivi après la période contrôlée, la fondation identifiant une hausse des besoins avec le déploiement de sa campagne « *The Brain Challenge* » jusqu'en

³⁷ Le « Panorama des libéralités » réalisé par France générosités en 2022 soulignait que les legs et autres libéralités ont cru de 43 % entre 2013 et 2021, et représentaient cette année-là 25 % des ressources privées de ses membres et 10 % de l'ensemble de leurs ressources.

2026. L'organigramme de septembre 2024 fait apparaître treize salariés en CDI, dont sept pour l'équipe mécénat/grands donateurs, cinq pour la collecte grand public et une personne pour le développement des libéralités. Cinq bénévoles appuient également le service, pour une contribution évaluée à hauteur de 0,8 ETP.

L'évolution de ces moyens humains, qui résulte d'arbitrages réalisés par le président, le trésorier et la direction générale à l'issue des réunions annuelles de préparation budgétaire, est cohérente avec le dynamisme de la collecte sur la même période et les orientations poursuivies. Les dépenses de personnel, bien qu'en progression de 80 % entre 2020 et 2023, ne représentent d'ailleurs qu'une part restreinte des frais consacrés à l'activité de recherche de fonds : 15 % environ sur l'exercice 2023 (880 000 €), contre près de 60 % (3,3 M€) pour les frais de publicité.

En matière de pilotage, la stratégie globale de collecte de fonds a fait l'objet de points consacrés au bureau de la fondation, le dernier en date lors de sa réunion de septembre 2023. Il s'est appuyé sur une présentation approfondie effectuée par le directeur, comportant à la fois une mise en perspective des résultats obtenus par l'ICM par rapport aux autres fondations du secteur de la recherche médicale puis, pour chacun des trois segments de la collecte, des indicateurs d'activité et de performance étoffés ainsi que des axes de développement stratégique envisagés.

Bien qu'approuvés au niveau du bureau, ces éléments n'ont pas fait l'objet d'une présentation – même de manière plus condensée – au conseil d'administration, qui aurait pourtant paru justifiée au regard de l'enjeu. En revanche, la restitution annuelle, devant cette instance, du rapport sur la situation morale et financière comporte à chaque fois des éléments de bilan détaillés de l'activité de collecte dans son ensemble, de même qu'à l'occasion des points d'étape sur la situation financière effectués, à chaque séance, par la secrétaire générale. Plus largement, il ressort de la lecture des procès-verbaux du conseil d'administration que les débats sur la stratégie de levée de fonds, lorsqu'ils ont lieu, tendent à se focaliser prioritairement sur le segment du mécénat et des « grands donateurs ». Cette focalisation s'explique par la présence, parmi les administrateurs, des dirigeants du comité des amis qui interviennent plus spécifiquement dans ce domaine (cf. *infra*).

C - Un processus de collecte structuré, faisant appel à de nombreux prestataires

La conduite de l'activité de recherche de fonds, en particulier dans son versant relatif aux dons du grand public, repose sur l'utilisation par la direction métier d'une solution informatique spécialisée, déployée à partir du second semestre 2022 à la suite d'un appel d'offres mené en 2021. Cet outil de gestion de la relation client, déployé en remplacement d'un précédent, héberge la base de donateurs de la fondation et permet à cette dernière de maîtriser l'intégralité de la chaîne de collecte, de l'identification des prospects jusqu'à l'émission des reçus fiscaux. Il autorise également des rapprochements, jusqu'alors malaisés, avec la base des testateurs confirmés ou potentiels.

Plusieurs prestataires externes interviennent dans la conduite des différentes tâches afférentes au traitement des ressources collectées : la gestion des dons en ligne, celle des dons reçus sous enveloppe avec un bon de soutien, l'édition des reçus fiscaux pour ces derniers. En complément des obligations contractuelles pesant sur ces prestataires pour assurer la sécurisation de leurs process, la fondation a mis en place certains contrôles internes. Ceux-ci

consistent en des rapprochements réguliers des informations saisies dans l'outil avec, d'une part, celles contenues sur les bulletins de dons reçus (cet enregistrement est en revanche automatique pour les dons effectués en ligne) et, d'autre part, une extraction des états comptables tenus par la direction des finances. Ils portent également sur l'émission des reçus fiscaux. Ce dispositif est complété par les contrôles par sondage effectués par le commissaire aux comptes dans le cadre de sa revue des processus.

Par ailleurs, la dernière version de la carte des risques soumise au comité d'audit début 2024 comportait pour la première fois une fiche consacrée spécifiquement à « l'impossibilité ou la difficulté à enregistrer un don », qui témoigne de la sensibilisation des services à ce risque, ainsi que de leur réflexion sur les dispositifs en place pour sa maîtrise. Parmi les axes d'amélioration énoncés figure l'objectif de « *formaliser et optimiser [les] procédures de traitement des dons* », une mise à jour de celles-ci ayant été rendue nécessaire du fait des nouvelles fonctionnalités ouvertes par la solution informatique retenue. Est également mentionnée l'élaboration d'une Charte d'acceptation des dons, initiée en janvier 2024 mais inaboutie à ce stade.

La Fondation ICM recourt également, depuis 2019, à un prestataire externe pour la conception et la réalisation des opérations de collecte proprement dites auprès du grand public. Il s'agit d'une agence de marketing relationnel spécialisée dans le secteur de la générosité publique. Pour le compte de la fondation, l'agence assure d'une part une mission (rémunérée forfaitairement) de conseil et d'assistance pour la définition, le déploiement et le suivi des performances de la stratégie de collecte ; ce versant inclut aussi la gestion des échanges de donateurs avec des organismes tiers (cf. *infra*). D'autre part, elle effectue des prestations – facturées sur devis – de création et de réalisation des supports de communication utilisés pour les campagnes d'appels aux dons, dans leurs différents versants (mailing, télémarketing ou campagnes en ligne).

Enfin, la fondation recourt à un prestataire sous-traitant pour cibler, à partir de l'exploitation de sa base de donateurs et en se fondant sur des outils d'open data, les profils à potentiel en vue de ses campagnes d'appels à dons autour de la défiscalisation de l'impôt sur la fortune immobilière (Ifi).

II - Des dons manuels en hausse, portés par l'essor de la collecte en ligne

La Fondation ICM n'appréhende pas la population des donateurs de manière uniforme : elle différencie en effet la catégorie « grand public », qui recouvre l'ensemble des particuliers dont les dons individuels – unitaires ou cumulés sur une année – sont inférieurs à 10 000 €, de celle des « grands donateurs » ayant effectué des dons d'un montant supérieur, suivis par l'équipe qui est également responsable du mécénat. Il existe néanmoins des formes de mutualisation des moyens et des messages mis en œuvre vis-à-vis de ces deux segments, notamment pour la réalisation de la campagne Ifi.

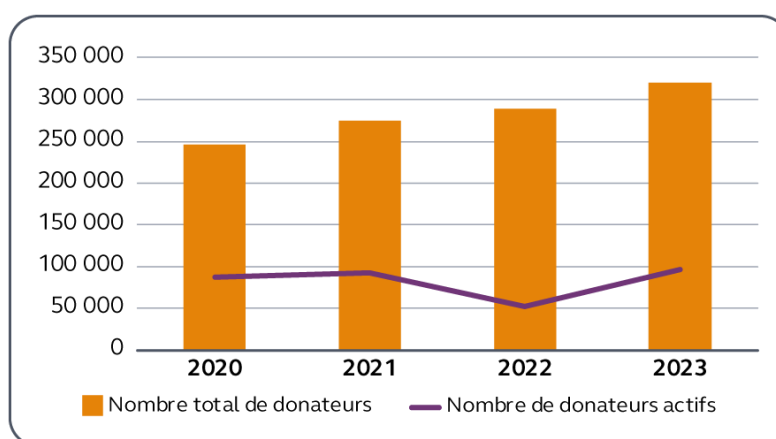
Il résulte de cette segmentation spécifique des écarts entre les données figurant dans les Cer/Crod (où la rubrique « dons manuels » englobe l'ensemble des dons issus de personnes physiques, quel que soit leur montant) et celles restituées dans les rapports financiers produits par le service collecte, qui servent de base au calcul de ses indicateurs de pilotage, dont certains sont repris dans les développements qui suivent.

A - Une dynamique assise sur le recrutement de nouveaux donateurs et le canal numérique

De manière agrégée, les dons manuels ont atteint 14,7 M€, lors de l'exercice 2023 soit un quasi-doublement par rapport à 2022 (7,9 M€, mais sur un exercice amputé d'un trimestre) et une hausse de 12,5 % par rapport à 2021, dernier exercice comparable dans sa durée. Sur ce total collecté, 10,5 M€ proviennent du segment « grand public », pour lequel le montant moyen du don atteignait 51,9 € en 2023. Ce montant moyen a connu une baisse progressive sur la période contrôlée, puisqu'il s'élevait à 56 € en 2019, sans que cela affecte la performance globale de la collecte, cette baisse ayant été surcompensée par le recrutement et la fidélisation d'un plus grand nombre de donateurs réguliers.

Le nombre de donateurs au profit de la Fondation ICM, depuis que celle-ci a effectué ses premiers appels à la générosité du public (en 2008 vis-à-vis des « grands donateurs » puis à partir de 2011 vers le grand public) atteignait 320 000 à la fin de l'exercice 2023, contre 250 000 environ fin 2020. Par rapport à ce total cumulé, le nombre de personnes ayant effectué au moins un don sur les six années précédentes et constituant la base active du fichier de donateurs était d'environ 230 000 à la même date, soit 72 % ; la part de donateurs actifs au cours de l'exercice précédent était proche de 100 000, celle-ci ayant progressé d'environ 10 % sur la période. Enfin, parmi cette population, on dénombrait un peu moins de 11 000 donateurs réguliers ayant souscrit au prélèvement automatique. Au cours de la période 2020-2023, la Fondation ICM a procédé à une refonte de cette base de donateurs, en lien avec le changement de son outil informatique, afin de pouvoir développer une approche plus ciblée selon les profils, et de soutenir l'effort parallèle de prospection en matière de legs (cf. *infra*).

Graphique n° 5 : évolution du nombre de donateurs de la Fondation ICM



Source : Fondation ICM

Les leviers de collecte mis en œuvre auprès du grand public incluent le marketing direct traditionnel, *via* les sollicitations « *print* » (courriers, insertions presse, asilage³⁸), le marketing en ligne ou téléphonique. Une quarantaine d'appels à dons sont effectués en moyenne chaque année sur ce segment.

³⁸ Technique marketing consistant à glisser un courrier dans le blister d'un titre de presse adressé à ses abonnés.

La hausse des dons individuels constatée sur la période récente a été portée en premier lieu par le canal numérique, la collecte en ligne ayant progressé de 17 % entre 2022 et 2023, pour atteindre 2,9 M€, soit 28 % de la collecte totale. Tant en valeur absolue qu'en part de collecte, il s'agit d'un doublement par rapport aux résultats enregistrés fin 2019. Ce canal permet en outre d'atteindre un public de donateurs « à plus forte valeur ajoutée », affichant un montant moyen de dons de 180 €, mais aussi plus jeune en moyenne, et donc susceptible d'être fidélisé sur le temps long. Le vecteur numérique facilite enfin le développement du don par prélèvement automatique, soit lors du recrutement initial des donateurs, soit par la transformation de ceux figurant déjà dans la base de la fondation. Même si le flux des nouveaux donateurs en prélèvement automatique peut connaître une évolution inégale d'une année sur l'autre – preuve de la sensibilité de ce segment à la conjoncture économique –, il est essentiel à l'organisme puisqu'il lui assure une ressource prévisible et régulière, sans nécessiter de frais de gestion et de communication importants : en 2023, cette collecte a représenté un montant de 1,5 M€, avec un montant de prélèvement mensuel moyen légèrement inférieur à 15 € par donateur.

