



Inspection générale
des affaires sociales
RM2012-139P

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

2009 - 2011

**TOME II
ANNEXES**

Établi par

Béatrice BUGUET

André BERNAY

Membres de l'inspection générale des affaires sociales

Sommaire

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

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

Annexe 1 : Gouvernance et statuts

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

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

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

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

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

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

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

Source : mission IGAS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

[2] Le Conseil d'Etat approuve depuis 1919 un modèle de statuts-types, régulièrement mis à jour, pour les fondations reconnues d'utilité publique.

[3] Ces statuts-types n'ont pas de valeur impérative, le Conseil d'Etat ayant la faculté d'admettre des clauses divergentes. Cependant les dérogations doivent être justifiées (CE avis, section, 25 octobre 1977, n°320725) ; elles ne peuvent conduire à s'écarter des normes législatives ou réglementaires en vigueur, ni à méconnaître les principes généraux applicables à la reconnaissance d'utilité publique d'une fondation (CE section, Postel-Vinay, avril 2010)².

[4] Si les statuts d'une fondation divergent pour des raisons historiques des statuts-types, les dispositions faisant l'objet d'une demande de révision doivent à cette occasion être mises en conformité, sauf dérogation justifiée. Le Conseil d'Etat ne réexamine cependant pas l'ensemble des statuts à l'occasion de révisions ponctuelles.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

⁵ cf. partie 1.2.2 du rapport.

⁶ cf. partie 1.1 du rapport.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

[25] Le conseil d'administration délègue au bureau une large partie de ses pouvoirs de décision⁹, ce qui est sans doute difficile à éviter dans la configuration d'un conseil comportant un nombre élevé de membres (21 au lieu d'un effectif de 7 à 12 conseillé par les statuts-types) et pouvant donc difficilement se réunir très fréquemment.

[26] Sans que ce point ait été débattu en conseil d'administration, la modification statutaire de 2008 a minoré les obligations de rendre compte au conseil d'administration des décisions prises en bureau : jusqu'en 2008, le président et le bureau devaient « rendre compte des décisions prises en vertu de ces délégations à la première réunion du conseil d'administration ». Les statuts de 2008 n'imposent plus que des comptes-rendus « réguliers ».

[27] Dans les faits, **depuis 2006, les procès-verbaux du bureau ne sont plus joints aux dossiers de préparation adressés aux membres du conseil d'administration.**

[28] Cette pratique n'est pas strictement obligatoire mais elle est évidemment de bonne gestion puisque les pouvoirs du bureau lui sont délégués par le conseil d'administration ; il est très souhaitable de la rétablir.

[29] Le conseil d'administration n'est pas non plus destinataire des procès-verbaux du conseil scientifique, alors que le règlement intérieur le prévoit. Il convient soit de modifier le règlement intérieur sur ce point, soit de s'y conformer.

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

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

⁹ Cf. partie 1.2.2.2 du rapport.

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

¹⁰ Cf. partie 2.3.2.1 du rapport.

[34] **En matière d'implication à l'égard du réseau international, un très bon dossier stratégique a été proposé en 2006 au conseil d'administration ; depuis, les informations de même niveau et propositions d'orientations font défaut.** Le dossier de mars 2006, s'appuyant sur une présentation du réseau effectuée à l'automne 2005 par la directrice des affaires internationales alors en poste, exposait des données précises sur l'état du réseau, les questions d'ordre juridique et financier, ainsi que les perspectives d'avenir et propositions d'action. L'une de ces propositions, chargeant les commissaires aux comptes de réaliser des audits réguliers de sept Instituts Pasteur, a été suivie d'effet dans les exercices postérieurs. Le conseil n'a cependant plus été saisi de façon comparable et notamment pas dans les exercices 2009 à 2011. Sur des points importants de décision tels l'implication financière de l'Institut Pasteur dans le réseau international, la mission n'a trouvé trace d'aucune information et les administrateurs interrogés ne connaissaient donc pas la réalité correspondante. La présentation de la directrice générale faite en mars 2011 au conseil d'administration souligne en effet les efforts financiers très importants qui auraient été fournis, alors que le financement propre de l'Institut Pasteur à l'adresse du réseau est très faible et que le poste comptable « subventions aux instituts du réseau » (non alimenté exclusivement par l'Institut Pasteur) a diminué de près de 50 % entre 2008 et 2011¹¹.

[35] De façon transverse, un intéressant point de stratégie a été proposé fin 2007 au conseil d'administration¹², mais cet exercice n'a été renouvelé par la suite que sous des formes très appauvries (powerpoint schématiques). Sur des sujets divers, des demandes de réflexion proposées par des administrateurs sont repoussées à des séances ultérieures sans être suivies d'effet. Par exemple, au conseil d'administration de décembre 2010, « à une demande d'Antoine Gessain souhaitant plus d'informations sur le Centre Médical et sur la politique menée dans les pays du Golfe, François Ailleret propose que ces points soient évoqués à l'occasion d'une prochaine séance du Conseil d'Administration ». Au conseil d'administration de mars 2011, « Yves Farge s'interroge sur ce que doit être la stratégie en termes de définition des priorités de l'Institut Pasteur. Il faut faire des arbitrages et cette question serait à traiter dans un prochain Conseil d'Administration. La veille sanitaire est essentielle, car elle concerne toute la population, et sans doute davantage que les prouesses technologiques qui ne concernent qu'une fraction de celle-ci. » Le président du conseil d'administration lui-même avait indiqué de façon transverse en février 2008 que « à l'occasion du renouvellement du Conseil d'Administration, il est proposé de faire un point sur l'évaluation du fonctionnement du Conseil. ». Ni ces questions précises de stratégie ni les sujets de gouvernance n'ont pour autant donné véritablement lieu à débat ni à présentations étayées.

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

[36] Des décisions importantes ont été prises dans les exercices considérés sans délibération, sans consultation et parfois même sans information du conseil d'administration.

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

¹¹ Cf. partie 1.3.2 du rapport.

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

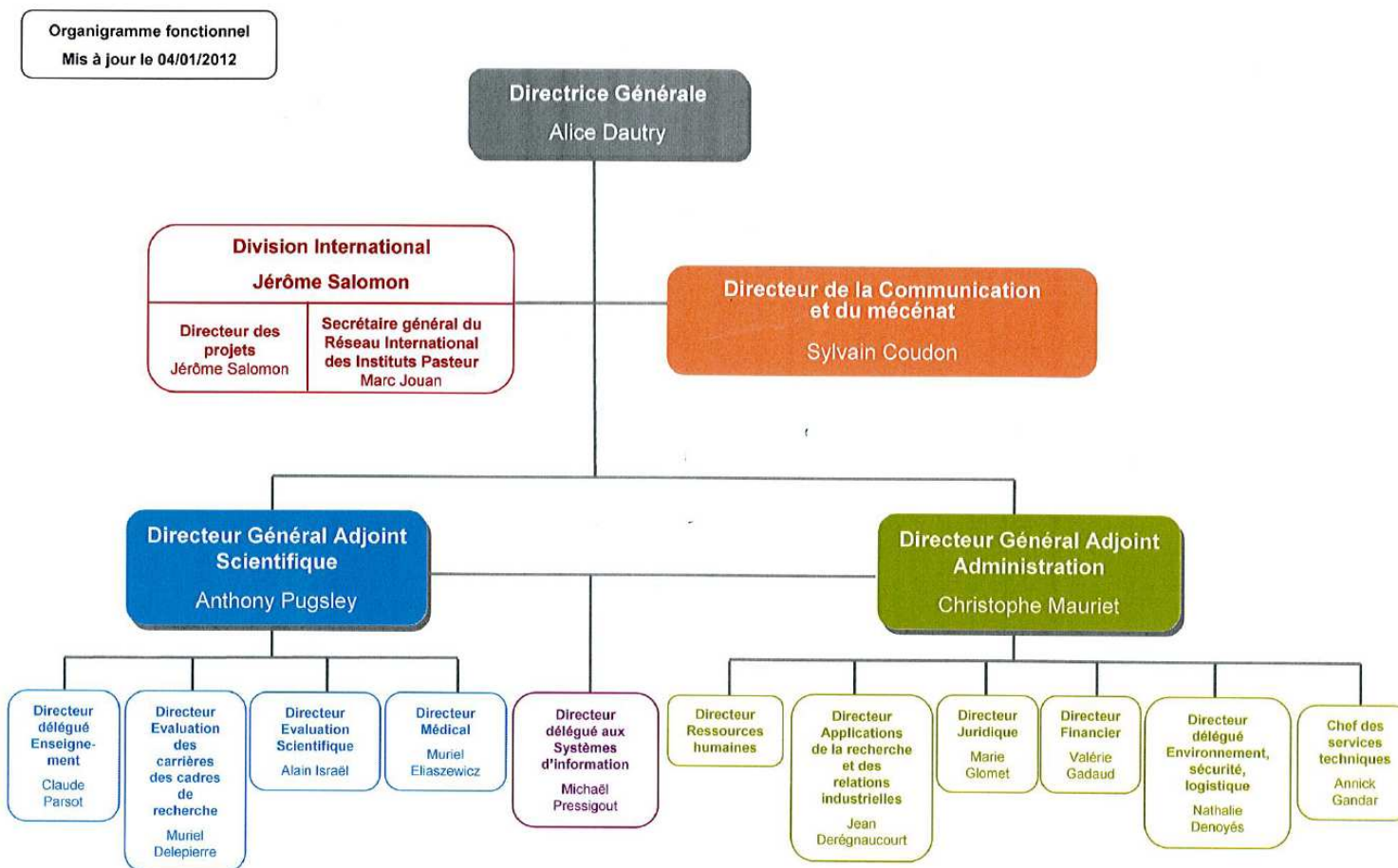
¹³ Cf. partie 1.1 du rapport.

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

¹⁴ Cf. également partie 1.1 du rapport.

Annexe 2 : Organisation et ressources humaines

Annexe 2.1 : Organigramme fonctionnel de l'Institut Pasteur



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

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

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

Source : Institut Pasteur

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

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

Source : mission IGAS selon données Institut Pasteur

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

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

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

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

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

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

Source : mission IGAS

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

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

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

Source : Institut pasteur comptes publiés

Annexe 3 : Le réseau des Instituts Pasteur

Annexe 3.1 : Les Instituts Pasteur du réseau, nature juridique

AFRIQUE

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

AMERIQUES

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

ASIE – Pacifique

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

EUROPE

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

MAGHREB – IRAN

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

Source : Institut Pasteur

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

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

Source : Institut Pasteur

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

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

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

Source : Institut Pasteur

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

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

Source : Institut Pasteur

Annexe 4 : Les comptes

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Source : Mission IGAS

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

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

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

Source : Mission IGAS

Annexe 4.5 : Comptes d'emploi des ressources

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

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

Source : Institut Pasteur

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

EMPLOIS	Emplois de N = compte de résultat (1)	Affectation par emplois des ressources collectées auprès du public utilisées sur N (3)	RESSOURCES	Ressources collectées sur N = compte de résultat (2)	Suivi des ressources collectées auprès du public utilisées sur N (4)
			REPORT DES RESSOURCES COLLECTEES AUPRES DU PUBLIC NON AFFECTEES ET NON UTILISEES EN DEBUT D'EXERCICE		154,6
1 - MISSIONS SOCIALES	162,1	41,9	1 - RESSOURCES COLLECTEES AUPRES DU PUBLIC		85
1.1. Réalisées en France	149,1	40,5	1.1. Dons et legs collectés	57,0	
- Actions réalisées directement	143,1	40,5			
Recherche	127,9	36,2			
Actions de Santé publique	12,8	3,6	- Dons manuels non affectés	9,56	
Enseignement	2,5	,7	- Dons manuels affectés	6,91	
			- legs et autres libéralités non affectés	28,50	
- Versements à d'autres organismes agissant en France	6,0	,0	- legs et autres libéralités affectés	12,01	
1.2. Réalisées à l'étranger	13,0	1,5	1.2. Autres produits liés à l'appel à la générosité du public	27,6	
- Actions réalisées directement	7,8	,0			
- Versement à un organisme central ou d'autres organismes	5,1	1,5			
2 - FRAIS DE RECHERCHE DE FONDS	7,3	5,4			
2.1- Frais d'appel à la générosité du public	5,4	5,4	2. AUTRES FONDS PRIVES	3,1	
2.2- Frais de recherche des autres fonds privés	1,1		3. SUBVENTIONS ET AUTRES CONCOURS PUBLICS	90,5	
2.3- Charges liées à la recherche de subventions et autres concours publics	,8		4. AUTRES PRODUITS	54,2	
3- FRAIS DE FONCTIONNEMENT	35,0	9,9			
		57,2			
I TOTAL DES EMPLOIS DE L'EXERCICE INSCRITS AU COMPTE DE RESULTAT (*)	204,4		I TOTAL DES RESSOURCES DE L'EXERCICE INSCRITES AU COMPTE DE RESULTAT	232,4	
II DOTATIONS AUX PROVISIONS	8,4		II REPRISES DES PROVISIONS	62	
III ENGAGEMENTS A REALISER SUR RESSOURCES AFFECTES	19,7		III REPORT DES RESSOURCES AFFECTEES NON UTILISEES DES EXERCICES ANTERIEURS	15	
			IV VARIATION DES FONDS DEDIES COLLECTES AUPRES DU PUBLIC (cf tableau des fonds dédiés)		-3,6
IV EXCEDENT DE RESSOURCES DE L'EXERCICE	76,6		V INSUFFISANCE DE RESSOURCES DE L'EXERCICE		
V - TOTAL GENERAL	309,2		VI - TOTAL GENERAL	309,2	81,0
V Part des acquisitions d'immobilisations brutes de l'exercice financées par les ressources collectées auprès du public		1,9			
VI Neutralisation des dotations aux amortissements des immobilisations financées à compter de la première application du règlement par les ressources collectées auprès du public		,0			
VII Total des emplois financés par les ressources collectées auprès du public		59,1	VI Total des emplois financés par les ressources collectées auprès du public		59,1
			SOLDE DES RESSOURCES COLLECTEES AUPRES DU PUBLIC NON AFFECTEES ET NON UTILISEES EN FIN D'EXERCICE		176,5

Source : Mission IGAS

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

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

Source : Institut Pasteur

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

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

Source : Mission IGAS

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

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

Source : Institut Pasteur

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

EMPLOIS	Emplois de N = compte de résultat (1)	Affectation par emplois des ressources collectées auprès du public utilisées sur N (3)	RESSOURCES	Ressources collectées sur N = compte de résultat (2)	Suivi des ressources collectées auprès du public utilisées sur N (4)
			REPORT DES RESSOURCES COLLECTÉES AUPRES DU PUBLIC NON AFFECTÉES ET NON UTILISÉES EN DEBUT D'EXERCICE		194,3
1 - MISSIONS SOCIALES	170,4	38,7	1 - RESSOURCES COLLECTÉES AUPRES DU PUBLIC		72,2
1.1- Réalisées en France	161,1	37,9	1.1- Dons et legs collectés	48,1	
- Actions réalisées directement	154,4	37,9			
Recherche	139,8	34,3			
Actions de Santé publique	12,3	3,0			
Enseignement	2,3	,6			
- Versements à d'autres organismes agissant en France	6,7	,0	- Dons manuels non affectés	10,1	
Reversements pour comptes de tiers	4,9		- Dons manuels affectés	7,6	
Autres versements	1,8		- legs et autres libéralités non affectés	25,2	
			- legs et autres libéralités affectés	5,1	
1.2- Réalisées à l'étranger	9,2	,8	1.2- Autres produits liés à l'appel à la générosité du public	24,1	
- Actions réalisées directement	5,9	,0			
- Versement à un organisme central ou d'autres organismes	3,3	,8			
2 - FRAIS DE RECHERCHE DE FONDS	7,0	6,1			
2.1- Frais d'appel à la générosité du public	6,1	6,1			
2.2- Frais de recherche des autres fonds privés	,3	,0	2 - AUTRES FONDS PRIVES	1,6	
2.3- Charges liées à la recherche de subventions et autres concours publics	,7	,0	3- SUBVENTIONS ET AUTRES CONCOURS PUBLICS	96,9	
			4- AUTRES PRODUITS	63,0	
3- FRAIS DE FONCTIONNEMENT	34,9	8,6			
		53,3			
I TOTAL DES EMPLOIS DE L'EXERCICE INSCRITS AU COMPTE DE RESULTAT (*)	212,3		I TOTAL DES RESSOURCES DE L'EXERCICE INSCRITES AU COMPTE DE RESULTAT	233,7	
II DOTATIONS AUX PROVISIONS	53,6		II REPRISES DES PROVISIONS	11,2	
III ENGAGEMENTS A REALISER SUR RESSOURCES AFFECTES	26,4		III REPORT DES RESSOURCES AFFECTÉES NON UTILISÉES DES EXERCICES ANTERIEURS	22,0	
			IV VARIATION DES FONDS DEDIES COLLECTES AUPRES DU PUBLIC (cf tableau des fonds dédiés)		-2
IV EXCEDENT DE RESSOURCES DE L'EXERCICE	-25,5		V INSUFFISANCE DE RESSOURCES DE L'EXERCICE		
V - TOTAL GENERAL	266,9		VI - TOTAL GENERAL	266,9	72,0
V Part des acquisitions d'immobilisations brutes de l'exercice financées par les ressources collectées auprès du public		,7			
VI Neutralisation des dotations aux amortissements des immobilisations financées à compter de la première application du règlement par les ressources collectées auprès du public		,2			
VII Total des emplois financés par les ressources collectées auprès du public		53,9	VI Total des emplois financés par les ressources collectées auprès du public		53,9
			SOLDE DES RESSOURCES COLLECTÉES AUPRES DU PUBLIC NON AFFECTÉES ET NON UTILISÉES EN FIN D'EXERCICE		212,4

Source : Mission IGAS

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

1. UNE CLE DE REPARTITION DES CHARGES GENERALES IMPRECISE

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

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

Tableau 11 : Dépenses des services de l'Institut Pasteur

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

[49] Pour passer de la colonne « total des emplois » à la colonne « emplois provenant de la générosité publique », l'Institut Pasteur utilise une clé de répartition complexe censée correspondre au pourcentage des emplois relevant de la générosité publique.

[50] Cette clé se fonde sur le montant de ressources collectées auprès du public et non affectées (A). Ce montant est déterminé à partir des libéralités non affectées comptabilisées dans l'exercice. Il peut être rapproché du total des ressources non affectées sur l'exercice (B).

[51] À ce montant de ressources est retirée une somme censée correspondre à la part des ressources non consommée dans l'excédent. Ainsi le ratio A/B est appliqué à la différence entre le total des ressources du CER (R) et le total des emplois du CER (E).

[52] Ensuite le montant total des ressources non affectées et consommées sur l'exercice est déterminé en appliquant la formule : $A - \frac{A}{B} \times (R - E)$. Ce montant est ensuite réparti au prorata entre les différents postes d'emploi du CER, à l'exception des versements d'autres organismes étrangers et des actions réalisées à l'étranger qui sont considérés, à juste titre, comme ne relevant pas de la générosité publique. Cette approche soulève plusieurs critiques :

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

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

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

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

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

- [55] Les frais de recherche de fonds d'appel à la générosité publique sont également éclatés entre les différents types de ressource de l'Institut Pasteur. Or ces frais sont entièrement engagés en vue de recouvrer les ressources d'appel à la générosité publique. Il paraît donc peu cohérent d'en affecter une part conséquente (plus de 80 %) aux autres ressources²⁰.
- [56] Pour les frais de recherche de fonds, la clé ne devrait pas être appliquée. Par symétrie, les frais de recherche de fonds privés et de subventions publiques ne doivent pas être reportés en colonne « emploi de générosité publique » car ces dépenses sont engagées pour recouvrer les autres ressources.
- [57] **En conclusion, la clé choisie par l'Institut Pasteur est complexe et sans lien avec les réalités comptables et de gestion de l'Institut.**
- [58] La mission a corrigé les montants reportés dans la colonne emplois relevant de la générosité publique en appliquant le ratio C/D suivant :
- total des ressources collectées auprès du public après variation des fonds dédiés et hors libéralités exceptionnelles (C)
 - total des ressources de l'exercice après variation des fonds dédiés (D).
- [59] La mission a appliqué ce ratio aux missions sociales et aux frais de fonctionnement. Les frais d'appel à la générosité publique ont été entièrement reportés en colonne « emplois des ressources collectées auprès du public ». Les autres frais de recherche de fonds ne sont pas reportés dans cette colonne.

3. RETRAITEMENT DU REPORT INITIAL DE RESSOURCES

- [60] Pour l'exercice 2009, l'Institut Pasteur a fait évoluer la présentation de son compte d'emploi des ressources pour répondre aux exigences du règlement CRC n°2008-12 du 7 mai 2008.
- [61] La nouvelle présentation exige de déterminer le montant de ressources collectées auprès du public non affectées et non utilisées au début du premier exercice d'application du CER, à savoir au 1^{er} janvier 2009. Ce montant a été reconstitué par l'institut Pasteur à partir des éléments comptables disponibles à cette date.
- [62] En effet, il n'était pas possible d'identifier directement dans les comptes de la fondation le report initial. Avant cette date, les libéralités non utilisées ne faisaient pas l'objet d'un suivi comptable exhaustif.

