

2017



# Sommaire



**ÉDITO DE MARTIN HIRSCH**, page 03

**ÉDITO DE LA DIRECTION D'AP-HP INTERNATIONAL**, page 04

**ÉDITO DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE  
D'AP-HP INTERNATIONAL**, page 05

**NOTRE ORGANISATION INSTITUTIONNELLE**, page 06

**NOS RESSOURCES HUMAINES ET  
L'ORGANISATION D'AP-HP INTERNATIONAL**, page 08

**NOTRE ACTIVITÉ**, page 10

**PROJETS ET PROSPECTION EN 2017**, page 12

**FOCUS SUR 4 PROJETS ET FORMATIONS DE 2017**, page 14

**CHIFFRES CLÉS 2017**, page 16

**INFORMATIONS FINANCIÈRES**, page 17

**BILAN 2017 ET STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT**, page 19

# Édito

Martin HIRSCH,  
représentant l'actionnaire unique d'AP-HP International



Parmi les nombreuses évolutions concernant l'AP-HP, la création d'une filiale commerciale chargée d'exporter l'expertise de l'AP-HP, de ses médecins, ses soignants, ses directeurs, ses ingénieurs, ses architectes ou ses informaticiens, est sans doute une des manifestations les plus originales.

Dès sa première année d'activité, ce rapport le montre, AP-HP International a signé près d'une vingtaine de contrats dans plus d'une dizaine de pays.

Au-delà d'un résultat bénéficiaire qui, certes modestement, profite à notre institution, ce sont le rayonnement et l'influence de l'AP-HP qui se renforcent sur la scène internationale.

Merci à toute l'équipe d'AP-HP International d'avoir su, en 2017, faire naître, vivre et réussir notre filiale !

**Martin HIRSCH,**  
Directeur général de l'AP-HP  
Actionnaire unique et Président du  
Conseil de surveillance d'AP-HP International



# Édito

Direction d'AP-HP International



L'année 2017, année de plein exercice mais aussi première année d'AP-HP International, a été l'occasion d'une première approche du marché du conseil, de l'assistance technique, de l'assistance à maîtrise d'ouvrage et de la formation dans le domaine de la santé à l'international. Plusieurs enseignements peuvent être tirés de cette année écoulée :

- Les besoins sont immenses dans le monde, dans les pays où l'accès aux soins de base n'est pas encore une réalité comme dans les pays émergents où les transitions démographique et épidémiologique amènent à penser autrement la prise en charge des patients sur un territoire donné.
- Ces besoins nécessitent des interventions adaptées au contexte local, tenant compte du degré de maturité du système de santé de chaque pays, de la plus ou moins grande prise en charge socialisée des soins et, enfin, de la situation économique des territoires en question.
- L'image de la médecine française, particulièrement de la médecine hospitalière, précisément de l'Assistance Publique - Hôpitaux de Paris (AP-HP), est forte et associée à des valeurs de compétence et de solidarité dans la prise en charge des soins.

Conscientes des défis considérables qu'implique la situation décrite précédemment et en s'appuyant sur les valeurs portées par l'AP-HP, les équipes d'AP-HP International, ont pu, dès 2017, lancer 18 projets différents dans 13 pays. En 2017, une organisation professionnelle permettant de répondre aux demandes de nos clients et aux attentes de nos partenaires a été progressivement construite.

Le défi de la création est désormais passé, l'apprentissage est rapide, mais le plus important est à venir : confirmer notre capacité à répondre aux demandes, avec toujours la même exigence, et dans une durée assez longue pour ancrer AP-HP International comme un acteur important de l'accompagnement au développement de systèmes de santé robustes dans le monde.

**Didier HOUSSIN**, Président  
**François SIMON**, Directeur Général

# Édito

Membres du Conseil de surveillance d'AP-HP International



« Dans de nombreux pays, AP-HP International contribue à la création de nouveaux hôpitaux, afin qu'ils répondent au mieux aux besoins de santé de la population. Ces besoins sont immenses, notamment sur le continent africain que je connais bien. AP-HP International peut s'y appuyer sur la réputation, établie de longue date, de l'AP-HP. »

