

	Conseil d'administration ordinaire du 25 mars 2015 procès-verbal	<i>Référence</i>	PV CA/DIR 2015-2
		<i>Révision</i>	
		<i>Date d'application</i>	9 septembre 2015
		<i>Version</i>	1

	Rédigé	Validé
Date	Juin 2015	9 septembre 2015
Prénom Nom (ou nom de l'instance)	DIXIT-Atoutext	Conseil d'administration

Au titre des représentants de l'Etat :

Représentant les ministères chargés des affaires sociales : Mme Agnès QUIOT est présente,

Représentant le directeur général de la santé : M. Alain FONTAINE est présent,

Représentant de la Direction Générale de l'Enseignement Supérieur : M. François COURAUD est présent,

Représentant la Direction Générale de la Recherche et de l'Innovation : Mme Martine BONNAURE-MALLET est présente.

Au titre des représentants des organisations syndicales les plus représentatives d'employeurs et de salariés, des établissements publics de santé, des associations d'ancien élève :

Représentant le mouvement des entreprises de France (MEDEF) : MM. Bernard MESURÉ est présent et Patrick CARÉ absent

Représentant la Fédération hospitalière de France (FHF) : MM. Gérard Vincent et Emmanuel Bouvier-Muller sont présents.

Représentant le Syndicat des Manageurs Publics de Santé (SMPS) : M. Ronan Sanquer est présent. *(en attente arrêté de nomination)*

Représentant la Confédération démocratique du travail (CFDT) : M. Michel ROSENBLATT est présent.

Représentant le syndicat Force ouvrière (FO) : M. Pascal de WILDE est présent.

Représentant la Confédération générale du travail (CGT) : M. Jean-Luc GIBELIN est présent.

Représentant l'Association des directeurs d'hôpital (ADH) : M. Patrick LAMBERT est présent.

Représentant le Syndicat des médecins inspecteurs de santé publique (SMISP) : M. Thierry FOUÉRÉ est absent.

Représentant le Syndicat national des inspecteurs de l'action sanitaire et sociale (SNIASS) Mme Marie-Hortense GOJON-HAEGY est présente.

Au titre des personnalités qualifiées dans les domaines d'activité de l'école :

Mme CAVALIER est absente

M. THIBAULT est présent

M. SANNIÉ est présent

M. BERLAND est présent

Représentants des enseignants chercheurs ayant rang de professeur :

M. Denis ZMIROU est présent

Mme Dominique THOUVENIN est absente

Représentants des personnels d'enseignement et de recherche :

M. François-Xavier SCHWEYER est présent

M. François PETITJEAN est présent

Représentants des personnels ingénieurs, administratifs, techniques, ouvriers, sociaux et de santé.

Mme Fleur CHAUMET est absente

M. Didier GUÉRIN est présent

M. Michel POMMERET est présent

Mme Frédérique QUIDU est présente

Représentants des étudiants préparant un doctorat :

M. Clément COUSIN est présent

Représentant des étudiants :

Mme Clélia BARREZ et M. Ludovic LUMINEAU sont absents

Représentants des élèves fonctionnaires :

M. Christophe CAPRON est présent

MM. Vincent FAVRE et Milan LAZAREVIC sont absents

Procurations :

Mme THOUVENIN donne pouvoir à M. BERLAND

M. CARE donne pouvoir à M. MESURE

Mme CHAUMET donne pouvoir à M. ZMIROU

Mme CAVALIER donne pouvoir à M. THIBAULT

M. GAUTIER donne pouvoir à M. LAMBERT

M. FAVRE donne pouvoir à M. CAPRON

Contrôleur financier :

M. OLERON, Contrôleur budgétaire en région Bretagne

Présents au titre de l'EHESP :

M. CHAMBAUD, Directeur
Mme de LAROCHELAMBERT, Secrétaire générale
M. NOEL, Agent comptable
M. COAT, Directeur de cabinet
M. MARIN, Directeur des études
M. JEGOU, Directeur de la recherche
M. OLLIVIER, Directeur de l'Institut du management
Mme LEFEUVRE, Directrice adjointe du Département SHSC
Mme MALPOT, Directrice du développement et de la formation continue
Mme GICQUEL-BUI, Directrice du projet « école numérique »
Mme RIO, Directrice des finances et du contrôle de gestion
Mme ANNEE-DESMAS, Contrôleur de gestion
Mme SUREL, Directrice des ressources humaines
Mme BONNETIER, Responsable de la maîtrise des risques
Mme THIEFFRY, Assistante de direction

Invités :

M. MOURROUX, Commissaire aux comptes (Ernst & Young)

SOMMAIRE

1. APPROBATION DU PROCES-VERBAL DE LA SEANCE DU 17 DECEMBRE 2014.....	5
2. POINTS D'ACTUALITE	5
3. PRESENTATIONS ET ADOPTION DU RAPPORT D'ACTIVITE 2014.....	9
4. PRESENTATION ET APPROBATION DES STATUTS DE LA COMUE UNIVERSITE BRETAGNE LOIRE.....	13
5. APPROBATION DE LA CREATION DU DIPLOME D'ETABLISSEMENT MANAGEMENT MEDICAL.....	17
6. APPROBATION DES MODIFICATIONS DES DECISIONS RELATIVES A LA POLITIQUE DES DEPLACEMENTS DES ELEVES ET DES PERSONNES MISSIONNEES PAR L'EHESP (PERSONNELS ET INTERVENANTS EXTERIEURS)	24
7. APPROBATION DU COMPTE FINANCIER 2014.....	27
↳ PRESENTATION DU RAPPORT DE L'AGENT COMPTABLE.....	27
↳ PRESENTATION DU RAPPORT DE L'ORDONNATEUR MARIE-HELENE RIO	31
↳ PRESENTATION DU RAPPORT DE CERTIFICATION DES COMMISSAIRES AUX COMPTES.....	33
↳ APPROBATION DE L'AFFECTATION DU RESULTAT 2014.....	36
8. POINT D'ETAPE SUR LES CHANTIERS EN COURS :.....	37
↳ PREMIERES ORIENTATIONS RELATIVES AU MODELE ECONOMIQUE DE L'ÉCOLE	37
↳ PRESENTATION DU PLAN PLURIANNUEL D'EFFICIENCE ET D'AMELIORATIONS DE LA PERFORMANCE	37
9. PRESENTATION ET APPROBATION DU PROTOCOLE DE GESTION DES PERSONNELS D'ENSEIGNEMENT ET DE RECHERCHE	56
10. PRESENTATION DU PROJET D'INSTITUT DE L'USAGER EN SANTE.....	53
11. QUESTIONS DIVERSES	62

(La séance est ouverte à 10 h 37 sous la présidence de M. Berland.)

(Après avoir fait l'appel, le président constate que le quorum est atteint.)

1. APPROBATION DU PROCES-VERBAL DE LA SEANCE DU 17 DECEMBRE 2014

M. BERLAND.- Avez-vous des remarques ?

M. ZMIROU-NAVIER.- Oui, je ne me suis pas retrouvé dans une phrase que je n'ai pas comprise, c'est sans doute une question de ponctuation. À la page 29, paragraphe 8, je pense qu'il faut mettre à la ligne la phrase commençant par : « *Ces différentes facettes...* » car une autre idée était développée.

J'avais pris quelques notes en commentaire, et au dernier paragraphe, après la dernière phrase : « *Tous ces points devront être remis à plat, discutés* », j'ai bien souvenir d'avoir également dit : « *Les personnels enseignants seront attentifs au fait que ces mesures ne devront pas nuire à la qualité des différentes activités de l'École* », que je demande de faire ajouter.

Ensuite, page 46, sur la présentation des diplômes d'établissement, au paragraphe 6, j'aimerais que soit modifiée la phrase qui commence par : « *C'est aussi une possibilité pour des gens qui ne peuvent pas suivre une formation...* », par « *qui ne peuvent pas suivre la totalité de la formation du mastère spécialisé* ».

M. MESURÉ.- Je communiquerai deux petites modifications, mais qui ne modifient pas le fond.

☒ Délibération 02/2015.

Sous réserve de ces modifications, le procès-verbal est approuvé.

2. POINTS D'ACTUALITE

• Vie de l'établissement

M. CHAMBAUD.- Je vous informe que nous avons créé le Centre d'Appui à la Pédagogie (CApP) qui regroupe la cellule d'innovation pédagogique, la documentation, la banque de données en santé publique et le service multimédia. Suite à un processus interne d'appel à candidatures, la personne qui va prendre la responsabilité de ce centre est M. Arnold Magdelaine qui débute lundi prochain, le 30 mars.