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

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

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

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

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

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

Source : Mission IGAS

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

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

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

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

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

²² Cf. rapport, partie I.1.

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

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

Annexe 5 : Gestion financière

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

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

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

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

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

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

Préambule

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

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

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

I – Objectifs et principes généraux

Article 1. Objectifs

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

Article 2. Principes généraux

Article 2.1 Prudence

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

Article 2.2 Transparence

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

Article 2.3 Délégation

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

Article 2.4 Responsabilité

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

II – Politique et règles d'investissement

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

Article 3. Immobilier¹

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

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

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

Article 4. Placements financiers à long terme

Article 4.1 Politique d'investissement

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

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

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

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

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

Article 4.2 Règles d'investissement

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

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

Article 4.3 Contrôle et suivi

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

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

Article 5. Trésorerie

² Selon l'échelle de notation de dette à long terme de l'agence Standard & Poor's.

³ C'est-à-dire dont la cession dans des conditions de marché acceptables ou dans le respect d'éventuels préavis nécessite moins d'un mois.

La gestion de la trésorerie a pour objet d'effectuer la gestion des placements à court terme et notamment l'ajustement quotidien des flux financiers.

La trésorerie est investie dans des placements peu risqués : outre l'ouverture de comptes à terme, de comptes sur livrets et de bons de caisse, l'Institut Pasteur s'autorise à acquérir des parts ou actions d'OPCVM monétaires⁴ et à souscrire des certificats de dépôt et autres titres de créances négociables à échéance inférieure à un an.

L'évolution des placements de trésorerie est suivie quotidiennement par la direction.

Article 6. Titres de participation

Il s'agit des participations dans des sociétés non cotées dans la gouvernance desquelles l'Institut Pasteur exerce une influence notable.

Afin de répondre à certaines sollicitations d'accompagnement de projets en cohérence avec sa mission, l'Institut Pasteur s'autorise à financer le démarrage de nouvelles entreprises au moyen d'une prise de participation inférieure à 33% qui s'accompagne de la souscription d'un contrat de licence. Sauf exception, l'Institut Pasteur ne participe pas aux éventuelles augmentations de capital ultérieures.

III – Organisation et règles de fonctionnement

Article 7. Conseil d'administration

Le conseil d'administration approuve le Cadre de référence de la gestion du patrimoine dont il définit les principes et les objectifs. Garant de son application, il en assure, autant que de besoin, l'actualisation.

Le conseil d'administration valide les orientations de la politique de placement et notamment l'allocation stratégique du patrimoine.

Il approuve chaque année le « Bilan annuel de la gestion du patrimoine » réalisé par la direction.

Article 8. Direction

La direction exerce les compétences nécessaires à la bonne gestion du patrimoine de l'Institut. Elle met en œuvre les orientations de la politique de placement, en contrôlant le respect de celles-ci.

Elle est notamment chargée des fonctions suivantes :

- affectation des flux financiers,
- suivi du patrimoine et gestion tactique de l'allocation stratégique,
- supervision des aspects fiscaux ou comptables liés à la vie des placements,

⁴ Au jour de l'approbation du présent cadre de référence, l'AMF stipule que les OPCVM monétaires doivent notamment respecter un critère de sensibilité maximale de 0,5.

- vérification de la conformité des placements à l'ensemble des lois, règlements, dispositions du présent cadre de référence ainsi qu'à l'ensemble des engagements contractuels,
- organisation de la sélection de prestataires,
- relations avec les prestataires.

Chaque année, la direction rédige le « Bilan annuel de la gestion du patrimoine », qu'elle commente devant le conseil d'administration. Ce document couvre notamment les points suivants :

- allocation du patrimoine par type de placement,
- rentabilité globale et individuelle des différents placements,
- niveau de risque global et individuel des différents placements,
- commentaires et éventuelles recommandations d'action.

Article 9. Comité consultatif des placements

La direction peut renforcer ses moyens en se faisant accompagner par un comité consultatif des placements. Ce comité est composé d'experts bénévoles, français ou étrangers, choisis par la direction sur la base de leur compétence en matière de gestion de patrimoine.

Non décisionnel, le comité consultatif des placements a pour vocation d'échanger régulièrement avec la direction sur les différents aspects de la gestion du patrimoine et notamment au sujet de la politique d'investissement.

Article 10. Prestataires externes

Article 10.1 Sociétés de gestion et administrateurs de biens

Les prestataires en charge de la gestion du patrimoine de l'Institut Pasteur sont sélectionnés à l'issue d'une procédure de mise en concurrence. La direction est chargée de l'organisation et du bon déroulement des consultations.

Les prestataires sont sélectionnés pour une durée maximale de cinq ans maximum, éventuellement renouvelable dans les conditions définies précédemment. La direction peut toutefois mettre fin à leur prestation à tout moment, notamment en cas de manquement à ses directives de gestion. L'Institut Pasteur signe avec chaque prestataire une convention de gestion qui précisera notamment :

- les objectifs et contraintes de gestion,
- le détail des frais perçus,
- le contenu et la fréquence des comptes-rendus de gestion.

Les principaux critères retenus par l'Institut Pasteur pour la sélection des prestataires en charge de la gestion de son patrimoine sont les suivants :

- la solidité et pérennité de la structure,
- la qualité et stabilité des équipes,
- le processus de gestion

- les résultats passés (performances et risque),
- la tarification,
- la qualité de la relation commerciale,
- l'adhésion à une association professionnelle et le respect des règles déontologiques en vigueur.

Ces critères, qui pourront évoluer dans le temps, participent à une évaluation globale du prestataire ; leur pondération n'est pas définie a priori.

En ce qui concerne les placements financiers et la trésorerie, la sélection d'OPCVM⁵ ou de titres en direct s'effectue via l'utilisation de bases de données (internes et externes) et repose principalement sur des critères objectifs, chiffrés et comparables (performances, risques...). La direction est chargée du bon déroulement de ces sélections.

Article 10.2 Conseils spécialisés

L'Institut Pasteur peut également s'adjoindre les services de conseils spécialisés susceptibles d'apporter une expertise complémentaire sur les différentes problématiques liées à la gestion du patrimoine : définition de la politique d'investissement, sélection de prestataires, évaluation et suivi du patrimoine notamment.

L'Institut Pasteur s'assure que les conseils auxquels il recourt ne sont pas en situation de conflit d'intérêts et, lorsque l'expertise recherchée s'inscrit dans le cadre d'une activité réglementée, que les conseils disposent des agréments nécessaires à l'exercice de leur activité.

L'Institut Pasteur signe avec ses prestataires un contrat, résiliable à tout moment, et qui mentionne notamment le montant et la nature de la rémunération.

IV - Principes déontologiques

Toutes les personnes intervenant au titre de leurs fonctions dans la gestion du patrimoine adhèrent au présent cadre de référence, s'engagent à toujours agir avec loyauté au mieux des intérêts de l'Institut Pasteur et s'efforcent d'éviter tout conflit d'intérêt.

Dans ce cadre, elles s'interdisent notamment de réaliser, pour leur compte personnel ou le compte d'autrui, des opérations en contrepartie d'opérations effectuées pour le compte de l'Institut Pasteur.

Elles s'interdisent également de retirer un quelconque avantage de leur fonction ou de solliciter ou d'accepter des cadeaux qui, de par leur importance ou leur caractère inhabituel, pourraient être considérés comme disproportionnés dans le cadre de relations d'affaires normales et qui risqueraient de compromettre leur impartialité ou leur indépendance de décision.

⁵ OPCVM : Organisme de Placement Collectif en Valeurs Mobilières

**Annexe 5.3 : Rapports annuels de la gestion
du patrimoine 2009, 2010 et 2011
(source : Institut Pasteur)**

Comité d'Audit et Financier du 25 mars 2010

2009 – Bilan annuel de la gestion du patrimoine**1. Situation au 31 décembre 2009**

Le patrimoine de l'Institut Pasteur s'élève à 955 M€ à fin décembre 2009, en progression de 125 M€ au cours de l'année 2009.

	Au 31 / 12 / 2009		<i>Rappel 2008</i>	
	En M€	En %	<i>En M€</i>	<i>En %</i>
Immobilier	324	34 %	282	34 %
Dont Immobilier d'usage	198	21 %	175	21 %
Immobilier de rapport	126	13 %	107	13 %
Valeurs mobilières	600	63 %	531	64 %
Dont Monétaire	50	5 %	51	6 %
Obligations « pures »	210	22 %	237	29 %
Diversifié	182	19 %	-	- %
Actions « pures »	157	16 %	243	29 %
Participations « start-up »	14	1 %	7	1 %
Trésorerie	13	1 %	6	1 %
Autre	4	0 %	4	0 %
Total du patrimoine	955 M€	100 %	830 M€	100 %
Revenus immobiliers	5	19 %	5	20 %
Revenus mobiliers	20	81 %	19	80 %
Total des revenus	25 M€	100 %	24 M€	100 %

2. Allocation d'actifs**2.1. Allocation globale**

L'évolution du poids des deux principales catégories d'actifs est remarquablement stable, l'immobilier passant de 30 % à 34 % et les valeurs mobilières de 56 % à 63 % du patrimoine global. Cette évolution s'explique par la rentabilité supérieure des valeurs mobilières au cours de l'année 2009.

2.2. Immobilier

Le patrimoine immobilier de l'Institut Pasteur est composé du campus et d'immobilier de rapport, constitué de 16 immeubles et trois domaines agricoles.

En 2009, un nouvel immeuble issu de legs a intégré ce patrimoine, pour une valeur de 1,4 M€. L'augmentation sensible de la valeur des biens immobiliers, qui passe de 107 M€ en 2008 à 126 M€ en 2009, s'explique essentiellement par leur revalorisation.

La gestion du parc immobilier

La gestion courante des immeubles de rapport, en ce compris les immeubles détenus en sociétés, ne révèle pas de faits marquants en 2009. On enregistre une légère hausse des loyers encaissés, due principalement à la signature de nouveaux baux à la suite du départ de locataires et de l'application de l'indice de revalorisation des loyers (IRL).

Les travaux réalisés dans nos immeubles sont ceux qui ont été budgétés et inscrits au plan quinquennal. Ces travaux ont principalement porté sur la mise aux normes des ascenseurs, sur le changement des canalisations de plomb et diverses remises en état d'appartements avant relocation.

Analyse des prestations de notre gérant et préparation de la prolongation de mandat

Le mandat de gestion de notre gérant d'immeuble arrivera au terme des trois années initiales fin 2010. Une réflexion est engagée sur l'analyse critique des prestations qui ont été apportées et sur la satisfaction générale des rapports entretenus avec ce cabinet tant d'un point de vue comptable, que de gestion et de reporting, qui détermineront si ce mandat peut-être reconduit ou si un nouvel appel d'offres doit être envisagé.

Les domaines agricoles

S'agissant du Domaine de Combray, la procédure visant à la levée de la clause d'inaliénabilité est toujours pendante devant le TGI de Caen. Un argumentaire complémentaire a été développé notamment sur la question de la non-installation d'un laboratoire dans le château en raison des fortes contraintes réglementaires sur les activités de recherche (protection de l'environnement, réglementation sur le travail en laboratoire, sécurité...). Une décision de justice est attendue d'ici la fin 2010. Une réflexion sur la réalisation du domaine est engagée avec le gérant actuel.

Le domaine de Rennemoulin-Villepreux dont l'activité est essentiellement céréalière est tributaire de la fluctuation des cours des céréales. Le maintien de cette exploitation dans le patrimoine de l'Institut Pasteur dépendra de l'avenir de l'animalerie.

Le château des Ravatys a rencontré des difficultés de commercialisation dues principalement à la crise du secteur viticole. Des débouchés internationaux sont espérés notamment vers les Etats-Unis. Plusieurs récompenses nationales ont été décernées à nos cuvées (médaillages au concours général agricole).

2.3. Valeurs mobilières

La structure du portefeuille de placements financiers à long terme de l'Institut Pasteur a sensiblement changé en 2009. En effet, l'année 2008 avait montré la difficulté, pour les gestionnaires de l'Institut, de s'écarter de l'allocation pivot (55% d'actions et 45% obligations) afin, par exemple, de sous-exposer le portefeuille aux marchés d'actions lorsque ceux-ci chutaient fortement. Il est ainsi apparu nécessaire de

mettre en place une allocation plus diversifiée, permettant de rendre plus flexible l'exposition du portefeuille aux différents marchés.

C'est pourquoi il a été décidé de mettre en place une nouvelle allocation d'actifs, validée par le conseil d'administration du 14 octobre 2009, qui se compose désormais de :

- **33 % d'obligations de la zone Euro** disposant d'une très bonne qualité de signature, essentiellement des emprunts d'Etats. Cette poche constitue le socle « stable » du portefeuille qui permet de dégager annuellement une partie des produits financiers nécessaires à l'équilibre du budget.
- **33 % d'actions de grandes capitalisations de la zone Euro.** Plus volatile, cette poche a pour objectif d'accroître la valorisation du portefeuille à long terme. Elle est essentiellement constituée de grandes capitalisations de la zone Euro.
- **33 % d'actifs flexibles,** constitués d'autres types d'actions ou d'obligations, de la zone Euro ou internationales, qui permettent d'accroître la diversification du portefeuille, d'accentuer son exposition aux actions ou aux obligations en fonction du comportement des marchés et de capter la performance où elle se trouve.

Cette modification a conduit à transformer les fonds diversifiés dédiés à l'Institut Pasteur en **fonds « purs »** : deux fonds constitués à 100 % d'obligations, deux fonds constitués à 100 % d'actions, et deux fonds diversifiés. Les fonds d'obligations et d'actions sont gérés en **titres en direct** alors que, pour des raisons de réactivité et de facilité d'accès à des expertises spécialisées, les fonds diversifiés sont gérés sous forme de **multi-gestion**.

A l'occasion de cette réorganisation, un appel d'offres a été organisé en juillet 2009 afin de remettre en concurrence les gestionnaires de l'Institut Pasteur et d'en sélectionner de nouveau.

<u>Structure au 31 décembre 2008</u>	<u>Structure au 31 décembre 2009</u>
55% actions – 45% taux	33% actions – 33% obligations – 33% actifs flexibles
Banque Transatlantique (55% actions – 45% taux)	Banque Transatlantique (100% actions)
Fortis IM (55% actions – 45% taux)	Rothschild & Cie (100% actions)
BNP PAM (55% actions – 45% taux)	BNP PAM (100% obligations)
Lazard Frères Gestion (55% actions – 45% taux)	Axa IM (100% obligations)
AXA IM (55% actions – 45% taux)	Fundquest (multi-gestion diversifiée) ¹
SGAM (55% actions – 45% taux)	Fundquest (multi-gestion diversifiée) ¹

L'Institut Pasteur a décidé de poursuivre sa démarche d'investisseur responsable, via un fonds diversifié¹, afin d'approfondir sa connaissance de ce type d'approches. En effet, en tant qu'investisseur de long terme au service de la recherche, de la santé publique et de l'enseignement, l'Institut Pasteur s'intéresse aux modalités qui permettent de respecter au mieux un certain nombre de valeurs collectives favorables à un développement économique, social et environnemental équilibré, dans le cadre de la politique de gestion de son patrimoine.

¹ Un second gérant est en cours de sélection et devrait être effectif au cours du second semestre 2009

L'Institut Pasteur a également maintenu son « fonds de réserve », constitué en 2007 en vue du financement du BIME, et investi en placements à court terme.

2.4. Autres catégories d'actifs

Aucun changement notable n'est à signaler dans les autres catégories d'actifs, et notamment les participations de l'Institut Pasteur dans des « start-up ». Il s'agit de participations dans des sociétés non cotées, dans la gouvernance desquelles l'Institut Pasteur exerce une influence notable.

La catégorie « autre » est essentiellement constituée d'investissements dans trois FCPR gérés par BioAM et Edmond de Rothschild Investment Partners, pour un montant valorisé à 3,3 M€. Deux fonds arrivent à échéance en 2010, le troisième en 2012. Il est toutefois possible que les gestionnaires mettent en place des prorogations afin de pouvoir vendre certaines participations dans de meilleures conditions.

3. Performances

Au cours de l'année 2009, la rentabilité totale du patrimoine de l'Institut Pasteur (incluant performance et variations de périmètre) a été de **2,76 %**.

L'objectif d'encaissement de coupons de **18,3 M€** a été dépassé et s'élève à **19,9 M€**. Les revenus locatifs sont légèrement inférieurs aux prévisions (- **0,7 M€**) en raison de la baisse des distributions de dividendes reçues par les sociétés immobilières.

En ce qui concerne le portefeuille de valeurs mobilières, la performance totale des placements à long terme a été de **17,9 %** contre un benchmark de **18,5 %**. A titre de comparaison, les actions de la zone Euro ont progressé de 25,5%, les obligations de la zone Euro (catégorie d'investissement) 6,9% et le marché monétaire 0,7% sur l'année 2009.

La transformation de la structure du portefeuille, réalisée en décembre 2009, ne nous a pas permis de profiter de la croissance des marchés en fin d'année.

En ce qui concerne le fonds de réserve, la performance a été de 1,7% soit une sur-performance de 1% par rapport au marché monétaire.

La trésorerie a rapporté 1,0 % contre un benchmark de 0,7 %, soit une sur-performance de 0,3 %.

Par ailleurs, les obligations (legs affectés), gérées en direct via l'investissement dans 12 obligations d'Etats européens ont réalisé en 2009 une performance de 1,6 % hors coupon, compte tenu de la conjoncture sur les obligations d'Etat.

4. Gouvernance

Afin d'accompagner la modernisation du portefeuille, l'Institut Pasteur a formalisé et renforcé sa gouvernance en matière de placements financiers.

L'Institut Pasteur s'est ainsi doté d'un cadre de référence de la gestion de son patrimoine, qui définit les objectifs généraux, les principes, les règles prudentielles et les procédures de décision et de contrôle en matière de placements financiers et immobiliers. Il a été approuvé par le conseil d'administration du 16 décembre 2009.

La direction de l'Institut a également renforcé ses moyens en se faisant accompagner par un comité consultatif des placements, composé d'experts choisis sur la base de leur compétence en matière de placements financiers. Non décisionnel, ce comité a pour objectif d'échanger régulièrement avec la direction financière sur l'évolution de l'allocation d'actifs et la qualité de la gestion mise en œuvre par les prestataires sélectionnés. Sa création a également été approuvée lors du conseil d'administration du 16 décembre 2009.

Une première réunion s'est tenue le 5 février 2010 et les membres du comité se sont accordés pour que les réunions soient axées sur la définition d'une stratégie d'allocation à long terme de la gestion du patrimoine et d'examiner des problématiques concrètes qui en découlent.

2010 – Bilan annuel de la gestion du patrimoine

1. Patrimoine et revenus 2010

Le patrimoine de l'Institut Pasteur s'élève à 1.018 M€ à fin décembre 2010, en progression de 63 M€ au cours de l'année 2010.

	Au 31 / 12 / 2010		Rappel 2009	
	En M€	En %	En M€	En %
Immobilier	373	37 %	324	34 %
Dont Immobilier d'usage	200	20 %	198	21 %
Immobilier de rapport	173	17 %	126	13 %
Valeurs mobilières	620	61 %	600	63 %
Dont Monétaire	66	6 %	50	5 %
Obligations	146	14 %	210	22 %
Diversifié	210	21 %	182	19 %
Actions	197	19 %	157	16 %
Participations « start-up »	14	1 %	14	1 %
Trésorerie	9	1 %	13	1 %
Autre	2	0 %	4	0 %
Total du patrimoine	1.018 M€	100 %	955 M€	100%

	2010		Rappel 2009	
	En M€	En %	En M€	En %
Revenus immobiliers	5	31 %	5	20%
Revenus mobiliers	11	69 %	20	80%
Total des revenus	16 M€	100 %	25 M€	100%

Au 31 décembre 2010, afin d'optimiser la valeur patrimoniale du portefeuille, seule une partie des revenus sur valeurs mobilières a été externalisée des fonds dédiés, justifiant ainsi la diminution des revenus mobiliers par rapport à 2009.

2. Allocation d'actifs

2.1. Allocation globale

L'allocation d'actifs du patrimoine global a légèrement évolué en 2010. L'immobilier est passé de 34 % à 37 % tandis que les valeurs mobilières ont varié de 63 % à 61 %. Les autres catégories d'actifs (participations dans des start-up, trésorerie et autres actifs) n'ont pas évolué.

2.2. Immobilier

Le patrimoine immobilier de l'Institut Pasteur est composé du campus et d'immobilier de rapport, constitué de 17 immeubles et de trois domaines agricoles.