**Lionel ZINSOU,**  
Membre du Conseil  
de surveillance  
d'AP-HP International



« AP-HP International est un levier précieux pour améliorer la santé et le bien-être des personnes à travers le monde, en contribuant à renforcer les systèmes de santé dans les pays en voie de développement. Pour répondre à ce défi majeur de santé publique internationale, cette jeune société pourra s'appuyer sur l'expertise reconnue et les valeurs humanistes de l'AP-HP, ainsi que le grand professionnalisme de ses équipes. Elle doit aussi établir une politique rigoureuse de gestion des risques (opérationnels, financiers, réputation) pour assurer les bases d'une croissance durable au service du rayonnement de son institution mère. »

**Astrid PANOSYAN,**  
Membre du Conseil  
de surveillance  
d'AP-HP International



« À la longue tradition des activités de coopération conduites au niveau international par l'AP-HP, s'ajoute aujourd'hui une activité d'une autre nature : l'exportation d'expertise par AP-HP International. Organiser la complémentarité entre ces deux types d'activité, les rendre synergiques, c'est tout l'enjeu des années à venir, par exemple dans le domaine de la formation continue. »

**Dr Florence VEBER,**  
Directrice de la délégation  
aux relations internationales  
de l'AP-HP,  
Membre et Secrétaire  
du Conseil de surveillance  
d'AP-HP International

# 1

## Notre organisation institutionnelle

AP-HP International est une société par actions simplifiée unipersonnelle (SASU) immatriculée au Tribunal de Commerce de Paris le 30 décembre 2016 sous le numéro R.C.S. 824 674 873 avec un unique actionnaire, l'Assistance Publique - Hôpitaux de Paris (AP-HP).

La création de cette filiale de l'AP-HP a été permise par l'article 177 de la loi n°2015-990 du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques et est encadrée par le décret n°2016-211 du 26 février 2016 relatif aux filiales et aux prises de participation des centres hospitaliers universitaires et l'arrêté d'application du décret du 26 février 2016.

Conformément aux textes mentionnés, le Conseil de surveillance de l'AP-HP a délibéré et approuvé la création d'AP-HP International lors de sa séance du 15 décembre 2016 (Délibération 1 CS 2016-04). Suite à cette délibération, une convention a été conclue entre l'AP-HP et sa filiale précisant notamment les apports de toute nature effectués par l'AP-HP, la mise à disposition ou le détachement éventuel de personnels de l'AP-HP, les modalités opérationnelles de contrôle de la stratégie de la filiale par l'AP-HP, les locaux et autres moyens mis à disposition par l'AP-HP, et les modalités de remboursement de l'AP-HP par sa filiale.

---

**L'organisation institutionnelle d'AP-HP International est régie par ses statuts et la convention l'unissant à l'AP-HP et définit en particulier sa gouvernance :**

- **L'actionnaire unique**, représenté par le Directeur Général de l'AP-HP, est seul compétent, notamment pour les décisions stratégiques suivantes : approbation des comptes annuels ; affectation du résultat ; nomination, révocation, remplacement du Président, du Directeur Général et des membres du Conseil de surveillance ; limitation des pouvoirs du Président et du Directeur Général ; nomination des commissaires aux comptes ; modifications concernant le capital social.
- **Le Comité d'engagement des décisions stratégiques** se réunit dans les cas où une décision stratégique doit être prise conformément à la convention unissant la filiale à sa maison mère. Les décisions stratégiques concernent notamment le développement de nouvelles activités ou des contrats financièrement importants sur une période courte.
- **Le Président**, mandataire social, représente la société et, à ce titre, dispose de l'ensemble des pouvoirs de gestion dans la limite de ce qui est prévu par les statuts. Il est assisté dans la gestion de la société d'un **Directeur Général**, également mandataire social et disposant des mêmes pouvoirs et obligations.
- **Le Conseil de surveillance** exerce un contrôle permanent de la gestion de la société par le Président et, le cas échéant, par le Directeur Général. Il autorise, entre autres, l'adoption du budget.