Le canal plus ancien du publipostage est resté un élément important de la stratégie de collecte de la Fondation ICM, même si elle assume le choix d'en faire un usage plus prudent et raisonné sur la fin de la période considérée, compte tenu du contexte inflationniste pesant sur le coût du papier : en 2023, le nombre de messages de prospection déposés a atteint 850 000, en diminution de -17 % par rapport à 2022.

B - La montée en puissance récente de nouveaux leviers de collecte

À partir de 2023, la direction de la communication et du développement a mis en place une stratégie de diversification de ses ressources en provenance du grand public, axée sur deux types de leviers : d'une part, l'organisation de collectes externes (dons collectés par des tiers dans le cadre d'événements ou de cagnottes personnelles, par exemple pour saluer la mémoire d'une personne décédée) ; d'autre part, l'animation d'un réseau d'« ambassadeurs » mettant leur notoriété au profit de la Fondation ICM pour faire connaître son action auprès d'un public élargi. Depuis ses débuts, ce dernier levier était plutôt mobilisé vis-à-vis de la cible des mécènes et des grands donateurs.

Les fonds collectés par ces différents canaux demeurent modestes – environ 300 000€ en 2023 – mais en forte progression, avec un doublement par rapport à l'exercice précédent, et présentant des perspectives favorables pour les exercices ultérieurs. À compter de 2024, la Fondation ICM a intégré directement sur son site Internet une rubrique « Collecter pour l'Institut du Cerveau », comportant un accès à une plateforme sécurisée pour créer une collecte externe, ou effectuer un don vers celles qui y sont recensées.

C - Une attention portée à l'indicateur de « retour sur investissement » des campagnes de collecte

Dans ses outils de pilotage interne de la collecte grand public, la direction du développement veille à la performance et à l'efficacité des campagnes d'appel aux dons en utilisant un indicateur de « retour sur investissement » (ROI), appelé aussi « taux de couverture ». Celui-ci est utilisé pour permettre d'évaluer à la fois les résultats comparés des différents canaux de collecte employés sur un même exercice, mais également leur évolution sur plusieurs années afin de réorienter le cas échéant sa stratégie.

De par sa construction, cet indicateur a un périmètre circonscrit et n'est pas assimilable à une mesure de la performance de l'activité de recherche de fonds de la fondation dans son ensemble, pour plusieurs raisons. D'une part, il n'est décliné que pour les collectes menées auprès du grand public puisqu'il se prête peu aux activités de prospection menées auprès des mécènes ou des testateurs, qui revêtent une dimension *intuitu personae* plus marquée, et une sensibilité particulière s'agissant de ces derniers. D'autre part, il mesure l'efficacité intrinsèque des campagnes de marketing, mais son calcul n'intègre ni les frais de personnel des salariés du service, ni les frais de traitement des dons liés aux différents prestataires. Ne sont prises en compte au numérateur que les charges de fonctionnement directement liées à ces campagnes, telles que les frais de l'agence marketing, les achats d'espaces médias, les frais de conception des différents supports, les frais postaux, etc.

Il en est fait une restitution régulière au conseil d'administration à l'occasion de la présentation annuelle du rapport sur la situation morale et financière. Si l'évolution globale de ce ratio, au cours de la période contrôlée, est en partie biaisée par le caractère atypique de l'exercice 2022 (les coûts engagés sur cet exercice de neuf mois étant proportionnellement plus importants par rapport aux produits de la collecte), elle témoigne néanmoins d'une progression favorable : légèrement supérieur à 2,5 en 2020, cet indicateur de « retour sur investissement » (ROI) ou taux de couverture atteignait 2,9 en 2023.

III - Le mécénat : un soutien financier consubstantiel à la fondation, dont le poids s'est encore accru sur la période récente

Le recours au mécénat³⁹ ainsi qu'aux « grands donateurs » assure une part significative des ressources de la Fondation ICM, et ce depuis ses origines, les premiers appels à la générosité publique lancés à compter de 2008 l'ayant d'abord été auprès de cette seule catégorie de soutiens. Outre que la période de création de la fondation a coïncidé avec les premières années de mise en place du cadre législatif actuel, particulièrement favorable, la personnalité de plusieurs membres fondateurs, dirigeants emblématiques et influents de grandes entreprises explique également cette singularité. Le recours à ce levier a donc été constant, avec une visibilité renforcée lors de l'organisation des campagnes majeures de levées de fonds : la première entre 2008 et 2012, l'actuelle entre 2023 et 2026.

A - Une recherche de soutiens structurée et relayée par l'implication des fondateurs et « amis » de la fondation

La prospection et le suivi des mécènes et grands donateurs sont pilotés par une équipe particulière au sein de la direction du développement et de la communication, dont on a vu qu'elle s'est sensiblement étoffée sur la période. Entrent dans la catégorie générique des

³⁹ Entendu ici au sens du mécénat des entreprises, bénéficiant à ce titre du mécanisme de réduction d'impôt sur les sociétés ou sur le revenu prévu par l'article 238 *bis* du code général des impôts. En revanche, le règlement ANC n° 2018-06 rappelle qu'« il n'existe pas de définition juridique du mécénat, seulement une définition terminologique. Le mécénat est un soutien financier ou matériel apporté, sans contrepartie directe de la part du bénéficiaire, par une personne morale ou une personne physique à une action ou une activité d'intérêt général ».

« grands donateurs » de la Fondation ICM les individus, entreprises, fondations, etc. ayant apporté une contribution supérieure ou égale à 10 000 € sur une année (et non plus en cumulé depuis la création de la fondation, ce changement de définition étant survenu à partir de l'exercice 2020). À l'aune de ce critère, leur nombre sur les dernières années était d'environ 400, dont deux tiers de personnes physiques. La Fondation ICM les distingue par certaines marques de reconnaissance symbolique, comme leur inscription sur le « mur des donateurs » situé dans le hall d'entrée de l'Institut, la mention de leurs noms dans son rapport annuel et leur appartenance au « Cercle des amis de l'ICM ». D'autres contreparties particulières leur sont accordées, telles que des visites privées de l'Institut ou l'invitation à des conférences et autres événements exclusifs, avec une gradation des statuts et des avantages en fonction du niveau de soutien consenti, formalisée dans le « programme de reconnaissance » défini par la fondation.

L'effort de levée de fonds auprès des grands donateurs prend lui-même, dans certains cas, la forme d'événements au caractère prestigieux, à l'instar du petit-déjeuner « Art-Science » organisé en partenariat avec la Foire internationale d'art contemporain à Paris chaque année (à l'exception de 2020 en raison du contexte sanitaire). En réunissant une centaine de donateurs à chaque édition, cette manifestation a assuré à la fondation une collecte de fonds pour des montants substantiels, compris entre 0,5 M€ (2021) et 1,2 M€ (2023).

La fondation s'appuie également sur le relais constitué par le comité des amis/comité de campagne de l'ICM. Ce comité s'est réuni annuellement sur la période, en présence des équipes de la fondation chargées du *fundraising*, ainsi que du directeur général et de responsables de la recherche, qui assurent le lien entre les ambitions scientifiques de l'Institut et sa communication externe. La lecture de ses comptes-rendus témoigne de la forte implication des membres, prompts à mobiliser leurs réseaux d'influence respectifs et à s'inspirer d'initiatives philanthropiques existantes.

B - Un soutien des mécènes fréquemment ciblé sur des objets particuliers

Comparativement à ceux provenant des dons manuels et des libéralités, les produits issus du mécénat sont fréquemment affectés à des projets de recherche liés à un domaine ou une pathologie en particulier, ou à l'acquisition de certains équipements pour l'Institut.

Au cours de la période contrôlée, 57 conventions de mécénat ont été conclues par la Fondation ICM, tandis que 13 autres ont été signées avant 2020 mais ont comporté une ou plusieurs échéances sur cette même période. Un peu moins de la moitié (31) ont donné lieu à l'émission d'un reçu fiscal. Elles portent sur des montants très variables, compris entre 2 000 € environ et 1,75 M€, avec un montant médian de 100 000 €. L'exécution de ces conventions fait l'objet d'un suivi rigoureux de la part des services administratifs de la fondation, au titre de l'utilisation des fonds dédiés.

En 2023, la Fondation ICM a bénéficié d'une contribution de 14,6 M€ (mais 2,7 M€ seulement pour l'exercice comptable couvert par la période contrôlée) en provenance d'un fonds de dotation, pour l'acquisition de deux appareils d'imagerie médicale, une IRM 3 Tesla et une IRM 7 Tesla. Ce dernier est un équipement de pointe – il en existe moins de dix sur le territoire français – ayant permis un saut technologique dans les recherches de l'Institut à compter de sa mise en service fin 2024.

**Tableau n° 9 : part des ressources affectées dans les produits
issus de la générosité du public**

<i>Catégorie des ressources issues de la générosité du public (en M€)</i>	2020	2021	2022	2023	% moyen ressources affectées (2020-2023)
<i>Dons manuels</i>	11,62	13,09	7,92	14,72	12 %
<i>dont dons affectés</i>	0,82	1,11	1,80	1,62	
<i>Mécénat</i>	5,28	4,60	1,43	8,57	41 %
<i>dont mécénat affecté</i>	2,17	1,67	0,49	4,62	
<i>Legs et donations</i>	1,44	2,75	2,62	7,66	1 %
<i>dont legs et donations affectés</i>	0,00	0,00	0,10	0,05	

Source : Cour des comptes, d'après les comptes de la Fondation ICM

C - Un renforcement de l'effort de levée de fonds à l'international

Au cours de la période contrôlée, la Fondation ICM a également entrepris d'internationaliser son effort de collecte auprès des mécènes et grands donateurs, en recrutant une directrice adjointe au mécénat international, deux chargés de mission spécialisés et, en 2024, un responsable « philanthropie internationale ». Cet effort s'est concentré en premier lieu sur les Etats-Unis, sous l'impulsion de l'une des administratrices de la fondation domiciliée à New York. Il a nécessité la constitution préalable d'une structure de droit local, « *Paris Brain Institute America* », créée en mai 2023 et indépendante de la Fondation ICM dans sa gouvernance. Une soirée inaugurale organisée en octobre 2023 au consulat français de New York a permis de lever 609 000 \$, et une seconde édition s'est tenue en octobre 2024. Les sommes récoltées en 2023 n'ont toutefois pas été intégralement reversées à la Fondation ICM : une partie a été conservée dans le budget de la structure locale pour lui permettre de financer son développement. Les fonds reçus par la Fondation ICM sont en outre fléchés sur des actions de coopération scientifique avec des organismes de recherche américains (Harvard, Columbia).

Avant cette date, certains partenariats existants avec des institutions philanthropiques étrangères permettaient déjà à des donateurs internationaux de soutenir la Fondation ICM tout en bénéficiant des avantages fiscaux prévus par la législation de leur État de résidence. L'impact de ces dispositifs pour la Fondation ICM demeurerait toutefois limité. Même si un véhicule juridique similaire avait été initialement envisagé pour la collecte de fonds aux Etats-Unis, les modalités finalement retenues témoignent d'une stratégie plus ambitieuse, visant à conférer une visibilité directe à la Fondation ICM auprès des grands mécènes américains. Le directeur du développement a indiqué que d'autres initiatives de *fundraising* international n'étaient pas à exclure à l'avenir, mais que celles-ci seraient conditionnées à une réflexion stratégique globale et auraient pour préalable, comme pour l'exemple américain, l'existence de projets de coopération scientifique avec des structures locales.

D - La création récente d'un fonds de partage, appuyée par les mécènes, afin d'accroître les ressources propres de long terme

À l'initiative de son administrateur-trésorier – mais en sa qualité personnelle de grand donateur – et d'un membre du comité des amis, dirigeant d'une société de capital-investissement, la Fondation ICM a récemment développé un nouvel instrument destiné à mobiliser le soutien des grands donateurs : « *The Brain Fund* » est en effet un fonds de partage créé en 2023, piloté par une société de gestion à vocation sociale, dont les investisseurs consentent à obtenir un rendement réduit, puisqu'ils ne récupèrent que 20 % des plus-values effectuées, les 80 % restants revenant à la fondation. L'objectif est de permettre à l'Institut de renforcer ses fonds propres, en constituant une dotation générant des ressources régulières sous forme d'intérêts de placement, selon une logique répandue dans les universités ou fondations philanthropiques américaines.