Orientations stratégiques

Il a été décidé, courant 2010, d'optimiser la gestion du parc immobilier de l'Institut afin de porter son rendement à 4,5 % voire 5 %, contre 3,1 % en 2010. Une évaluation de l'ensemble du patrimoine immobilier de rapport a été réalisée et a permis d'établir un programme qui consiste à mettre en vente plusieurs immeubles d'habitation et de réinvestir le produit des ventes dans des immeubles de commerce ou de bureaux. L'objectif est d'avoir réalisé les acquisitions et 80 % des ventes d'ici fin 2013.

Un premier immeuble de bureaux situé rue de Tocqueville (75017) a ainsi été acheté fin décembre 2010 pour un montant de 26 M€, acte en main.

La gestion du parc immobilier

La gestion courante des immeubles de rapport, en ce compris les immeubles détenus en sociétés, ne révèle pas de faits marquants en 2010. Les loyers encaissés en 2010 sont stables sauf pour un immeuble (86 Ménilmontant) pour lequel une libération partielle permettant de faire de gros travaux était envisagée et a conduit à ne pas relouer les lots libérés.

Les travaux projetés pour cette année ont été réduits au strict nécessaire, tant en ce qui concerne les gros travaux que ceux à réaliser dans les appartements dans l'optique des arbitrages à venir.

Renouvellement de l'appel d'offre pour la gestion immobilière

Le mandat de gérance à la SGIC a été prorogé d'une année pour prendre fin le 31 décembre 2011.

Un nouvel appel d'offre sera mis en place au cours du second semestre pour sélectionner un gérant. Cet appel d'offre intégrera notamment la problématique propre aux locaux de bureaux et de commerces, qui diffère légèrement de la gérance d'immeuble d'habitation et pose le problème du suivi des installations techniques.

Les domaines agricoles

Le Tribunal de Grande Instance de Paris a rendu un jugement le 10 février 2011 nous autorisant à vendre le Domaine de Combray. La stratégie de vente de cet important ensemble fera l'objet d'un plan d'action avec le gérant actuel pour une mise en vente en 2011.

Le domaine de Rennemoulin a procuré cette année des revenus agricoles en hausse en raison de l'augmentation du cours des céréales. Un projet de remblais est à l'étude avec un grand groupe de travaux publics pour valoriser une partie du site.

Un effort particulier sur la commercialisation du vin et de la location de salles du Château des Ravatys a été engagé en 2010. Une nouvelle étiquette et un packaging décliné a été mis en place, y compris pour le site web de vente en ligne. Le plan d'investissement limité est appliqué. La vente d'un terrain à un promoteur immobilier décidée par le Bureau est en cours.

2.3. Valeurs mobilières

Après une année 2009 au cours de laquelle la structure du portefeuille de valeurs mobilières de l'Institut Pasteur avait sensiblement évolué, l'année 2010 s'est traduite par la pérennisation du nouveau dispositif. Les actifs à long terme sont ainsi toujours gérés via sept fonds dédiés tandis que le « fonds de réserve », constitué en 2007 en vue du financement du BIME, reste investi en produits de trésorerie.

La principale évolution est survenue au mois d'août 2010 avec la vente des obligations d'Etats européens adossés aux legs affectés (66 M€), jusqu'à présent cantonnées et gérées en direct, au profit des fonds dédiés (51 M€) et du fonds de réserve (15 M€), en vue du financement d'une partie de l'immeuble acheté fin décembre.

Plus diversifiée et plus flexible, l'allocation d'actifs de l'Institut Pasteur a évolué en fonction des conditions de marché, le poids des actions variant de 39 % à 51 % au cours de l'année.

Le système de contrôle des placements en valeurs mobilières a été renforcé. Outre un accès instantané à l'ensemble de son portefeuille, l'Institut Pasteur dispose désormais d'un tableau de bord hebdomadaire, d'un reporting mensuel complet, et poursuit ses rencontres semestrielles avec l'ensemble des gestionnaires des fonds dédiés.

2.4. Autres catégories d'actifs

Les participations de l'Institut Pasteur dans des « start-up » sont des participations dans des sociétés non cotées, dans la gouvernance desquelles l'Institut Pasteur exerce une influence notable.

Un des FCPR de la catégorie « Autre » est arrivé à échéance en 2010 et a été remboursé à l'Institut Pasteur ce qui explique la baisse de valeur de cette catégorie d'actifs.

3. Performance

La performance totale des placements à long terme (valeurs mobilières) a été de **5,40 %** contre un indice global¹ de 3,69 %.

Malgré un comportement très volatil, les marchés d'actions et d'obligations réalisent une performance légèrement positive en 2010 : le marché des actions de la zone Euro a progressé de 2,7 % et celui des obligations de la zone Euro (catégorie d'investissement) de 2,2 %.

Tous les gestionnaires des fonds dédiés ont réalisé une performance supérieure à l'objectif qui leur a été assigné. Ces écarts de performance positifs et un pilotage opportun de l'allocation d'actifs ont permis de réaliser une telle performance en 2010.

¹ L'indice est composé des benchmarks actions euro et obligations euro, et de l'Eonia + 4 % pour la partie diversifiée.

En ce qui concerne le fonds de réserve, la performance a été de **0,9 %**, soit une sur-performance de 0,5 % par rapport au marché monétaire (0,4 % en 2010).

La trésorerie a rapporté 0,4 % en phase avec son benchmark.

4. Gouvernance

Le comité consultatif des placements, composé d'experts en matière de placements financiers et immobiliers et dont la création a été approuvée lors du conseil d'administration du 16 décembre 2009, s'est mis en place en 2010 avec la tenue de trois réunions (février, mai et septembre).

Le comité a notamment fait des propositions en matière d'allocation d'actifs, de gestion du parc immobilier et a rencontré les principaux gestionnaires des fonds dédiés.

Non décisionnel, le comité a pour objectif d'apporter un éclairage supplémentaire à la direction générale de l'Institut Pasteur sur la gestion de son patrimoine.

2011 – Bilan annuel de la gestion du patrimoine

1. Patrimoine et revenus 2011

1.1. Patrimoine

A fin décembre 2011, le patrimoine de l'Institut Pasteur s'élève à 994 M€. L'historique depuis 2007 peut être présenté comme suit :

	2011		2010		2009		2008		2007	
	M€	%	M€	%	M€	%	M€	%	M€	%
Immobilier	373	37%	373	37%	324	34%	282	34%	267	28%
Immobilier d'usage	200	20%	200	20%	198	21%	175	21%	175	18%
Immobilier rapport	173	17%	173	17%	126	13%	107	13%	92	10%
Valeurs mobilières	509	51%	553	55%	549	58%	480	58%	606	63%
Obligations	146	15%	146	14%	210	22%	237	29%	263	27%
Diversifié	200	20%	210	21%	182	19%	-	0%	13	2%
Actions	163	16%	197	19%	157	16%	243	29%	330	34%
Trésorerie	96	10%	75	7%	63	7%	57	7%	71	7%
Participations	14	2%	14	1%	14	1%	7	1%	7	1%
Autre	2	0%	2	0%	4	0%	4	0%	6	1%
Total	994	100%	1 018	100%	955	100%	830	100%	957	100%

	2011		2010		2009		2008		2007	
	M€	%	M€	%	M€	%	M€	%	M€	%
<i>Immobilier rapport</i>	173	22%	173	22%	126	17%	107	17%	92	12%
<i>Valeurs mobilières</i>	509	66%	554	69%	550	74%	480	74%	606	79%
<i>Trésorerie</i>	96	12%	75	9%	63	9%	57	9%	71	9%
Total	778	100%	802	100%	739	100%	644	100%	769	100%
Variation	-24	-3,0%	+63	+8,5%	+95	+14,8%	-125	-16,3%	+50	+7,0%

1.2. Revenus

Les revenus de l'Institut Pasteur générés en 2011 s'élèvent à **28,4 M€**, soit un rendement de 3,9%.

Le tableau suivant présente le détail des revenus* de l'Institut Pasteur issus de l'immobilier de rapport et des placements à long terme en valeurs mobilières (obligations, placements diversifiés et actions).

	2011		2010		2009		2008		2007	
	M€	%	M€	%	M€	%	M€	%	M€	%
Immobilier rapport	5,1	2,9%	3,5	2,8%	3,5	3,3%	3,8	4,1%	3,6	4,7%
Obligations	5,6	3,9%	7,2	3,4%	8,7	4,1%	19,5	3,2%	17,8	3,4%
Diversifié	9,5	4,5%	4,5	2,5%	5,7					
Actions	8,2	4,2%	5,6	3,6%	5,4					
Total	28,4	3,9%	20,8	3,1%	23,3	4,0%	23,2	3,3%	21,4	3,6%

2. Allocation d'actifs

L'allocation d'actifs entre l'immobilier et les valeurs mobilières n'a pas été modifiée en 2011 (l'immobilier représente 37 % du total du patrimoine, tandis que les valeurs mobilières en représentent 61 %). A l'exception de la trésorerie, les autres catégories d'actifs (« Participations dans des start-up » et « Autres actifs ») n'ont pas évolué.

2.1. Immobilier

Le patrimoine immobilier de l'Institut Pasteur est composé du campus et d'immobilier de rapport, constitué d'immeubles et de domaines agricoles.

Orientations stratégiques

Le plan d'action des ventes d'immeubles a été mis en œuvre courant 2011. Plusieurs immeubles ont été mis sur le marché par les deux agences sélectionnées.

S'agissant des ventes d'immeubles en bloc, l'immeuble de Boulogne (92100) a fait l'objet d'une promesse de vente le 14 décembre 2011. La vente définitive doit intervenir le 12 mars 2012. L'immeuble du 70 avenue de Breteuil (75007) a fait l'objet d'une promesse de vente le 10 janvier 2012, la vente définitive devant intervenir au plus tard le 16 avril 2012.

Pour les ventes à la découpe, les lots du 11 bis avenue Emile Deschanel (75007) ont débuté le 21 décembre 2011. Plusieurs promesses de vente sont en cours.

L'ensemble de ces ventes ont été réalisées rapidement et dans des conditions de prix favorables à l'Institut Pasteur.

Il n'a pas été procédé à une acquisition de locaux de commerce faute d'opportunité correspondant aux critères définis (qualité de l'emplacement, niveau de loyer, rentabilité, notoriété et garantie du locataire).

*Afin d'optimiser la valeur patrimoniale du portefeuille, seule une partie des revenus sur valeurs mobilières a été externalisée des fonds dédiés en 2010 et 2011.

Gestion du parc immobilier

Un appel d'offre pour la gestion du parc immobilier a été lancé en septembre 2011.

Il a donné lieu à un changement de gérant, le cabinet SGIC, prestataire historique de l'Institut Pasteur, ayant été remplacé par la FODEGI dont les prestations de reporting et de suivi budgétaire sont plus souples et plus compatibles aux exigences des systèmes de l'Institut Pasteur.

Domaines agricoles

L'immobilier de rapport comprend trois domaines agricoles, Rennemoulin (Yvelines), Château des Ravatys (Rhône) et Château de Combray (Calvados).

Le domaine de Combray, mis en vente en septembre 2011, a trouvé preneur en octobre 2011.

La promesse de vente a été signée le 20 janvier 2012. La vente définitive interviendra courant septembre 2012.

2.2. Valeurs mobilières

Au sein du portefeuille de valeurs mobilières, toujours constitué de sept fonds dédiés et d'un « fonds de réserve¹ » investi en produits de trésorerie, la répartition des actifs a sensiblement évolué en cours d'année, afin de faire face aux risques liés à la crise de la dette souveraine en zone Euro.

A partir du mois de juin, le poids des actions a ainsi été abaissé de 50% à 35% (hors « fonds de réserve ») au profit des placements monétaires. Le dispositif de gestion financière, mis en place en 2009, offre désormais une plus grande flexibilité dans le pilotage tactique de l'allocation d'actifs via notamment les deux fonds diversifiés.

Au sein de la poche de placements obligataires, deux initiatives ont été menées :

- Le recours à un investissement de 30 M€ dans un compte sur livret à rémunération garantie (2,40% par an), afin d'immuniser une partie du portefeuille obligataire contre le risque de taux, dans un contexte de forte défiance à l'égard des obligations de certains Etats européens, a été réalisé au cours du mois de mai.
- Le remplacement de la société de gestion BNP Paribas AM, dont les résultats étaient décevants et qui proposait une gestion (exposition aux pays périphériques) non conforme aux attentes de l'Institut Pasteur. Un appel d'offres a ainsi été organisé, conduisant au remplacement de BNP Paribas AM par Pimco (filiale américaine spécialisée en gestion obligataire du groupe Allianz) le 13 janvier 2012.

En ce qui concerne les actions, une surveillance particulière a été mise en œuvre à l'égard de Rothschild & Cie Gestion, dont les résultats 2011 ont été décevants.

2.3. Autres catégories d'actifs

Les participations de l'Institut Pasteur dans des « start-up » sont des participations dans des sociétés non cotées, dans la gouvernance desquelles l'Institut Pasteur exerce une influence notable. Aucune opération significative n'a eu lieu en 2011.

¹ Le « fonds de réserve » a été constitué en 2007 en vue du financement du BIME. Il est impacté chaque année par les excédents ou les déficits de trésorerie.

3. Résultats

Les revenus 2011 s'élèvent à 28,4 M€ et proviennent de l'immobilier de rapport (5,1 M€ sur 173 M€) et des placements en valeurs mobilières (23,3 M€ sur 554 M€).

3.1. Immobilier

A périmètre constant, et à valorisation de l'immobilier de rapport constant, les revenus annuels 2011 sont stables par rapport à 2010.

3.2. Valeurs mobilières

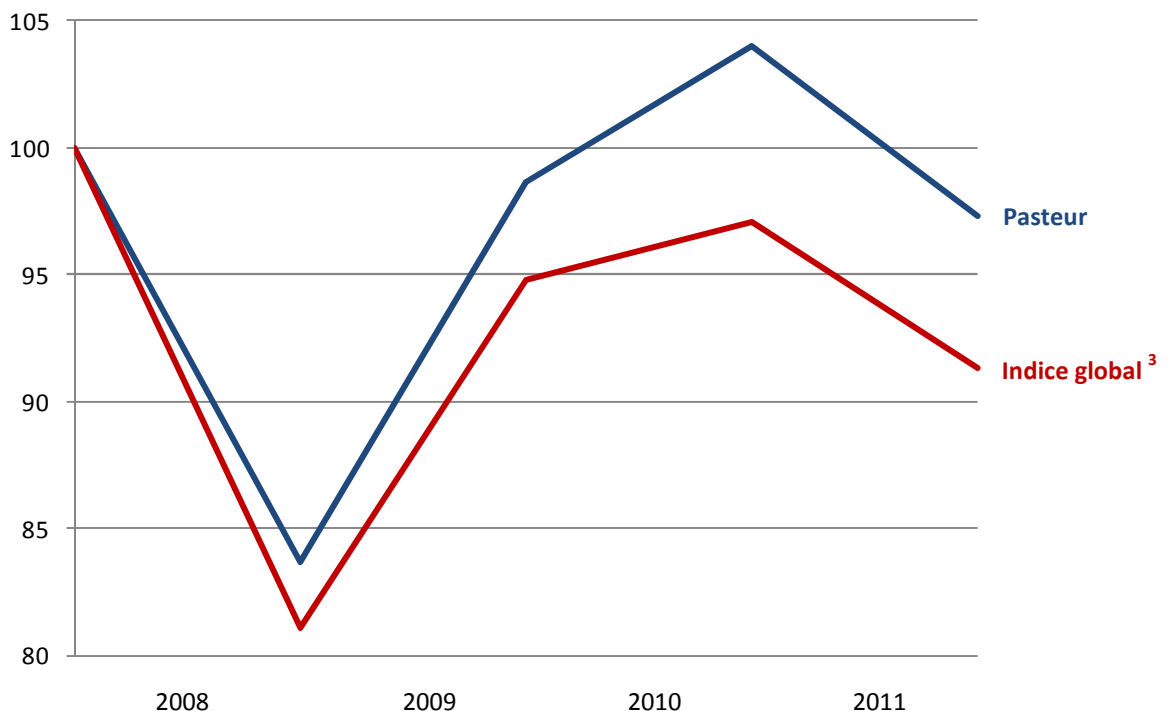
L'Institut Pasteur pilote le niveau annuel de revenus externalisés en fonction de ses besoins. Ainsi, les revenus du portefeuille de valeurs mobilières externalisés en 2011 sont stables par rapport à 2010. En effet, seule une partie des revenus sur valeurs mobilières a été externalisé en 2011, afin d'optimiser la valeur patrimoniale du portefeuille.

En termes de valorisation, la performance totale des placements à long terme a été de -6,43% contre un indice global² à -5,90 % et des marchés d'actions à -15,22%.

Depuis la mise en place du nouveau dispositif de gestion des valeurs mobilières en décembre 2009, le portefeuille réalise une performance de -1,38% contre -3,23% pour son indice de référence. Sur la même période, les marchés d'actions ont baissé de -12,94%.

Depuis le déclenchement de la crise financière actuelle (période 2008-2011), le portefeuille réalise une performance de -2,69% contre -8,67% pour son indice de référence. Sur la même période, les marchés d'actions ont baissé de -38,28% (voir graphique ci-dessous).

Evolution de la performance des valeurs mobilières (2008-2011)



² L'indice de référence global est composé de 50% d'un indice représentatif du marché des actions de la zone Euro (Euro Stoxx) et de 50% d'un indice représentatif du marché des obligations de la zone Euro (Barclays Euro Aggregate).

Les marchés d'obligations, exceptionnellement volatils en 2011, compte tenu des inquiétudes liées aux emprunts d'Etats des pays « périphériques » terminent une nouvelle fois l'année avec une performance positive (+3,24%), entièrement acquise lors du mois de décembre (+3,16%). Les placements obligataires de l'Institut Pasteur en 2011 ont été pénalisés par la sous-performance de BNP Paribas AM ainsi que par la rémunération du compte sur livret, inférieure à celle du marché obligataire sur la période.

Les deux gestionnaires d'actions de la zone Euro (-16,07%) ont eu des résultats contrastés, du fait d'approches radicalement opposées : défensive pour Transatlantique Gestion (filiale du CIC) et offensive pour Rothschild & Cie Gestion, avec notamment une sur-pondération des actions du secteur financier.

Les fonds diversifiés, ayant adopté un profil défensif à partir du mois de juin, ont pour leur part bien résisté à la forte baisse des marchés d'actions (-3,43% pour l'ensemble de la poche).

En 2011, le « fonds de réserve » a rapporté 2,17%, nettement plus que le marché monétaire (0,88%) grâce au recours à des investissements dans des produits bancaires liquides, à rémunération garantie (livrets, comptes à terme, dépôts à terme).

4. Suivi du patrimoine et gouvernance

Créé en 2010, le comité consultatif des placements, composé d'experts en matière de placements financiers et immobiliers, s'est réuni quatre fois en 2011 (janvier, mai, septembre, novembre). Le comité a notamment fait des propositions en matière d'allocation d'actifs et de gestion du parc immobilier. Non décisionnel, le comité a pour objectif d'apporter un éclairage supplémentaire à la direction générale de l'Institut Pasteur sur la gestion de son patrimoine.

Douze réunions techniques ont été organisées en 2011 avec les sociétés de gestion des FCP dédiés, auxquelles il convient d'ajouter des réunions spécifiques avec BNP Paribas AM, compte tenu de la dégradation des performances en cours d'année, et les quatre présentations faites devant le comité consultatif des placements.

Depuis la réforme du dispositif de gestion financière en 2009, l'Institut Pasteur dispose :

- d'un accès en temps réel à l'ensemble de ses portefeuilles de valeurs mobilières,
- d'un tableau de bord hebdomadaire de contrôle des performances,
- d'un rapport de gestion mensuel.

Annexe 5.4 : La gestion des placements de l'Institut Pasteur

- [80] La politique de placements de l'Institut Pasteur est un sujet prégnant du fait, globalement, de l'importance des fonds propres ; elle l'est tout particulièrement pour les exercices étudiés, immédiatement consécutifs à la constatation, en 2008, d'un déficit de 111 M€ qui s'explique par la dégradation de la valeur du portefeuille d'actifs financiers²⁴.
- [81] Le patrimoine de l'Institut Pasteur (cf. description générale *supra*) est en effet marqué par l'importance de ses placements financiers qui représentent une valeur de réalisation de 509 M€ au 31 décembre 2011. À cette date le portefeuille de placements comporte un volet très important de placements monétaires de court terme (94 M€). Ces placements de court terme visent à faire face aux échéances liées aux investissements immobiliers de l'Institut Pasteur, en particulier la construction d'un nouveau bâtiment d'exploitation et la rénovation des immeubles d'exploitation actuels.
- [82] Hors placements de très court terme, les placements se composent d'un compte sur livret pour 30 M€²⁵ et de fonds communs de placements (FCP). Les placements financiers à proprement parler, c'est-à-dire au sein des fonds communs de placements obligataires (115 M€), actions (163 M€) et diversifiés (200 M€) représentent donc 478 M€ en valeur de réalisation au 31 décembre 2011.