## Organisation institutionnelle

### ACTIONNAIRE UNIQUE

100 %

ASSISTANCE  
PUBLIQUE  HÔPITAUX  
DE PARIS

Représenté par :

Martin HIRSCH,  
Directeur Général de  
l'Assistance Publique - Hôpitaux de Paris

### CONSEIL DE SURVEILLANCE

Martin HIRSCH,  
Président du Conseil de surveillance, membre de droit

Membres nommés par l'actionnaire  
pour le représenter :

9 fév. 2017

Membres nommés par l'actionnaire  
en tant que personnalités qualifiées :

Jérôme MARCHAND ARVIER\*,  
Secrétaire Général de l'AP-HP

11 juil. 2017

Lionel ZINSOU,  
Fondateur et Managing Partner  
de SouthBridge

Suzanne VON COESTER\*\*,  
Directrice des Affaires Juridiques  
de l'AP-HP

13 déc. 2017

Astrid PANOSYAN,  
Directrice des Ressources Groupe,  
Unibail-Rodamco-Westfield

Dr Florence VEBER,  
Directrice de la Délégation aux  
Relations Internationales de l'AP-HP  
et Secrétaire du Conseil

\* À ce titre et en 2017, cette représentation a également été assurée  
par Mme Amélie VERDIER puis Mme Catherine SUEUR.

\*\* À ce titre et en 2017, cette représentation a également été assurée  
par Mme Laure BÉDIER.

### GESTION EXÉCUTIVE

Pr Didier HOUSSIN, Président (mandataire social)  
François SIMON, Directeur Général (mandataire social)



### COMITÉ D'ENGAGEMENT DES DÉCISIONS STRATÉGIQUES

Michaël COHEN, Président du Comité, Adjoint au Directeur Économique,  
des Finances, de l'Immobilier et du Patrimoine de l'AP-HP

Dr Florence VEBER, membre du Comité d'engagement,  
Directrice de la Délégation aux Relations Internationales de l'AP-HP

Pr Didier HOUSSIN, membre du Comité, Président d'AP-HP International

François SIMON, membre du Comité, Directeur Général d'AP-HP International

# 2 /

## Nos ressources humaines et l'organisation d'AP-HP International

### Une équipe pluridisciplinaire experte dans le secteur de la santé et plus précisément des hôpitaux

AP-HP International repose en permanence sur un personnel disposant d'une forte expérience, en particulier dans le domaine de la santé publique, de l'ingénierie hospitalière et de la gestion de structures de soins. Par ailleurs, AP-HP International a recours à l'immense savoir-faire des 95 000 professionnels de santé de l'AP-HP pour des besoins spécifiques ou des compétences rares. Ainsi, le champ d'expertise de la société est à la fois vaste et spécialisé.

### Diversité et spécialisation du personnel





**Organigramme 2017**

**CONSEIL DE SURVEILLANCE**

**PRÉSIDENTIE ET DIRECTION GÉNÉRALE**

**COMITÉ D'ENGAGEMENT**

Pr Didier HOUSSIN, Président (mandataire social)

François SIMON, Directeur Général (mandataire social)

**PÔLE EXPERTISE SPÉCIFIQUE**

*Liste non exhaustive*

**EXPERTISE MÉDICALE**

- Pr Francis BRUNELLE
- Dr Mohammed BENAMAR
- Dr Hayatte AKODAD
- Dr Claude LAPANDRY
- Dr Olivier CHASSANY

**INGÉNIERIE ET ARCHITECTURE**

- Boubacar DIAKITE, Ingénieur
- Christophe RAMASSAMY, Architecte
- Jean LIOU, Architecte
- Damien KOCIK, Ingénieur
- Walid GRARI, Ingénieur, stagiaire

**GESTION ET ORGANISATION**

- Stéphane AUBERT, Directeur hôpital
- Jérôme PIEUCHARD, Directeur hôpital
- Jacques MEYOHAS, Directeur hôpital
- Alain BURDET, Directeur hôpital
- Jean-Pierre VIAUD, Directeur hôpital

**PÔLE EXPERTISE PERMANENTE**

**EXPERTISE MÉDICALE**

- Pr Gilles BRUCKER
- Dr Mercedes DE TORRES

**EXPERTISE INGÉNIERIE**

Karim TABEL, Responsable de la coordination de l'expertise

**EXPERTISE GESTION ET ORGANISATION**

- Jean BARRAUD
- Marie-Agnès GUERAUD

**GESTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIÈRE**

Christophe HODEE, Responsable  
Nathalie ARZEUX, Assistante administrative et comptable

**EXPERT COMPTABLE**

Cabinet MAZARS

**COMMISSAIRE AUX COMPTES**

Cabinet KPMG

**PÔLE DÉVELOPPEMENT, STRATÉGIE ET SUIVI DES PROJETS**

François SIMON, Responsable

**SUIVI DES PROJETS**

- Christophe HODEE, Coordination
- Jessica MICHEL, Chargée de Projet
- Sanaa TAHIR, Chargée de Projet
- Dr Olivier PERROT, Coordinateur local sur un contrat