Ce fonds a été souscrit par une vingtaine d'investisseurs (dont la Banque des Territoires, des grandes entreprises et des *family offices* et particuliers), permettant une première levée de 25 M€ en 2023, avec l'objectif de renouveler cette opération tous les trois ans environ. Le rendement attendu est compris entre 15 et 20 %. Les détails de la constitution de ce fonds et le projet de convention avec la société de gestion ont été abordés à l'occasion d'une réunion du bureau en mai 2021, puis dans les réunions du comité de campagne. En revanche, ils n'ont jamais été portés à la connaissance du conseil d'administration dans son ensemble : même si une délibération de sa part n'était pas juridiquement nécessaire, une telle circonstance tend à illustrer le faible degré d'association de cette instance sur les orientations retenues par la fondation en matière de recours à la générosité du public. Les résultats de la première levée de fonds n'ont été restitués que de façon incidente dans le rapport 2023 sur la situation morale et financière.

IV - Un essor récent des libéralités ayant conduit la fondation à renforcer ses procédures de gestion et d'acceptation

Des trois « piliers » sur lesquels repose la stratégie de développement des ressources privées de la Fondation ICM, les libéralités (legs, donations et assurances-vie) constituent celui qui a connu la progression la plus récente et la plus marquée entre 2020 et 2023.

A - Une montée en puissance comparativement plus tardive de l'activité des libéralités

Le montant de libéralités inscrit au Crod 2020 s'élevait à 1,4 M€, soit près de 8 % du total des produits issus de la générosité publique, et équivalait à un huitième du volume global des dons manuels. Ces résultats sont à comparer avec ceux de l'exercice 2023, où les 7,6 M€ issus des legs et donations représentaient cette fois le quart des fonds collectés par la fondation, ce total excédant la moitié de celui des dons. Il en résulte une progression remarquable et linéaire de cette ressource (l'exercice 2022 étant à neutraliser compte tenu de sa durée raccourcie à 9 mois)⁴⁰.

⁴⁰ Les montants de libéralités inscrits au Crod pour un exercice donné ne correspondent toutefois pas aux produits d'exploitation effectivement perçus sur ce même exercice : un legs accepté en année N mais non réalisé à la fin de celle-ci sera comptabilisé au passif en fonds reportés, avec pour contrepartie une charge inscrite en « Reports en fonds reportés liés aux legs » (compte 689100). Cette somme inscrite au passif sera rapportée au compte de résultat ultérieurement, au moment de la réalisation effective du legs, par la contrepartie du compte « Utilisations de fonds reportés » (compte 789100). Les produits des legs sont en outre comptabilisés nets des charges correspondantes (cf. art. 213-12 à 213-15 du règlement ANC n° 2018-06).

Les efforts conduits par la fondation en matière de prospection des testateurs ont été postérieurs à ceux vis-à-vis des mécènes et donateurs. Ce n'est qu'à partir de 2016 en effet qu'elle a mené ses premières véritables campagnes de communication télévision/radio spécifiquement consacrées aux libéralités, devenues fréquentes depuis cette date et complétées par des opérations de démarchage direct. À compter de 2019, un poste à plein temps de responsable du développement des libéralités et de la relation avec les testateurs a été créé, occupé par une personne qui exerçait précédemment cette mission en sus de celles liées au marketing direct auprès des donateurs.

D'après la présentation effectuée par le directeur de la communication et du développement devant les membres du conseil d'administration en février 2023, quatre axes sous-tendent la politique de legs qui a été conduite à partir de cette époque : « 1) *Élargir la sensibilisation et le recrutement de testateurs sur la base de données des donateurs de l'Institut du Cerveau* [environ 50 % des testateurs ont été des donateurs, cette proportion étant en hausse régulière] ; 2) *Renouveler la campagne grand public et augmenter sa visibilité avec un budget média qui progresse annuellement* [100 000 € en 2019 contre 300 000 € en 2023, budget auquel s'ajoutent les espaces médias obtenus gracieusement, évalués à plus de 700 000 € en 2023 pour cette seule campagne de communication] ; 3) *Amplifier la relation avec les prescripteurs (notaires, conseillers en gestion de patrimoine)* ; 4) *Assurer un relationnel de qualité avec un nombre croissant de testateurs* ».

Les premiers résultats de cette politique se sont rapidement manifestés : le nombre de testateurs confirmés au profit de la Fondation ICM est passé de 50 à 100 entre 2019 et 2021. Le rapport sur la situation morale et financière 2023 fait état de 137 testateurs confirmés, et d'environ autant « en réflexion ». À l'automne 2024, leur nombre était d'environ 200 pour chaque catégorie. Les demandes d'informations relatives aux legs ou assurances-vie ont augmenté dans des proportions similaires sur la période, témoignant du gain de notoriété et de l'efficacité de sa stratégie. Le volume moyen de dossiers individuels de libéralités ouverts par la fondation a ainsi augmenté entre le début et la fin de la période contrôlée, de même que leur montant moyen, même si un dossier exceptionnel peut suffire à biaiser la lecture de ces données (le cas d'un dossier d'assurance-vie à 1,4 M€ perçu en 2023).

Tableau n° 10 : ressources issues des legs acceptés et assurances-vie

	2020	2021	2022	2023
Legs				
<i>Nombre de dossiers (hors assurances-vie)</i>	3	8	12	13
<i>Montant total</i>	236 000 €	1 900 000 €	1 700 000 €	2 900 000 €
<i>Montant moyen des legs acceptés</i>	78 667 €	239 000 €	143 000 €	223 076 €
Assurances-vie				
<i>Nombre de dossiers perçus</i>	9	15	22	12
<i>Montant perçu</i>	782 097 €	1 011 370 €	1 124 248 €	1 998 541 €
<i>Montant moyen des assurances-vie par dossier</i>	86 900 €	67 425 €	51 102 €	166 545 €
<i>Montant moyen des assurances-vie par gratifiant</i>	111 728 €	72 241 €	66 132 €	181 686 €

Source : Fondation ICM

Compte tenu de cette dynamique, le directeur de la collecte et du développement a indiqué que, dans un horizon de moyen terme, le montant annuel collecté en provenance des libéralités devrait dépasser celui des dons manuels issus du grand public. Les effets de la montée en puissance de ce segment ne seront pas immédiats, le délai moyen entre l'enregistrement d'un testament et la réalisation de la succession correspondante étant généralement compris entre cinq et dix ans.

Malgré les évolutions affichées et par contraste avec l'évolution globale des effectifs consacrés à la collecte, le service chargé de la relation avec les testateurs n'a pas été renforcé et est resté constitué par sa seule responsable. Ce poste a cependant été doublonné par un recrutement récent au secrétariat général pour la gestion administrative des legs (cf. ci-après).

B - Un conseil d'administration dessaisi de fait de sa compétence d'acceptation des legs, en raison du plafond de délégation retenu

Les procès-verbaux des conseils d'administration témoignent d'une simple information des administrateurs. C'est le président qui accepte les libéralités, « *en vertu de la subdélégation permanente en la matière qui lui a été donnée par le bureau, agissant lui-même en vertu d'une délégation consentie par acte authentique par le conseil d'administration le 29 avril 2014* ». Seuls les refus de legs demeurent soumis à la validation du conseil.

Si le conseil a retenu un montant maximal en-deçà duquel il consent à déléguer sa compétence dans ce domaine pour les dons et legs (et pour les cessions d'actifs qui en résultent), le plafond retenu dans la subdélégation accordée par le bureau au président, fixé à 10 M€, place en réalité tout legs en acceptation unique du président. En effet, ce montant est largement supérieur au montant total de l'ensemble des libéralités reçues sur un exercice donné, et le legs le plus important jamais reçu à ce jour par la Fondation ICM s'est élevé à environ 1,6 M€. En conséquence, le conseil d'administration ne s'est jusqu'ici jamais prononcé directement sur l'acceptation des dons et legs et a délégué la totalité de sa prérogative au président.

Ce choix a été dicté à l'origine par le souhait d'un traitement plus rapide et fluide des dossiers de libéralités, afin de pallier la fréquence limitée des séances du conseil d'administration. Dans la perspective d'une intensification du recours aux legs, donc d'un accroissement de leur importance stratégique dans les orientations financières et patrimoniales de la fondation, mais aussi en raison de leur sensibilité particulière, l'abaissement du plafond de délégation au président pourrait utilement être envisagé par le conseil d'administration. La Cour souligne, en effet, de manière constante, que les risques et charges potentiels attachés à l'acceptation d'un legs nécessitent qu'elle résulte d'une décision effectivement assumée par le conseil dès lors qu'il porte sur un montant significatif.

La Fondation ICM a indiqué être ouverte à un abaissement substantiel de ce plafond afin que le conseil puisse se prononcer sur les legs les plus importants en montant. Ce changement surviendrait dans le cadre d'une révision plus large des délégations en vigueur lors du renouvellement à venir de son président. Dans l'intervalle, elle a également veillé à renforcer l'information communiquée aux membres du conseil sur les legs et donations ayant fait l'objet d'une acceptation.

C - Une procédure détaillée et des outils informatiques progressivement modernisés

Les pratiques de la fondation en matière de libéralités ont été formalisées dans un document avalisé par le conseil d'administration en 2017. Une version refondue a été présentée, pour simple information, au conseil lors de sa séance de février 2023. Ce document détaille les procédures de prospection et de gestion des libéralités.

Du point de vue de la prospection, la fondation développe un effort de communication, de rencontre et de conseil des futurs testateurs, tout en veillant à certaines précautions éthiques et déontologiques (par exemple en proscrivant les visites à domicile des testateurs, hormis les cas où ceux-ci en formulent expressément le souhait). Elle a toutefois manqué d'outils informatiques élaborés à l'appui de son ambition permettant d'entretenir, dans la durée, la relation avec les personnes ayant la volonté de tester en faveur de la fondation, ou de conduire des études sur leurs profils afin de mieux cibler son action. La responsable de la relation avec les testateurs s'est d'abord reposée sur un simple fichier *Excel* alimenté au fil de sa pratique, mais devenu sous-dimensionné et inadapté. À partir de 2023 seulement, elle a pu bénéficier d'une base de données partagée avec le service de la collecte, permettant la mise en œuvre de ces fonctions plus avancées et de renforcer les synergies avec l'utilisation du fichier de donateurs.

Pour la gestion, une seule personne est responsable des libéralités, une notaire salariée affectée au secrétariat général. Ce recrutement a été opéré en mars 2024. L'augmentation du nombre de legs à traiter avait d'abord conduit la fondation à une gestion des dossiers externalisée en 2019 (recours à une notaire externe un, puis deux jours par semaine jusqu'en 2023). Cette internalisation a du sens compte tenu de l'ambition de la fondation dans la collecte de legs ; elle bénéficie aussi à la phase « amont » de la prospection, en renforçant la capacité d'accompagnement individualisé et de conseil juridique vis-à-vis des testateurs potentiels. Le responsable est chargé, dès l'information reçue du bénéfice d'un legs, de veiller à la constitution du dossier en dialogue avec le notaire chargé du règlement de la succession. Ce dossier est présenté uniquement au président de la fondation. Lorsque l'examen d'un dossier met en avant le caractère déficitaire de la succession, la présence d'héritiers réservataires ou une complexité particulière, il a vocation à être refusé. Aucun cas ne s'est présenté pendant la période examinée, mais un refus est survenu début 2024 (un legs comportant un bien immobilier insalubre).

Il n'existe pas, pendant la période contrôlée, de système d'information spécialisé pour la gestion des legs et leur affectation comptable. Les données sont collectées dans le tableau *Excel*. Les dossiers « papier » sont numérisés. Techniquement, chaque versement fait l'objet d'un rapprochement comptable réclamant au notaire justificatif comptable (décompte, relevé de compte, ...) et avis de virement. Les legs affectés à une recherche particulière sont suivis par la responsable des libéralités et la direction financière qui crée dans ce cas un code projet nouveau en comptabilité analytique, mais ce cas de figure est demeuré exceptionnel s'agissant des libéralités. Les informations pour l'enregistrement comptable sont transmises à la comptabilité par le responsable de libéralités avec saisie manuelle. La fondation s'est cependant dotée en 2024 d'un logiciel de gestion de legs.