1. DESCRIPTION GENERALE DES FONDS

- [83] Depuis 2008 le patrimoine mobilier est géré au travers de sept fonds communs de placements (FCP) de droit français dédiés²⁶, deux FCP obligataires, deux FCP actions et trois FCP « diversifiés ». Ces derniers « fonds diversifiés » sont des fonds en « multi-gestion », ou des « fonds de fonds », qui détiennent eux-mêmes des parts dans d'autres organismes de placements collectifs en valeur mobilières (OPCVM). Afin de connaître l'exposition exacte de l'institut Pasteur aux risques financiers, il est donc nécessaire d'obtenir la transparence des ces FCP.

²⁴ L'Institut Pasteur a dû constater des provisions pour dépréciation de plus de 132 M€ à la clôture de l'exercice 2008.

²⁵ Ce compte sur livret apparaît dans les placements « obligataires » dans le bilan annuel de la gestion du patrimoine.

²⁶ Les parts de ces FCP sont limitées à 20 porteurs. En pratique il n'y a aucune publicité ou cotation.

Tableau 13 : Descriptif des FCP de l'Institut Pasteur

Dénomination	Objectif de gestion	Gestionnaire	Contraintes de gestion (convention de gestion)	Valeur de réalisation au 31/12/2011 (M€)	Plus ou Moins value latente au 31/12/2011 (M€)
Pasteur Obligations 1	Obligations et autres titres de créances libellés en Euro Indicateur : Barclays Euro Aggregate (coupons réinvestis)	AXA Investment managers Paris	Moins de 10 % d'OPCVM Moins de 10 % de liquidités Moins de 10 % d'obligations convertibles Produits dérivés dans la limite de 100 % de l'actif et à des fins de couverture uniquement Prêt-emprunt de titres interdits	59,9	-9,3
Pasteur Obligations 2	Obligations et autres titres de créances libellés en Euro Indicateur : Barclays Euro Aggregate (coupons réinvestis)	BNP Paribas jusqu'en décembre 2011. A partir du 1 ^{er} janvier 2012 Allianz global investors France (PIMCO)	Idem obligation 1 jusqu'à fin 2011 Nouvelles contraintes renforcées en 2012 après le changement de gestionnaire	55,3	-10,9
Pasteur Actions 1	Actions des pays de la zone euro Indicateur : Dow Jones Euro Stoxx (dividendes réinvestis)	CM-CIC Asset Management et BLC Gestion	Moins de 40 % d'OPCVM Moins de 40 % de monétaire Produits dérivés dans la limite de 100 % de l'actif et à des fins de couverture uniquement Prêt-emprunt de titres interdits	86,8	-13,7
Pasteur Actions 2	Actions des pays de la zone euro Indicateur : Dow Jones Euro Stoxx (dividendes réinvestis)	Rothschild & Cie Gestion	Idem Pasteur Actions 1 jusqu'au 30 juillet 2010. Contraintes renforcées ensuite	76,3	-31,8
Pasteur Allocation 1	OPCVM d'OPCVM, performance cible « Eonia capitalisé +4 % »	Fundquest (BNP Paribas) changement de gestionnaire le 30 janvier 2011 pour Neuflyze OBC Investissement)	Moins de 10 % d'obligations Pas plus de 40 % d'OPCVM monétaire et de liquidité Produits dérivés dans la limite de 100 % de l'actif et à des fins de couverture uniquement Prêt-emprunt de titres interdits	89,0	-7,6
Pasteur Allocation 2	OPCVM d'OPCVM, performance cible « Eonia capitalisé +4 % »	Fundquest (BNP Paribas)	Idem Pasteur allocation 1	90,3	-11,4
Pasteur ISR	OPCVM d'OPCVM spécialisé dans l'investissement socialement responsable Indice de référence : 50 % Barclays Euro Aggregate, 50 % Dow Jones Euro Stoxx	Fundquest (BNP Paribas)	Idem Pasteur allocation 1 avec en sus un « univers d'investissement » à destination des OPCVM investissant majoritairement dans des titres de sociétés répondant à des critères « socialement responsables » ou ayant une activité « qui contribue au développement durable au sens large »	20,6	-10,7
TOTAL :				478,1	-95,5

Source : Mission IGAS

[84] L'allocation d'actifs privilégie les placements dans les fonds diversifiés qui comptent pour près de 42 % du portefeuille au 31 décembre 2011. Or ces placements, en moins-values latentes, comportent un risque élevé et font l'objet d'une gestion complexe.

[85] Les contraintes de gestion imposées par les conventions de gestion apparaissent également peu restrictives. Ce choix peut se justifier par la volonté de laisser plus de marge d'appréciation au gérant ou par la volonté de spécialiser la gestion. En revanche, ces choix impliquent que l'Institut Pasteur demeure seul garant de sa correcte allocation d'actif et de la gestion de ses risques. Or la mission a relevé un manque de suivi des risques financiers (cf. 2.3.2).

2. EVOLUTION DE LA COMPOSITION DES FONDS

2.1. Des fonds obligataires moins importants et plus risqués

[86] La part des fonds obligataires dans l'allocation d'actifs à long terme de l'Institut Pasteur, hors placements monétaires, est passé de 30 % au 31 décembre 2009 à 23 % en 2011. Si l'on ajoute le placement dans un compte à terme pour 30 M€ en 2011, financé par des cessions sur les fonds obligataires, l'allocation passe à 28,7 %. Dans tous les cas, le poids des placements obligataires dans l'allocation d'actif de l'Institut Pasteur a baissé au cours de la période étudiée.

Tableau 14 : Evolution des fonds obligataires

Pasteur obligations 1	2009	2010	2011
Valeur de réalisation (M€)	75 M€	75,5 M€	60 M€
Obligations d'Etat	78 %	66 %	55 %
Obligations financières	12 %	21 %	24 %
Obligations autres secteurs	3 %	10 %	16 %
OPCVM	7 %	3 %	5 %

Pasteur obligations 2	2009	2010	2011
Valeur de réalisation (M€)	71 M€	71 M€	55,3 M€
Obligations d'Etat	71 %	71 %	55 %
Obligations financières	18 %	15 %	25 %
Obligations autres secteurs	2 %	2 %	8 %
OPCVM	10 %	11 %	11 %

Source : Mission IGAS

[87] Par ailleurs, l'allocation d'actifs au sein des fonds obligataires apparaît plus risquée à la clôture de l'exercice 2011 par rapport à la clôture de l'exercice 2009. La part des obligations d'Etat a chuté au profit des obligations d'entreprises du secteur financier qui représentent, au 31 décembre 2011, un quart de l'allocation d'actifs des fonds obligataires.

[88] Les frais de gestion des fonds obligataires Pasteur Obligations 1 et Pasteur Obligations 2 sont respectivement de 0,22 % de l'actif net et de 0,29 % de l'actif net.

2.2. Les fonds actions

[89] La part des fonds actions dans l'allocation d'actifs de l'Institut Pasteur a augmenté en passant de 32,5 % en 2009 à 35,5 % en 2010 pour redescendre à 34 % en 2011, sous l'effet principal des variations de marché.

Tableau 15 : Evolution des fonds actions

Pasteur actions 1	2009	2010	2011
Valeur de réalisation (M€)	78,6 M€	98,3 M€	86,8 M€
Actions françaises	32 %	42 %	51 %
Actions étrangères	28 %	38 %	26 %
OPCVM	35 %	19 %	3 %
Obligations	4 %	1 %	23 %
Autres / disponibilités	1 %	0 %	-3 %

Pasteur actions 2	2009	2010	2011
Valeur de réalisation (M€)	78,9 M€	98,7 M€	76,3 M€
Actions françaises	63 %	60 %	58 %
Actions étrangères	36 %	40 %	42 %
OPCVM	1 %	0 %	0 %
Obligations	0 %	0 %	0 %
Autres / disponibilités	0%	0 %	0 %

Source : Mission IGAS

- [90] Cet accroissement du poids des fonds actions s'explique principalement par la vente fin 2010, pour 66 M€, d'un portefeuille obligataire détenu hors FCP dont 50 % du produit a été réinvesti dans les fonds actions.
- [91] L'allocation et le choix des titres en actions détenus au sein de ces fonds n'appelle pas d'observation particulière. Il n'est toutefois pas possible de suivre la rotation des placements au sein de ces fonds pour les exercices 2009 à 2011. L'Institut Pasteur ne dispose pas de cette information pourtant nécessaire à un contrôle de la politique menée par le gérant de chaque fonds.
- [92] La stratégie menée par le fonds Pasteur actions 1 apparaît surprenante. En particulier l'achat pour 20 M€ d'une obligation d'Etat américaine n'est pas cohérent avec le profil « actions » du fonds. Cette allocation n'est pas nécessairement alignée avec les choix de l'Institut Pasteur, qui souhaite par ce fonds investir en actions. Cet évènement souligne un manque de contraintes pour le gérant du fonds dont les choix tactiques peuvent diverger de l'allocation stratégique voulue par l'Institut Pasteur.
- [93] Les frais de gestion des fonds Pasteur Actions 1 et Pasteur Actions 2 sont respectivement de 0,50 % et de 0,45 % de l'actif net. Ces taux apparaissent relativement élevés au regard des frais couramment appliqués pour les investisseurs institutionnels. Aucun suivi des frais n'est effectué par l'Institut Pasteur qui ne demande pas à ses gérants les comptes annuels des fonds et qui ne contrôle pas la correcte application des frais.
- [94] Enfin, les deux fonds ont une trésorerie négative en date d'inventaire 2011.

2.3. Les fonds diversifiés

- [95] Les fonds diversifiés permettent à l'Institut Pasteur d'investir, par l'intermédiaire d'autres OPCVM, dans des placements très risqués.
- [96] Ces trois fonds communs de placements sont des OPCVM d'OPCVM. Les fonds diversifiés peuvent investir jusqu'à 100 % de leur actif en parts ou actions d'OPCVM français et/ou européens coordonnés de toute classification.

[97] Le fonds Pasteur Allocations 1 est qualifié par l'institut Pasteur de « fonds d'allocation tactique ». En pratique il est investi sur des OPCVM diversifiés, composés de titres obligataires et d'actions. Il s'agit de fonds « grand public » principalement investis sur des titres obligataires et des actions de la zone euro.

[98] Le fonds Pasteurs Allocations 2 est qualifié par l'institut Pasteur de « dynamique ». Son allocation en faveur d'OPCVM investis sur les actions ou sur les obligations des pays émergents ou hors de la zone euro représente une prise de risque élevée pour l'institut. Son allocation de départ est fixée à 65 % actions et 35 % obligations.

Tableau 16 : Détail des FCP diversifiés

Caractéristiques	Pasteur allocation 1	Pasteur allocation 2	Pasteur ISR
Composition au 31 décembre 2009	OPCVM grand public de droit français diversifiés actions et obligations, principalement investis sur des titres européens Carmignac Patrimoine (25 %) DNCA Evolutif (15 %) Echiquier Patrimoine (25 %) NOAM Optimum (14 %) Union Réactif Valorisation (20 %) Liquidité (43 %)	OPCVM actions ou obligations de droit étranger (luxembourgeois, irlandais) principalement investis sur des titres hors zone euro (États-Unis, pays émergents, en particulier asiatiques). Nevsky global emerging market (20 %) Bluebay Investment grade (16 %) Schroders Emerging Markets Debt (15 %) UBAM Neuberger Berman US equity (15 %) Edgewood L Select US Growth (14 %) Axa US High Yield (5 %) Liquidité (0 %)	OPCVM actions ou obligations avec une dimension "responsabilité sociale" Aberdeen Ethical world (24 %) Axa Euro Valeurs Responsables (24 %) Groupama Crédit Euro ISR (21 %) Pioneer Global Ecology (17 %) Petercam Government Sustainable (15 %) Liquidité (0 %)
Valeur de réalisation (VR) au 31 décembre 2009	90 215 494 €	76 084 731 €	20 766 789 €
Composition au 31 décembre 2010	BGFglobal allocation (20 %) Newton Real Return (20 %) qui remplacent DNCA et Union Réactif. Liquidités (24 %)	Augmentation de la part d'AXA US High Yield, OPCVM obligataire (15 %) Nombreux nouveaux OPCVM (Pictet, JPM, Robeco, Templeton) Liquidités (11 %)	Carnegie Worldwide Ethical (10 %) First state global EM sustainability (25 %) Liquidité (26 %)
VR au 31 décembre 2010	93 775 648 €	93 427 574 €	25 323 422 €
Composition au 31 décembre 2011	OPCVM monétaires (25 %) CF Ruffer total return (20 %) M&G Optimal Income (15 %)	OPCVM monétaires et liquidités (100 %)	OPCVM monétaires et liquidités (100 %)
VR au 31 décembre 2011	89 162 973 €	90 416 539 €	20 602 558 €

Source : Mission IGAS

[99] Enfin, le fonds investissement socialement responsable suit la même allocation cible que Pasteur Allocations 2 mais en limitant l'univers d'investissement aux OPCVM avec une dimension « développement durable » ou « éthique » sans que le champ d'investissement couvert soit précisément défini.

[100] La structure de « fonds de fonds » génère des frais de gestion importants. La rémunération directe prélevée par le gérant de ces fonds (Fundquest) est de 0,20 % de leur actif net par an, à laquelle il convient d'ajouter la rémunération du cabinet de conseil Amadéis de 0,15 % de l'actif net par an et la rémunération de l'ensemble des gérants des OPCVM dans lesquels investit le gérant du « fonds de fonds »²⁷. Ce deuxième niveau de frais est toutefois modéré par des rétrocessions de commissions entièrement reversées au fonds de fonds.

[101] Comme souligné dans le rapport (cf. 2.3.3) la rotation des investissements sur ces fonds est importante. Les comités d'investissement où se forme la « co-décision » entre le gérant du fonds, la société de conseil Amadeis et l'Institut Pasteur ne sont plus formellement organisés depuis le 22 juillet 2010 si bien qu'il est impossible de suivre avec exactitude l'ensemble des mouvements opérés au sein de ces fonds. Les échanges entre les gérants, la société de conseil Amadeis et l'Institut Pasteur se font par téléphone, parfois par e-mail pour les décisions les plus importantes. La mission a retracé les actions suivantes en 2011 et 2012 qui témoignent de la forte activité sur ces fonds.

Tableau 17 : Rotation des investissements au sein des FCP diversifiés

Date des messages électroniques	Fonds concernés	Opération
17 juin 2011	Pasteur allocation 2 (PAL2) et Pasteur ISR (PISR)	Vente de l'ensemble des actions (55 % de PAL2 et 60 % de PISR) et des obligations risquées sur PISR
1 ^{er} juillet 2011	PAL2 et PISR	Proposition de Fundquest de réinvestir en actions par le biais de futures
2 août 2011	PAL2 et PISR	Vente de l'ensemble des futures actions « dans le prolongement de nos récents échanges » alors que le réinvestissement a moins d'un mois.
28 octobre 2011	Pasteur allocation 1 (PAL1)	Réallocation vers fonds « flexibles » et investissements dans le fond « M&G Optimal Income » (15 %), fonds obligataire sans contrainte d'investissement avec plus de 50 % d'obligations spéculatives (dont note est inférieure à BBB).
28 octobre 2011	PAL2 et PISR	Achats de futures actions sur le S&P500 et l'Eurostoxx 50
03 février 2012	PAL2	Investissements de 10 % de PAL2 dans « Templeton Asian Growth », fonds action investissant dans les pays émergents asiatiques. Investissement. Particulièrement exposé aux secteurs énergétique et financier chinois.
03 février 2012	PISR	Investissement de 15 % de PISR dans « First State GEM sustainability », fonds spécialisé dans les actions de sociétés des pays émergents (50 % de l'allocation en Asie, 16 % en Amérique latine)
23 avril 2012	PAL1	Investissement de 10 % du fonds sur les pays émergents via l'OPCVM « Emerging Markets Total Opportunities (ETOP) »
23 juillet 2012	PISR	Amadeis recommande de « recentrer l'univers d'investissement de Pasteur ISR sur une seule classe d'actifs : les actions euro/Europe. » alors que l'investissement dans le fonds spécialisé pays émergents a moins de 5 mois.

Source : Mission IGAS

²⁷ À noter que la rémunération du nouveau gérant du fonds Pasteur allocation 1 depuis le 30 janvier 2011 est de 0,15 % de l'actif net.

- [102] Les choix d'investissement de l'Institut Pasteur au sein des fonds diversifiés apparaissent donc fréquents et, sur la période récente, particulièrement risqués.
- [103] Ainsi, après les ajustements du premier trimestre 2012, le portefeuille apparaît très exposé aux « pays émergents » à travers des investissements « flexibles », c'est-à-dire sans aucune contrainte de gestion. En sus, à aucun moment la compatibilité de ces investissements avec le cadre de référence des placements n'est mentionnée dans les choix d'allocation tactique. La question du risque sous-jacent ne fait l'objet d'aucun commentaire dans les notes d'investissement de la société de conseil Amadeis.
- [104] L'Institut Pasteur reste pourtant seul responsable du choix d'allocation finale. Le directeur général adjoint de l'Institut Pasteur est systématiquement destinataire des messages des gérants ou de la société de conseil Amadeis. Il intervient donc directement dans les choix d'allocation au sein des fonds diversifiés. En ce sens, la gestion ne peut être considérée comme entièrement déléguée.

3. LA PERFORMANCE DES FONDS

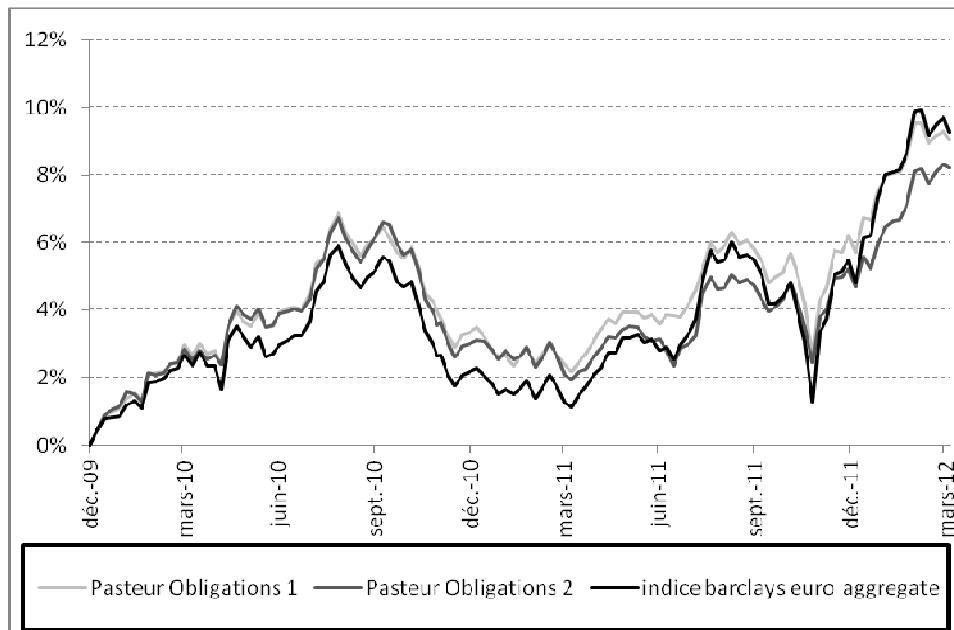
3.1. *Des indices de performance inadaptés*

- [105] L'institut Pasteur suit la performance financière de ses placements à long terme à fréquence hebdomadaire, lorsque la valeur liquidative des fonds communs de placements est publiée, et à fréquence mensuelle, à partir des tableaux de bord élaborés par le cabinet de conseil Amadeis.
- [106] Il rend compte de sa gestion du patrimoine dans le « Bilan annuel de la gestion du patrimoine ».
- [107] L'évaluation de la rentabilité du portefeuille de placements distingue, pour un exercice n, le ratio revenu financiers (RF) sur valeur liquidative en début de période (VL_{n-1}) du ratio d'augmentation de la valeur liquidative : $(VL_n - VL_{n-1}) / VL_{n-1}$.
- [108] Ce premier ratio dit de « rendement » est en ligne avec les attentes de l'institut Pasteur²⁸. En revanche, le second ratio, dit de « performance », est inférieur aux attentes de l'institut²⁹.
- [109] Ce dernier constat ne correspond pas à la présentation du « Bilan annuel de la gestion du patrimoine 2011 » réalisée devant le Conseil d'administration du 3 mai 2012. En effet, le tableau présenté à cette occasion utilise comme indice de référence un indice composite qui ne correspond pas à celui des conventions de gestion signées avec les gérants des différents FCP. En conséquence, l'institut Pasteur présente une performance relative à un indice sans lien avec sa gestion. Cette présentation n'a donc pas été retenue pour l'analyse ci-après.
- [110] Les graphiques suivants, semblables à ceux présentés au conseil d'administration dans le bilan annuel de la gestion du patrimoine 2011, montrent l'évolution de la valeur liquidative hebdomadaire de chaque fonds et de leur indice de référence depuis le 31 décembre 2009.

²⁸ Objectif de 4 % annuel défini par la direction financière.

²⁹ Principe de croissance du patrimoine sans objectif chiffré défini.