**COMPLIANCE**

Jessica MICHEL

# 3

## Notre activité

### AP-HP International intervient principalement dans 4 grands domaines

- **Conseil en stratégie médicale :**  
Projet médical et activité (établissement/carte sanitaire) - Ressources humaines médicales - Audit - Qualité des soins - Recherche.
- **Conception, ingénierie et supervision :**  
Étude de faisabilité - Assistance à maîtrise d'ouvrage dans le cadre d'un projet d'investissement - Bureau d'études : études préalables de conception - Évaluation du besoin en équipements médicaux et non médicaux - Politique de maintenance - Audit.
- **Conseil et assistance dans le domaine de la gestion :**  
Business plan et financement - Projet d'établissement - Organisation des fonctions supports - Évaluation des besoins et ressources humaines - Audit - Accompagnement à l'amélioration de la gestion et des organisations - Systèmes d'informations.
- **Formation :**  
Management hospitalier et efficacité - Prise en charge des urgences et SAMU - Recherche clinique - Qualité - Stages (observation ou associés en coordination avec l'AP-HP).

La démarche méthodologique d'AP-HP International est centrée à la fois sur la prise en compte des données de l'environnement dans lequel s'insère la demande du client et sur la fourniture de services adaptés aux objectifs poursuivis. Chaque projet est différent et tient compte d'aspects qui lui sont propres, que ce soit en termes d'opportunités ou de contraintes. AP-HP International mobilise la compétence la plus adaptée et propose les solutions les plus réalistes dans le cadre du projet.

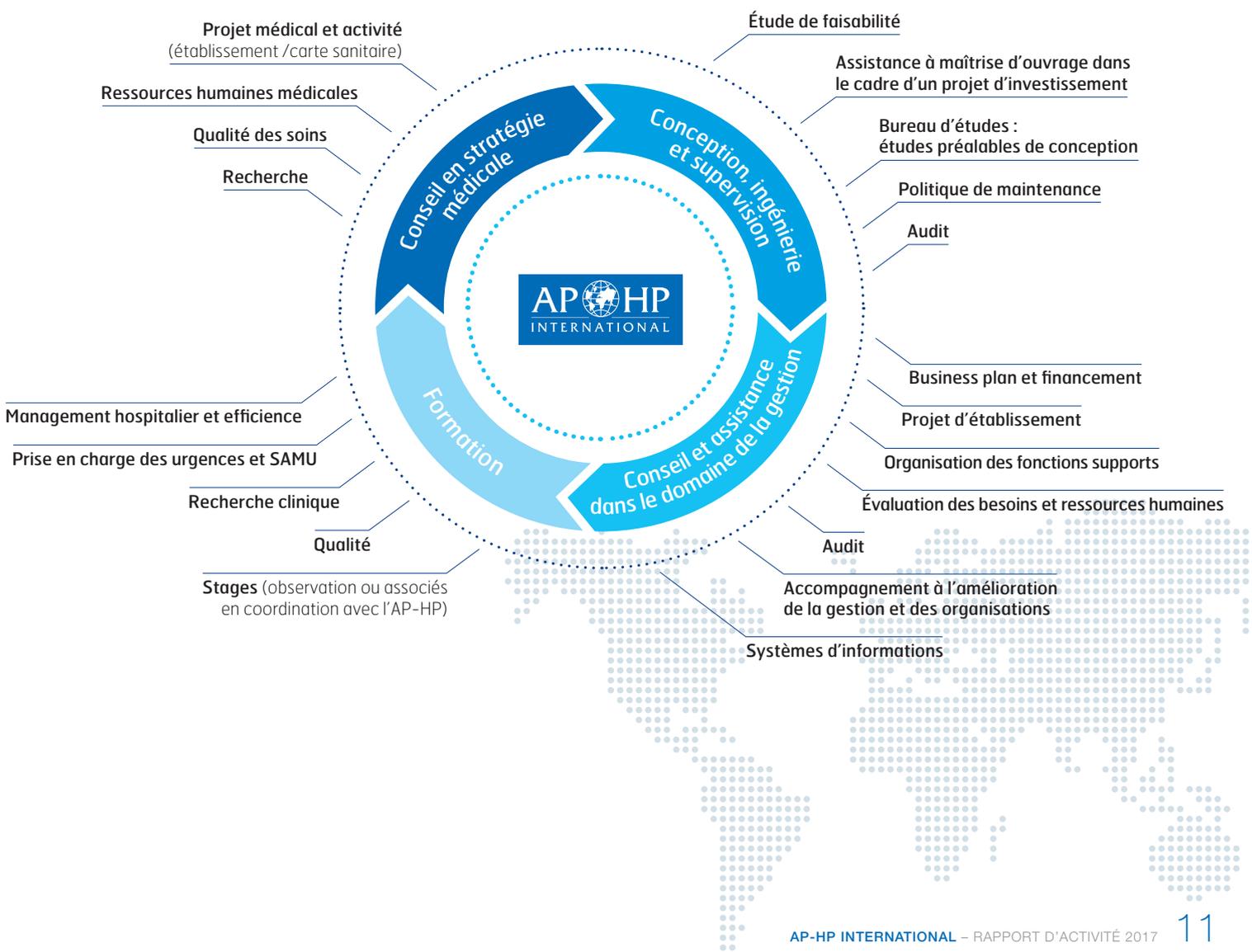
À travers ces activités, l'objectif est de contribuer à l'amélioration des systèmes de soins dans lesquels les projets qui sont soumis évoluent et en gardant en permanence à l'esprit l'objectif d'un meilleur accès à des soins de qualité pour un plus grand nombre de patients.