De 2020 à 2023, l'ensemble des biens immobiliers reçus par libéralités ont été mis en vente. Si la procédure prévoit la possibilité de conserver certains biens, les actifs immobiliers reçus par legs jusqu'à présent ne présentaient, selon la fondation, pas d'intérêt ni pour être conservés en immeubles de rapport, ni pour être exploités en surface scientifique. Malgré leur

nombre en forte croissance, les dossiers sont pour l'heure instruits et traités dans des délais qui ne présentent pas d'anomalie : leur délai de réalisation est de quatre mois en moyenne pour les assurances-vie et de deux ans pour les legs. L'examen détaillé de la décomposition des fonds reportés liés aux legs inscrits au bilan à la fin de l'exercice 2023, dont le montant total s'élève à 5 M€ montre que la part de ceux-ci liés à des legs acceptés avant le 31 décembre 2020 s'élevait à 240 000 €, soit 5 % de ce total (le plus ancien remontant à novembre 2017).

La Fondation ICM s'est dotée à partir de 2018 d'une charte déontologique des libéralités (révisée en 2022) posant les règles internes prévoyant l'interdiction de vendre ou de louer des biens reçus en legs à un salarié, à un bénévole ou à un salarié des offices notariaux chargés de la succession et à tout prestataire liée à la gestion du bien.

V - Des garanties liées à l'utilisation du fichier de donateurs qui paraissent adéquates

La direction de la communication et du développement, qui exploite le fichier des donateurs destinés à la prospection et à la collecte, est à ce titre un service chargé de la mise en œuvre des traitements conformément au règlement général sur la protection des données personnelles – RGPD (chaque catégorie du fichier, divisé selon les différentes cibles – donateurs, grands donateurs, testateurs – et séparant les phases de prospection et de relation avec ces cibles, constitue un traitement distinct au sens du règlement).

Le document, à usage externe, relatif à la politique de protection des données de l'Institut figurant sur son site Internet (cf. *supra*) précise les finalités de traitement auxquelles peuvent obéir les collectes de données effectuées. Les donateurs sont informés que leurs données à caractère personnel sont conservées « *pour une durée strictement nécessaire aux finalités pour lesquelles elles ont été collectées ou traitées* », sans précision toutefois sur cette durée. Ils sont également avisés que, « *pour limiter les frais de gestion de collecte de fonds* », leurs données (adresse postale) peuvent être partagées avec des organismes tiers faisant appel à la générosité du public, mais qu'ils disposent d'un droit d'opposition. Ces précisions figurent aussi systématiquement, en petits caractères, sur les bulletins adressés au format papier ou sur le formulaire de dons en ligne.

Au-delà de cette communication extérieure, la direction de la communication et du développement a, de manière rigoureuse, défini dans un document interne les finalités poursuivies par chaque traitement, le détail des données traitées ainsi que les durées de conservation et la politique d'archivage. À titre d'exemple, les durées de conservation dans la base active sont comprises entre six ans pour les donateurs et dix ans pour les grands donateurs et mécènes (y compris les prospects), à compter du moment où les personnes concernées ont renouvelé leur intérêt pour l'Institut du Cerveau, avant d'être détruites au terme de ces périodes. Les durées de conservation sont adaptées pour la relation avec les testateurs et pour la gestion des libéralités (après décès), avec un archivage possible pendant dix ans à compter du règlement de la succession pour se prémunir d'éventuels contentieux. Ces éléments sont conformes aux bonnes pratiques applicables pour les organisations faisant appel à la générosité du public.

Cette même direction a également formalisé sa procédure d'échanges de fichiers avec des organismes tiers aux fins de prospection caritative, qui est confiée à son agence conseil. Dans le cas des demandes d'échanges sortants reçues par la fondation, une attention particulière est portée à la proportionnalité des données communiquées, en termes de volume et de contenu

(refus de communiquer les coordonnées téléphoniques ou mail, par exemple) et de l'utilisation prévue de celles-ci par l'organisme destinataire. Sa décision favorable est également conditionnée à la vérification du solde de la balance existant avec cet organisme, afin d'éviter une relation d'échange trop déséquilibrée au profit de ce dernier. Enfin, lorsqu'elle décide de transmettre effectivement un fichier, elle exclut naturellement de celui-ci les donateurs ayant expressément signalé leur refus d'un échange, mais également ceux qui revêtent pour elle un intérêt spécifique : donateurs réguliers ou « *middle* » (ayant effectué un don d'au moins 500 €), mécènes, testateurs, etc.

Enfin, les prestataires externes de l'Institut pour la gestion des dons et l'émission des reçus fiscaux sont soumis aux mêmes exigences de cette politique, détaillées dans les documents contractuels qui les lient. À la suite de la prise de fonctions de la nouvelle déléguée à la protection des données, un audit de la conformité au RGPD de l'ensemble des sous-traitants de l'Institut avait été envisagé, mais finalement reporté ; sa conduite est programmée pour le courant de l'année 2025.

CONCLUSION

La Fondation ICM a bénéficié de la progression dynamique de ses ressources issues de la générosité du public, passées de 18 à 31 M€ environ entre les exercices 2020 et 2023 (données des Crod). Cette évolution, qui témoigne de l'accroissement de la notoriété de l'Institut du Cerveau dans le champ de la recherche médicale, a été favorisée et accompagnée par le renforcement des équipes consacrées à la levée de fonds. La stratégie mise en place, sur la définition de laquelle le conseil d'administration n'est guère intervenu, s'est avérée efficace.

Historiquement, la Fondation ICM s'est appuyée en premier lieu sur le recours au mécénat et à l'appui de grands philanthropes pour initier l'activité de l'Institut. S'il n'est plus exclusif, ce segment reste néanmoins prépondérant : il a concentré l'essentiel des recrutements effectués par la direction du développement sur la période et fait l'objet d'un suivi étroit de la part des fondateurs, qui s'impliquent eux-mêmes dans cet effort. Il a revêtu récemment une dimension internationale plus marquée, avec la création d'une fondation relais aux Etats-Unis.

La collecte auprès du grand public, plus classique dans ses modalités, est aussi organisée de manière professionnelle et structurée par la fondation, qui est attentive à sa performance et à son efficience. Elle fait intervenir de nombreux prestataires externes, tant au stade de la définition des orientations stratégiques, de la conception des supports d'appels à dons que pour la gestion des processus de collecte proprement dits. La progression régulière de la base de donateurs, dont l'effectif est passé 250 000 à 320 000 sur la période, s'explique notamment par le renforcement de la collecte en ligne et des adhésions au prélèvement automatique.

Le développement des libéralités en faveur de la fondation constitue l'évolution la plus récente, notable par sa rapidité, même si les volumes de dossiers traités demeurent modestes en valeur absolue. Les effectifs consacrés à ce segment restent limités, mais les moyens de fonctionnement ont été renforcés, avec un budget de communication accru et des outils informatiques plus adaptés, tant pour la phase de prospection que pour la gestion des libéralités reçues qui obéissent à des procédures formalisées. Si cette gestion n'a pas rencontré de difficultés notables jusqu'à présent, la forte progression du nombre de legs encore attendue sur les prochaines années devrait inciter le conseil d'administration à réexaminer le plafond de délégation de sa compétence d'acceptation des legs au seul profit du président de la fondation.

Chapitre IV

Les emplois en missions sociales

Les observations formulées au chapitre II ont mis en exergue l'absence de définition, par l'organe délibérant de la fondation, des missions sociales et des moyens alloués, jusqu'en mai 2025⁴¹. En pratique, quatre missions sociales pouvaient être identifiées, variables en termes de volume financier et dans la contribution des ressources issues de la générosité du public à leur réalisation.

L'action de la fondation est axée prioritairement sur la conduite des activités de recherche de l'ICM, conformément à sa stratégie scientifique adoptée en 2015 pour la période courant jusqu'à 2025, qui formulait un objectif de figurer à cet horizon dans le « top 5 » international des instituts de recherche en neurosciences (bien qu'il n'existe pas réellement de classement international faisant autorité pour objectiver cette position⁴²). Ces activités constituent la première mission sociale de la fondation.

Les équipes de recherche ont à leur disposition des plateformes technologiques, mutualisées et complétées par une offre de services : leur exploitation représente la deuxième mission sociale. La fondation porte également une attention particulière à la valorisation des résultats de ses recherches et aux liens avec le tissu économique, qui participent de sa politique d'innovation : ce volet forme la troisième mission sociale. Enfin, la mise en œuvre d'alliances internationales, l'animation scientifique et la réalisation de programmes d'enseignement et de formation complètent le spectre des missions sociales de la fondation.

Les intitulés de ces quatre missions, tels qu'énoncés dans les rapports d'activité de la fondation et ses publications « L'Essentiel », diffèrent légèrement de ceux rappelés ici, notamment pour les deux dernières (centrées respectivement sur l'incubateur d'une part, sur les alliances internationales et l'animation scientifique d'autre part). Malgré cette différence, les périmètres des missions présentées ci-après correspondent bien à ceux retenus par la fondation dans la construction de ses Crod/Cer.

⁴¹ Il est rappelé que les missions sociales définies par le conseil d'administration à cette date sont 1) la recherche ; 2) la création et l'exploitation de plateformes technologiques de pointe ; 3) l'innovation en santé par la valorisation de la recherche et le transfert de technologie et 4) la transmission et la diffusion des connaissances.

⁴² Dans sa communication, l'ICM se revendique parfois comme le « 2^{ème} institut de recherche en neurologie au niveau mondial », affirmation qui s'appuie seulement sur un benchmark bibliométrique établi par l'Inserm en 2017.

I - Des missions sociales centrées sur les programmes de recherche

Les activités de recherche constituent naturellement la vocation première de l'Institut, les charges liées à l'accueil des équipes scientifiques et à la réalisation des programmes de recherche représentant, en moyenne sur la période, les deux tiers des dépenses de missions sociales de la Fondation ICM retracées au Crod (hors reports en fonds dédiés).

A - Une recherche structurée autour de cinq grands domaines

Conformément à l'ambition initiale ayant sous-tendu sa création, l'Institut du Cerveau promeut une stratégie scientifique assise sur la pluridisciplinarité, la recherche de synergies entre ses équipes et la capacité à se positionner sur l'ensemble de la « chaîne de connaissance » des neurosciences, allant de la recherche fondamentale à ses applications thérapeutiques et translationnelles. De cette volonté a découlé la définition initiale de quatre domaines scientifiques majeurs que l'ICM a souhaité investir, précisés dans le plan stratégique de l'Institut 2015-2025 : les neurosciences cognitives, la neurophysiologie intégrative, les neurosciences cellulaires et moléculaires, les neurosciences cliniques et translationnelles. Un cinquième domaine, consacré à la modélisation computationnelle, a été défini à partir de 2019. Une description plus détaillée de leur contenu figure en annexe n° 6.

Chacun de ces domaines scientifiques est représenté par un chercheur siégeant au comité de pilotage scientifique et médical (Copil) de l'Institut, instance consultative qui rend des avis au comité de direction et est décisionnaire sur l'attribution des financements sur appels à projets internes. Les équipes de recherche de l'UMR sont elles-mêmes organisées autour de ces cinq domaines, sans pour autant être strictement cantonnées à l'un d'entre eux : il s'agit plutôt d'axes d'approche qui orientent leurs travaux de manière plus ou moins marquée.