Nous avons aussi connu une évolution sur le département d'épidémiologie et de biostatistiques (EPIBIOSTAT) puisque son ancien directeur a démissionné, non pas de l'École mais de la fonction de responsable du département. Un intérim est exercé par Mme Sahar Bayat-Makoei.

Nous mettons en place un processus électif, c'est-à-dire qu'une élection est organisée au sein du département, et un nouveau responsable devrait prendre la responsabilité du département début avril.

Pour nous, c'est un élément important puisque les responsables des départements d'enseignement et de recherche sont amenés à réfléchir ensemble pour que nous ayons un processus homogène sur les modalités de proposition de renouvellement des responsables de département, ce qui permettra d'avoir des modalités harmonisées qui s'appliqueront à l'ensemble des départements au sein de l'École.

• **Filières État**

C'est un point important, y compris en externe. Nous avons eu un certain nombre d'informations ce dernier mois sur l'évolution de la formation des filières État. Je voulais en informer le Conseil d'administration car la situation va être totalement nouvelle pour l'École, j'espère qu'elle est tout à fait ponctuelle. Mais j'avoue ne pas avoir de vision sur les années suivantes.

Plus précisément, sur la formation des inspecteurs des affaires sanitaires et sociales (IASS), nous avons eu l'information officielle il y a une quinzaine de jours qu'elle allait être complètement revue dans sa durée et probablement ses modalités. La formation des IASS va passer de 18 à 12 mois, et on nous demande de la revoir fortement. Il faut aussi noter qu'elle va être retardée dans le temps, puisque le concours aura lieu au mois de septembre, avec un début de formation au mois de mars ou avril.

Traditionnellement, la rentrée des inspecteurs se faisait en octobre, et donc nous n'aurons pas de rentrée en 2015 pour cette filière. Cela démarrera au printemps 2016 avec un effectif probablement réduit, d'après les informations, nous aurions 25 places internes et externes d'élèves IASS auxquelles s'ajouteraient 25 dans le cadre des dispositions « Sauvadet ».

Pour les médecins-inspecteurs (MISP) et pharmaciens-inspecteurs (PhISP), nous n'avons pas eu d'information officielle, mais il semble qu'il n'y aura pas de concours cette année.

Enfin, dans la filière du génie sanitaire, nous n'avons pas d'information officielle mais il n'y aurait pas non plus de concours d'ingénieurs d'études sanitaires (IES).

Voyez bien que dans la sphère de la formation fonction publique d'Etat, la situation est très particulière. Je pense que ce n'est jamais arrivé dans l'histoire de l'École. Finalement, la seule rentrée que nous aurons sera celle des médecins de l'éducation nationale (MEN) que nous faisons en partenariat avec l'école supérieure de l'Éducation nationale d'enseignement supérieur et de la recherche (ESENESR), et probablement une rentrée des techniciens sanitaires (TS).

J'insiste sur ce point car c'est très particulier.

Les modalités sont vraiment très différentes entre les élèves de la fonction publique d'État et de la fonction publique hospitalière. Cela n'a pas d'incidences directes financières puisque nous ne rémunérons pas les élèves de la fonction publique d'État. Par contre, c'est une grande interrogation pour nous par rapport au dispositif que l'on attend de l'École sur la formation des élèves de la fonction publique d'État dans les années à venir.

Par exemple, je pense que c'est la première fois qu'il n'y a pas de concours conjoints MISP et PhISP, et donc qu'est-ce que cela signifie ? S'oriente-t-on vers le fait d'attendre, comme pour l'EN3S, d'avoir un effectif suffisant pour faire des formations ? Va-t-on nous demander de revoir complètement, ce qui à mon avis ne serait pas inutile, les modalités de formation des médecins-inspecteurs et pharmaciens-inspecteurs ?

Nous avons donc une forte inconnue sur ce sujet. Je voulais insister sur ce point car c'est pour nous un élément très important du dispositif de formation professionnelle sur lequel nous avons de fortes interrogations.

• **Comue Université Sorbonne Paris Cité (USPC)**

Le processus est maintenant engagé puisque le Conseil d'administration va se réunir très bientôt, après des élections qui ont été organisées le 11 mars dernier. Les représentants des différents collèges sont maintenant connus dans ce Conseil d'administration.

Pour l'École, dans le collège des « autres enseignants-chercheurs » (catégorie B), deux enseignants de l'École ont été élus, l'un titulaire et l'autre suppléant : Olivier Grimaud et Jean-Marie André. Dans le collège « usagers » (élèves, étudiants et doctorants), deux

personnes de l'École ont été élues, un titulaire, Paul Chalvin (EDH) et un suppléant, Guillaume Ah-Ting (étudiant M2 AMES).

Cela correspond à peu près au poids de l'École ; nous avons autant d'élus que l'Institut physique du globe et un peu moins que l'Inalco et Sciences Po. En tout cas, l'École est représentée dans le Conseil d'administration.

• ***Processus d'accréditation institutionnelle***

Nous sommes engagés dans un processus d'accréditation de l'ensemble de l'École par une structure européenne, et en train de rédiger le rapport d'autoévaluation. Les experts ont été choisis et viendront dans l'École fin juin, début juillet.

Je souhaite insister sur ce point car il n'est pas impossible que des administrateurs soient interrogés par les experts s'ils le souhaitent, mais aussi, cela signifie que l'École s'engage un peu comme un pionnier sur ce dispositif puisque cette structure européenne (APHEA) qui a 3 ou 4 ans d'existence a d'abord fait des accréditations de programmes et s'engage vers des accréditations d'écoles. Un peu comme l'a fait l'agence américaine (CEPH).

Dans la grande région européenne, nous serons deuxièmes à le faire car le processus d'accréditation d'école va démarrer en avril avec une école en Israël. Et ce sera la première fois qu'une école de santé publique sera accréditée dans l'Union européenne. D'autres sont programmées ensuite, je pense que c'est une bonne chose pour nous.

M. MESURÉ.- Cette accréditation dépend de quel commissaire ou direction générale de l'UE ?

M. CHAMBAUD.- Ce n'est pas une accréditation de la Commission européenne mais d'un organisme indépendant que l'on paye, un peu comme le CEPH aux Etats-Unis. En fait, le Conseil d'administration de cette structure comprend beaucoup d'organisations européennes, comme l'ASPER ou l'EHMA (association européenne en management de la santé), qui font partie de l'instance de gouvernance. Le choix a été fait non pas sur le territoire de l'Union européenne mais de la grande région européenne au sens « OMS ».

• ***Partenariats internationaux***

Nous avons eu des contacts très récents avec deux écoles de santé publique américaines avec lesquelles l'École a des partenariats depuis plusieurs années, et que nous avons revus. C'est l'Université Columbia à NYC, dont la doyenne de Mailman School est venue en visite à Rennes. À cette occasion, nous avons revu l'ensemble des collaborations, signé une lettre d'intention et nous devrions signer une convention avec eux tout prochainement. Les éléments de cette coopération sont déjà bien avancés.

Par ailleurs, nous avons signé un MOU (*mémorandum of understanding*), avec l'Université de Chapel Hill en Caroline du Nord. Cette université est classée première aux USA parmi les universités publiques en administration de la santé, elle a un grand renom dans ce domaine. Pour nous, c'est aussi important car c'est une université « qui nous ressemble » car elle est publique, mise en place par l'Etat de Caroline du Nord. Elle a une fonction non négligeable de formation des fonctionnaires de cet Etat. Sur un certain nombre de sujets, nous savons que des possibilités de coopération existent entre nous.

• ***MOOC***

Nous avons construit le MOOC « Comprendre la santé publique et le système de santé », avec un *teasing* qui dure une minute et demie, que nous vous présenterons tout à l'heure.

Il sera disponible dans le cadre de la plate-forme nationale FUN. C'est un module d'enseignement qui va durer six semaines et qui s'ouvre le 4 mai. Si vous souhaitez tout savoir sur le système de santé, vous pouvez vous inscrire car c'est bien entendu gratuit.

Près d'une trentaine d'enseignants y a contribué au sein de l'École, et cela a été coordonné par Philippe Marin.

Nous avons une montée en charge d'inscrits relativement satisfaisante, quelque 2 300 pour 61 pays représentés et 50 % de candidats étrangers, avec un nombre non négligeable de personnes venant d'Afrique francophone.

• ***Anniversaire de l'EHESP***

L'École aura 70 ans le 19 octobre prochain, elle a été créée en 1945. À cette occasion, j'ai proposé à Christian Rollet d'écrire un ouvrage sur l'histoire de l'École, ce qu'il a accepté avec beaucoup de plaisir. Cet ouvrage sera probablement terminé vers la fin du mois de mai, début juin, il sera bien entendu édité aux Presses de l'EHESP. Nous sommes en train de réfléchir à une manière de célébrer à la fois cet ouvrage mais aussi les 70 ans de l'École. C'est pour nous un sujet important.