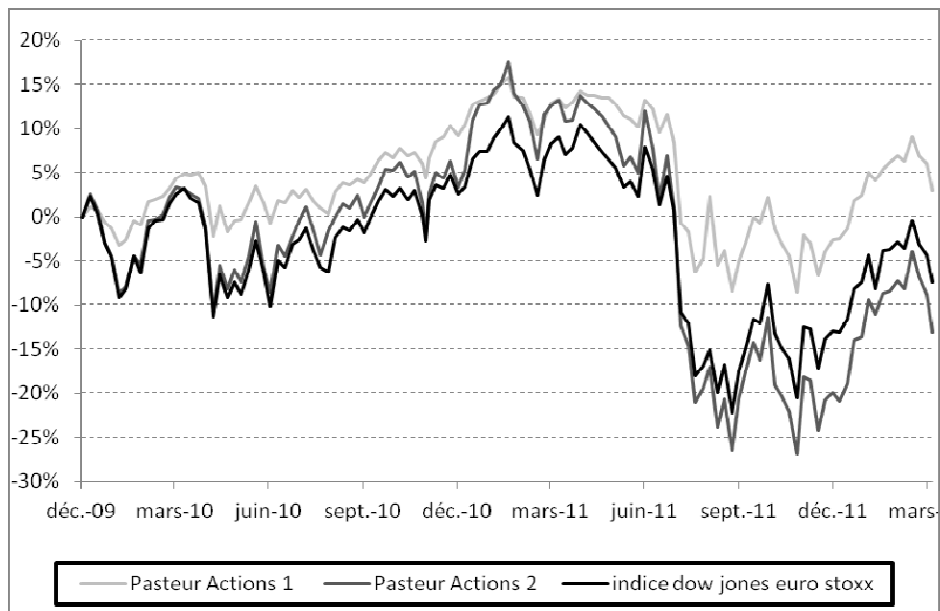
Graphique 1 : Evolution cumulée de la valeur liquidative des FCP Obligations 2010-2011



Source : Données Institut Pasteur, graphique IGAS

- [111] À fin 2011, les fonds obligataires ont une performance positive sur les deux derniers exercices. Toutefois le fonds Pasteur Obligations 2 avait une performance significativement inférieure à son indice de référence. Le fonds Pasteur Obligations 1 avait en revanche une performance proche de son indice.

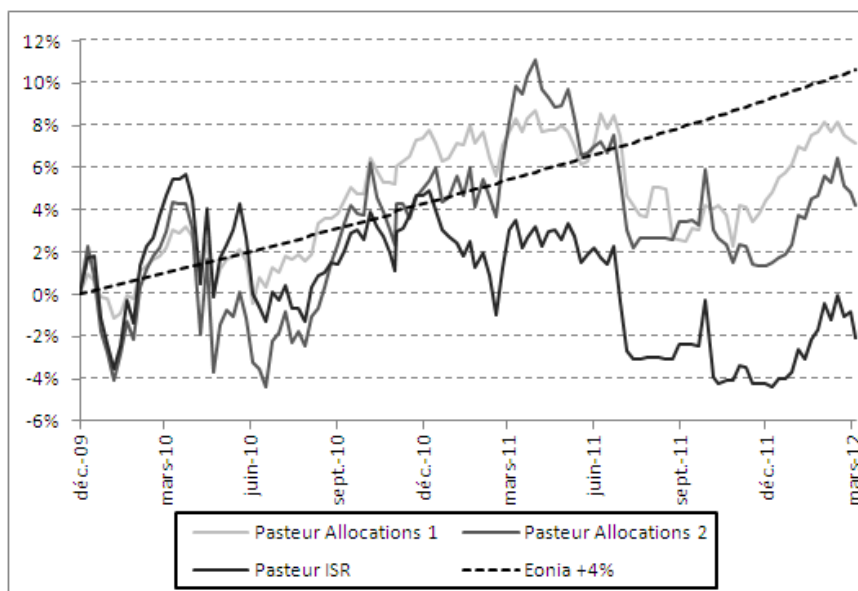
Graphique 2 : Evolution cumulée de la valeur liquidative des FCP Actions 2010-2011



Source : Données Institut Pasteur, graphique IGAS

- [112] À fin 2011, la performance du portefeuille action apparaît très décevante. Seul le FCP Pasteur Actions 1 a un rendement positif, supérieur à son indice de référence. Le fonds Pasteur Actions 2 avait une performance significativement inférieure à son indice de référence. En revanche, le fonds Pasteur Actions 1 a su limiter les pertes au deuxième trimestre 2011 en cédant une part importante de ses placements en actions au profit de placements monétaires peu exposés. Au 31 décembre 2011, ce fonds n'était investi en actions qu'à hauteur de 70 %.

Graphique 3 : Evolution de la valeur liquidative des FCP diversifiés 2010-2011



Source : Données Institut Pasteur, graphique IGAS

- [113] L'indice de suivi de la performance des fonds diversifiés « eonia + 4 % » est sans lien avec les risques sous-jacents auxquels sont exposés ces fonds qui investissent en OPCVM diversifiés. L'objectif de performance n'a pas été suivi et la forte volatilité des valeurs liquidatives témoigne du risque considérable pris par l'institut Pasteur au sein de ces fonds.
- [114] L'analyse ci-dessus a été conduite par souci de comparaison avec celle présentée dans le bilan annuel de la gestion du patrimoine 2011. Elle souligne d'une part l'importance de la cohérence entre l'indice de référence et l'activité du fonds commun de placement. Lorsque les fonds diversifiés sont investis en actions internationales, un indice monétaire est dépourvu de sens. D'autre part, ces analyses de rendement hebdomadaire ne disent rien de la performance réelle du portefeuille de l'Institut Pasteur qui dépend de la valeur d'acquisition des parts de chaque FCP, de sa politique de réalisation de plus- et moins-values et des revenus financiers générés par les placements. Ainsi il est préférable, à des fins de gouvernance, de présenter l'état des plus et moins-values latentes pour se prononcer sur la performance effective de la gestion financière de l'Institut Pasteur.

3.2. Des moins-values latentes structurelles

- [115] La performance des fonds communs de placement (FCP) peut se lire en comparant pour chacun d'entre eux le coût d'acquisition des parts de fonds communs de placements (prix de revient) à la valeur liquidative de ces parts en date d'arrêt (valeur liquidative). La différence entre la valeur liquidative en date d'arrêt et la valeur d'acquisition génère, lorsqu'elle est positive, une plus-value latente. Lorsqu'elle est négative on parle de moins-value latente.

Tableau 18 : Performance financière des FCP Pasteur (M€)

	2008	2009			2010			2011		
	PVL / MVL	Prix de revient	Valeur de marché	PVL / MVL*	Prix de revient	Valeur de marché	PVL / MVL	Prix de revient	Valeur de marché	PVL / MVL
PASTEUR OBLIGATION 1	-19,0	87,1	74,8	-12,2	87,1	75,5	-11,6	69,2	59,9	-9,3
PASTEUR OBLIGATION 2	-20,1	84,5	70,6	-13,9	84,5	71,0	-13,6	66,1	55,3	-10,9
PASTEUR ACTIONS 1	-17,8	86,8	78,6	-8,2	95,4	98,2	2,9	100,5	86,8	-13,7
PASTEUR ACTIONS 2	-21,8	90,1	78,9	-11,2	108,1	98,7	-9,4	108,1	76,3	-31,8
PASTEUR ALLOCATION 1	-21,4	94,0	85,3	-8,8	96,6	93,8	-2,7	96,6	89,0	-7,6
PASTEUR ISR	-13,4	32,0	22,3	-9,7	32,0	23,0	-9,0	32,0	20,6	-11,4
PASTEUR ALLOCATION 2	-18,5	84,5	74,3	-10,1	101,0	93,5	-7,4	101,0	90,3	-10,7
Total du portefeuille	-132,0	559,0	484,8	-74,2	604,6	553,8	-50,8	573,5	478,1	-95,5

Source : Institut Pasteur, inventaire des placements. (*) PVL = plus-value latente MVL = moins-value latente

[116] Certaines de ces moins-values ne sont latentes qu'en apparence. En effet, les opérations d'achats et de ventes réalisées au sein des FCP modifient la structure du portefeuille de l'Institut Pasteur sans en affecter la situation comptable. Par exemple, un investissement dans un FCP diversifié en 2009 pour une valeur d'achat de 100€ sera toujours de 100€ en valeur comptable au 31 décembre 2011 même si au sein de ce FCP les 100€ ont été investis en actions, revendues à pertes (80€ en 2011), puis réinvesties en titres sans risque pour 80€. Dans ce cas, la moins-value de 20€ est latente pour l'Institut Pasteur mais elle est réalisée au sein du fonds commun de placement.

[117] La situation décrite dans l'exemple ci-dessus est celle des fonds communs de placements diversifiés Pasteur allocation 2 et Pasteur ISR au 31 décembre 2011. Ces fonds sont entièrement investis en titres monétaires peu risqués à cette date, l'intégralité des participations dans des OPCVM risqués ayant été vendue au dernier trimestre 2011. Dans ce contexte, les moins-values ont bien été, d'un point de vue économique, réalisées. Cette situation est aussi partiellement vraie pour le FCP Pasteur actions 1 qui n'était investi en titres risqués au 31 décembre 2011 qu'à hauteur de 80 % de son actif.

[118] En conclusion, les placements sont en forte moins-values latentes malgré le choix de recapitaliser 50 % des revenus financiers en 2010 et 2011 ce qui réduit les pertes latentes affichées³⁰. La rotation importante des investissements au sein des fonds diversifiés a contribué, en période de turbulences financières, à cristalliser des pertes au sein des fonds communs de placements. Or l'Institut Pasteur n'a pas de contrainte de liquidité immédiate ce qui devrait lui permettre de maintenir des positions à long terme.

[119] Enfin, la forte volatilité du portefeuille s'explique par la part importante des placements spéculatifs (actions et obligations à haut risques dans les pays émergents par exemple) pour lesquels le risque de perte en capital est important. **L'ensemble de ces constats conduit la mission à recommander un renforcement de la gouvernance, de l'encadrement et de la prudence de la gestion des placements de l'Institut Pasteur (cf. 2.3).**

³⁰ Ce choix n'est pas motivé par des considérations fiscales étant donné l'exonération d'impôt sur les sociétés des revenus du patrimoine des fondations privées reconnues d'utilité publique (article 206 du code général des impôts).

Annexe 6 : Les subventions du ministère en charge de la recherche à l'Institut Pasteur

Annexe 6.1 : Tableau récapitulatif des versements du ministère de la recherche à l'Institut Pasteur

Tableau récapitulatif des versements du ministère de la recherche à l'Institut Pasteur

	Subvention IPP	Subvention IP "réseau international"	Total subvention ministère de la recherche	Subvention ministère de la recherche portée au compte de résultat de l'IP	<i>Total subventions de l'Etat CR de l'IP hors subv au réseau</i>
2008 1er trim	12 213 584	1 998 144	14 211 728		
2008 2ème trim	12 213 584	1 998 144	14 211 728		
2008 2ème trim	12 213 584	1 998 144	14 211 728		
2008 4ème trim	9 282 322	1 518 590	10 800 912		
2008 4 trimestres	45 923 074	7 513 022	53 436 096		
2008 subvention complémentaire versée début 2009	2 261 518	279 740	2 541 258		
2008 total versé selon le MESR (et selon les arrêtés de paiement fournis)	48 184 592	7 792 762	55 977 354		<i>56 730 141</i>
Fonds dédié maladies parasitaires	4 000 000				
2008 total versé par le MESR	52 184 592	7 792 762	59 977 354	51 132 592	
<i>dont porté en subvention d'équipement selon l'IP</i>	300 000				
Subvention prévue par la convention cadre	48 854 334	7 992 577	56 846 911		
Mise en réserve	2 931 260	479 555	3 410 815		
Ecart subvention prévue convention cadre / montant versé	669 742	199 815	869 557		
2009 1er versement	13 113 584	1 998 144	15 111 728		
2009 2ème versement	13 113 584	1 998 144	15 111 728		
2009 3ème versement	13 113 584	1 998 144	15 111 728		
2009 4ème versement pour solde	13 113 582	1 998 145	15 111 727		
2009 total versé selon les premières indications du MESR et selon les arrêtés de paiement fournis	52 454 334	7 992 577	60 446 911		
fév 2009 versement exceptionnel du MESR par virement du ministère de la culture selon le MESR et correspondant à une dotation non récurrente d'exploitation selon l'IP	2 000 000				
2009 total versé par le MESR	54 454 334	7 992 577	62 446 911	52 054 335	<i>58 061 348</i>
<i>dont porté en subvention d'équipement selon l'IP</i>	752 000				
Subvention prévue par la convention cadre	48 854 334	7 992 577	56 846 911		
Subvention votée en LFI 2009 (source : PAP)	50,454 M€	7,993 M€			
Subvention globale prévue par l'arrêté attributif de subvention du 9 février 2009	51 068 916	7 772 782	58 841 698		
Subvention globale prévue par un arrêté attributif de subvention pris en fin d'exercice (10/12/09)	54 454 334	7 992 577	62 446 911		
2010 1er versement	14 114 429	1 943 195	16 057 624		
2010 2ème versement	14 114 429	1 943 195	16 057 624		

2010 3ème versement	14 112 926	1 943 195	16 056 121		
2010 4ème versement pour solde	15 113 929	2 039 020	17 152 949		
2010 total versé par le MESR selon les arrêtés de paiement fournis	57 455 713	7 868 605	65 324 318	55 055 713	60 827 641
<i>dont porté en subvention d'équipement selon l'IP</i>	2 400 000				
Subvention prévue par la convention cadre	48 854 334	7 992 577	56 846 911		
Subvention votée en LFI 2010 (source : PAP)	55,954 M€	7,993 M€	65 946 910		
Mise en réserve de précaution			1 716 415		
Subvention globale prévue par l'arrêté attributif de subvention du 10 février 2010, après mise en réserve de précaution	56 457 713	7 772 782	64 230 495		
Subvention globale prévue par un arrêté attributif de subvention pris en fin d'exercice (13/12/10)	57 455 713	7 868 605	65 324 318		
2011 1er versement (arrêté du 24/02)	14 048 599	2 000 195	16 048 794		
<i>2011 1er versement selon l'arrêté du 24/02/11 avant correction</i>	<i>14 048 599</i>	<i>1 943 195</i>	<i>16 048 794</i>		
versement complémentaire au premier versement de l'année (arrêté du 24 février 2011) cf art. 4 de la convention cadre	19 747 837	2 720 475	22 468 312		
2011 2ème versement	16 926 718	2 331 835	19 258 553		
2011 3ème versement pour solde	5 699 240	720 277	6 419 517		
2011 total versé	56 422 394	7 772 782	64 195 176	56 422 394	61 927 077
Subvention prévue par la convention cadre	57 954 333	7 992 577	65 946 910		
Mise en réserve de précaution	1 531 939	219 795	1 751 734		
Subvention votée en LFI 2011 (source : PAP)	57,954 M€	7,993 M€			
Subvention globale prévue par un arrêté attributif de subvention pris en fin d'exercice (10/11/09)	56 422 394	7 772 782	64 195 176		

Source : mission IGAS, selon les comptes de l'Institut Pasteur et les différents documents transmis

	2 008	2 009	2010	2011
Montants versés à l'IPP au titre de la convention cadre	48 184 592	52 454 334	57 455 713	56 422 394
évolution en %		8,9%	9,5%	-1,8%
Montant total versé à l'IPP hors "réseau"	51 884 592	54 454 334	57 455 713	56 422 394
évolution en %		5,0%	5,5%	-1,8%
Montants versés à l'IP "réseau" au titre de la convention cadre	7 792 762	7 992 577	7 868 605	7 715 782
évolution en %		2,6%	-1,6%	-1,9%
Montant total versé à l'IP	59 677 354	62 446 911	65 324 318	64 138 176
évolution en %		4,6%	4,6%	-1,8%

Source : mission IGAS, selon les comptes de l'Institut Pasteur et les différents documents transmis

**Annexe 6.2 : Tableau récapitulatif des versements
du ministère la recherche à l'Institut Pasteur,
source MESR dernière version
(20 juillet 2012)**

**Récapitulatif du niveau de subvention inscrit en LFI avec réserve et dégel
versé de 2008 à 2012
pour l'Institut Pasteur
et
le Réseau international des Instituts Pasteur**

	2008	2009	2010	2011	2012
PLF(IPP+RI)	56 846 911 €	58 446 911 €	63 946 910 €	65 946 910 €	65 946 910 €
Institut Pasteur PARIS	48 854 334 €	*50 454 334 €	55 954 333 €	57 954 333 €	57 954 333 €
Réseau international des Instituts Pasteur	7 992 577 €	7 992 577 €	7 992 577 €	7 992 577 €	7 992 577 €

* en 2009 un amendement de 2 M€ à la LFI a porté le niveau de la subvention à 52 454 333 €

LFI Institut Pasteur PARIS	48 854 334 €	52 454 333 €	57 954 333 €	57 954 333 €	57 954 333 €
Mise en réserve	-2 931 260 €	-1 385 418 €	-1 498 620 €	-1 531 939 €	-1 849 815 €
dégel	2 261 518 €	1 385 418 €	1 000 000 €	0 €	
versement exceptionnel en 2009 par virement du ministère de la culture pour le solde du contentieux avec la caisse des monuments historiques		2 000 000 €			
VERSEMENT Institut Pasteur Paris	48 184 592 €	54 454 333 €	57 455 713 €	56 422 394 €	

LFI Réseau international des Instituts Pasteur	7 992 577 €	7 992 577 €	7 992 577 €	7 992 577 €	7 992 577 €
Mise en réserve	-479 555 €	-219 795 €	-219 795 €	-219 795 €	-259 758 €
dégel	279 740 €	219 795 €	95 823 €	0 €	
VERSEMENT Réseau international des Instituts Pasteur	7 792 762 €	7 992 577 €	7 868 605 €	7 772 782 €	
VERSEMENT IPP + RI	55 977 354 €	62 446 910 €	65 324 318 €	64 195 176 €	

Source : MESR

Annexe 6.3 : Subvention MESR "réseau international", répartition entre différents Instituts Pasteur et fraction de la subvention effectivement versée aux Instituts Pasteur concernés

Subvention MESR "réseau international" : répartition entre différents Instituts Pasteur et fraction de la subvention effectivement versée aux Instituts Pasteur concernés

Source : Institut Pasteur

Source (deux colonnes de droite) : Mission IGAS

2 009										
SUBVENTION 2009	FRAIS DE PERSONNEL RETENUS						MONTANTS REVERSES A CHAQUE INSTITUT	Total des frais de personnel retenus pour l'année civile 2009	Frais expatriés réseau, 2009, source IP	
	4EME TRIM 2008	1ER TRIM 2009	2EME TRIM 2009	3EME TRIM 2009	TAXE SUR SALAIRES 2008	TAXE SUR SALAIRES DE JANV A SEPT 2009				
Cambodge	900 000	-164 069	-195 733	-158 503	-172 549		209 145	-639 003,53	646 505,14	
Bangui	1 170 000	-31 417	-28 710	-39 393	-37 781		1 032 699	-214 101,52	236 072,13	
Guyane	2 020 000	-443 336	-421 799	-387 755	-352 642		414 468	-1 494 668,66	1 503 651,81	
Dakar	1 350 286	-164 734	-137 331	-119 005	-112 376		816 840	-496 380,74	519 811,77	
Madagascar	941 617	-105 094	-150 445	-122 698	-168 291		395 088	-526 964,46	531 821,51	
Nouvelle Calédonie	630 000	-156 967	-131 393	-148 158	-133 497		59 985	-497 204,92	456 464,61	
Guadeloupe	980 675	-195 806	-217 982	-214 531	-174 633	-39 732	109 618	-835 148,07	838 588,56	
	7 992 577	-1 261 423	-1 283 394	-1 190 044	-1 151 768	-39 732	-28 372	3 037 843	-4 703 471,90	4 732 915,53

2 010										
SUBVENTION 2010	FRAIS DE PERSONNEL RETENUS						MONTANTS REVERSES A CHAQUE INSTITUT	Total des frais de personnel retenus pour l'année civile 2010	Frais expatriés réseau, 2010, source IP	
	4EME TRIM 2009	1ER TRIM 2010	2EME TRIM 2010	3EME TRIM 2010	TAXE SUR SALAIRES 2009	TAXE SUR SALAIRES DE JANV A SEPT 2010				
Cambodge	886 042	-112 218	-155 581	-107 209	-108 898		402 136	-433 834,38	434 092,93	
Bangui	1 250 301	-108 218	-47 767	-41 492	-33 637		1 019 188	-196 879,49	201 327,72	
Guyane	2 087 117	-332 473	-356 072	-365 701	-265 798		767 074	-1 273 569,21	1 264 507,98	
Dakar	1 132 444	-127 669	-127 255	-102 707	-212 891		561 924	-508 581,83	493 503,34	
Madagascar	927 012	-85 530	-102 277	-58 680	-98 622		581 903	-314 561,64	313 625,23	
Nouvelle Calédonie	620 227	-84 157	-88 971	-102 264	-98 708		246 127	-364 093,59	363 687,01	
Guadeloupe	965 463	-228 002	-221 825	-187 176	-197 553	-10 823	91 441	-739 722,39	754 365,63	
	7 868 605	-1 078 265	-1 099 747	-965 229	-1 016 105	-10 823	-28 641	3 669 793	-3 831 242,53	3 825 109,84