B - Une progression de la dotation des équipes, complétée par de nombreux financements sur appels à projets

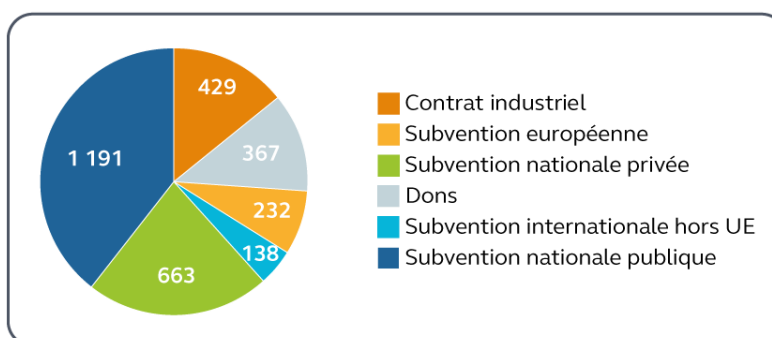
La Fondation ICM alloue une dotation annuelle aux équipes constitutives de l'UMR, dont le montant a régulièrement progressé au cours de la période puisqu'il est passé de 40 000 € par équipe en 2020 à 107 500 € en 2023 (+ 170 %)⁴³. Ce montant s'ajoute à la dotation globale en provenance des trois tutelles, dont le montant annuel de 42 500 € est demeuré constant sur la période du mandat de l'unité. Ce soutien de la fondation, financé entièrement par les produits issus de la générosité du public, est accordé de manière uniforme à chaque équipe, indépendamment de leur taille.

Conformément à la volonté initiale d'alléger les contraintes administratives et financières pesant sur les équipes de recherche, celles-ci disposent d'une grande liberté dans l'utilisation de cette enveloppe, qui peut financer notamment des recrutements, des achats ou le recours aux services des plateformes mutualisées de l'Institut. Cette dotation est en outre intégralement reportable d'un exercice sur le suivant. Or, un petit nombre d'équipes (cinq environ) affichent des niveaux de reports importants, pouvant aller jusqu'à l'équivalent de deux années de dotation, du fait de leur taux de consommation limité. Pour limiter cette forme de thésaurisation, la direction générale envisage désormais d'introduire une règle d'écêtement des dotations allouées aux équipes concernées.

⁴³ Il a augmenté depuis, pour atteindre 132 500 € et 160 000 € respectivement sur les exercices 2024 et 2025.

En revanche, des variations importantes existent entre les budgets des équipes en raison des financements attribués à la suite d'appels à projets entre différents soumissionnaires ou des produits affectés de la générosité publique obtenus par leurs membres, tant en valeur absolue (ils étaient compris entre 0,5 et 11,4 M€, avec un montant moyen de 3 M€) que dans les parts relatives de ces différentes ressources.

Graphique n° 6 : structure moyenne des ressources d'une équipe de l'UMR (hors dotations internes) à fin septembre 2023, en milliers d'euros



Source : Reporting financier 2023 de la Fondation ICM

Note : ces montants s'entendent en cumulé (financements pluriannuels obtenus).

C - Des leviers complémentaires pour favoriser la transversalité et les projets innovants

En complément des dotations annuelles finançant les travaux quotidiens des chercheurs de l'Institut, et afin de favoriser le travail en transversalité, la Fondation ICM a également développé à partir de 2015 un programme d'appel d'offre interne déjà évoqué, intitulé « *Big Brain Theory* », budgété à l'origine sur les fonds IHU avant d'être complété par du mécénat affecté. Celui-ci est destiné à financer des projets de recherche innovants, pluridisciplinaires car portés par deux coordinateurs de deux équipes différentes, et à haut risque (il n'est pas nécessaire d'avoir obtenu des résultats préliminaires pour candidater). Le financement accordé, pour une durée de deux années au maximum, peut atteindre 200 000 € par projet ; il doit permettre à ses bénéficiaires de fournir de premières preuves de concept, leur permettant dans un second temps de se positionner pour l'obtention de subventions institutionnelles classiques. L'évaluation et la sélection des projets lauréats sont effectuées par le conseil scientifique international de l'Institut, tandis que le Copil assure le suivi de leur exécution.

Trois vagues d'appels à projets ont été lancés entre 2016 et 2021, avec un taux de succès d'un tiers en moyenne. Le bilan de ces trois campagnes a mis en exergue les résultats positifs générés en termes de publications scientifiques ou d'outils développés, mais aussi leur « effet de levier » favorable sur l'obtention de financements externes : 12,7 M€ de subventions obtenues, pour un « investissement » initial de 6,1 M€. À partir de 2021, certains projets ont été cofinancés avec l'Institut Pasteur, tandis que l'appel à projets lancé en 2024 était ouvert à des partenariats internationaux.

D - Une activité aux résultats soumis à une évaluation récurrente

Les équipes de recherche de l'Institut bénéficient, pour les raisons précédemment décrites, d'un environnement favorable à la réalisation de leurs travaux. Elles sont en contrepartie assujetties à un impératif de performance et de résultats. Ceux-ci, tangibles, se manifestent au travers de plusieurs indicateurs :

- un niveau élevé de publication parmi les chercheurs de l'Institut : près de 600 articles publiés chaque année en moyenne, dont une part substantielle – environ un tiers – dans des revues scientifiques ayant un « facteur d'impact » supérieur à 7, c'est-à-dire considérées comme les plus reconnues et influentes au sein de la communauté scientifique internationale ;
- un fort taux de réussite dans l'obtention de financements sur des appels à projets, notamment ceux de l'Agence nationale de la recherche (ANR) avec un taux oscillant entre 30 et 40 % chaque année, soit près du double de la moyenne nationale, ou encore au niveau continental avec l'obtention régulière de bourses (*grants*) auprès du Conseil Européen de la Recherche ;
- chaque année, de nombreux chercheurs de l'ICM, jeunes ou expérimentés, obtiennent des distinctions scientifiques consacrant la qualité ou l'originalité de leurs travaux.

Ces éléments sont également pris en compte lors du renouvellement périodique de l'UMR, puisque la reconduction d'une équipe de recherche existante d'une période sur l'autre n'est pas garantie. À cet égard, la Fondation ICM et ses partenaires ont dès l'origine souhaité mettre en place un dispositif d'évaluation interne s'ajoutant à celui prévu par le cadre de droit commun de la recherche publique française, reposant sur l'intervention du Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (HCÉRES), autorité administrative indépendante. Il s'agit de l'une des missions premières du conseil scientifique international, qui intervient préalablement à la constitution du dossier de recréation de l'unité soumis au HCÉRES. Les critères utilisés dans la grille d'évaluation obéissent à trois catégories : l'excellence scientifique des résultats obtenus sur la période précédente, les contributions aux missions de l'Institut et le potentiel pour des découvertes futures.

Pour la période contrôlée, cette évaluation interne a eu lieu au début de l'année 2023, et 27 équipes étaient candidates à un renouvellement, dont certaines issues de la scission ou de la recomposition d'équipes préexistantes. Elle a conduit à attribuer la meilleure notation « A + » à onze équipes, et la deuxième notation « A » à douze autres. Le maintien de l'ensemble de ces équipes dans l'Institut a été proposé, moyennant des ajustements mineurs pour les secondes. Trois équipes notées « A- » ont dû retravailler leur projet de manière plus substantielle pour être renouvelées dans l'UMR, tandis qu'une seule notée « A-/B » n'a pas été reconduite. Aucune notation « C », la plus mauvaise envisagée, n'a été attribuée.

L'existence de ce cadre évaluatif interne à l'Institut du Cerveau atteste de son niveau d'exigence et de suivi dans la conduite de ses activités scientifiques, même s'il comporte de possibles axes de perfectionnement. Ainsi, lors de la présentation des résultats de cette dernière campagne en séance du conseil d'administration du 28 février 2023, certains administrateurs et la représentante des personnels de recherche siégeant comme invitée ont déploré l'absence d'une évaluation globale et thématique de l'UMR pour compléter cette approche équipe par équipe, alors même que le conseil scientifique disposait aussi d'éléments d'appréciation de nature transverse sur son activité.

II - Des plateformes au service des ambitions scientifiques de l'Institut, déficitaires malgré des produits en hausse

L'ambition scientifique de la Fondation ICM s'appuie sur l'utilisation mutualisée d'équipements technologiques et de certaines prestations de service de pointe, en premier lieu pour les équipes de l'Institut mais aussi pour leurs partenaires extérieurs, académiques ou privés. Ces plateformes ont été soit construites *ex nihilo* au moment de la création de l'ICM, soit créées par mutualisation d'équipements apportés par les premières équipes labellisées de l'UMR, soit hébergées à l'Institut en provenance du site de la Pitié-Salpêtrière. En 2023, l'Institut abritait onze plateformes, qui occupent près de 30 % de sa superficie, et leur exploitation était assurée par une centaine de personnels ingénieurs, techniciens et administratifs, ayant désormais majoritairement un statut de droit privé. Chacune est placée sous l'autorité conjointe d'un responsable scientifique – rattaché à une équipe de recherches et chargé de la réflexion stratégique et prospective – et d'un responsable opérationnel. Le directeur scientifique de l'Institut est simultanément directeur des plateformes.

Celles-ci présentent une grande diversité, tant par leur taille (allant de trois à plus d'une trentaine de personnes) que par leur budget, compris entre 30 000 € et 3,3 M€ en 2023. Le chiffre d'affaires qu'elles ont généré en 2023 atteignait 9,2 M€, dont environ 50 % en provenance de clients externes⁴⁴. À elle seule, la plateforme de génotypage-séquençage, qui effectue des prestations de service à grande échelle pour des acteurs industriels assure la moitié de ce total. En ajoutant celle de neuroimagerie et celle consacrée aux protocoles d'exploration fonctionnelle préclinique, trois plateformes représentent les trois quarts du chiffre d'affaires global.

Tableau n° 11 : présentation des plateformes de l'ICM

<i>Nom de la plateforme</i>	<i>Spécialité</i>	Effectifs physiques en sept. 2024 (dont fondation)	Budget exécuté 2023*	Chiffre d'affaires 2023
<i>iGenSeq</i>	Génotypage, séquençage	6 (3)	3,36 M€	4,4 M€
<i>CENIR</i>	Neuroimagerie, neurophysiologie	30 (19)	1,51 M€	1,5 M€
<i>PhenoParc</i>	Exploration fonctionnelle préclinique (tests animaux)	16 (12)	1,82 M€	1,2 M€
<i>ICV</i>	Ingénierie cellulaire et vectorologie	15 (11)	0,84 M€	0,90 M€
<i>ICMQuant</i>	Imagerie microscopique	7 (2)	0,28 M€	0,38 M€
<i>Histomics</i>	Histologie	7 (4)	0,30 M€	0,37 M€
<i>Data Analysis Core</i>	Informatique biomédicale	19 (18)	0,73 M€	0,19 M€
<i>Banque ADN & Cellules</i>	Centre de ressources biologiques	6 (1)	0,16 M€	0,13 M€
<i>PRISME</i>	Études cognitives	3 (0)	0,09 M€	0,10 M€
<i>ePHYS</i>	Électrophysiologie	3 (3)	0,22 M€	0,03 M€
<i>RnD</i>	Développement d'outils innovants	3 (3)	0,03 M€	0,02 M€

Source : Cour des comptes, d'après les documents de la Fondation ICM

* Dépenses de personnel et de fonctionnement uniquement.

⁴⁴ Les prestations effectuées pour les équipes de recherche de l'UMR donnent lieu à une facturation trimestrielle de la Fondation ICM aux partenaires institutionnels, selon des modalités de calcul définies dans la convention générale.

Hormis *iGenSeq*, toutes les plateformes sont structurellement déficitaires, si l'on intègre les coûts bâtimentaires qui s'y rattachent. Pour le budget de la Fondation ICM, le montant global des charges liées aux plateformes atteignait 11,1 M€ en 2023, dont plus des deux tiers sont liés à des frais de structure (coût du bâtiment, maintenance, sous-traitance, consommables). Ce solde négatif est entièrement pris en charge par les produits issus de la générosité du public. La nécessité de maintenir ces plateformes à un niveau technologique avancé induit par ailleurs la réalisation d'investissements fréquents, qui se sont accrus pendant la période, pour passer de 0,6 M€ en 2020 à 2,8 M€ en 2023.