• ***Renouvellement des instances***

Le dernier point est à titre indicatif car je ne sais pas quelle sera la décision sur le sujet. Vous savez que les instances doivent être renouvelées et s'il n'y a pas de prolongation du mandat des instances, la prochaine réunion se fera normalement avec un Conseil d'administration renouvelé.

M. SCHWEYER. - À ce propos, je ne sais pas ce qu'il faut entendre par « s'il n'y a pas de prolongation ». Comment les élections vont-elles être organisées ? Je pense qu'il faudrait tout de même avoir un débat sur le rôle des instances, ce que l'on y fait, ce que l'on peut y faire. Peut-être est-ce le moment de l'ouvrir. Je ne sais pas comment vous pensez organiser les choses car il y a trois instances.

Arrivée de M. Sannié.

M. CHAMBAUD. - Sur ce point, nous sommes tenus par les textes, c'est-à-dire que le renouvellement des instances se fera sur la base du décret qui précise très clairement les membres : membres nommés, personnes qualifiées, membres élus. Nous sommes en train de prévoir à l'École le processus d'élections. Cela répond à une partie de la question.

Sur le débat, c'est à chaque instance de voir si elle souhaite en faire un. Mais ce sera sur la base du texte qui précise aussi les missions de chacune des structures. Effectivement, le processus d'élection se fera sur les trois instances en même temps : Conseil d'administration, Conseil des formations et Conseil scientifique.

M. SCHWEYER. - Ma deuxième question est relative aux filières de la fonction publique État. Je suis un peu interrogatif sur le flou exprimé par la Direction de l'École, n'en sait-on vraiment pas plus ? La stratégie du ministère, vu le faible effectif de certaines filières, est-elle d'organiser un concours par exemple tous les deux ou trois ans pour avoir un effectif plus étendu et rationaliser d'une certaine façon la formation ? Peut-on penser que ce sont des corps en extinction ? Une réflexion est-elle en cours, ou des scénarios ? Il serait bien de le savoir car le nombre de filières concernées est impressionnant.

M. CHAMBAUD. - Je laisserai la tutelle Santé s'exprimer si elle le souhaite. Au niveau de l'École, le seul point sur lequel nous avons des éléments relativement précis est sur l'évolution de la filière des IASS. C'est-à-dire qu'il a été très clairement dit qu'il y aurait un report du début de la formation au mois d'avril, et nous avons eu une demande pour revoir le processus de formation pour le passer de 18 à 12 mois.

Pour les autres, aujourd'hui, je n'ai pas d'éléments sur une éventuelle stratégie. Le seul point est que j'ai eu un courrier du directeur des ressources humaines évoquant l'idée de faire un groupe de travail sur les médecins et les pharmaciens. Je ne sais pas si c'est un groupe de travail commun, spécifique à chacune de ces filières, ni dans quel contexte et quel cadre. Je

n'ai pas d'éléments supplémentaires sur l'évolution pour les ingénieurs d'études sanitaires. En tout cas, de notre côté, il n'y a pas d'information cachée.

Mme QUIOT.- Je ne suis pas en mesure de développer. Juste une observation peut-être dans le discours du directeur de l'École ; on a un effet de sidération car on est à la vision complète des formations État. Je peux dire qu'au sein du ministère, ces formations État dépendent de services et de bureaux différents et, pour l'instant, la réflexion globale n'est pas encore engagée. En tout cas, au sein du Secrétariat général, on impulse l'idée de grouper les exercices. Pour l'instant tout cela est en réflexion, il est trop tôt pour en tirer des conséquences.

La DRH est consciente du fait que les problématiques sont complexes, avec des impacts sur l'École et son fonctionnement, en dire plus à ce jour est prématuré.

Mme GOUJON-HAEGY.- Vous avez dit de la formation des inspecteurs qu'elle passerait à 12 mois, sachant que la formation est actuellement de 18 plus 6 mois une fois en poste. Ces 6 mois seraient-ils également supprimés ?

M. CHAMBAUD.- Nous sommes en discussion pour savoir exactement comment cela va évoluer. Je laisserai peut-être Philippe Marin en dire un mot car il a assisté à une réunion avec la Direction des ressources humaines du ministère. Nous souhaitons que ce soit l'occasion de regarder globalement la formation des inspecteurs des affaires sanitaires et sociales, et pas uniquement formation initiale. Il semble que nous ayons une écoute favorable pour une formation au premier emploi mais aussi des formations statutaires et obligatoires lors de changements d'emploi, voire d'institution.

M. MARIN.- Nous avons eu deux réunions préparatoires avec la Direction des ressources humaines. Il s'avère que le reformatage de la formation reposera sur une suppression de la formation de 6 mois, relativement complexe à organiser, liée à la première année de prise de fonction, qui se combine avec des impératifs professionnels et le retour à l'École. Par contre, des discussions portent encore sur la durée de la formation qui irait vers une réduction, mais peut-être pas complètement verrouillée à 12 mois.

D'autre part, une discussion est engagée sur une formation d'adaptation à l'emploi, tout au cours de la carrière. Aucun contenu n'a encore été défini mais cela figure au calendrier de la discussion.

Mme GOUJON-HAEGY.- L'information officielle vous a-t-elle été donnée par la Direction des ressources humaines ?

M. CHAMBAUD.- Les éléments que nous avons viennent de la Direction des ressources humaines du ministère.

Mme GOUJON-HAEGY.- Il me semblait que ce n'était pas totalement tranché, d'où mon interrogation.

M. de WILDE.- Je comprends que l'École a déjà des informations sur des actions ou des absences d'actions sur certaines filières et que du côté de la tutelle Santé, il y a assez peu de bilan global du sujet. Ce n'est pas de nature à rassurer.

3. PRESENTATIONS ET ADOPTION DU RAPPORT D'ACTIVITÉ 2014

M. CHAMBAUD.- Je rappelle que nous avions modifié assez fortement le rapport d'activité 2013 dans sa forme et ses modalités. La nouvelle version avait été bien reçue, à la fois en interne et par le Conseil d'administration l'année dernière. Nous avons souhaité garder les mêmes modalités, avec peut-être un peu moins d'illustrations que l'année dernière. Nous avons aussi retiré la préface qui avait été faite pour cette nouvelle édition en 2013.

L'exercice est toujours assez difficile, nous souhaitons qu'il soit représentatif de ce que fait l'École, mais il n'est bien entendu pas exhaustif ; sur un certain nombre de points, des exemples ont dû être choisis et d'autres ne l'ont donc pas été.

Nous avons présenté ce projet au Comité technique d'hier qui a émis un certain nombre de commentaires que nous allons intégrer. Le point principal est peut-être le fait d'ajouter le département des Sciences infirmières et pramédicales qui était encore présent en 2014, suivent quelques adaptations sur des points particuliers, comme des clarifications de schémas.

M. BERLAND.- La discussion est ouverte.

Mme QUIOT.- Puisque ce document est provisoire et que vous allez l'améliorer, attendez-vous que nous vous fassions part de remarques tout de suite ?

M. CHAMBAUD.- C'est une délibération et il faut donc l'adopter mais, comme avec le CT, on peut le faire sous réserve de modifications. Si ce sont des modifications de fond, je pense qu'il est important de le dire maintenant. Il n'est effectivement pas finalisé, nous aurons à faire un maquettage pour le diffuser. Il faut simplement avoir l'accord du Conseil d'administration pour diffuser le document.

M. ROSENBLATT.- Un rapport d'activité est un exercice difficile. D'une part, il s'agit de décrire ce qui existe, de ce point de vue, c'est un guide des activités de l'École qu'il nous intéresse de feuilleter ou de lire de manière plus approfondie. Et puis, théoriquement, c'est aussi un document sur lequel on donne un certain nombre de résultats portant sur les activités productives, positives, réussies ; le seul fait qu'elles existent ne suffit évidemment pas à les légitimer pour l'avenir. On part de l'idée, au sein de ce Conseil, que les différentes activités décrites sont utiles et parfois indispensables pour la réalisation des missions de l'École.

Ensuite, il y a la dimension, qui nous occupera au cours de la journée, du rapport avec les coûts de réalisation et de production de ces activités. Cela ne figure pas ou alors de manière très elliptique dans ce dossier car nous l'aborderons certainement à l'occasion des résultats 2014, je pense que c'est à ce moment qu'il faudra aborder davantage ces aspects.