2 011									
SUBVENTION 2011	FRAIS DE PERSONNEL RETENUS						MONTANTS REVERSES A CHAQUE INSTITUT	Total des frais de personnel retenus pour l'année civile 2011 : n.d.	Frais expatriés réseau, 2011, source IP
	4EME TRIM 2010	1ER TRIM 2011	2EME TRIM 2011	3EME TRIM 2011	TAXE SUR SALAIRES 2010	TAXE SUR SALAIRES DE JANV A SEPT 2011			
Cambodge	972 500	-62 147	-113 203	-102 351	-85 756		609 044		381 998,29
Bangui	1 235 075	-73 984	-8 780	2 944	-7 580		1 147 675		24 148,78
Guyane	2 061 700	-285 999	-334 692	-360 616	-341 211		739 182		1 393 030,27
Dakar	1 118 653	-65 730	-59 380	-71 837	-90 559		831 148		249 867,17
Madagascar	818 473	-54 982	-89 535	-71 697	-84 491		517 768		402 452,61
Nouvelle Calédonie	612 675	-74 151	-97 433	-85 445	-80 821		274 825		354 298,95
Guadeloupe	953 706	-133 168	-175 918	-141 971	-168 530	-11 936	291 414		670 205,05
	7 772 782	-750 161	-878 940	-830 972	-858 948	-11 936	-30 770		3 476 001,12

Fraction de la subvention reversée à chaque Institut Pasteur

Source : IGAS selon les données fournies par l'Institut Pasteur

%	2 009	2 010	2 011
Cambodge	23,2	45,4	62,6
Bangui	88,3	81,5	92,9
Guyane	20,5	36,8	35,9
Dakar	60,5	49,6	74,3
Madagascar	42,0	62,8	63,3
Nouvelle Caléd	9,5	39,7	44,9
Guadeloupe	11,2	9,5	30,6
MOYENNE	38,0	46,6	56,8

Annexe 6.4 : Subvention du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche à l'Institut Pasteur, prises de position de différents administrateurs

CA décembre 2011	« Dominique Deville de Perrière confirme que le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche reste attentif au maintien du montant de la subvention mais il est également contraint et l'Institut Pasteur n'est pas considéré comme un opérateur stricto sensu de l'Etat. Le ministère est sensible à la politique affirmée par l'Institut Pasteur ».
CA octobre 2011	« Bruno Rémond termine sa présentation en appelant l'attention du Conseil sur les crédits « non fléchés » accordés par l'Etat, en diminution constante et considère qu'il appartient au Conseil d'administration et à son Président de se mobiliser sur cette question, dans la mesure où l'Institut Pasteur a besoin, en proportion de ses recettes, de se voir allouer une dotation récurrente de toute évidence supérieure au niveau qu'elle atteint aujourd'hui ».
CA avril 2011	« François Ailleret tient à souligner le niveau de la subvention de l'Etat qui reste favorable pour l'Institut Pasteur ».
Assemblée 2010	François Ailleret : « Je tiens à souligner que la contribution financière de l'Etat a atteint un très bon niveau en 2009, notamment pour le financement de projets. Ce point mérite d'être souligné car nous savons tous les grandes difficultés qui caractérisent le budget public ».
CA mars 2010	« Bruno Rémond considère que l'Institut Pasteur a toutes les raisons de demander une augmentation de la contribution de l'Etat car celle-ci a considérablement diminué au fil du temps. C'est d'autant plus urgent que les redevances industrielles liées aux brevets chutent désormais. François Ailleret estime qu'il convient de bien documenter le dossier afin de faire reconnaître qu'il s'agit de fonds publics bien placés. Dominique Deville de Perrière souligne qu'il serait tout à fait anormal de ne pas placer cet objectif en première ligne, alors que la politique actuelle de l'Etat est de favoriser la recherche. /.../ François Ailleret considère que les arguments à faire valoir au niveau de l'Etat consistent à indiquer qu'à défaut de financement, il faudra réduire le niveau d'activité ».
Bureau novembre 2009	« Devant la hausse constante des coûts de l'activité scientifique, en particulier des équipements et des coûts de personnel, Alice Dautry précise que l'orientation financière de l'Institut doit être particulièrement précise et efficace pour maintenir l'équilibre économique. Les actions considérées sont les suivantes : viser une augmentation régulière de la dotation de l'Etat, avec un objectif à terme de 33 % du budget. /.../ Vincent Berjot note que cette augmentation n'est pas réaliste dans le contexte actuel et que l'Institut ne peut pas baser sa stratégie sur une telle augmentation de la participation de l'Etat ».
CA avril 2009	« Le Comité d'Audit et financier (<i>N.B. : présidé par Bruno Rémond</i>) estime nécessaire de réévaluer la subvention de l'Etat, compte tenu de la baisse régulière de ce poste ».

Source : IGAS, citations des procès-verbaux du bureau, du conseil d'administration et de l'assemblée de l'Institut Pasteur

Annexe 6.5 : Courrier du directeur de cabinet du ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement et de la recherche au directeur général de l'Institut Pasteur, 3 février 2005



*Ministère de l'Éducation nationale,
de l'Enseignement supérieur et de la Recherche*

Le Ministre délégué à la Recherche

Le Directeur de cabinet

Nos réf. : GB/IB n° 43
Vos réf. : courrier du 5 octobre 2004

Paris, le
- 3 FEV. 2005

Monsieur le Directeur général,

Dans le cadre de sa politique en faveur des fondations de recherche, notre ministère a ouvert la possibilité pour certaines fondations existantes de bénéficier d'un abondement à partir du compte d'affectation spéciale. J'ai le plaisir de vous informer du fait que votre demande du 5 octobre concernant le fonds dédié « Combattre les maladies parasitaires », présentée par la Fondation Institut Pasteur avec le soutien de Sanofi-Aventis, a reçu un avis favorable du Ministre délégué à la recherche.

Ce dossier a été transmis au ministère de l'économie, des finances et de l'industrie pour qu'il procède au versement des sommes prévues, à savoir 16 millions d'euros pour la contribution de l'État. Le ministère de l'économie, des finances et de l'industrie nous a signifié fin décembre son accord pour un premier versement de 4 millions d'euros et souhaite étaler les futurs versements en fonction du rythme de l'apport privé provenant de Sanofi-Aventis. Le premier versement doit être réalisé dans les tous prochains jours.

Il m'est apparu utile de vous informer de l'avancement de votre dossier et de recueillir votre sentiment, en liaison avec Sanofi-Aventis, sur la solution d'étalement des versements proposée par le ministère de l'économie, des finances et de l'industrie.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Directeur général, l'expression de mes sentiments distingués.

2005 → 3 500 Expt.
500 Equipement

2006 → 3 800 Expt.
0,200 Equipement

Monsieur Philippe KOURILSKY
Directeur général
Institut Pasteur
28 rue du Docteur Roux
75724 PARIS CEDEX 15

2007. Expt. 4 000
2008 Expt 4.000


Xavier SAHUT D'IZARN

Annexe 7 : Les versements de l'INVS à l'Institut Pasteur pour 2009, 2010 et 2011

Tableau 19 : Versements de l'INVS à l'Institut Pasteur, écarts entre les documents fournis par l'INVS et l'inscription dans les comptes de résultats de l'Institut Pasteur
les indications fournies par l'Institut Pasteur figurent ici en surlignage jaune, les indications fournies par l'INVS figurent ici en surlignage orange

Versements de l'InVS à l'Institut Pasteur	2009 en 2009	2009 en 2010	TOTAL 2009
Versements de l'InVS à l'Institut Pasteur selon l'IP	5 601 557,00	1 018 536,00	6 620 093,00
Fonctionnement CNR Institut Pasteur (Paris + Guyane)	5 061 556,80	1 098 964,99	6 160 521,79
Fonctionnement structures transversales : CIBU & PF8	540 000,00		540 000,00
Etude Séro grippe donneurs (H1N1)			0,00
TOTAL	5 601 556,80	1 098 964,99	6 700 521,79
CNR Guyane (précision IP)			570 540,00
Total versements INVS moins CNR Guyane			6 129 981,79
Compte de résultat de l'Institut Pasteur			6 007 013,00
Ecart			-122 968,79
Explications reçues et commentaires			Versements reçus InVS 09 en 2009 = nous sommes sur une comptabilité d'engagement, nous provisionnons les sommes attendues au titre de l'année de clôture
Versements de l'InVS à l'Institut Pasteur	2010 en 2010	2010 en 2011	TOTAL 2010
Versements de l'InVS à l'Institut Pasteur selon l'IP	5 706 412,00	644 046,00	6 350 458,00
Fonctionnement CNR Institut Pasteur (Paris + Guyane)	5 142 112,20	581 345,80	5 723 458,00
Fonctionnement structures transversales : CIBU & PF8	540 000,00	60 000,00	600 000,00
Etude Séro grippe donneurs (H1N1)	24 300,00		24 300,00
TOTAL	5 706 412,20	641 345,80	6 347 758,00
CNR Guyane (précision IP)			494 932,00
Total versements INVS moins CNR Guyane			5 852 826,00
Compte de résultat de l'Institut Pasteur			5 771 928,00
Ecart			-80 898,00

Explications reçues et commentaires	nous sommes sur une comptabilité d'engagement, nous provisionnons les sommes attendues au titre de l'année de clôture	différence de +2,7k€ correspondant au versement du solde de 10 % s/ CNR 2010 SERO GRIPPE	
Versements de l'InVS à l'Institut Pasteur	2011 en 2011	2011 en 2012	TOTAL 2011
Versements de l'InVS à l'Institut Pasteur selon l'IP	5 300 272,00	552 074,00	5 852 346,00
Fonctionnement CNR Institut Pasteur (Paris + Guyane)	4 798 267,20	576 140,84	5 374 408,04
Fonctionnement structures transversales : CIBU & PF8	502 004,70	55 778,30	557 783,00
Etude Séro grippe donneurs (H1N1)	2 700,00		2 700,00
TOTAL	5 302 971,90	631 919,14	5 934 891,04
CNR Guyane (précision IP)			457 508,00
Total versements INVS moins CNR Guyane			5 477 383,04
Compte de résultat de l'Institut Pasteur			5 504 683,00
Ecart			27 299,96
Explications reçues et commentaires	différence de - 2.7k€ correspondant au versement du solde de 10 % s/ CNR 2010 SERO GRIPPE – nous sommes sur une comptabilité d'engagement , nous provisionnons les sommes attendues au titre de l'année de clôture	différence de - 79.8k€ correspondant au versement CNR, CIBU et PF8 non reçu restant en provision 2011 (comme indiqué dans notre tableau dans la colonne 2011)	

Source : IGAS selon données INVS et compte de résultat de l'Institut Pasteur

Tableau 20 : Explications reçues de l'Institut Pasteur et compléments d'information apportés par l'INVS, présentation linéaire

Explications reçues de l'Institut Pasteur (septembre 2012) , présentation linéaire	Précisions apportées par l'INVS
Versements 2011 au titre de 2010 différence de +2,7k€ correspondant au versement du solde de 10% s/ CNR 2010 SERO GRIPPE	-
Versements 2011 au titre de 2011 différence de - 2.7k€ correspondant au versement du solde de 10 % s/ CNR 2010 SERO GRIPPE	versé le 16-12-2011
Versements 2012 au titre de 2011 différence de - 79.8k€ correspondant au versement CNR, CIBU et PF8 non reçu restant en provision 2011(comme indiqué dans notre tableau dans la colonne 2011	OK Solde Cibu/PF8 + solde CNR vibrions choléra
CR 09 > Versements reçus InVS 09 en 2009 = nous sommes sur une comptabilité d'engagement, nous provisionnons les sommes attendues au titre de l'année de clôture	-
CR 09 < Versements reçus InVS 09 hors Guyane = ajustements des provisions comme indiqué dans notre tableau colonne 2009	-
CR 10 > Versements reçus InVS 10 en 2010 = nous sommes sur une comptabilité d'engagement, nous provisionnons les sommes attendues au titre de l'année de clôture	-
CR 10 < Versements reçus InVS 10 hors Guyane = ajustements des provisions comme indiqué dans notre tableau colonne 2010	-
CR 11 > Versements reçus InVS 11 en 2011 = nous sommes sur une comptabilité d'engagement , nous provisionnons les sommes attendues au titre de l'année de clôture	-
CR 11 > Versements reçus InVS 11 hors Guyane = solde InVS 2011 non reçu de 79 k€ restant en provision et 30 k€ versement reçu de la DGS s/CNR Rage 2011 (comme indiqué dans le tableau dans la colonne 2011).	-
Pour le dernier point, les 30K€ ont été portés sur la même ligne comptable que l'InVS et non sur la ligne DGS car la ligne DGS devait correspondre à l'obtention d'une subvention de la DGS de 500 k€ en 2011(négociation non aboutie). De plus, ces 30 k€ correspondent à un complément sur CNR Rage."	En 2011 l'InVS a alloué un complément de subvention pour le CNR Rage d'un montant de 34 000 euros (et non 30 000 euros). Par contre également un complément de 30 000 euros en 2011 pour le CNR Résistance aux antibiotiques (surveillance carbapénémases)

Source : IGAS, report des indications de l'Institut Pasteur et compléments d'information communiqués par l'INVS

Tableau 21 : « Tableau de réconciliation des versements InVS et des montants portés en compte de résultat », établi par l'Institut Pasteur (24/09/2012)

Libellé	Année 2009	Année 2010	Année 2011	Total
Versements reçus au titre de				
Versements 2009	5 601 557			
Versements 2010	1 018 536	5 706 412		
Versements 2011		644 046	5 300 272	
Versements 2012			552 074	
Total InVS reçu	6 620 093	6 350 458	5 852 346	18 822 897
IP Guyane	-490 112	-529 773	-457 508	-1 477 392
Ajustement des provisions au titre de 2007				
CNR 2007	-145 116			-145 116
CIBU 2007	-1 097			-1 097
PF8 2007	-25 513			-25 513
Ajustement des provisions au titre de 2009				
CNR 2009	31 976	-31 976		
CIBU 2009	-2 913	2 913		
PF8 2009	19 694	-19 694		
Ajustements des provisions au titre de 2010				
CIBU 2010				
PF8 2010				
Provisions au titre de 2011				
CNR 2011			24 067	24 067
PF8 2011			12 990	12 990
CIBU 2011			42 788	42 788
DGS 2011				
Versement CNR Rage 2011			30 000	30 000
Compte de résultat 741 InVS	6 007 013	5 771 928	5 504 683	17 283 624

Source : Institut Pasteur

Annexe 8 : Générosité publique, documents non comptables

Annexe 8.1 : Les déclarations préalables annuelles d'appel à la générosité publique déposées par l'Institut Pasteur auprès de la préfecture de Paris, présentation synthétique

	2008	2009	2010	2011
Objectifs généraux poursuivis par l'appel à la GP	Soutien à la recherche biomédicale de la Fondation	Soutien à la recherche biomédicale de la Fondation	Soutien à la recherche biomédicale de la Fondation	Soutien à la recherche biomédicale de la Fondation
Campagnes que l'organisme se propose de faire au cours de l'année	Campagnes ponctuelles nationales de fidélisation de donateurs et de recrutement de nouveaux donateurs, collecte « Pasteurdon » en septembre, collecte de fonds pour la construction d'un nouveau laboratoire	Campagnes ponctuelles nationales de fidélisation de donateurs et de recrutement de nouveaux donateurs, collecte « Pasteurdon » en octobre avec collecte de rue, collecte de fonds pour la construction d'un nouveau laboratoire	Campagnes ponctuelles nationales de fidélisation de donateurs et de recrutement de nouveaux donateurs, collecte « Pasteurdon » en octobre avec collecte de rue, collecte de fonds pour la construction d'un nouveau laboratoire	Campagnes ponctuelles nationales de fidélisation de donateurs et de recrutement de nouveaux donateurs, collecte « Pasteurdon » en octobre avec collecte de rue, collecte de fonds pour la construction d'un nouveau laboratoire
Périodes	J, F, M, A, M, J, J, A, S, O, N, D	J, F, M, A, M, J, J, A, S, O, N, D	J, F, M, A, M, J, J, A, S, O, N, D	J, F, M, A, M, J, J, A, S, O, N, D
Modalités	Courrier personnalisé ou ciblé, e-mailing, télévision, radio, appels téléphoniques	Courrier personnalisé ou ciblé, e-mailing, télévision, radio, appels téléphoniques	Courrier personnalisé ou ciblé, e-mailing, télévision, radio, appels téléphoniques	Courrier personnalisé ou ciblé, e-mailing, télévision, radio, appels téléphoniques

Source : Mission IGAS

Annexe 8.2 : Affiche de communication de l'Institut Pasteur, 2012

**NOTRE
MISSION EST
DE FAIRE DES
DÉCOUVERTES.
PAS DU
PROFIT.**



L'Institut Pasteur, fondation privée à but non lucratif, a un fonctionnement indépendant. C'est ce qui nous donne la liberté de choisir nos axes de recherches, même sur les maladies les plus rares, et nous permet de réagir très vite en cas de crise sanitaire.

**RENDONS
MALADES
LES MALADIES.**

www.pasteur.fr

Institut Pasteur 

Annexe 8.3 : Enveloppe d'un courrier de sollicitation de la générosité publique, en soulignant l'urgence



Annexe 8.4 : Les dons selon les tableaux « Liste des opérations de collecte » du service collecte de l'Institut Pasteur

2011										
FIDELISATION	nombre d'envois	nombre de dons	taux de rendement	montant collecté	don moyen	coût unitaire	timbres	dépenses totales	recettes nettes	taux de couverture
TOTAL OPERATIONS FIDELISATION	1 808 167	111 868		7 288 732 €				1 077 726 €	6 211 006 €	6,8 €
PROSPECTION	nombre contacts	nombre de dons	taux de rendement	montant collecté	don moyen	coût unitaire	timbres	dépenses totales	recettes nettes	taux de couverture
TOTAL OPERATIONS PROSPECTION	1 538 243	60 388		2 494 937 €	41,32 €			1 333 022 €	1 161 915 €	1,87 €
GRANDS DONATEURS	nombre contacts	nombre de dons	taux de rendement	montant collecté	don moyen	coût unitaire	timbres	dépenses totales	recettes nettes	taux de couverture
TOTAL GRANDS DONATEURS	163 704	2 700		3 274 795 €	1213 €			187 459 €	3 087 336 €	17,47 €
TOTAL PARTICULIERS	4 884 653	174 956		13 058 464 €	75 €			2 598 207 €	10 460 258 €	5,03 €
PASTEURDON	nombre d'envois	nombre de dons	taux de rendement	montant collecté	don moyen	coût unitaire	timbres	dépenses totales	recettes nettes	
TOTAL PASTEURDON	1 489	2 589		807 362 €	312 €			- €	807 362 €	
TOTAL MECENATS		2		3 000 000 €						
TOTAL ENTREPRISES		1 729		4 483 917 €	2 593 €			19546 €	4 464 371 €	
TOTAL TAXE D'APPRENTISSAGE		2 087		1 366 376 €				120 000 €		
TOTAL PMO		3 818		8 850 293 €	2 318 €			139 546 €	8 710 747 €	63,42 €
TOTAL COLLECTE 2011		199 392		22 716 119 €				2 737 752 €	19 978 367 €	8,30 €

2010										
FIDELISATION	nombre d'envois	nombre de dons	taux de rendement	montant collecté	don moyen	coût unitaire	timbres	dépenses totales	recettes nettes	taux de couverture
TOTAL OPERATIONS FIDELISATION	1 525 028	101 106		6 282 662 €				975 093 €	5 307 569 €	6,4€
PROSPECTION	nombre contacts	nombre de dons	taux de rendement	montant collecté	don moyen	coût unitaire	timbres	dépenses totales	recettes nettes	taux de couverture
TOTAL OPERATIONS PROSPECTION	1 727 334	68 259		2 582 126 €	37,83 €			1 670 159 €	911 967 €	1,55 €
GRANDS DONATEURS	nombre contacts	nombre de dons	taux de rendement	montant collecté	don moyen	coût unitaire	timbres	dépenses totales	recettes nettes	taux de couverture
TOTAL GRANDS DONATEURS	211 276	2 760		2 432 294 €	881,27 €			241 685 €	2 190 609 €	10,06 €
TOTAL PARTICULIERS	3 252 362	172 125		11 297 082 €	66 €			2 886 937 €	8 410 145 €	3,91 €
PASTEURDON	nombre d'envois	nombre de dons	taux de rendement	montant collecté	don moyen	coût unitaire	timbres	dépenses totales	recettes nettes	
TOTAL PASTEURDON	1 275	1 953		921 139 €	472 €			- €	921 139 €	
TOTAL MECENATS		2		2 550 949 €						
TOTAL ENTREPRISES		473		4 298 934 €	9 089 €			11 68 €	4 287 321 €	
TOTAL TAXE D'APPRENTISSAGE		1 878		1 486 492 €				100 000 €		
TOTAL PMO		2 353		8 336 375 €	3 543 €			111 613 €	8 224 762 €	74,69 €
TOTAL COLLECTE 2010		190 613		20 554 596 €				2 998 550 €	17 556 046 €	6,85 €