Tableau n° 12 : évolution du résultat des plateformes de 2020 à 2023

<i>En milliers d'euros</i>	2020	2021	2022	2023
<i>Produits facturés</i>	6 180	7 767	6 671	9 194
<i>dont iGenSeq</i>	2 697	3 609	3 132	4 388
<i>dont CENIR</i>	975	1 326	1 009	1 466
<i>dont PhenoParc</i>	1 167	1 343	1 105	1 213
<i>Charges*</i>	8 316	9 474	7 425	11 123
<i>dont coût bâtimentaire</i>	1 419	1 429	1 073	1 518
<i>dont entretien, maintenance, sous-traitance, consommables</i>	4 253	5 345	4 275	6 060
<i>dont salaires chargés</i>	1 278	1 564	1 217	2 183
<i>dont dotations aux amortissements</i>	1 215	933	714	1 049
<i>Résultat</i>	-2 136	-1 707	-754	-1 929

Source : Cour des comptes, d'après les rapports sur la situation morale et financière et reportings financiers de la Fondation ICM

Note : les montants de charges des plateformes retracés dans ces documents financiers diffèrent partiellement de ceux des Crod/Cer (cf. tableau n° 7 supra), compte tenu des choix méthodologiques de rattachement des charges indirectes propres à ces derniers.

III - Un positionnement renforcé en matière de valorisation de la recherche et d'innovation

Bien que ressortant peu de la seule lecture de ses statuts, l'attention portée par la Fondation ICM aux enjeux de valorisation et de transfert industriel remonte à la période de création de l'Institut, comme l'ont illustré l'obtention précoce du label « Carnot » et des financements IHU, ainsi que la définition du mandat unique dans la convention conclue avec les partenaires institutionnels. Au 30 septembre 2023, elle disposait d'un portefeuille de 58 brevets actifs, un chiffre stable par rapport à fin 2020 (55 brevets), le dépôt de nouveaux brevets chaque année étant compensé par des abandons dans des proportions similaires. Sur la période, elle a également maintenu une forte activité de collaboration industrielle, avec plus de 50 partenariats de R&D conclus en moyenne chaque année. À ceux-ci s'ajoutent les prestations effectuées par son unité *Neurotrials*, spécialisée dans la gestion d'essais et études cliniques de phase précoce réalisés pour le compte de promoteurs industriels (une quinzaine de prestations réalisées entre 2019 et 2023).

La stratégie de la Fondation ICM s'est aussi structurée de manière précoce sur l'incubation d'entreprises innovantes dans les domaines de la santé et des neurosciences, avec la mise en place dès 2012 de son incubateur. Depuis cette date, une centaine d'entreprises ont été accueillies, ayant levé en cumulé 680 M€ de fonds et mis sur le marché une quinzaine de produits. Celui-ci a été constitué à l'origine pour marquer la volonté entrepreneuriale de l'Institut et favoriser les rapprochements avec les acteurs industriels. Son offre de services a progressivement évolué pour se spécialiser par thématiques entre les différents sites : celui de

l'ICM pour les entreprises consacrées au développement de médicaments et technologies pour la recherche, celui du site Chevalier et pour le développement de technologies médicales et celui de la Station F pour la santé numérique. Dans ce secteur qui est particulièrement concurrentiel en Île-de-France, l'ICM a mis en avant, pour se différencier, les atouts liés à son positionnement géographique central, la proximité des lieux de recherche, la mise à disposition d'espaces de travail de qualité et la richesse de l'accompagnement proposé, qui porte sur le développement de produits, l'aide à la structuration et la mise en relation avec un réseau d'industriels, payeurs et experts. Les start-ups sélectionnées à l'issue d'un appel à candidatures bénéficient, pendant une période pouvant aller jusqu'à deux ans, d'un hébergement (bureaux et laboratoires) et ont accès aux prestations des plateformes technologiques dans des conditions tarifaires spécifiques.

La « direction des applications de la recherche » de la fondation est devenue, au cours de la période contrôlée, « direction de l'innovation ». Ce changement d'intitulé témoigne de la diversification des missions assignées à ce service, au-delà des enjeux traditionnels de valorisation et de gestion de la propriété intellectuelle issue des travaux scientifiques de l'Institut. Il participe d'une inflexion stratégique plus large souhaitée par la fondation, formalisée dans son Plan Innovation 2030 présenté au conseil d'administration en mai 2022. Ce plan partait du constat initial que l'Institut est jugé compétitif à la fois sur les phases précoces d'identification des projets à potentiel industriel, de développement de prototypes de technologies médicales et de valorisation de la propriété intellectuelle, ainsi que sur l'incubation d'entreprises. En revanche, il s'évaluait comme demeurant en deçà des meilleurs standards internationaux (Massachusetts Institute of Technology – MIT -, École polytechnique fédérale de Lausanne, etc.) pour la phase intermédiaire d'accélération, destinée à favoriser la recherche appliquée et à garantir la future valeur industrielle des projets maturés en son sein. Sur cette base, plusieurs nouvelles structures ont vu le jour vers la fin de la période contrôlée :

- à partir de fin 2022, une unité d'innovation technologique spécialisée dans le domaine de la thérapie génique, intitulée « GENOV », qui est une équipe d'ingénierie à finalité industrielle, tournée vers la recherche de « livrables » mis sur le marché. ;
- à partir de mars 2023, NeurAL (*Neuroscience Acceleration Launchpad*), qui est un programme d'accélération des projets d'entrepreneuriat innovants en neurosciences, identifiés à un stade précoce, pour accompagner les porteurs de projet dans le développement du modèle économique de leur start-up. Ce programme inclut un soutien administratif et financier (jusqu'à 400 000 €) et un mentorat stratégique. Les entreprises effectivement créées par ce biais ont ensuite la possibilité de rejoindre gratuitement l'incubateur.

Au cours de la période 2020-2023, le financement de cette mission sociale de la Fondation ICM a reposé essentiellement sur deux ressources : les produits Carnot, eux-mêmes corrélés au volume des recettes partenariales de l'Institut, et ceux issus des prestations d'hébergement de l'incubateur. La contribution directe de la générosité publique est restée marginale, hormis sur le programme *NeurAL* qui bénéficie d'un mécénat affecté en provenance d'une fondation privée⁴⁵.

La fondation devrait en revanche bénéficier, pour les exercices ultérieurs, de nouvelles ressources et de nouveaux leviers pour le développement de sa stratégie d'innovation du fait de sa participation centrale au *biocluster* « *Brain & Mind* », retenu en mai 2023 par le gouvernement

⁴⁵ Comme précisé plus haut, la couverture des coûts de cette mission sociale par les deux principales ressources qui y sont directement liées se vérifie dans la programmation budgétaire de la fondation, même si en exécution la clé de répartition retenue pour la construction des Crod/Cer conduit à lui affecter des produits non fléchés issus de la générosité du public. De ce fait, les produits Carnot sont partiellement préservés d'un exercice sur l'autre afin, selon la fondation, de sécuriser la continuité de certaines actions de la direction de l'innovation.

dans le cadre du plan « Innovation Santé 2030 » à la suite d'un appel à manifestation d'intérêt sélectif organisé par l'ANR⁴⁶. Le soutien public attendu pour ce projet devait s'élever à 100 M€ sur une décennie, auxquels s'ajoutent les contributions des partenaires industriels. L'ancien directeur de l'innovation de la fondation a été nommé directeur général du *biocluster*, illustrant la continuité de ce projet par rapport aux orientations poursuivies par l'Institut du Cerveau.

IV - D'autres missions sociales destinées à favoriser le rayonnement de l'Institut et la transmission des savoirs

En complément de ses trois principales missions sociales, la Fondation ICM mène des actions diversifiées visant à accroître la visibilité internationale de l'Institut du Cerveau, par la conclusion de partenariats multiples avec des institutions de recherche étrangères, mais aussi à favoriser la diffusion des connaissances scientifiques auprès de publics variés. La direction des affaires médicales et scientifiques (Dams), qui remplit par ailleurs une mission de coordination et d'appui à la politique de recherche interne de l'Institut, est le service responsable de ce volet externe. Elle en rend compte au sein d'un chapitre particulier dans les rapports annuels, même si le nombre et la très grande variété des programmes et des initiatives mis en œuvre ne permet pas aisément de les restituer de manière exhaustive.

En outre, les informations contenues dans les Crod/Cer, comme celles présentées au conseil d'administration dans les rapports annuels sur la situation morale et financière de la fondation ne permettent pas d'isoler les moyens budgétaires liés spécifiquement à l'exercice de ces missions. En effet, il a été vu plus haut que la rubrique « Autres missions sociales » constituée aux fins de l'élaboration des Crod/Cer retraçait en premier lieu des charges de nature transverse liées à l'exercice des activités scientifiques de l'Institut, mais elle n'individualise pas le coût de ces actions. Il en va de même pour les documents présentés à l'instance délibérante, qui comportent une décomposition des charges de la fondation liées à la direction et à l'animation scientifique d'une part, et à l'exécution du programme IHU d'autre part, alors que les moyens afférents à ces missions relèvent de ces deux sous-ensembles.

A - Une politique active de partenariats internationaux

La dimension internationale a été dès l'origine prise en compte dans le développement de l'activité scientifique de l'Institut, puisqu'elle est reflétée dans les moyens d'action énumérés par les statuts de la Fondation ICM ; elle a justifié aussi le choix initial de se doter d'un conseil scientifique composé exclusivement de personnalités étrangères pour évaluer ses travaux, à l'aune des meilleurs standards mondiaux.

Les avantages attendus de cet ancrage international affirmé sont multiples. Il s'agit en premier lieu pour l'Institut d'être en capacité d'attirer des talents étrangers dans ses équipes de recherche⁴⁷ et de fournir en retour à celles-ci des possibilités de collaborations internationales.

⁴⁶ Selon la définition reprise par la communication gouvernementale à l'annonce des projets retenus, un *biocluster* désigne un « écosystème d'innovation regroupant laboratoires, centres de recherche, centres de soins et entreprises travaillant dans le domaine de la santé ». Chaque *biocluster* doit « constituer un guichet unique facilitateur et animateur de réseau, catalysant au sein d'un même lieu une masse critique d'acteurs faisant référence autour d'une thématique porteuse d'innovation de rupture », avec l'appui des collectivités territoriales.

⁴⁷ Ce que reflète la composition de ses effectifs (statuts publics et privés confondus), qui étaient formés en 2023 pour près d'un quart de personnels étrangers de 49 nationalités différentes.

Cela lui permet aussi de renforcer sa visibilité et sa notoriété auprès des agences de financement européennes et internationales, pour accroître les chances de succès de ses équipes dans les appels à projets lancés par celles-ci. Le fait d'être bien identifié à l'international contribue en outre à sa politique d'innovation et à ses efforts de *fundraising*, comme en atteste l'exemple de la fondation créée aux Etats-Unis.

Cette ambition s'est nouée autour de la conclusion de nombreux partenariats internationaux – la fondation en indique 300 – qui revêtent des formes variées, les exemples les plus significatifs sur la période considérée incluant :

- la participation à des réseaux d'organismes de recherche, comme le consortium Cure-ND (*Catalysing a United Response in Europe to Neurodegenerative Diseases*) créé en 2020 et qui associe l'Institut du Cerveau à des partenaires britannique, allemand et belge ;
- des programmes permanents d'échanges de cliniciens (par exemple avec l'Université de Yale depuis 2015) ou d'accueil d'étudiants (avec les universités de Stanford et Columbia) ;
- des accords de coopération favorisant le développement de projets de collaboration ciblés entre des équipes de recherche de l'Institut et de l'institution partenaire (exemple de l'accord conclu avec le *Montreal Neurological Institute*, rattaché à l'Université McGill de Montréal).

Ces partenariats sont à mettre en regard des objectifs poursuivis par la politique de formation de l'Institut du Cerveau.