De ce point de vue, je crois que c'est aussi en rapport avec le troisième gros sujet de la journée qui est d'organiser pour l'avenir le financement des activités ainsi décrites. Pour ce faire, il faudra que nous sachions ce qu'elles coûtent, ce qui n'est ni le cas dans le rapport d'activité, ni le cas dans la description des résultats, ni le cas dans le document sur les orientations futures du management. C'est ce point central qui va néanmoins resurgir à l'occasion des différents examens des dossiers à l'ordre du jour.

M. SCHWEYER.- Une remarque de fond sans proposition ; je suis très frappé que, parmi les acteurs, on ne voit ni les étudiants ni les élèves. Ils vivent sur le campus, il y a des associations, des activités... C'est une école et je mettrais une tribune ou un espace d'expression sur le sujet. Pour la tonalité du document, une place plus visible pour les élèves et les étudiants serait bien.

M. CHAMBAUD.- C'est une remarque tout à fait judicieuse. Il faut que cela puisse enrichir le rapport d'activité, c'est-à-dire que ce soit à partir des activités. Il faut voir, sous l'angle des aspects logistiques, comment ajouter quelque chose cette année. Il faut surtout peut-être voir comment le travailler l'année prochaine afin qu'il soit plus nourri sur cet aspect.

M. BERLAND.- C'est un chapitre vie étudiante et vie des élèves.

M. COURAUD.- J'ai une remarque de fond, à la page 19, il est fait allusion à des « thèses professionnelles ». Or, j'étais déjà intervenu sur ce point pour dire que cela n'existe pas, ce n'est pas un diplôme universitaire...

M. BERLAND.- Le nouveau décret sur le doctorat ne le crée pas ?

M. COURAUD.- Absolument pas.

M. MARIN.- La notion de thèse professionnelle renvoie à quelque chose qui ne relève pas directement de l'enseignement supérieur mais qui se situe dans le cadre des mastères spécialisés habilités par la Conférence des grandes écoles. L'appellation du travail final est celui de thèse professionnelle.

M. CHAMBAUD.- Je rebondis sur l'occasion pour donner un élément. Nous regarderons à mettre peut-être une parenthèse indiquant qu'il s'agit d'une appellation CGE.

Je voudrais en profiter pour dire que c'est un sujet important pour l'École. Nous l'avons vu en allant à Chapel Hill qui a une très grande activité de DrPh, c'est-à-dire de doctorat professionnel en santé publique. C'est un sujet très important pour l'École, notamment sur les personnels que nous formons afin de voir si, pour une partie d'entre eux en France, nous ne pourrions pas nous orienter vers des thèses professionnelles pour eux. C'est en train de se développer très fortement dans une grande partie de l'Europe, et je trouverais intéressant et utile à l'École d'être pionnière en la matière. Cela me semble correspondre beaucoup à ce que l'on peut attendre de l'École. Et son caractère un peu spécifique s'y prête très bien.

Cela implique aussi un travail préalable avec le ministère de l'Enseignement supérieur de la recherche. Mon sentiment est qu'il faut le développer aussi dans le cadre et avec le soutien des Comue.

M. COURAUD.- Le sujet a effectivement été examiné au cours des deux dernières années, dans le cadre de la réflexion sur le doctorat qui s'est tenue au sein du ministère avec tous les partenaires. Il a été tranché dans le sens que le seul diplôme de recherche restant est la thèse universitaire, la thèse de recherche. L'idée serait de développer, et c'est très souhaitable, des thématiques de recherche appliquée, le plus possible. Il n'y a aucune raison que des recherches dans le domaine professionnel ne puissent pas donner lieu à des thèses d'université, tel que c'est organisé aujourd'hui.

Mais l'idée, qui a notamment été défendue dans le champ du management, a été refusée. Et je pense que cela le restera pour quelques années. Dans le domaine des sciences dures et des matériaux, des thèses sont extrêmement appliquées, ce sont de vraies thèses professionnelles. Dans l'aéronautique, elles se font vraiment pour la solution de problèmes techniques très concrets au sein de grandes entreprises comme Airbus. Dans le champ du management, il n'y a aucune raison que l'outil de thèse ne soit pas utilisé de la même façon.

Pour notre ministère, après la réflexion très large qui a eu lieu, la conclusion est que l'outil est pertinent et qu'il n'y a aucune raison de créer un outil différent pour réaliser ce type de travaux de recherche. La crainte est qu'en créant des thèses dites professionnelles, on n'ait pas la même qualité scientifique que celle exigée pour le PhD. Il est vrai qu'aux États-Unis, un certain nombre d'universités se sont lancées dans cette organisation nouvelle de la « recherche professionnelle », les aspects financiers derrière n'y sont négligeables. Je crois que la décision a été prise après une très large concertation, et je ne pense pas qu'elle soit rouverte dans les années qui viennent.

M. BERLAND.- D'autant que le nouveau décret va bientôt paraître.

M. COURAUD.- Au mois d'avril.

M. SCHWEYER.- Ce que vous dites est très important. Qu'est-ce que cela signifie sur le double engagement de l'École ; d'un côté conférence des grandes écoles avec des mastères et de l'autre côté des diplômes... L'un n'empêche pas l'autre, mais vous exprimez, non pas un discrédit mais le fait que la thèse professionnelle n'existe pas.

M. COURAUD.- C'est ce que j'ai dit. Mais il faut distinguer le mastère spécialisé et la thèse professionnelle. Le premier est reconnu, ce qui n'est pas le cas de la thèse professionnelle. L'assimilation n'est pas possible entre les deux. La thèse professionnelle est portée par un

certain nombre d'institutions. Mais pour le moment, après cette concertation large et cette réflexion menée, aucune évolution n'est à attendre vers la création de ces diplômes en France.

M. CHAMBAUD.- J'ai bien entendu le message. Je veux juste donner deux éléments supplémentaires par rapport à ce que vous dites. Le premier est que ce n'est pas qu'aux États-Unis, l'Université de Montréal est en train de faire des doctorats professionnels. Le Royaume-Uni en fait aussi quelques-uns. J'entends que la discussion semble close pour quelques années ; je pense qu'elle reviendra.

Deuxième élément, pour moi, la discussion ne porte pas sur une thèse scientifique de bonne qualité contre une thèse professionnelle dont la qualité pourrait être contestée. Rien n'empêche, et nous en avons des exemples à l'École, des directeurs d'hôpitaux de s'engager vers une thèse scientifique. Nous en avons, mais le problème est qu'ils sont très peu, et cela continuera ainsi, ce qui paraît logique.

Par ailleurs, pour en avoir longuement discuté avec Chapel Hill, le caractère du doctorat professionnel n'est pas de faire une thèse scientifique de qualité moindre, mais d'être beaucoup plus engagé. D'ailleurs, cela peut se faire, y compris par des aspects où le produit final n'est que l'un des éléments d'appréciation pour avoir le doctorat DrPH, par des modalités beaucoup plus fortes de communication, d'expérience, de publication, et d'éléments permettant de donner à ces personnes un minimum de choses sans qu'elles deviennent des chercheurs et s'engagent vers la recherche scientifique, mais avec des éléments en matière de méthodologie, de modalité qui leur permettent de faire ce lien avec les chercheurs.

Je pense que ce n'est pas le débat d'aujourd'hui et je ne souhaite pas le prolonger, mais je pense que ce sujet reviendra un jour.

M. COURAUD.- Effectivement, ce n'est pas le sujet du jour, mais c'est un point très important qui ne concerne pas que l'EHESP mais toute la recherche dans le champ du management et de la gestion. C'est le champ principal, les autres secteurs sont moins intéressés. Lorsqu'on analyse vraiment les raisons pour lesquelles on serait amené à créer un diplôme, une thèse différente, on s'aperçoit que peu de raisons le justifient par rapport à la thèse de recherche telle qu'elle est aujourd'hui. La thèse de recherche est tout à fait adaptable à ce que vous venez de décrire, c'est-à-dire un investissement vers la recherche de professionnels, pas pour devenir chercheurs mais pour approfondir, améliorer leur activité dans leur vie professionnelle.

Il n'y a pas d'incompatibilité. Le nouveau décret qui va paraître donne la possibilité de faire une thèse à mi-temps pour un professionnel. Jusqu'à présent la thèse était obligatoirement à temps plein. En fait, on voyait beaucoup d'adaptations dans la réalité. Dans les textes, il sera prévu de la faire à mi-temps avec une durée potentielle double de celle qu'elle est aujourd'hui.