2009										
FIDELISATION	nombre d'envois	nombre de dons	taux de rendement	montant collecté	don moyen	coût unitaire	timbres	dépenses totales	recettes nettes	taux de couverture
TOTAL OPERATIONS FIDELISATION	1 398 538	101 892		5 785 948 €				919 572 €	4 866 377 €	6,2€
PROSPECTION	nombre contacts	nombre de dons	taux de rendement	montant collecté	don moyen	coût unitaire	timbres	dépenses totales	recettes nettes	taux de couverture
TOTAL OPERATIONS PROSPECTION	1 084 544	56 281		1 988 740 €	35,34 €			1 320 597 €	668 143 €	1,51 €
GRANDS DONATEURS	nombre contacts	nombre de dons	taux de rendement	montant collecté	don moyen	coût unitaire	timbres	dépenses totales	recettes nettes	taux de couverture
TOTAL GRANDS DONATEURS	72 522	2 788		3 507 201 €	1 257,96 €			84 112 €	3 423 09€	41,70 €
TOTAL PARTICULIERS	2 483 082	160 961		11 281 889 €	70 €			2 324 280 €	8 957 609 €	4,85 €
PASTEURDON	nombre d'envois	nombre de dons	taux de rendement	montant collecté	don moyen	coût unitaire	timbres	dépenses totales	recettes nettes	
TOTAL PASTEURDON		3 458		861 109 €	249 €			80 055 €	781 054 €	
TOTAL MECENATS		4		2 897 629 €						
TOTAL ENTREPRISES		542		3 311 326 €	6 109 €			5 386€	3 305 940 €	
TOTAL TAXE D'APPRENTISSAGE		1 811		1 356 570 €				100 000 €		
TOTAL PMO		2 357		7 565 525 €	3 210 €			105 386 €	7 460 139 €	71,79 €
TOTAL COLLECTE 2009				19 708 523 €				2 509 720 €	17 198 803 €	7,85 €

Source : IGAS, source service collecte de l'IP, « Liste des opérations de collecte »

Annexe 9 : Les partenariats industriels

Annexe 9.1 : Nombre de contrats signés avec des partenaires industriels, par exercices

Tableau 22 : Nombre de contrats signés avec des partenaires industriels, par exercices

	Contrats	Avenants	Attach	TOTAL	Dont académiques
2007	135	24	0	159	21
2008	164	31	0	195	20
2009	120	26	2	148	26
2010	175	34	2	211	32
2011	163	29	0	192	15

Source : Institut Pasteur, DARRI

Annexe 9.2 : Réponse de la DARRI à la demande de l'IGAS concernant les documents portant consignes ou orientations émanant du conseil d'administration ou de la direction générale (Institut Pasteur, 24 avril 2012)

Le texte ci-dessous est la citation intégrale de la réponse adressée par M. Dérégnacourt, directeur de la DARRI. N'y figure aucune référence à des documents portant consignes ou orientations émanant du conseil d'administration ou de la direction générale.

"Il n'existe pas une catégorie de sciences auxquelles on puisse donner le nom de sciences appliquées. Il y a la science et les applications de la science, liées entre elles comme le fruit à l'arbre qui l'a porté" Louis Pasteur, 1871

- Fidèle à sa vocation initiale, l'Institut Pasteur poursuit sa lutte contre les maladies infectieuses et, en outre, multiplie ses efforts dans la recherche contre les maladies cancéreuses, immunitaires, génétiques et neuro-dégénératives. Depuis la création de l'Institut Pasteur il y a plus d'un siècle, dix pasteurien ont reçu le Prix Nobel.
- Ces dernières années ont été marquées par une intensification des échanges entre chercheurs de l'Institut Pasteur et industriels. Aujourd'hui, la moitié de nos 109 unités de recherche collaborent avec des industriels ou des académiques sous diverses formes : contrats de recherche, concessions de licence, prestations de services, conseil... Ces échanges représentent un enjeu stratégique majeur puisque les activités propres doivent financer deux tiers de notre budget.
- Avec pour mission la protection et la valorisation des résultats scientifiques pasteurien, et pour force la complémentarité de leurs compétences, les membres de la Direction des Applications de la Recherche et des Relations Industrielles ont créé une passerelle unique entre le monde de la recherche et celui du développement industriel. En réinvestissant le revenu de ces collaborations dans de nouveaux programmes de recherche, l'Institut Pasteur sert l'intérêt de toute la communauté scientifique et, par conséquent, celui de la santé publique
- Accroître de manière significative le nombre de brevets présentant un réel potentiel d'exploitation industrielle avec, in fine, l'augmentation des redevances perçues par l'Institut Pasteur, demeure l'axe prioritaire qui oriente la stratégie de valorisation mise en œuvre par la Direction des Applications de la Recherche et des Relations Industrielles (DARRI). Encourager les chercheurs à constituer des dossiers de valorisation, déposer et étendre les brevets constituant un réel enjeu économique, préserver les intérêts de l'Institut Pasteur, accentuer les transferts de technologies via les licences d'exploitation, développer des partenariats avec l'industrie, participer à la création de nouvelles entreprises de biotechnologies ... Autant de priorités qui fondent la politique de l'Institut Pasteur en matière de valorisation.

Annexe 9.3 : Extraits du site Internet de Sanofi Pasteur

Rechercher
English | Français | Español

[ESPACE PRESSE](#) | [PARTENARIATS](#) | [CARRIÈRES](#)

[SANOFI PASTEUR](#)

[NOTRE ENGAGEMENT](#)

[LA VALEUR DES VACCINS](#)

[PRINCIPES DE LA VACCINATION](#)



Vous êtes ici : Accueil > Sanofi Pasteur > Histoire et héritage > L'héritage de Sanofi Pasteur

Taille Partager Imprimer

SANOFI PASTEUR

- [NOTRE AMBITION](#)
- [CHIFFRES CLÉS](#)
- [NOS VACCINS](#)
- [HISTOIRE ET HÉRITAGE](#)
- [NOS VACCINS : UN SIÈCLE D'INNOVATION](#)
- [L'HÉRITAGE DE SANOFI PASTEUR](#)
- [SANOFI PASTEUR DANS LE MONDE](#)
- [LES SITES DE SANOFI PASTEUR](#)

L'HÉRITAGE DE SANOFI PASTEUR

[Télécharger la texte L'héritage de Sanofi Pasteur](#)

Quatre noms, une destinée

L'origine de Sanofi Pasteur remonte à plus d'un siècle et est étroitement liée aux réalisations de Louis Pasteur, de la famille Mérieux, de John FitzGerald et de Richard Slee. Si chacun a suivi sa propre voie, tous partageaient un même objectif : protéger l'humanité contre les maladies infectieuses.

Sanofi Pasteur est une société mondiale, fondée sur l'innovation, la rigueur scientifique et les synergies internationales. **Nous sommes fiers de notre riche héritage** et continuons de puiser notre inspiration des pionniers qui ont fondé notre entreprise.

Louis Pasteur : un visionnaire scientifique

La carrière de Louis Pasteur est marquée par des découvertes qui ont révolutionné la médecine moderne et ont posé les bases de la pratique de la microbiologie. Sa « **théorie des germes** », selon laquelle les micro-organismes sont à l'origine des maladies infectieuses, a conduit à la mise au point de divers vaccins. Après avoir développé cette théorie, Pasteur a découvert que l'injection d'un micro-organisme atténué pouvait protéger l'organisme des maladies dont il était l'origine. Cette découverte a entraîné le développement de divers vaccins, parmi lesquels le vaccin contre la rage, administré à un homme pour la première fois en 1885. Les travaux de Pasteur ont également abouti à des modifications en termes de pratiques hospitalières concernant les maladies infectieuses ainsi qu'en termes de sécurité alimentaire.

Louis Pasteur a consacré les dernières années de sa vie à la création de **l'Institut Pasteur**, un organisme à but non lucratif qui continue aujourd'hui encore ses travaux sur les maladies infectieuses. Au fil des ans, Sanofi Pasteur et l'Institut Pasteur ont su conserver une relation privilégiée.

La famille Mérieux : trois générations d'innovateurs

Trois générations : Marcel, son fils Charles et son petit-fils Alain ont dédié leur vie à la protection contre les maladies infectieuses. La contribution la plus importante de l'Institut Mérieux a été le développement de la **production des vaccins à l'échelle industrielle**, qui a permis de vacciner de grands nombres de personnes sur une période relativement courte. En 1974, des techniques mises au point par l'Institut ont permis d'enrayer une épidémie de méningite à



Quatre noms, une destinée

- [Louis Pasteur : un visionnaire scientifique](#)
- [La famille Mérieux : trois générations d'innovateurs](#)
- [John Fitzgerald : le pionnier de la santé publique au Canada](#)
- [Richard Slee : un précurseur dans la production des vaccins](#)



Vous êtes ici : Accueil > Notre engagement > R&D

Taille Partager Imprimer

NOTRE ENGAGEMENT

NOTRE MISSION

R&D

ENJEUX

LES VACCINS DE DEMAIN

NOUVELLES TECHNOLOGIES

PARTENARIATS

ENJEUX DE LA PRODUCTION

ACCÈS AUX VACCINS

R&D

Créer les solutions de demain grâce à la recherche et au développement

L'innovation est la clé de l'amélioration de la santé dans le monde et de notre réussite en tant que société. C'est pourquoi Sanofi Pasteur consacre chaque jour plus d'1 million d'euros à la recherche et au développement.

Le processus de développement d'un nouveau vaccin nécessite entre 14 et 25 ans et représente un coût global de 300 millions à 1 milliard de dollars.

Sanofi Pasteur est à la pointe du développement de solutions immunologiques pour la prévention des maladies à tous les stades de la vie. Nous explorons constamment les nouvelles technologies et les dernières connaissances scientifiques afin de concevoir des vaccins sûrs et efficaces, à cible unique ou combinés contre les maladies complexes affectant les populations du monde entier.

Seule ou en partenariat, Sanofi Pasteur travaille au développement de vaccins contre des maladies pour lesquelles il est urgent de trouver des solutions. Treize vaccins sont actuellement en cours de développement ou en instance d'approbation, avec pour objectif soit de cibler de nouvelles maladies soit d'améliorer les vaccins existants afin de protéger au mieux les populations à tous les stades de la vie :

- de nouveaux vaccins contre des maladies infectieuses pour lesquelles il n'existe actuellement aucun vaccin, par exemple la dengue ou les infections nosocomiales telles que les infections à *Clostridium difficile* ;
- de nouveaux vaccins contre des maladies endémiques dans les pays émergents, par exemple la tuberculose ;
- des vaccins nouveaux ou améliorés, adaptés aux besoins locaux, comme par exemple le vaccin unidose contre l'encéphalite japonaise, le vaccin contre le rotavirus ou le vaccin anti-rabique de deuxième génération sur cellules Vero (VRVg) ;
- de nouveaux vaccins combinés pour tous les stades de la vie ;
- des vaccins contre les risques de pandémie grippale.

Haut de page

**Annexe 10 : Non-respect des obligations
de déclaration préalable par des entreprises
pharmaceutiques faisant des dons
à l'Institut Pasteur**

Annexe 10 : L'article R.5124-66 du code de la santé publique, une procédure très peu respectée concernant les dons faits par des entreprises pharmaceutiques à l'Institut Pasteur

1. L'ARTICLE R5124-66 DU CODE DE LA SANTE PUBLIQUE EDICTE UNE OBLIGATION DE DECLARATION PREALABLE POUR LES DONN DESTINES A ENCOURAGER LA RECHERCHE FAITS PAR LES ENTREPRISES PHARMACEUTIQUES

[120] L'article R5124-66 CSP prévoit une obligation de déclaration aux ARS des dons faits par les entreprises pharmaceutiques pour favoriser la recherche.

Article R5124-66 CSP

Modifié par [Décret n°2010-344 du 31 mars 2010 - art. 153](#)

Les établissements et entreprises pharmaceutiques sont autorisés à faire à des personnes morales des dons destinés à encourager la recherche ou la formation des professionnels de santé, sous réserve de leur déclaration préalable au directeur général de l'agence régionale de santé du lieu où est situé le siège de l'organisme bénéficiaire et à condition que ces dons n'aient pas pour objet réel de procurer un avantage individuel à un membre ou à des membres d'une profession mentionnée aux [articles L. 4113-6](#), [L. 4321-20](#), [L. 4311-28](#) et [L. 4343-1](#).

La déclaration comporte les éléments suivants :

- 1° La désignation du donateur ainsi que la nature de son activité et son adresse ;
- 2° La désignation du bénéficiaire ainsi que la nature de son activité et son adresse ;
- 3° La nature et le montant du don ;
- 4° L'objet du don.

[121] Ce texte préexistait à la loi du 29 décembre 2011 relative au renforcement de la sécurité sanitaire du médicament et des produits de santé, qui dans son article 2, met à la charge des entreprises commercialisant ou produisant des produits de santé l'obligation de rendre publics les avantages, en nature ou en espèces, qu'elles octroient aux acteurs du monde de la santé. Il lui est complémentaire.

[122] La non-application de l'article R5124-66 CSP est selon la direction générale de la santé sanctionnée au titre de l'article L.5423-6 du code de la santé publique relatif à la méconnaissance des obligations de publicité.

2. EN CONTRAVENTION AVEC CES DISPOSITIONS, LA PLUPART DES DONS FAITS A L'INSTITUT PASTEUR PAR DES ETABLISSEMENTS OU ENTREPRISES PHARMACEUTIQUES NE FONT PAS L'OBJET D'UNE DECLARATION PREALABLE A L'ARS

- [123] La mission a rapproché, pour les exercices 2009, 2010 et 2011 la liste des dons à l'Institut Pasteur émanant d'entreprises et les déclarations de dons à l'Institut Pasteur déposées auprès de l'agence régionale de santé d'Ile-de-France.
- [124] Aucune déclaration n'été transmise à l'ARS d'Ile-de-France pour la plupart des dons d'établissements et entreprises pharmaceutiques figurant dans le récapitulatif fourni par la fondation.
- [125] Ainsi pour 2009, 2010 et 2011, sur respectivement 2 278 300 €, 363 000 € et 2 237 500 € de dons émanant de dix firmes ou groupes pharmaceutiques identifiés par la mission sur la base de la liste des plus grands mécènes fournie par la fondation, les déclarations préalables concernent deux dons de 25 300 € au total en 2009, et aucun don pour 2010 et 2011.
- [126] Cette absence de déclaration, relative à des dons élevés, concerne des entreprises dont il est avéré qu'elles ont connaissance de l'obligation de déclaration, puisqu'elles ont déclaré des dons plus mineurs. Ainsi le groupe SANOFI AVENTIS a-t-il déclaré pour 2009, 2010 et 2011 des dons mineurs (830 € à 3000 €) au profit de la société française de microbiologie et de la société française d'immunologie sises à l'Institut Pasteur ; par contre, il n'a pas déclaré un don de 2 000 000 € fait en 2010 à l'Institut Pasteur.
- [127] L'Institut Pasteur n'informe au demeurant pas ses donateurs industriels de leurs obligations en la matière, à l'encontre d'autres institutions œuvrant dans le domaine de la recherche en santé. Le site de l'INSERM par exemple porte à la rubrique « dons » la mention : « En application de l'article R.5124-66 du Code de la Santé Publique, si vous êtes un établissement ou une entreprise pharmaceutique, vous devez déclarer votre don préalablement au directeur général de l'agence régionale de santé d'Ile de France ».

**Annexe 11 : Lettre adressée au Chef de l'IGAS
le 21 janvier 2013**



Institut Pasteur

Paris, le 21 janvier 2013

Le président du conseil d'administration

et

La directrice générale de l'Institut Pasteur

A

Monsieur Pierre Boissier,

Chef du service de l'Inspection générale des affaires sociales

Par lettre du 20 novembre 2012 vous nous avez transmis le texte du pré-rapport que l'IGAS a consacré au compte d'emploi des ressources de l'Institut Pasteur pour les années 2009 à 2011. Il appelle de notre part les réponses consignées dans le document ci-joint. Nous souhaitons également porter à votre connaissance les observations suivantes.

I – Une des critiques majeures qui est faite à l'Institut Pasteur est de s'écarter des « statuts-types » approuvés par le Conseil d'Etat dans ses formations consultatives¹. Outre que ces textes n'ont pas de caractère contraignant, les rapporteurs négligent que la dernière modification des statuts de la fondation a été approuvée par arrêté du ministre de l'Intérieur en date du 21 novembre 2008, sur avis conforme du Conseil d'Etat.

La bonne gouvernance de l'Institut Pasteur, fondée sur ses statuts, constitue une responsabilité éminente du conseil d'administration et de son président. Le pré-rapport peut certes déplorer que certains éléments des « statuts-types » ne soient pas repris par les statuts de l'Institut Pasteur mais ne peut pas fonder ses critiques sur ce qui relève de la stricte application de ces statuts. C'est pourquoi nous demandons une révision en profondeur de la rédaction de ces points afin de dissiper toute confusion à cet égard.

II – L'objection majeure et d'ordre général que l'on peut opposer au pré-rapport est d'avoir ignoré la nature exacte et la dimension scientifique hors normes de l'Institut ainsi que le modèle économique qui fonde les orientations comptables et financières de la fondation.

¹ Approuvés, mais non « édictés » comme l'écrivent improprement les auteurs du pré-rapport.

On ne peut que regretter que ces orientations définies en cohérence profonde avec l'échelle de temps longue des activités de recherche scientifique, et qui permettent de répondre aux contraintes d'un contexte économique global, aient été passées sous silence par les auteurs du pré-rapport.

Sur le fond, les inspecteurs de l'IGAS ne tiennent pas compte du fait que l'Institut Pasteur est non seulement une fondation faisant appel à la générosité du public, mais aussi une entité opérationnelle qui produit de la recherche sur la longue durée (les programmes de recherche se réalisent sur de nombreuses années, les laboratoires sont créés pour douze ans) et où travaillent 2.600 personnes.

Si la gouvernance, l'organisation et les modalités de gestion économique de l'Institut ne tenaient pas compte de cette réalité, la pérennité de la fondation et de tout ce qu'elle représente pour la société et le pays seraient grandement menacés. D'où ce modèle économique équilibré qui est bien celui d'une fondation dédiée à la recherche fondamentale, selon des finalités inscrites dans les statuts, l'ensemble faisant l'objet d'un étroit consensus avec les autorités chargées de veiller au bon usage de la reconnaissance d'utilité publique.

A aucun moment, dans le pré-rapport, la pertinence de ce modèle économique n'est véritablement prise en compte ou même analysée en tant que telle, sans préjudice des corrections ou améliorations qui pourraient être apportées à tel ou tel aspect comptable.

L'Institut Pasteur, en raison de l'importance de ses missions, de ses moyens et de l'univers international très concurrentiel dans lequel il évolue, doit disposer d'une direction efficace et réactive qui n'est pas très éloignée de celle d'un établissement public ou même d'une entreprise, et qui ne permet évidemment pas au conseil d'administration de rendre les arbitrages quotidiens nécessaires au bon fonctionnement de l'institution. C'est également la raison pour laquelle le bureau du conseil d'administration, qui se réunit plus fréquemment afin de procéder aux arbitrages nécessaires, a été composé avec le concours de fortes compétences, comme il est d'usage dans les grandes associations ou fondations reconnues d'utilité publique.

Mais l'Institut Pasteur est aussi un organisme de recherche, une grande institution scientifique comptant dans ses rangs des chercheurs de réputation mondiale – dont des lauréats du prix Nobel -, et c'est pour cette raison qu'il doit disposer d'instances de discussion, d'information et de concertation originales. Il nous paraît très regrettable que ces aspects essentiels n'aient pas trouvé leur place dans le rapport provisoire.

1 – L'objet social de l'Institut demeure bel et bien, contrairement à ce qu'affirme le pré-rapport, la recherche dans toutes ses dimensions.

2 – La gouvernance de la fondation n'a en rien été bouleversée par la réforme statutaire de 2008, qui visait essentiellement à réduire la durée du mandat du directeur général de six à quatre ans ; elle a permis également de traduire dans les textes des améliorations apportées au fonctionnement de l'Institut Pasteur au cours des années précédentes. Le pré-rapport formule des critiques qui sont souvent contradictoires entre elles. D'un côté, il juge exagérés le rôle du directeur général et l'étendue des délégations dont il dispose - affirmant même, contre toute évidence, que la récente révision statutaire poursuivait cet objectif caché. De l'autre, il s'étonne de l'existence d'une assemblée, institution *sui generis*, qui traduit précisément une volonté de transparence et d'équilibre dans l'exercice des responsabilités au sein de la fondation.