Les interventions d'AP-HP International se veulent précises, à même de répondre aux besoins identifiés tout en appréhendant la grande complexité du secteur de la santé et plus particulièrement celui des hôpitaux. Par sa filiation à l'AP-HP, AP-HP International bénéficie d'une crédibilité et d'une image d'excellence dans l'analyse des problématiques liées à la prise en charge des soins dans un univers médical en constant changement et en progrès continu.

La mission d'AP-HP International est aussi de tenter d'anticiper ce que sera la médecine de demain et de proposer des solutions concrètes pour contribuer à l'amélioration de l'offre de soins dans le monde, en proposant ce que le modèle français de soins peut offrir de mieux dans ce domaine.



**Notre savoir-faire**



# 4

## Projets et prospection en 2017



### ■ Pays où un projet a été débuté ou réalisé en 2017

- Bénin
- Birmanie
- Chine
- Congo (Brazzaville)
- Côte d'Ivoire
- Iran
- Nigéria
- Kazakhstan
- Paraguay
- Roumanie
- Tunisie
- Turquie
- Vietnam

### 👁️ Pays dans lesquels une démarche de prospection a été effectuée en 2017

- |                 |            |
|-----------------|------------|
| Arabie Saoudite | Madagascar |
| Argentine       | Maroc      |
| Bahreïn         | Mexique    |
| Bénin           | Nicaragua  |
| Birmanie        | Oman       |
| Bulgarie        | Panama     |
| Costa Rica      | Paraguay   |
| Honduras        | Pérou      |
| Hong Kong       | Serbie     |
| Jordanie        | Singapour  |
| Kenya           | Vietnam    |





## Focus sur 4 projets et formations de 2017

### UNE ASSISTANCE TECHNIQUE PRÉALABLE À LA MODERNISATION DE 3 HÔPITAUX EN ROUMANIE

La prestation s'articule autour du renforcement des compétences dans le management de projets du ministère de la santé roumain dans le cadre de la construction de trois hôpitaux de dimension régionale en Roumanie. Les projets localisés respectivement à Iasi, Cluj et Craiova permettront une meilleure adaptation de l'offre aux besoins de la population avec une réduction significative d'un tiers des lits actuellement parcellisés dans chacune des villes.

Cette assistance est financée par Expertise France et le Service d'Appui à la Réforme Structurelle de la Commission européenne.

Dans un premier temps, l'expertise est axée autour de la supervision des études de faisabilité réalisées par un consortium international auprès de la Banque Européenne d'Investissement (BEI). La BEI sera co-financier de l'investissement hospitalier par un prêt.

Les études de faisabilité sont complétées par une analyse coût/bénéfice des investissements au sein des provinces afin de s'assurer du bien-fondé de l'investissement européen.

AP-HP International accompagne également le ministère roumain de la santé à la mise en place d'une organisation interne en son sein pour la gestion de ce type de projet.

### FORMATION

#### Recherche clinique (Chine)

Les formations à la recherche clinique organisées par AP-HP International sont coordonnées par une équipe médicale de l'AP-HP issue des Unités de Recherche Clinique de l'AP-HP sous la direction du Professeur Patrice Debré. Le programme de formation de haut niveau proposé à l'international se veut à la fois théorique et pratique sur la méthodologie et l'organisation de la recherche clinique.