Des adaptations sont nécessaires. On connaît bien ce genre de situation dans le monde de la santé, les médecins font beaucoup de recherches cliniques et ils utilisent dans beaucoup de cas la thèse de recherche comme cadre de ces recherches, tout en restant des professionnels soignants, sans devenir pour autant des chercheurs à temps plein. Il n'y a pas de raison que les autres secteurs ne puissent pas utiliser l'outil PHD d'université de cette façon.

C'est un point très important. Encore une fois, l'analyse a vraiment été faite au fond, avec beaucoup d'interaction avec des milieux professionnels différents. Je ne pense pas que ce mouvement, qui vient quand même des États-Unis, se développe en France de façon très forte dans les années qui viennent. Les professionnels en management ont accepté l'idée que la thèse d'université pouvait être utilisée. Le souhait est que lorsqu'un directeur d'hôpital

veut compléter sa formation par une activité de recherche, il faut tout faire pour qu'il puisse mener une thèse d'université. À notre avis, c'est bien préférable à une éventuelle thèse professionnelle qui n'amènera pas à grand-chose, alors qu'une école comme l'EHESP peut créer les conditions pour qu'un directeur d'hôpital, par exemple, puisse faire une thèse dans de bonnes conditions.

M. BERLAND.- Je propose de passer à l'approbation moyennant des petites modifications de forme.

☒ Vote à main levée sur la délibération 03/2015 : **UNANIMITÉ**

Le rapport d'activité est approuvé.

4. PRÉSENTATION ET APPROBATION DES STATUTS DE LA COMUE UNIVERSITÉ BRETAGNE LOIRE

M. CHAMBAUD.- Il s'agit de vous donner un ordre d'idée de ce qui est en train de se passer dans la France entière. Un certain nombre de Comue se mettent en place selon des modes particuliers, la Comue étant le mode de regroupement le plus répandu. Il existe aussi des partenariats ou des fusions, notre président connaît bien le sujet. Certains lieux ont choisi, soit de mettre en place une université fusionnée, je pense notamment à Aix-Marseille, d'autres des formes de partenariats très élargis, par exemple la Picardie.

Voici un focus sur la communauté d'universités et d'établissement Université Bretagne Loire (UBL) voyez que ce sera la Comue qui comptera le plus d'étudiants de France. C'est sa caractéristique principale.

La deuxième est qu'elle est interrégionale. Jusqu'à présent, c'est n'était pas une spécificité totale de l'Université Bretagne Loire puisqu'il en existe à d'autres endroits, je pense à la Franche-Comté ou la Normandie. Mais avec les évolutions vers les grandes régions, ce sera la seule communauté d'universités et d'établissements à conserver ce caractère interrégional.

Ce sera une spécificité non négligeable par rapport à ce qui va se passer dans le reste du pays puisque l'on aura à tenir compte des interactions avec deux conseils régionaux, alors que les autres communautés n'auront pour interlocuteur qu'une seule Région. Dans le domaine académique universitaire, c'est quelque chose d'important.

Le choix d'UBL a été de demander à l'ensemble des institutions de Bretagne et des Pays de la Loire si elles souhaitaient ou non être membres de la Comue. Voyez que c'est réparti sur l'ensemble du territoire, avec 7 universités impliquées.

J'en profite pour donner un élément de contexte, que certains d'entre vous connaissent. Nous avons connu une situation particulière puisque Rennes était engagée dans une fusion entre les deux universités, Rennes 1 et Rennes 2, et que ce que l'on peut qualifier de crise à Rennes 2 a conduit à bloquer le processus de fusion, avec peu de chance qu'il puisse être rétabli dans un futur proche. C'est un élément de contexte non négligeable par rapport à ce qui se passe dans le cadre de l'UBL mais aussi pour nous par rapport à nos interlocuteurs sur le plan local à Rennes.

Aujourd'hui, moyennant l'acceptation de différents conseils d'administration, nous serions 27 membres : 7 universités, 15 écoles et 5 organismes de recherche.

Outre les CHU, un certain nombre de partenaires sont associés, c'est-à-dire les écoles qui choisissent d'être associées plutôt que membres.

Dans le document stratégique, des ambitions ont été données pour l'Université de Bretagne Loire, que l'on souhaiterait retrouver dans l'ensemble des Comue. À part cet aspect de

couverture territoriale très forte, les autres sont des choses que l'on va probablement retrouver dans toutes les Comue.

Peut-être un focus sur le numérique ; l'UEB avait mis un accent très fort sur le développement du numérique, ce qui était l'une de ces caractéristiques. On va le retrouver dans l'UBL.

J'insisterai sur la « communauté de destin », ce qui est un peu compliqué à faire dans un processus qui réunit un nombre considérable d'institutions, certaines ne se connaissant pas auparavant.

Parmi les éléments majeurs, une discussion assez forte perdure sur le doctorat et les départements au cœur de l'UBL. Nous aurions 11 écoles doctorales et 10 départements de recherche.

Je souhaite insister sur le fait que l'École est dans une situation un peu particulière. Si dans Sorbonne Paris Cité, nous sommes un membre à part entière vis-à-vis d'un nombre restreint d'institutions, nous nous retrouvons dans l'UBL parmi 27 membres.

Je ne veux pas cacher que nous avons des difficultés pour faire reconnaître l'axe « santé publique », que ce soit dans les écoles doctorales ou les départements de recherche. On le voit très peu apparaître. Certaines personnes autour de la table, enseignants-chercheurs, peuvent en témoigner, nous avons du mal à faire reconnaître cet aspect qui, finalement, est éclaté dans plusieurs écoles doctorales et départements de recherche.

De la même manière, un appel à candidatures Idex 2 a été lancé et l'UBL est candidate avec une approche transdisciplinaire. Il y a eu, là aussi, une difficulté à faire reconnaître la possibilité de porter l'Idex aussi sur les sciences humaines et sociales en général et sur la santé publique en particulier, qui est probablement un peu plus reconnue dans le domaine environnement.

Vous avez ici les doctorats et départements et, en gras, les endroits où nous pouvons nous retrouver comme école de santé publique. Ce qui est encore une fois un problème car on retrouve les forces de l'École éclatées dans différentes écoles doctorales et différents départements de recherche.

Plutôt que de détailler les éléments du calendrier de l'UBL, sachez que nous sommes comme les autres communautés d'universités mais avec six mois de retard, accordés par le MESR. Ce qui est dû à cette modalité particulière interrégionale de la Comue. Alors que les autres Comue sont en train de mettre en place leurs instances, la création de l'UBL ne se fera qu'au 1^{er} janvier 2016, suivie par le processus de mise en place de sa gouvernance.

Pour ce qui est de l'EHESP, il me semble important de débattre un point. L'EHESP, jusqu'à présent, était membre associé de l'Université européenne de Bretagne. Il me paraît important que l'École, qui a obtenu d'être membre de deux Comue, soit à la fois membre de l'Université Sorbonne Paris Cité – nous en avons vu l'intérêt ici – et membre de l'Université Bretagne Loire. Notamment, son ancrage est à Rennes avec une majorité d'activités, et nous avons des partenariats importants avec des acteurs locaux (Rennes 1, Rennes 2, Sciences Po Rennes, campus Anses de Ploufragan, certaines écoles d'ingénieurs). Le fait d'être membre de cette Université Bretagne Loire me paraît un élément important car cela consacre notre capacité à nous projeter dans les deux Comue.

Un dernier point est pour nous très important ; on voit bien qu'une grande partie des discussions sur la vie étudiante ou l'immobilier n'est pas toujours possible avec l'USPC car leur interlocuteur est le Conseil régional d'Île-de-France pour lequel les modalités immobilières nous échappent. Il paraît donc important que nous soyons en lien avec la Comue UBL, notamment pour un certain nombre de développements d'équipements dans le domaine du numérique, dont il est important que l'École puisse bénéficier.

L'élément sur lequel il faut être vigilant est que nous devons être totalement membre de l'UBL dans un contexte où notre présence est très délayée. J'en veux pour preuve le fait que dans le Conseil d'administration, une discussion s'est tenue pour savoir comment allaient être représentés les 27 membres. Il n'était pas possible d'avoir 27 membres de droit plus les autres collèges. Donc, il a été choisi que les universités auraient un siège chacune et les 15 écoles 5 sièges tournants. Cela signifie que l'École ne sera pas présente tout le temps.

J'avais demandé dans un courrier adressé aux préfigurateurs de l'UBL qu'en raison de l'aspect particulier de l'École, nous puissions avoir l'un des 5 postes réservés aux écoles. Cela n'a pas été accepté. C'est un sujet qui va être compliqué car notre présence sera finalement beaucoup moins visible alors que nous avons beaucoup plus de force, paradoxalement, qu'à l'Université Sorbonne Paris Cité.