B - Des actions d'enseignement et de formation complétées par un effort de vulgarisation sur les neurosciences

La liste des moyens d'action envisagés par la fondation dans ses statuts mentionnait, en dernière position, la « délivrance de formation ». Ce volet, initialement envisagé en lien direct avec les activités premières de l'Institut (*via* notamment l'accueil de doctorants et de post-doctorants dans les équipes de recherche de l'UMR), a par la suite pris une dimension plus autonome et structurée sous l'effet de la labellisation IHU. Le développement d'une offre de formation, initiale et/ou continue, constituait en effet l'une des missions énoncées dans l'appel à projet initial de l'ANR lors de la première vague de labellisation (et certains indicateurs de suivi mis en place par l'agence concernent expressément cette activité).

Pour l'Institut du Cerveau, cette évolution s'est matérialisée par la constitution en son sein d'un pôle Éducation, intitulé « *Open Brain School* » à partir de 2019. Son offre de formation comporte plusieurs niveaux.

En matière de formation continue, l'Institut propose, d'une part, des programmes axés sur l'initiation à l'entrepreneuriat en santé : c'est le cas par exemple de sa « *Summer School Brain to Market* » (formation intensive de cinq jours) et de ses enseignements prodigués en e-learning. D'autres programmes, conçus respectivement en direction des étudiants en médecine (programme Stare) ou des chercheurs (programme Déclic) visent à promouvoir la recherche clinique et à renforcer les interactions de celle-ci avec la médecine et la recherche fondamentale, conformément à l'approche translationnelle portée par le programme IHU.

Sur le versant de la formation initiale, la fondation a conçu à partir de 2017, en lien avec Sorbonne Université, un cursus de master 2 spécialisé sur les maladies neurodégénératives (iMIND), prodigué intégralement en anglais et ouvert aux étudiants français et internationaux. Plus récemment, en 2023, un programme doctoral international a également été mis en place avec l'appui de la région d'Île-de-France, par lequel l'Institut finance chaque année cinq contrats doctoraux attribués sur sélection à des étudiants étrangers.

Au-delà de ces enseignements ciblés, la Fondation ICM développe également des actions de sensibilisation et de vulgarisation sur les enjeux des neurosciences destinés au public scolaire (compétition « *France Brain Bee* » ouverte aux collégiens et lycéens ; partenariat avec Educ'Arte, plateforme de vidéos pédagogiques de la chaîne Arte) ou à l'ensemble de la population, en organisant des cycles de conférences thématiques. Certaines de ces conférences étaient à l'origine destinées uniquement aux grands donateurs de l'Institut, dans le cadre du programme de reconnaissance développé par la Fondation ICM pour remercier et fidéliser ses principaux soutiens (cf. *supra*). Plus récemment, la fondation a cherché à concilier cette dimension exclusive, liée à sa stratégie de collecte, avec son objectif de diffusion des savoirs : elle réserve en effet la participation en présentiel à ces conférences au public des grands donateurs, mais permet également gratuitement leur suivi en ligne.

L'ensemble de ces actions participe indéniablement du rayonnement et du renforcement de la notoriété de l'Institut du Cerveau. S'agissant des programmes de formation initiale et continue, la Fondation ICM a repris à sa charge, à partir de 2023, leur financement qui était auparavant assuré par une enveloppe propre dans le cadre de la dotation IHU. Leur maintien à l'identique sur la période ultérieure, en cas d'arrêt de ce programme et dans le contexte de redéfinition des priorités stratégiques de la fondation à la suite de la nomination de sa nouvelle directrice générale, ne paraît toutefois pas forcément assuré.

CONCLUSION

Les missions sociales de la Fondation ICM, telles qu'elles ressortaient de la pratique, avant leur définition par le conseil d'administration en mai 2025, concernent les programmes de recherche, l'activité des plateformes technologiques, la politique de valorisation et d'incubation des start-ups et, en dernier lieu, la conclusion d'alliances internationales et l'animation scientifique.

Conformément à l'objet statutaire de la fondation, la réalisation des programmes de recherche constitue son activité principale, qui représente environ les deux tiers des charges de missions sociales constatées sur la période. La fondation alloue des moyens aux équipes de chercheurs de l'Institut sous la forme d'une dotation de base, financée par la générosité du public, qui s'ajoute à celle provenant des tutelles publiques et a connu une évolution dynamique sur la période ; une grande latitude leur est laissée dans l'emploi de cette dotation, en lien avec l'objectif d'allègement des contraintes administratives qui a présidé à la création de l'ICM. À ce financement forfaitaire s'ajoute l'organisation d'appels à projets internes qui encouragent le travail collaboratif et les recherches innovantes.

L'activité des onze plateformes technologiques de l'Institut constitue la deuxième mission sociale de la fondation. Mises en premier lieu au service des propres équipes scientifiques de l'Institut, elles fournissent également des prestations de services aux partenaires académiques, aux entreprises incubées et à des clients industriels. Malgré le chiffre d'affaires qu'elles dégagent, leur exploitation demeure structurellement déficitaire en raison du nombre de personnels techniques, du coût d'entretien élevé et des investissements importants qu'elles requièrent. Ce déficit (environ 2 M€ en 2023) est financé par la générosité du public.

Les actions de valorisation et d'accélération de la recherche, ainsi que l'incubation d'entreprises innovantes, représentent la troisième mission sociale ; elle est mise en œuvre depuis les débuts de l'Institut, bien qu'elle ne ressorte pas expressément de la lecture des statuts de la fondation. La politique d'innovation élaborée à partir de 2022 vise à renforcer le lien entre la recherche fondamentale menée à l'ICM et ses possibles dérivés cliniques ou industriels.

Enfin, la Fondation ICM a cherché à renforcer le rayonnement de l'Institut par le développement d'alliances internationales, par la constitution d'une offre de formation diversifiée et par l'organisation d'événements destinés à sensibiliser un plus large public sur les enjeux des neurosciences.

Liste des abréviations

Adrec	Association pour le développement de la recherche sur le cerveau et la moelle épinière
ANC	Autorité des normes comptables
ANR	Agence nationale de la recherche
AP-HP	Assistance publique – Hôpitaux de Paris
BFR	Besoin en fonds de roulement
CART	Cellule d'appui technico-réglementaire
CDD	Contrat à durée déterminée
CDI.....	Contrat à durée indéterminée
Cer	Compte d'emploi des ressources
CHU	Centre hospitalier universitaire
CIC	Centre d'investigation clinique
Cnil	Commission nationale de l'informatique et des libertés
CNC.....	Conseil national de la comptabilité
CNRS	Centre national de recherches scientifiques
Cometh	Comité d'éthique et de déontologie
Copil.....	Comité de pilotage
Crod.....	Compte de résultat par origine et par destination
CSP.....	Code de la santé publique
Dams	Direction des affaires médicales et scientifiques
DGFIP.....	Direction générale des finances publiques
DLPAJ.....	Direction des libertés publiques et des affaires juridiques
DPD.....	Délégué(e) à la protection des données
DRH	Direction des ressources humaines
ETP.....	Équivalent temps-plein
FCS.....	Fondation de coopération scientifique
Feder.....	Fonds européen de développement régional
FR.....	Fonds de roulement
Frup	Fondation reconnue d'utilité publique
HCÉRES....	Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
ICM	Institut du cerveau et de la moelle épinière
IHU	Institut hospitalo-universitaire

Ifi Impôt sur la fortune immobilière
Inserm..... Institut national de la santé et de la recherche médicale
ITA Ingénieurs, techniciens et administratifs
PIA Programme « Investissements d’avenir »
Pib..... Produit intérieur brut
PU-PH Professeur des universités – praticien hospitalier
RGPD Règlement général sur la protection des données personnelles
ROI..... Retour sur investissement (*Return on investment*)
ROQ Pôle « Risques, organisation et qualité »
SI Système d’information
SLA Sclérose latérale amyotrophique
UMR..... Unité mixte de recherche

Annexes

Annexe n° 1 : bilan simplifié (2020-2023, en M€)	90
Annexe n° 2 : compte de résultat simplifié (2020-2023, en M€)	91
Annexe n° 3 : évolution de la trésorerie de la Fondation ICM, rapportée aux charges d'exploitation et à l'actif circulant	92
Annexe n° 4 : synthèse des Crod de la Fondation ICM (2020-2023).....	93
Annexe n° 5 : synthèse des Cer de la Fondation ICM (2020-2023).....	94
Annexe n° 6 : les cinq domaines scientifiques de recherche de l'Institut du Cerveau	95

Annexe n° 1 : bilan simplifié (2020-2023, en M€)

	2020	2021	2022	2023	Evol. 2020-23
Actif					
<i>Actif immobilisé net</i>	63,21	60,26	59,57	64,95	2,8 %
<i>Immobilisations incorporelles</i>	0,18	0,19	0,18	0,18	0,9 %
<i>Immobilisations corporelles</i>	61,72	58,93	57,44	56,33	-8,7 %
<i>dont terrains</i>	1,49	1,49	1,49	1,49	0,0 %
<i>dont constructions</i>	47,62	47,91	47,00	44,82	-5,9 %
<i>dont installations techniques-Matériel et outillage</i>	10,67	8,95	8,60	9,74	-8,7 %
<i>dont immobilisations corporelles en cours</i>	1,94	0,59	0,35	0,29	-85,1 %
<i>dont avances et acomptes</i>				4,28	
<i>Biens reçus par legs ou donations destinés à être cédés</i>	1,13	0,96	1,78	3,99	252,9 %
<i>Immobilisations financières</i>	0,18	0,17	0,17	0,15	-17,3 %
<i>Actif circulant</i>	85,70	92,90	86,42	86,19	0,6 %
<i>dont stocks et encours</i>			0,16	0,14	
<i>dont créances</i>	44,91	44,37	40,90	41,87	-6,8 %
<i>dont valeurs mobilières de placement</i>	25,00	25,00	25,00	18,16	-27,3 %
<i>dont disponibilités</i>	15,10	22,29	18,88	25,03	65,8 %
<i>dont charges constatées d'avance</i>	0,70	1,25	1,48	0,98	42,0 %
<i>Total de l'actif net</i>	148,91	153,16	145,99	151,14	1,5 %
Passif					
<i>Fonds propres sans droit de reprise</i>	15,48	14,77	14,10	13,56	-12,4 %
<i>Report à nouveau</i>	17,00	17,95	19,69	16,81	-1,1 %
<i>Résultat de l'exercice</i>	0,95	1,74	-2,88	2,48	160,7 %
<i>Subventions d'investissement</i>	22,10	20,51	19,63	18,83	-14,8 %
<i>Fonds dédiés</i>	19,88	22,06	24,71	31,36	57,7 %
<i>dont fonds reportés liés aux legs ou donations</i>	1,36	1,57	2,36	5,04	270,2 %
<i>Provisions</i>	0,58	0,53	0,45	0,38	-34,9 %
<i>Dettes</i>	72,92	75,60	70,93	67,73	-7,1 %
<i>dont emprunts et dettes auprès des établissements de crédit</i>	29,99	28,62	28,27	26,88	-10,4 %
<i>dont dettes fournisseurs</i>	6,28	7,00	7,06	7,54	20,2 %
<i>dont dettes des legs ou dotations</i>	0,07	0,10	0,15	0,28	323,4 %
<i>dont dettes fiscales et sociales</i>	4,32	5,28	5,23	4,89	13,2 %
<i>dont produits constatés d'avance</i>	31,62	33,82	28,62	26,06	-17,6 %
<i>Total du passif</i>	148,91	153,16	145,99	151,14	1,5 %

Source : Cour des comptes, d'après les comptes de la Fondation ICM

Annexe n° 2 : compte de résultat simplifié (2020-2023, en M€)