Les sessions de formation, d'une durée de 6 jours, permettent aux professionnels étrangers de se familiariser avec les principaux outils de la recherche clinique et de mieux en appréhender les enjeux et les bonnes pratiques. Cette formation permet également aux équipes de l'AP-HP de favoriser les échanges internationaux dans ce domaine.

#### Urgences pré-hospitalières (Vietnam et Myanmar)

Les objectifs de la formation sont de rendre opérationnels les professionnels médicaux et non médicaux dans le cadre de la prise en charge pré-hospitalière des urgences. La formation pratique est organisée sous forme de simulations aux situations d'urgence : traumatismes, prise en charge des AVC, pathologies cardiovasculaires...

AP-HP International accompagne également ses partenaires dans la régulation médicale des urgences et dans le management de crise et de catastrophe de masse : inondations, accidentologie route et rail, attaques terroristes...



### PROJET DE CRÉATION D'UN CHU À ABOMEY-CALAVI (BÉNIN)

Assister le maître d'ouvrage béninois en vue de la création d'un nouveau centre hospitalo-universitaire (CHU) est la tâche la plus importante qui ait été confiée, à ce jour, à AP-HP International.

À Abomey-Calavi, zone urbaine d'extension vers le nord de la capitale économique, Cotonou, le gouvernement béninois a décidé de construire un CHU afin de mettre à disposition une offre de soins spécialisée, diversifiée et appuyée sur un plateau technique moderne conforme aux normes internationales.

En 2017, AP-HP International a contribué à l'élaboration du projet médical du futur CHU, puis à la définition de son programme fonctionnel et technique, enfin à la mise au point de son programme technique détaillé. Après de nombreux échanges avec les autorités béninoises, celles-ci ont validé ces différents documents, ouvrant la voie à la poursuite du projet en 2018.



# 5 /

## Chiffres clés 2017

**CHIFFRE D'AFFAIRES 2017 :**

1 292 594 €

**NOMBRE DE CONTRATS SIGNÉS EN 2017 :**

18

**NOMBRE D'EXPERTS MOBILISÉS :**

47

**NOMBRE DE MISSIONS À L'ÉTRANGER :**

39 missions et 486 jours dans 17 pays

**NOMBRE DE PAYS VISITÉS AU TITRE  
DE LA PROSPECTION :**

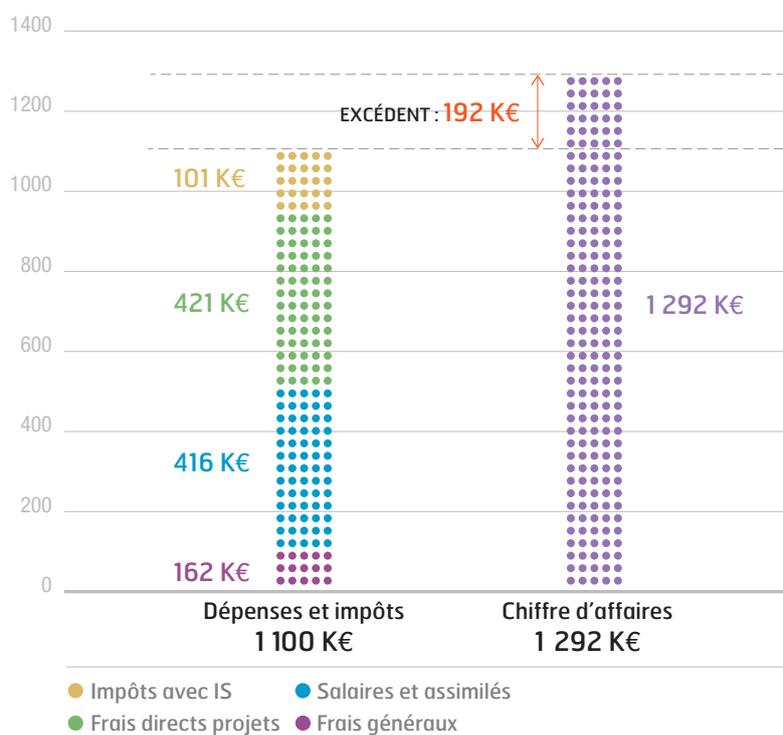
10

## Informations financières

### COMPTE DE RÉSULTAT SYNTHÉTIQUE

COMPTE DE RÉSULTAT en €	31/12/2017
Chiffre d'affaires net (hors taxes)	1 292 583
Produits d'exploitation	1 292 594
Charges d'exploitation	1 001 176
Résultat d'exploitation	291 418
Résultat financier	0
Résultat courant avant impôt	291 418
Résultat exceptionnel	0
Participation des salariés	-
Impôt sur les bénéfices	98 920
<b>RÉSULTAT DE L'EXERCICE</b>	<b>192 498</b>