Pour la présentation des statuts, les Comue entraînent la mise en place d'un dispositif de gouvernance qui n'est pas simple. On voit dans la colonne du milieu ce que l'on retrouve dans toutes les Comue, avec un Conseil académique, un Conseil d'administration et le Conseil des membres. Par contre, il y aura la mise en place d'un comité des départements qui va développer la coordination et les projets scientifiques. Puis, il faudra, étant donné que l'interface se fera avec deux régions, deux Conseils régionaux et donc deux groupements : un Bretagne et un Pays de la Loire.

Le Conseil des membres comprend 27 sièges, si les différents CA l'acceptent. Le Conseil d'administration sera composé de 48 membres et le Conseil académique de 155. Voyez que ce seront des institutions riches.

Les statuts de l'UBL mentionnent des compétences hiérarchisées, je ne vais pas épiloguer sur ce point. L'élément est de fixer ce que sera le niveau entre ce qui sera finalement confié à la Comue et ce qui va rester dans chacune des structures. Pour l'UBL, il est proposé que les établissements transfèrent à la Comue le pilotage d'une politique. Le sujet va être très fort car on va retrouver beaucoup d'écoles pour lesquelles le transfert ne va pas être systématique. Ce sera probablement un sujet très fort de discussion et de négociation au sein d'UBL.

Je rappelle que dans le cadre des contrats de site, 109 postes ont été obtenus pour l'UBL, sur trois ans. Notre souhait, comme c'est le cas pour l'USPC, est que l'École puisse aussi en obtenir, sachant qu'il y a 27 candidats.

Pour être clair sur le projet de délibération, les statuts de l'Université Bretagne Loire ne sont pas discutables, ils ont été présentés au MESR qui, après plusieurs allers-retours, les a entérinés.

La demande au Conseil d'administration est de savoir si, sur la base de ces statuts, l'École souhaite ou non être membre de l'Université Bretagne Loire.

M. POMMERET. - Je voudrais faire une remarque puisque l'on m'avait, il y a quelques années, qualifié de « chantre de la rennitude ». Je me satisfais que l'École, qui a un ancrage géographique à Rennes, puisse se rattacher et échanger avec les établissements.

En revanche, la forme a changé. On voit bien, ne serait-ce que par son nom, que l'université Bretagne Loire préfigurait un contour géographique des régions qui n'est pas celui qui a été finalement retenu par le législateur.

J'y vois là une difficulté à exister. Alors que toutes les autres communautés d'universités et d'établissements se réfèrent à une seule région, l'UBL sera une interrégion sur le plan universitaire alors que l'on comptera deux régions sur le plan politique. Les comue étant vues comme ayant une vision géographique et d'aménagement du territoire sur une région, j'y vois une difficulté qui risque à terme de poser un problème, sans tenir compte du nombre d'établissements concernés.

M. ZMIROU.- Je voudrais témoigner cependant, du point de vue à la fois d'un département et d'un co-responsable d'une grosse UMR totalement présente sur le site breton, d'une très grande frustration vis-à-vis de la manière dont l'opération UBL est montée en regard de la place des enjeux de santé publique dans le champ de la recherche et de la formation.

Cela a été une très difficile bataille, c'est le terme qu'il faut utiliser, que de faire figurer le terme « santé publique » à l'intérieur de l'École doctorale « Biologie-Santé ». Elle y est, entre l'immunologie, la génomique, et les technologies de la santé et dix autres. Elle figure finalement mais cela a été difficile. Et ce, malgré le soutien fort du doyen de la faculté de médecine.

Et s'agissant de l'idx dans ces différentes facettes, nous avons été, l'École et les deux UMR sur lesquelles l'École exerce un certain rôle, aussi bien l'IRSET que le CRAPE, totalement et exclusivement impliqués dans le territoire breton, et ont fini, à leur grand désarroi, de manière très forte et après discussion, par considérer qu'elles ne pouvaient pas se reconnaître dans le dossier qui avait été déposé dans le champ santé ; du fait de la distance, pour ne pas parler d'un caractère hautain, vis-à-vis de dimensions importantes de la santé publique en matière de sciences humaines et sociales absolument non reconnues, et des autres facettes que la biologie fondamentale dans les domaines dans lesquels nous sommes plus investis.

C'est donc une grande frustration, nous sommes pleinement investis ; nous y allons, nous y allons, cependant avec le sentiment que ces forces que l'École apporte dans le territoire Grand Ouest en matière de recherche et de formation ne sont pas, à ce stade, reconnues. Nous y allons, mais avec beaucoup d'amertume.

M. de WILDE.- Je comprends de l'exposé de notre directeur et des propos qui viennent d'être tenus qu'un établissement comme le nôtre peut difficilement rester en dehors de ce processus de regroupement, et qu'avec ses inconvénients mais aussi ses avantages, il appartient au Petit Poucet que serait l'EHESP dans ce grand ensemble bien doté, d'en tirer le meilleur profil, d'être un acteur pas le plus gros mais agile et habile, tant en ce qui concerne les moyens que la valorisation et le fait de rendre plus visible son activité au sein de ce grand ensemble. Finalement, j'y vois, peut-être avec un excès d'optimisme, une capacité de stimulation aussi pour notre école.

M. ROSENBLATT.- Je partage cette réaction, en observant que dans ce type de dossier, le développement institutionnel est très structuré, comme on le fait souvent dans la sphère publique, avec une description plus limitée des contenus ensuite. Je ne doute pas non plus qu'il y ait une opportunité à s'inscrire dans ce vaste mouvement et qu'il est difficile d'en être absent. Il est plus difficile pour nous de mesurer la portée réelle de cet investissement institutionnel. Bien entendu, elle ne peut pas s'apprécier dans le court terme, des coopérations sont tissées dans la durée, certaines préexistaient.

On peut supposer que c'est un facteur favorisant, à condition que l'institutionnel ne soit pas l'essentiel de la préoccupation mais que ce soient bien des coopérations tissées de manière concrète et qui donnent contenu et sens à ces démarches souvent lourdes.

Mme BONNAURE-MALLET.- Je rejoins tout à fait ce qui vient d'être dit. Personnellement, je pense qu'adhérer à l'UBL est une opportunité pour l'École pour asseoir définitivement son ancrage au niveau bi-régional. L'École en a besoin pour asseoir la vie étudiante et l'immobilier ; vous vous doutez bien que les deux Conseils régionaux auront des cibles, dont l'UBL et je crois qu'il faut en être pour bénéficier de financements, d'aides des collectivités territoriales, voire infra.

Je comprends tout à fait ce qui est dit sur une frustration par rapport aux disciplines. Vous avez vu que c'est une grosse machine et il est entendu que toutes ne peuvent être représentées. Je l'entends tout à fait, comme on l'a entendu pour beaucoup d'autres

disciplines. Vous savez que l'Idex a été essentiellement constituée à partir des équipes qui étaient impliquées dans différents outils du programme d'investissement d'avenir, c'est-à-dire sur des Labex, des projets forts. Les sciences humaines et sociales sont quand même dans le projet, c'est une chose dont il faut se satisfaire, mais il est vrai que la santé publique n'apparaît pas en tant que telle.

Mais je crois sincèrement qu'y aller peut aussi donner une place et faire en sorte que l'EHESP intègre le territoire dans le domaine de l'enseignement supérieur, et vraiment dans la recherche. J'y crois vraiment.

Jusqu'à date, deux universités ont approuvé les statuts : l'UBO et l'Université Rennes 1 hier.

M. THIBAULT.- Dans ce contexte, je me demande pour anticiper, s'il n'y a pas utilité à ce que l'École se rapproche des autres structures de santé de cette université. Vous aurez plus de force ensemble qu'en restant isolés.

M. CHAMBAUD.- Nous le faisons. C'est un peu ce que Denis Zmirou a dit tout à l'heure, nous n'avons pas porté les projets tout seuls, nous avons souhaité les porter notamment avec les universités de Rennes 1 et Rennes 2, dans le cadre des UMR dans lesquelles nous étions, avec un soutien très fort de la faculté de médecine.

On voit très clairement, et c'est probablement compréhensible, que la dynamique qui s'était mise en place, vue dans le cadre de l'Université européenne de Bretagne et de l'Université des Pays de Loire, était propre à chacun des PRES. Maintenant, il faut construire une dynamique sur les deux. Cela veut dire aussi que des interlocuteurs qui ne se connaissaient pas ou peu, puissent se rencontrer et commencer à avoir un futur et un projet communs.