Par ailleurs, il convient de noter les nombreux progrès réalisés en matière de gouvernance au cours de ces dernières années. La création du comité d'audit et financier, du comité des nominations et rémunérations et du comité consultatif des placements en, témoigne. La composition du conseil d'administration, qui réunit, à titre bénévole, des personnalités aux compétences reconnues et complémentaires, est une richesse et une grande chance pour l'Institut Pasteur.

3 – Les modalités de gestion comptable et financière de l'Institut Pasteur sont dictées par l'exigence de stabilité et de pérennité de l'institution. Le premier capital de l'Institut est constitué par ses chercheurs, sa crédibilité scientifique, ses brevets. Ses missions s'inscrivent dans une perspective à long terme. Les ressources annuelles ont donc vocation à couvrir les dépenses courantes de l'exercice, liées à la réalisation des missions et au fonctionnement de l'Institut, et à assurer la pérennité de la fondation via le fonds de dotation, mettant ainsi la fondation à l'abri des aléas qui pourraient affecter sur le long terme le niveau des subventions publiques, des revenus de valorisation de la recherche, et de la générosité publique.

C'est pourquoi les statuts de l'Institut Pasteur font un arbitrage entre les ressources courantes du compte de résultat et celles dont le caractère insuffisamment récurrent justifie l'inscription en résultat exceptionnel. Le pré-rapport qualifie ce principe de prudence d'artifice de présentation comptable destiné à mieux solliciter les subventions de l'Etat – ce qu'il appelle « le caractère construit du déficit d'exploitation ». La réponse détaillée du pré-rapport d'inspection montre que ces allégations s'appuient sur des analyses comptables très largement erronées. Dès la synthèse du pré-rapport, la critique portant sur la valorisation financière des résultats de recherche manque de clarté ; elle procède de raisonnements qui traduisent une profonde méconnaissance de l'économie de l'innovation et s'appuie sur une comptabilisation des accords qui fait masse des conventions de R&D proprement dit et d'accords (confidentialité, transfert d'échantillons) qui n'ont pas de portée commerciale.

En ce qui concerne, enfin, la gestion du fonds de dotation et la politique de placement, les conclusions du pré-rapport, particulièrement sévères dans leurs libellés, ne tiennent aucun compte des données objectives, tant qualitatives que quantitatives, qui ont été très longuement exposées aux rapporteurs. Qu'il suffise de rappeler que sous la supervision des administrateurs les plus versés dans ces matières, avec la contribution extérieure et bénévole d'experts incontestés, l'Institut Pasteur a en quelques années sensiblement renforcé la robustesse de ses procédures (exigences accrues en termes de liquidité, de notation des titres et de dispersion des fonds gérés) et de sa stratégie d'allocation (réduction de l'exposition aux actions), avec comme résultat une performance des fonds gérés de +16,3% sur les exercices 2009 à 2011, contre +13,8% pour l'indice de référence conventionnel (50% actions / 50% obligations, zone Euro) avec une volatilité moindre (8,4% contre 10,5%).

4 – Les rapporteurs indiquent que l'Institut Pasteur ne remplirait pas « de manière satisfaisante ses obligations de transparence » à l'égard de ses donateurs. Cette affirmation particulièrement déstabilisante, que l'Institut Pasteur dément catégoriquement, repose sur des éléments essentiellement indirects et pour le moins contestables et des interprétations inappropriées des textes.

Quant à l'orientation vers les fonds propres d'une partie des ressources assurées par les donateurs, rien ne justifie de dire que « cette utilisation des fonds n'est pas conforme à la réglementation et constitue un détournement de la volonté des donateurs et des testateurs. »

Ce dernier développement est très représentatif du ton général du pré-rapport, qui met gravement en cause de manière purement gratuite non seulement l'Institut Pasteur lui-même, mais les commissaires aux comptes et le ministère de la Recherche.

On peut toujours critiquer une pratique de gestion², une orientation, une stratégie, juger la communication interne ou externe insuffisante.

Mais parler de « détournement » ou de « graves irrégularités » sans qu'on puisse établir la moindre infraction précise aux lois et règlements, évoquer un « verrouillage » des statuts ou des présentations « fallacieuses » traduit, pour le moins, une très sérieuse légèreté dans la formulation de l'évaluation. De même, il est écrit en conclusion que « les dérogations aux statuts-types, qui doivent être mesurées et justifiées, ne peuvent conduire à contrevenir aux normes législatives ou réglementaires ». Mais, là encore, on ne trouve nulle part, dans le pré-rapport, de mention précise d'une infraction à de telles normes « législatives ou réglementaires ».

L'Institut Pasteur rappelle que ses comptes sont certifiés sans réserve par un commissaire au compte. Les conclusions du pré-rapport ont donné lieu à une mise au point particulièrement nette de la part du cabinet PricewaterhouseCoopers. L'Institut Pasteur récuse absolument les raisonnements sous-jacents aux retraitements de comptes auxquels ont procédé les auteurs et conteste avec la plus grande fermeté toutes les mentions tendant à mettre en doute la régularité de ses comptes.

Quant à la gestion par le ministère de la Recherche des dotations budgétaires ouvertes en loi de finances, qui serait « entachée de graves irrégularités »³, il suffit de relever qu'à notre connaissance la Cour des comptes, qui examine ces questions dans le cadre des notes annuelles d'exécution budgétaire n'a jamais formulé de telles critiques et qu'elle a, au contraire, toujours validé le dispositif mis en œuvre par le ministère.

En réalité, la gestion financière et la présentation des comptes de l'Institut Pasteur sont parfaitement conformes aux lois et règlements ; en outre elles correspondent non seulement à l'application de ses statuts, mais à une logique économique admise, régulière, et de surcroît compréhensible par le plus grand nombre selon les règles du bon sens. Le Comité de la Charte relève à cet égard dans son dernier rapport triennal couvrant la période d'activité 2008-2010 de l'Institut Pasteur que « l'analyse de la communication et de la collecte, au regard des recommandations du Comité de la Charte, ne montre pas d'élément de nature à tromper, choquer le public ou à induire des risques de confusion ». Nous demandons par conséquent que soient profondément révisée la rédaction du pré-rapport et que, notamment, soient supprimés tous les retraitements comptables opérés par les auteurs qui ne sont conformes ni au statut de l'Institut Pasteur, ni aux normes comptables, seules références sur lesquelles se fonde la présentation des comptes.

² Encore faut-il que la critique soit techniquement fondée. A titre d'exemple, on lira plus loin qu'il existe dans le rapport une confusion manifeste et récurrente entre les notions de rendement et de rentabilité d'un actif.

³ Le ministère de la recherche serait également complice de ces « irrégularités » puisque ledit ministère n'a pas été à même de « produire de compte rendus d'utilisation ou de documents de suivi ».

III - En conclusion :

- Nous relevons que les rapporteurs de l'IGAS ont conduit un travail très minutieux qui parfois va au-delà du cadre prévu par l'article 42, alinéas I et II de la loi du 28 mai 1996⁴. Cette démarche ne susciterait pas de réserve en elle-même si elle n'aboutissait à un réquisitoire infondé et de tonalité polémique.

Ce pré-rapport liste de véritables injonctions concernant non seulement l'application des statuts, mais aussi les pratiques de gouvernance, quotidiennes et détaillées, qui, selon les auteurs, devraient être observées dans le fonctionnement de l'Institut.

La méthode suivie suscite en elle-même de graves interrogations. Le pré-rapport dans son ensemble, mais aussi des « annexes » peu documentées et très largement redondantes, s'apparente à une instruction à charge où les faits sont systématiquement sollicités et où sont inlassablement réitérées les mêmes critiques, les mêmes accusations, les mêmes insinuations, sans pour autant qu'elles acquièrent l'épaisseur de la réalité. L'Institut Pasteur constate une disproportion entre les insinuations ou certaines expressions et la réalité des observations qui ne relèvent aucune utilisation frauduleuse des ressources financières, ni atteinte à la probité des dirigeants et agents.

- Sur le plan opérationnel et en termes d'organisation, l'Institut Pasteur comme toute institution peut sans nul doute progresser et continuera à le faire.
- Mais on ne saurait le critiquer dans sa gestion prudentielle alors que l'ensemble du monde économique et financier vit depuis quatre ans à l'aune de ce principe. Les règles prudentielles doivent s'imposer à toute institution, et plus particulièrement à celles qui gèrent des fonds publics ou des fonds issus de la collecte de dons.
- Cette politique prudentielle est non seulement justifiée en elle-même, mais elle s'intègre de surcroît dans un processus de réforme et de rationalisation engagé depuis plusieurs années, dont les axes principaux, largement ignorés par le pré-rapport, ont porté précisément sur la gouvernance de l'Institut, sur la qualité des modes de fonctionnement des entités (démarche d'accréditation et de certification ISO de structures scientifiques et administratives), sur l'animation et la coordination du réseau international⁵.
- C'est dans cet esprit que l'Institut Pasteur mettra en œuvre certaines préconisations du rapport qui lui paraissent pertinentes et opérantes (évolution des termes de la communication auprès des donateurs, tableau de synthèse semestriel des activités, cadre plus formalisé pour la prévention des conflits d'intérêts en matière de partenariats industriels, amélioration du fléchage des ressources affectées à la recherche, précisions apportées sur le rôle des organes de gouvernance dans le cadre de référence de la gestion, approbation plus formalisée du bilan annuel de la gestion du patrimoine ...).

⁴ Le contrôle de l'usage des ressources issues de l'appel à la générosité publique n'est abordé, en tant que tel, qu'à partir de la page 74, soit au dernier quart du rapport.

⁵ Constatons que le rapport de l'IGAS ne se réfère à aucun moment au rapport établi en avril 2009 par une mission conjointe IGAS / IGA sur le fonctionnement de l'Institut Pasteur de la Guadeloupe. Ce rapport² était né d'une initiative propre de l'Institut Pasteur. La mission conjointe avait été conduite *de facto* dans les conditions mêmes d'une inspection, avec les moyens propres des deux services de l'Etat, et ses analyses et conclusions avaient fait une part non négligeable au fonctionnement du réseau, au-delà du cas spécifique de la Guadeloupe et des dysfonctionnements qui avaient justifié l'organisation d'une mission.

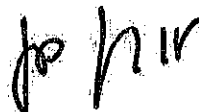
Mais c'est aussi la raison pour laquelle, au-delà du contenu, nous déplorons avec vigueur le ton général du pré-rapport et son parti pris de présentation, les intitulés des têtes de paragraphe qui se veulent accrocheurs, voire sulfureux, et sont de nature à influencer très défavorablement un lecteur pressé ou non spécialisé.

On imagine d'autant plus ce que pourrait donner une médiatisation superficielle : ses effets seraient dévastateurs, hors de toute proportion avec la réalité, ni même avec le contenu réel du rapport, car on ne retiendrait que quelques mots bien sonores (« irrégularités », « détournement », « verrouillage »), jetés au fil de la plume, mais extraordinairement lourds de conséquences pour le public. Le préjudice - totalement injustifié - qui pourrait en résulter pour l'Institut Pasteur, dont le nom et la réputation scientifique sont mondialement établis, serait incalculable.

Pour l'ensemble de ces motifs, nous demandons avec la plus grande insistance que soit profondément modifié le contenu de ce pré-rapport.



Alice Dautry
Directrice générale



Jean-Pierre Jouyet
Président du conseil d'administration

Annexe 12 :
Article 20 de la loi 2006-586 du 23 mai 2006 :
échange entre l'IGAS et la Cour des comptes



Inspection générale des affaires sociales

Le 2 avril 2013

à

Madame Anne Froment-Meurice
Cour des comptes
Présidente de la Vème Chambre

à l'attention de Monsieur Michel Thomas,
Coordonnateur du secteur générosité publique,
Vème Chambre

Objet : Article 20 de la loi n° 2006-586 du 23 mai 2006 relative au volontariat associatif et à l'engagement éducatif

Madame la Présidente,

Un organisme contrôlé au titre notamment de son appel à la générosité publique présente une question de lecture de l'article 20 de la loi visée du 23 mai 2006 aux termes duquel « *Les associations dont le budget annuel est supérieur à 150 000 EUR et recevant une ou plusieurs subventions de l'État ou d'une collectivité territoriale dont le montant est supérieur à 50 000 EUR doivent publier chaque année dans le compte financier les rémunérations des trois plus hauts cadres dirigeants bénévoles et salariés ainsi que leurs avantages en nature* ».

En effet, en réponse à la question écrite n° 01630 publiée au journal officiel du Sénat le 30/08/2007 annexée à ce courrier, le ministère de l'intérieur, de l'outre-mer et des collectivités territoriales a indiqué à propos de cette obligation législative de publication que « *Si l'information doit être publiée de manière distincte en terme de rémunération d'un côté et d'avantage en nature d'un autre côté, les informations ne doivent pas être individualisées par personne physique* ».

L'organisme considéré s'estime autorisé sur la base de cette réponse à ne publier que de façon agrégée, et non individuellement, les rémunérations de ses trois plus hauts cadres dirigeants.

Notre lecture du cadre normatif ne rejoint pas cette orientation. S'agissant cependant d'un sujet sensible que nous pouvons communément rencontrer, et tout rapport de contrôle étant lui-même susceptible de créer un effet « jurisprudentiel », il nous paraît souhaitable, dans le cadre de nos échanges méthodologiques sur le secteur générosité publique, de solliciter votre analyse sur ce point.

En vous remerciant particulièrement pour l'attention que vous voudriez accorder à ce courrier, et en restant à votre disposition pour tout échange, nous vous prions d'agréer, Madame la Présidente, l'expression de notre respectueuse considération.

Pascal Penaud

Béatrice Buguet

Inspecteur général des affaires sociales, Président
du comité des pairs Cohésion sociale

Inspectrice générale des affaires sociales,
Coordonnatrice du secteur générosité publique

LOI n° 2006-586 du 23 mai 2006 relative au volontariat associatif et à l'engagement éducatif,
article 20

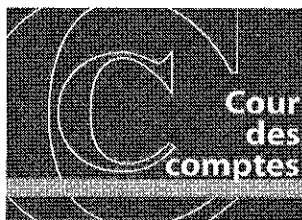
Les associations dont le budget annuel est supérieur à 150 000 EUR et recevant une ou plusieurs subventions de l'État ou d'une collectivité territoriale dont le montant est supérieur à 50 000 EUR doivent publier chaque année dans le compte financier les rémunérations des trois plus hauts cadres dirigeants bénévoles et salariés ainsi que leurs avantages en nature.

Question écrite n° 01630 de M. Jean Louis Masson (Moselle - NI) publiée au JO Sénat du 30/08/2007 - page 1513

M. Jean Louis Masson attire l'attention de Mme la ministre de l'intérieur, de l'outre-mer et des collectivités territoriales sur le fait qu'à la suite des élections législatives, toutes les questions écrites qui avaient été posées sous la précédente législature et qui n'avaient pas encore obtenu de réponse ont été déclarées caduques. Il lui pose donc à nouveau la question qui avait été adressée à son prédécesseur le 15 mars 2007 et à laquelle celui-ci n'avait pas répondu. Plus précisément, il attire son attention sur le fait que les associations bénéficiant d'aides publiques doivent sous certaines conditions, publier la rémunération de leurs trois principaux dirigeants. Il souhaiterait qu'elle lui indique si les plafonds prévus par la loi intègrent uniquement les subventions émanant de collectivités territoriales ou d'EPCI ou si elles intègrent également les subventions émanant de l'État et éventuellement de syndicats mixtes. Par ailleurs, il souhaiterait qu'elle lui précise si les salaires qu'il convient de publier sont les trois salaires les plus élevés ou les salaires des trois personnes occupant le rang hiérarchique le plus élevé.

Réponse du Ministère de l'intérieur, de l'outre-mer et des collectivités territoriales publiée dans le JO Sénat du 28/02/2008 - page 395

L'article 20 de la loi n° 2006-586 du 23 mai 2006 relative au volontariat associatif et à l'engagement éducatif précise que « les associations dont le budget annuel est supérieur à 150 000 euros et recevant une ou plusieurs subventions de l'État ou d'une collectivité territoriale dont le montant est supérieur à 50 000 euros doivent publier chaque année dans le compte financier les rémunérations des trois plus hauts cadres dirigeants bénévoles et salariés ainsi que leurs avantages en nature ». Une disposition analogue oblige, d'ores et déjà, les associations qui décident de verser une rémunération à leurs dirigeants, dans les conditions prévues au d du 1° du 7 de l'article 261 du code général des impôts, d'inscrire le montant des rémunérations versées à chacun des dirigeants concernés « dans une annexe aux comptes de l'organisme ». L'objectif du législateur, pour reprendre l'exposé des motifs de l'amendement parlementaire à l'origine de cette disposition, est de renforcer « la transparence de la gestion des fonds publics ». Ainsi, pour l'application de ce texte, il convient de considérer qu'une association doit publier, dans une annexe de ses comptes annuels, « les rémunérations des trois plus hauts cadres dirigeants bénévoles et salariés ainsi que leurs avantages en nature », dès lors qu'elle dispose d'un budget annuel supérieur à 150 000 euros et bénéficie, de la part d'une ou plusieurs collectivités publiques (autorités administratives au sens de l'article 1er de la loi n° 2000-321 du 12 avril 2000 relative aux droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations), d'une subvention ou de plusieurs subventions dont le montant cumulé est supérieur à 50 000 euros. Le législateur a visé à la fois les cadres dirigeants au sens du code du travail, par définition rémunérés, et les dirigeants bénévoles, en principe non rémunérés. Les dirigeants non salariés, non bénévoles mais rémunérés en leur seule qualité de mandataire social sont inclus dans le champ d'application de l'article 20 selon la Compagnie nationale des commissaires aux comptes. Concernant la détermination des trois plus hauts cadres dirigeants, elle doit s'effectuer selon l'importance du rôle de chacun dans la gestion et la représentation de l'association. Si l'information doit être publiée de manière distincte en terme de rémunération d'un côté et d'avantage en nature d'un autre côté, les informations ne doivent pas être individualisées par personne physique. Enfin, s'agissant de la détermination de l'année de référence visée à l'article 20 de la loi précitée, il convient de prendre en compte l'exercice au cours duquel le versement de la ou des subventions a été effectué ».



CINQUIEME CHAMBRE

PARIS, le 24 AVR. 2013

—
LA PRESIDENTE

P/2013/48

à

Monsieur Pascal Penaud
Madame Béatrice Buguet

Inspection générale des affaires sociales
39-43, quai André Citroën
75739 PARIS Cedex 15

O B J E T : Article 20 de la loi n° 2006-586 du 23 mai 2006 relative au volontariat associatif et à l'engagement éducatif

Par lettre du 2 avril 2013, vous avez sollicité mon avis sur l'interprétation qu'il y a lieu de donner au texte cité en objet, relatif à la publication des rémunérations des trois plus hauts cadres dirigeants de certaines associations.

En premier lieu, je vous remercie de cette démarche car il est en effet hautement souhaitable que nos institutions respectives, qui exercent la même mission de contrôle des organismes faisant appel à la générosité publique, se consultent régulièrement pour coordonner leurs points de vue et leur interprétation des textes applicables.

Sur le fond de la question posée, je partage votre sentiment sur le fait que cette obligation doit s'entendre au sens de la rémunération individuelle des dirigeants concernés, et non de manière globale.

La réponse ministérielle que vous joignez, en indiquant que « les informations ne doivent pas être individualisées par personne physique », me semble ajouter une précision qui ne figure pas dans la loi ni dans aucun autre texte ; à ce titre elle paraît contestable et ne devrait pas avoir de portée normative.

Le texte de la loi, en employant le pluriel « les rémunérations des trois plus hauts cadres dirigeants », me semble sans ambiguïté sur le fait qu'il n'y ait pas globalisation.

L'examen des travaux parlementaires montre que cette disposition de l'article 20 a été introduite par un amendement parlementaire à l'Assemblée nationale. Au cours de la discussion, le ministre a rappelé que « l'organisme qui rémunère des dirigeants doit communiquer chaque année à la direction des services fiscaux un document attestant le montant des ressources qu'il a perçues et précisant l'identité des dirigeants rémunérés » (cf. IV de l'article 242 C de l'annexe II au CGI). Il ressort du débat que « l'amendement n° 15 rectifié propose seulement de faire figurer ces informations (...) dans un document spécifique ».

L'article 242C précité dispose que « I.-Pour l'application du d du 1° du 7 de l'article 261 du code général des impôts, la transparence financière des organismes qui décident de verser une rémunération à leurs dirigeants est établie lorsque les conditions suivantes sont satisfaites :

a) Le montant des rémunérations versées à chacun des dirigeants concernés est indiqué dans une annexe aux comptes de l'organisme ; »

Il me semble donc logique de considérer par parallélisme que l'information publiée doit également concerner « chacun des dirigeants » et en conséquence, qu'elle ne peut être globalisée.



Anne FROMENT-MEURICE