	2020	2021	2022 (9 mois)	2023	Evol. 2020-2023
Produits d'exploitation					
<i>Vente de biens et de services</i>					
<i>Vente de prestations de services</i>	12,24	14,28	11,04	14,84	21 %
<i>Produits de tiers financeurs</i>					
<i>Concours publics et subventions d'exploitation</i>	12,01	15,51	12,07	15,08	26 %
<i>Ressources liées à la générosité du public</i>					
<i>Dons manuels</i>	11,62	13,06	7,91	14,69	26 %
<i>Mécénats</i>	5,28	4,60	1,43	8,57	62 %
<i>Legs, donations et assurances-vie</i>	2,14	3,49	3,16	8,15	280 %
<i>Contributions financières</i>	0,00	0,00	0,00	0,00	
<i>Reprises sur amortissements, dépréciations, provisions et transferts de charges</i>	0,07	0,27	0,21	0,12	65 %
<i>Utilisation des fonds dédiés</i>	13,08	18,60	13,27	19,49	49 %
<i>Autres produits</i>	7,02	5,70	4,34	5,36	-24 %
Total Produits d'exploitation (I)	63,48	75,52	53,43	86,31	36 %
Charges d'exploitation					
<i>Autres achats et charges externes</i>	19,12	22,77	17,98	26,96	41 %
<i>Aides financières</i>	1,26	2,51	0,95	0,99	-21 %
<i>Impôts, taxes et versements assimilés</i>	1,49	1,58	1,24	0,38	-74 %
<i>Salaires et traitements</i>	11,52	13,21	10,51	16,21	41 %
<i>Charges sociales</i>	4,58	5,32	4,11	6,14	34 %
<i>Dotations aux amortissements et aux dépréciations</i>	6,45	5,81	4,27	5,54	-14 %
<i>Dotations aux provisions</i>	0,45	0,69	0,20	0,83	82 %
<i>Reports en fonds dédiés</i>	16,52	20,73	15,95	26,16	58 %
<i>Autres charges</i>	0,94	0,94	0,72	0,70	-26 %
Total Charges d'exploitation (II)	62,35	73,56	55,93	83,92	35 %
1 - Résultat d'exploitation (I-II)	1,13	1,96	-2,50	2,39	111 %
Produits financiers					
<i>Autres intérêts et produits assimilés</i>	0,39	0,35	0,04	0,60	54 %
<i>Différences positives de change</i>	0,00	0,00	0,00	0,01	358 %
Total III	0,39	0,35	0,04	0,61	55 %
Charges financières					
<i>Intérêts et charges assimilées</i>	0,59	0,56	0,40	0,51	-12 %
<i>Différences négatives de change</i>	0,01	0,01	0,01	0,01	-36 %
Total IV	0,60	0,57	0,41	0,52	-13 %
2- Résultat financier (III-IV)	-0,21	-0,21	-0,38	0,09	-142 %
3 - Résultat courant avant impôts (I-II+III-IV)	0,93	1,74	-2,88	2,48	168 %
4- Résultat exceptionnel	0,03	0,00	0,00	0,00	-100 %
5- Excédent ou déficit	0,95	1,74	-2,88	2,48	161 %

Source : Cour des comptes, d'après les comptes de la Fondation ICM

**Annexe n° 3 : évolution de la trésorerie de la Fondation ICM,
rapportée aux charges d'exploitation et à l'actif circulant**

<i>En M€</i>	2020	2021	2022	2023	Evol. 2020-2023	Taux de croissance moyen annuel
<i>Fonds de roulement (FR)</i>	42,8	45,9	44,4	45,3	6,0 %	2,0 %
<i>Besoin en fonds de roulement (BFR)</i>	2,7	-1,4	0,5	2,1	-19,8 %	-7,1 %
<i>Trésorerie nette (FR-BFR)</i>	40,1	47,3	43,9	43,2	7,7 %	2,5 %
<i>dont valeurs mobilières de placement</i>	25,0	25,0	25,0	18,16	-27,4 %	-10,1 %
<i>dont disponibilités</i>	15,1	22,9	18,9	25,0	65,8 %	18,4 %
<i>Charges d'exploitation décaissables (hors dotations, autres charges et fonds dédiés)</i>	38,0	45,4	34,8	50,7	33,5 %	10,1 %
<i>Charges moyennes par jour</i>	0,11	0,13	0,10	0,14	33,5 %	10,1 %
<i>Couverture des charges d'exploitation par la trésorerie nette (en jours)</i>	380	375	454	307	-19,3 %	-6,9 %
<i>% Trésorerie / Actif circulant</i>	47 %	51 %	51 %	50 %		

Source : Cour des comptes, d'après les comptes de la Fondation ICM

Annexe n° 4 : synthèse des Crod de la Fondation ICM (2020-2023)

<i>En M€</i>	2020		2021		2022		2023	
	Total	Dont GP	Total	Dont GP	Total	Dont GP	Total	Dont GP
<i>Produits par origine</i>								
<i>Produits liés à la GP</i>	18,36	18,36	20,44	20,44	11,97	11,97	30,95	30,95
<i>dont cotisations</i>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>dont dons, legs et mécénats</i>	18,35	18,35	20,44	20,44	11,97	11,97	30,95	30,95
<i>dons manuels</i>	11,62	11,62	13,09	13,09	7,92	7,92	14,72	14,72
<i>legs, donations, assurances-vie</i>	1,44	1,44	2,75	2,75	2,62	2,62	7,66	7,66
<i>mécénats</i>	5,28	5,28	4,60	4,60	1,43	1,43	8,57	8,57
<i>dont autres produits GP</i>	0,01	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>Produits non liés GP</i>	17,38		18,80		14,30		19,38	
<i>dont contrib. financières</i>	4,73		4,11		3,22		3,94	
<i>dont autres produits non liés à GP</i>	12,65		14,69		11,08		15,44	
<i>Prestations de services</i>	6,63		8,36		6,94		10,01	
<i>Partenariats</i>	3,39		3,19		1,66		1,23	
<i>Autres produits</i>	2,64		3,14		2,47		4,20	
<i>dont subventions et autres concours publics</i>	14,29		17,08		13,19		16,49	
<i>Reprises sur provisions</i>	0,07	0,00	0,21	0,00	0,19	0,00	0,12	0,00
<i>Utilisation fonds dédiés antérieurs</i>	13,08	1,50	18,60	1,89	13,27	1,60	19,49	2,05
Total	63,17	19,86	75,14	22,33	52,92	13,58	86,42	33,00
<i>Charges par destination</i>								
<i>Missions sociales</i>	38,18	13,00	44,29	15,13	34,07	8,22	47,77	21,31
<i>dont réalisées en France</i>	38,18	13,00	44,29	15,13	34,07	8,22	47,77	21,31
<i>Actions réalisées</i>	38,18	13,00	44,29	15,13	34,07	8,22	47,77	21,31
<i>Frais de recherche de fonds</i>	4,33	4,33	4,72	4,72	3,18	3,18	5,55	5,55
<i>dont frais d'appel à la GP</i>	4,01	4,01	4,31	4,31	2,78	2,78	4,67	4,67
<i>dont frais de recherche d'autres ressources</i>	0,32	0,32	0,41	0,41	0,40	0,40	0,87	0,87
<i>Frais de fonctionnement</i>	2,74	0,48	2,97	0,52	2,41	0,28	3,62	0,73
<i>Dotations provisions</i>	0,45	0,00	0,69	0,00	0,20	0,00	0,84	0,00
<i>Impôts sur bénéfices</i>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>Reports en fonds dédiés de l'exercice</i>	16,52	2,05	20,73	1,96	15,95	1,90	26,16	5,41
Total	62,22	19,86	73,40	22,33	55,80	13,58	83,94	33,00
<i>Excédent ou Déficit</i>	0,95	0,00	1,74	0,00	-2,88	0,00	2,48	0,00

Source : Cour des comptes, d'après Crod Fondation ICM – GP : générosité du public

Annexe n° 5 : synthèse des Cer de la Fondation ICM (2020-2023)

<i>En M€</i>	2020	2021	2022	2023	Moyenne 2020-2023
<i>Emplois de l'exercice (D) = (A) + (B) + (C)</i>	17,80	20,37	11,67	27,59	19,36
<i>Missions sociales (A)</i>	13,00	15,13	8,22	21,31	14,42
<i>Frais de recherche de fonds (B)</i>	4,33	4,72	3,18	5,55	4,44
<i>Dont frais d'appel à la GP</i>	4,01	4,31	2,78	4,67	3,94
<i>Dont frais de recherche d'autres ressources</i>	0,32	0,41	0,40	0,87	0,50
<i>Frais de fonctionnement (C)</i>	0,48	0,52	0,28	0,73	0,50
<i>Reports en fonds dédiés de l'exercice (E)</i>	2,05	1,96	1,90	5,41	2,83
<i>Total (F) = (D) + (E)</i>	19,86	22,33	13,58	33,00	22,19
<i>Ressources liées à la GP (G)</i>	18,36	20,44	11,97	30,95	20,43
<i>Dont dons</i>	11,62	13,09	7,92	14,72	11,84
<i>Dont legs, donations, assurances-vie</i>	1,44	2,75	2,62	7,66	3,62
<i>Dont mécénat</i>	5,28	4,60	1,43	8,57	4,97
<i>Utilisation des fonds dédiés antérieurs (H)</i>	1,50	1,89	1,60	2,05	1,76
<i>Total (I) = (G) + (H)</i>	19,86	22,33	13,58	33,00	22,19

Source : Cour des comptes, d'après Cer Fondation ICM – GP : générosité du public

Annexe n° 6 : les cinq domaines scientifiques de recherche de l'Institut du Cerveau

1° les neurosciences cognitives : ce domaine est consacré « à identifier les circuits cérébraux à l'origine des processus mentaux et la manière dont ils sont altérés par la maladie, les traitements et la rééducation ». Il s'appuie sur la mobilisation combinée de plusieurs outils (tests comportementaux, modélisation mathématique, imagerie cérébrale) appliqués sur des personnes en bonne santé ou sur des patients souffrant de troubles divers (dépression, apathie, démence...) ;

2° la neurophysiologie intégrative : ce domaine porte sur « l'étude des mécanismes et des interactions neuronales à l'origine du traitement sensoriel, de la cognition et du contrôle moteur ». La compréhension de ces mécanismes constitue un prérequis à la conduite de recherches thérapeutiques pour des pathologies comme l'épilepsie, les traumatismes, les maladies neurodégénératives et les troubles psychiatriques. Dans ce domaine, l'Institut s'est spécialisé sur le développement d'approches d'électrophysiologie de surface (stimulation magnétique transcrânienne) et intracérébrale (stimulation cérébrale profonde), avec un potentiel d'application pour les patients et pour l'industrie ;

3° les neurosciences cellulaires et moléculaires : les équipes œuvrant dans ce domaine aspirent à « comprendre le développement normal du cerveau et de la moelle épinière ainsi que les causes de leurs dysfonctionnements au cours du vieillissement et des maladies neurologiques (maladies neurodégénératives, sclérose en plaques, épilepsie, tumeurs cérébrales) » ;

4° les neurosciences cliniques et translationnelles : sous-tendu par les connaissances fondamentales développées dans les trois précédents domaines, cet axe vise à fournir « des outils novateurs pour l'évaluation clinique des symptômes, le diagnostic, l'identification de biomarqueurs et la conception de nouvelles thérapies » face aux différentes maladies neurologiques et psychiatriques. Il s'appuie sur le développement et la mise à disposition de cohortes ciblées et stratifiées de sujets, facilités par l'intégration de l'ICM dans l'ensemble hospitalier de la Pitié-Salpêtrière. L'obtention de la labellisation IHU a permis de renforcer les moyens dont dispose l'Institut dans ce domaine ;

5° la modélisation computationnelle en neurosciences : plus récent dans la stratégie scientifique, puisque formalisé seulement à partir de 2019, ce domaine vise notamment au développement de méthodes d'exploration des données (science des réseaux, traitement du signal et de l'image, apprentissage automatique et intelligence artificielle) pour le diagnostic et le pronostic des maladies neurologiques et psychiatriques, ainsi que de logiciels scientifiques ou outils d'ingénierie spécialisés. Auparavant, ces techniques pouvaient déjà irriguer les travaux de certains personnels des équipes de recherche de l'Institut, mais n'étaient pas appréhendées de manière globale.

Sources : plan stratégique de l'ICM 2015-2025 ; site Internet de la Fondation ICM