J'ajouterais un point à titre d'observateur, que la crise entre Rennes 1 et Rennes 2 n'a pas aidé pour la place de l'École. Ce gros ensemble, cela a été dit à mot couvert par M. Pommeret, repose sur deux pôles, celui de Nantes qui est uni, et celui de Rennes qui ne l'est pas.

Par ailleurs, et cela a été un élément de difficultés, dans le pôle nantais, la santé publique est très faible. En outre, Nantes a pris l'initiative sur l'ensemble de la santé. Nous avons essayé de prôner que la santé publique est le caractère inter et transdisciplinaire que souhaite faire l'UBL, mais il n'y a pas eu de réponse à notre proposition. Ce n'est pas un champ disciplinaire en soi mais un croisement des disciplines que l'on pouvait montrer à travers le champ de la santé publique. C'est aussi l'une des raisons pour lesquelles cela ne s'est pas fait.

C'est important pour l'École d'être présente, mais aussi de marteler le fait que nous ne sommes pas une école comme les écoles d'ingénieurs et de commerce qui représentent la quasi-totalité des autres membres par rapport aux universités. Sur le sujet, nous avons eu l'impression que nous heurter à un mur.

M. BERLAND.- Je propose de passer à l'approbation telle que proposée sur la dernière diapositive.

Vote à main levée sur la délibération 06/2015 : **3 ABSTENTIONS.**

Les statuts de la Comue université Bretagne Loire sont approuvés à la majorité.

5. APPROBATION DE LA CREATION DU DIPLOME D'ETABLISSEMENT MANAGEMENT MEDICAL

M. MARIN.- Je vous présente le rapport au nom de Roland Ollivier, directeur du département, qui devrait nous rejoindre. Le DE Management médical a fait l'objet d'un

examen par le Conseil des formations à sa dernière séance du 5 mars, qui a donné un avis favorable.

C'est un nouveau diplôme au sens de l'enseignement supérieur, produit par l'École des hautes études en santé publique et porté par Laetitia Laude, professeure de management, et Francis Fellinger, professeur affilié, conseiller général des établissements de santé, ancien président de la Conférence des présidents de CME.

Les publics visés sont les médecins en situation de management d'équipe ; cela ne concerne pas que les médecins-chefs de pôle mais aussi les médecins présidents de CME ou de différents comités ou institutions, tous les médecins qui ont une dimension managériale dans leur exercice professionnel. Cela concerne également des fonctions internes aux établissements ou externes, dans l'animation de réseaux, de structures en lien avec l'hospitalisation à domicile ou en lien avec le territoire.

Les objectifs de ce diplôme la Direction des médecins seront au nombre de quatre :

- Identifier les enjeux et les finalités du management et des activités de santé ;
- Acquérir des compétences, c'est une formation praticienne et opérationnelle, en management d'équipes et de projets, c'est-à-dire former les médecins au développement des capacités dans le domaine de la gestion de projet et de management ;
- Identifier les apports et les limites du *coaching* individuel, avec une procédure d'accompagnement individuel à destination de ces médecins ;
- Donner des outils au service de la réflexivité ; on sait que la pratique managériale est aussi liée à sa propre réflexion sur sa propre pratique en tant que manager.

Sur la forme, il y aura trois types d'interventions, l'idée générale étant de faire en sorte que les médecins ne soient pas mobilisés à temps plein à l'École et d'avoir de la formation à distance et *in situ*.

L'une des difficultés pour le corps médical dans des fonctions managériales est de consacrer beaucoup de temps sur le temps clinique à la formation managériale. Elle alterne des séquences d'apprentissage limitées au maximum et en même temps une formation sur le terrain.

Le diplôme sera sanctionné par un mémoire. La durée de la formation est de 150 heures en trois ensembles :

- 80 heures de travail en présentiel ;
- 12 heures (calcul forfaitaire) d'accompagnement individuel ;
- 60 heures de travail sur la préparation du mémoire.

Il se présente sous la forme de 5 modules de 3 ou 2 jours à Rennes et qui concerneront un groupe d'environ 12 personnes. L'idée est d'essayer de favoriser un *coaching* individuel et de les inscrire dans un cadre collectif qui ne soit pas trop large pour que l'expression soit privilégiée.

- Fondamentaux du management en santé ;
- Formation au management d'équipes, les médecins ont un travail de manager, plus encore ceux qui ont une responsabilité institutionnelle ;
- Management de projets, l'idée est de travailler autour de la gestion de projets qui est un mode d'organisation qui fonctionne très bien ;
- Management des tensions et des conflits ;

- Mise en perspective internationale, dimension comparée dans l'organisation et les fonctions managériales, des expériences étrangères sont tout à fait intéressantes.

Cette formation sera sanctionnée par un mémoire qui sera soutenu et présenté. Il viendra valider le diplôme d'établissement puisque c'est une formation diplômante au sens d'un diplôme d'établissement délivré par l'École des hautes études en santé publique de Rennes.

Les avantages de la formation sont :

- un dispositif en lien étroit avec l'exercice professionnel, ancré dans le terrain ;
- l'accompagnement par des *coaches* certifiés, avec une partie d'accompagnement individuel pour répondre aux attentes personnalisées ;
- des intervenants diversifiés y compris étrangers ;
- une optique de travail personnel à développer pour permettre de développer la pratique réflexive sur la pratique managériale.

Le tarif est habituel pour les diplômes d'établissement de l'École. Pour ouvrir un lien avec Laurence Malpot, je dirais que nous travaillons avec l'institut du management sur la création d'un diplôme de manageur paramédical pour les unités de soins. Vraisemblablement, nous pourrons vous apporter le projet de cette maquette lors d'une prochaine séance du Conseil d'administration.

C'est une demande pour laquelle nous avons fait une étude de marché, il existe effectivement un vrai besoin.

Pour terminer, j'ajoute que cela entre dans un cadre et une dimension institutionnels en ce sens que les chefs de pôle notamment doivent avoir une formation d'au moins 60 heures. Il y a eu une première vague de nomination de chefs de pôles et nous entrons dans une vague de renouvellement avec une demande et un besoin encore plus évidents.

M. CHAMBAUD.- Deux points d'éclairage. L'École souhaite vraiment s'investir dans cet aspect de la formation pour des médecins qui ont vocation à avoir des tâches de coordination ou de gestion. Nous faisons le pari que ces médecins ne sont pas automatiquement formés sur cela et que certains vont en ressentir le besoin. L'École souhaite vraiment dire qu'elle est présente et qu'elle apporte quelque chose à des médecins qui, lorsqu'ils expriment ce souhait, vont chercher des formations ailleurs. Il nous paraît important que l'École présente cette offre.

Le deuxième sujet est qu'une part importante des publics sera constituée de médecins hospitaliers, mais nous souhaitons l'ouvrir à des médecins qui pourront avoir des tâches de management y compris en dehors de l'hôpital. Je pense au mouvement en cours sur l'ambulatoire avec probablement l'incapacité d'offrir cela à des médecins coordinateurs de maisons de santé pluridisciplinaires ou d'une offre sur un territoire.

C'est aussi un élément de la politique que souhaite développer l'École, c'est-à-dire que l'on garde les acquis de cette école qui a une valence établissements très forte, que nous souhaitons étendre sur un certain nombre de sujets notamment liés aux parcours, aux territoires, pour lesquels on voit bien que des évolutions inéluctables sont en cours dans les prochaines années ou décennies.

M. THIBAULT.- En complément, ce n'est pas uniquement réservé aux médecins. Un certain nombre d'autres professionnels de santé, notamment mais pas exclusivement, peuvent être parfaitement intéressés par ce type de formation pour piloter un certain nombre de nouvelles organisations du système de santé.

M. SANNIÉ.- Il est difficile de réagir sur un document qui ne décrit pas l'entièreté de la formation. J'avais deux remarques à propos de cette présentation.

Sur le module 2 « Management des équipes », je me disais que l'un des modes de travail, c'est lorsqu'on souffre d'une difficulté d'interdisciplinarité au sein de l'hôpital qui est parfois difficile à mettre en œuvre. Notamment, le développement de l'éducation thérapeutique transforme profondément les manières de travailler entre médecins, infirmières, etc., qui permet de construire des interactions et des travaux communs. Ce qui va assez bien avec le développement souhaité par les ARS de l'éducation thérapeutique en ville.

Il y a là à mon avis un enjeu de forte sensibilisation et de forte présentation de l'intérêt de modes de pratiques médicales soignantes différentes que représente le développement de de TP comme mode de management renouvelé des équipes. À mon avis, ce point devrait être ajouté.

Sur le module 3 « Management de et par projet », même si la mention est présente pour une meilleure réponse aux besoins des usagers qui est affirmée comme un objectif final, la réalité est que la difficulté pour les professionnels de santé est aussi de pouvoir être dans une logique de coconstruction avec les usagers du système de santé, ce qui implique des méthodologies de travail différentes.