### COMPTE DE RÉSULTAT DÉFINITIF 2017



## Informations financières

### BILAN SYNTHÉTIQUE

<b>BILAN ACTIF</b> en €	<b>31/12/2017</b>
TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ (valeur nette totale)	10 560
Stock	-
Créances diverses	453 524
Trésorerie	435 810
Divers	1 399
<b>TOTAL ACTIF CIRCULANT</b>	<b>889 334</b>
<b>TOTAL BILAN ACTIF</b>	<b>901 293</b>

<b>BILAN PASSIF</b> en €	<b>31/12/2017</b>
Capital social	250 000
Réserve légale	-
Autres réserves	-
Report à nouveau	-
Résultat de l'exercice	192 498
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES</b>	<b>442 498</b>
Dettes d'exploitation	399 148
Autres dettes	59 646
<b>TOTAL DETTES</b>	<b>458 794</b>
<b>TOTAL BILAN PASSIF</b>	<b>901 293</b>

## Bilan 2017 et stratégie de développement

En 2017, la stratégie de développement d'AP-HP International a été dominée par deux grandes orientations parallèles : la mise en place de la société, de ses instances et de ses moyens de fonctionnement ; le démarrage de son activité de conseil sur la scène internationale.

Outre les instances de pilotage (conseil de surveillance ; comité d'engagement) ou de suivi (commissaire aux comptes ; expert-comptable ; conseils juridiques), la relation permanente avec la maison-mère a permis de résoudre les questions-clés touchant aux relations régulières qu'elle entretient avec AP-HP International (personnel, locaux, procédures de remboursement...).

Dès le début de son activité, AP-HP International a été sollicitée pour des projets importants, notamment au Bénin, qui lui ont permis d'attaquer l'année 2017 presque comme une année pleine. De ce point de vue, la société a certainement bénéficié d'un acquis important lié à l'image de l'AP-HP et à son long passé de coopération sur la scène internationale.

D'emblée, AP-HP International s'est inscrite dans la dynamique créée par les pouvoirs publics, en particulier par le ministère des affaires étrangères et européennes autour de French Healthcare et par la Direction générale du trésor. Le partenariat rapidement établi avec des sociétés importantes, en particulier dans le domaine de la construction ou de l'ingénierie, a aussi facilité le démarrage des activités d'AP-HP International.

Engagée dès ses premières semaines dans une forte activité, AP-HP International s'est cependant aussi efforcée de préparer l'avenir, de deux façons :

- faire des progrès dans la réponse aux appels d'offres sur la scène internationale ;
- engager un travail de prospection, l'effort le plus intense ayant été conduit en Amérique Centrale et du Sud, zones qui connaissent des besoins croissants en matière d'infrastructures hospitalières répondant à une nouvelle demande sociale.

Le bilan de l'année 2017 est encourageant : 18 contrats ont été signés dans 13 pays différents marquant la large portée géographique des activités (Afrique, Moyen Orient, Est de l'Europe, Asie du Sud-Est). Cette activité s'est conclue par un chiffre d'affaires supérieur aux prévisions initiales et par un résultat bénéficiaire dès la première année.

Dans un contexte mondial marqué par une forte demande de soins hospitaliers dans de nombreux pays confrontés à la transition épidémiologique, ce bilan valide rétrospectivement l'hypothèse selon laquelle l'expertise de l'AP-HP pouvait être valorisée sur la scène internationale. Forte du bilan de cette première année d'activité, AP-HP International envisage une croissance de son activité et de ses moyens de fonctionnement dans les années à venir.



**AP-HP International SAS**

RCS 824 674 873

3, avenue Victoria – 75184 Paris Cedex 04

[www.aphp-international.fr](http://www.aphp-international.fr)

Filiale de l'Assistance Publique - Hôpitaux de Paris