Je pense que les professionnels de santé présidents de CME, chefs de pôles, médecins-chefs de service, médecins coordonnateurs en EHPAD auront en face d'eux des acteurs associatifs de plus en plus présents qui peuvent les aider à contribuer à cette meilleure réponse aux besoins des usagers. Cela suppose d'avoir des méthodologies de travail avec eux et, à l'heure actuelle, ils ne sont pas du tout formés à cela. Ce point doit être ajouté car le module 3 n'y répond pas du tout.

Mais c'est un jugement de valeur sur une présentation qui est forcément partielle.

M. MARIN.- Effectivement, ces deux observations sont tout à fait pertinentes. D'une part, l'idée est de décloisonner le management, notamment l'articulation entre hôpital et la ville. L'objectif n'est pas de traiter uniquement du management interne aux établissements mais de développer une culture de réseau ou d'organisation transversale interne et externe.

Sur l'intégration des usagers, je ne vais pas répondre au sujet que nous allons aborder cet après-midi mais le fait que nous portions l'institut des usagers pour le compte de la collectivité me paraît dire que nous n'oublierons pas cette dimension. Il est bien évident que dans la construction des projets qui sont effectifs, avec des expériences dans les établissements, l'intégration et la dimension des usagers fait partie intégrante de la conception même.

M. SANNIÉ.- Permettez-moi d'insister sur ce point car je suis représentant des usagers à l'AP-HP et je vois combien il est difficile au sein des pôles de mettre en place des coconstructions. Si une place institutionnalisée est donnée, la méthodologie de travail avec les usagers est quand même compliquée.

Mais cela concerne aussi les autres métiers. En dehors des enjeux de qualité et de sécurité, c'est aussi la capacité de traiter chacun à sa place, voire inclure chacun dans une dynamique de qualité et de sécurité des soins. C'est la capacité d'être à la fois un leader et un animateur, ce qui suppose de laisser de la responsabilité aux gens. Or, par construction, il est difficile pour un professionnel de santé de lâcher de l'ordre de la prescription. Cela reste très profondément ancré dans la manière de travailler.

M. BOUVIER-MULLER.- Ce diplôme est une très bonne initiative car il existe un véritable besoin. Avec les collègues, à ma gauche, qui sont dans le métier depuis longtemps, nous avons pu constater que les médecins hospitaliers ont fait un véritable pas dans notre culture de gestion. Pour autant, les besoins ont été décuplés depuis 2009 avec la loi, avec la délégation de gestion dans les pôles, les responsabilités personnelles que la loi a attribuées aux présidents de CME. C'est une très bonne chose que nous appuyons.

Je dirais à Philippe Marin qu'il existe à l'AP-HP une école de management des médecins hospitaliers, de très haut niveau, l'EMAMH. Est-ce complémentaire, concurrent, comment avez-vous vu cela ?

M. MARIN.- Ouvrant une offre à la formation continue, nous avons fait une étude comparative sur ce qui existait. Bien entendu, les offres ne sont pas concurrentes. Nous souhaitons avoir une identité et une cohérence de formation à l'égard des personnes qui exercent des fonctions de management dans le système de santé. Cela n'exclut pas que nous ayons des discussions, voire des partenariats avec d'autres intervenants de ce domaine. C'est une offre de formation diplômante qui n'est pas en concurrence mais complémentaire.

J'ajoute, si l'on regarde les choses de façon panoramique, qu'il existe dans le secteur public 3 000 pôles d'activité au niveau national, 5 000 médecins avec des fonctions organisationnelles et une grande proportion dans le secteur privé. C'est un grand volume des personnes à former. Nous aurions ne serait-ce que toutes les composantes publiques, que nous serions sûrement en grande difficulté. Ce sont des petits groupes de 12, nous ferons plusieurs sessions par an, mais voyez que nous n'avons pas vocation à l'exhaustivité.

M. VINCENT.- Cette initiative, qui me paraît excellente, répond tout à fait à la préoccupation exprimée par les jeunes médecins hospitaliers, notamment dans le cadre de la commission « Attractivité » qui fonctionne dans le cadre de la FHF, animée par un président de CME de CHU et un jeune praticien hospitalier.

Lorsqu'on analyse le problème de l'attractivité de l'hôpital, on s'aperçoit que se posent non seulement des problèmes de rémunération, de perspectives de carrières, mais aussi du management des équipes. C'est l'une des grosses critiques que font les jeunes médecins vis-à-vis de leurs aînés, et une idée forte sortie de ce groupe « Attractivité ».

Cette initiative ne répond pas à l'ampleur du besoin, et si d'autres organismes se lancent dans ce créneau, je crois que c'est très bien. Cela correspond à une préoccupation notamment des jeunes médecins hospitaliers.

M. BOUVIER-MULLER.- Je suis tout à fait acquis à l'idée que cela répond à un besoin fort, et je suis tout à fait d'accord avec l'idée selon laquelle, compte tenu de l'ampleur du besoin à couvrir, il faut beaucoup d'acteurs.

En revanche, l'appellation de « management médical » ne me semble pas aller. C'est un management à destination du médecin, sinon on introduit dans le titre une distinction qui n'a pas lieu d'être. Il me semble important de le rectifier dès à présent.

M. ROSENBLATT.- J'avais prévu une intervention similaire. C'est une formation particulièrement utile qui répond sans aucun doute à un besoin insuffisamment couvert. C'est de la conduite de projet, du management d'équipe. Le terme « médical » est destiné aux responsables médicaux mais ce n'est pas du tout du management médical au sens disciplinaire des activités médicales. Je pense qu'il serait important de lever cette ambiguïté dans l'intérêt de la réussite de la formation.

Une obligation de formation des chefs de pôle, d'activité clinique ou médicotechnique est prévue par le Code de la Santé, définie par un arrêté ministériel, j'ai la version du 11 juin 2010 sous les yeux. Le module en tant que tel permet-il de répondre à l'obligation de formation définie par la réglementation ? Dans ce cas, il est utile de s'y référer et de le faire savoir car cela peut avoir un effet incitatif évident.

M. OLLIVIER.- Cela a été débattu au Conseil des formations. C'est une question de terminologie. La littérature internationale parle de management médical, il ne s'agit pas de management clinique mais de management assuré par des médecins dans leurs responsabilités de chef de pôle ou responsable de projet, ou d'animation d'équipes, avec l'idée de les sensibiliser aux sujets liés à la gestion (projets, management d'équipes) afin de

renforcer leur capacité d'animation et de conduite des actions à réaliser dans le cadre de leurs responsabilités.

Nous ne sommes pas complètement dans l'épure du texte que M. Rosenblatt mentionne, sachant que le combat a cessé faute de combattants puisque nous avions, en son temps, participé à un consortium avec notamment le CNEH pour assurer la formation des chefs de pôle. Cela s'est fait en trois ans, et nous nous sommes rendu compte voici un an et demi qu'il n'y avait plus de demandes, mais une forme plus importante de demandes sur les aspects « managériaux », en ce sens qu'ils portent sur la capacité à conduire des projets et animer des équipes.

M. BOUVIER-MULLER. - J'entends qu'il existe une dénomination internationale, peut-être consacrée. J'ai trop en mémoire les difficultés qu'a provoqué la distinction entre la stratégie d'un établissement et la stratégie médicale, et souvent l'opposition des deux au sein d'un établissement, pour que l'on ne recommence pas à introduire par les termes une espèce d'opposition larvée entre management général d'un établissement et le management réalisé par un certain nombre de responsables qui ont une formation initiale de médecin, mais qui vont pratiquer une discipline qui s'appelle le management, tout court. Je maintiens vraiment ma remarque de tout à l'heure, il me semble important que cela ne porte pas ce nom.

M. SCHWEYER. - J'ai deux remarques pour anticiper le débat sur la performance de l'École. Une préparation se fait actuellement avec la Haute autorité en santé d'une formation de coordinateur de maisons de santé ou pôles de santé, il serait peut-être judicieux de discuter l'articulation entre les deux.

Je rejoins tout à fait ce qui est dit, j'ai participé pendant dix ans aux enseignements de l'EMAMH avec l'École des Mines et arrêté pour des raisons strictement administratives, mais cela marchait très bien. L'EMAMH s'est ouvert à des cadres de santé car, évidemment, le management n'est pas médical. Si l'on cible les pôles, il y a des trios de pôles, et je pense qu'il serait judicieux, même à dose homéopathique, d'intégrer des cadres supérieurs de pôle, voire des gens des plateaux techniques. On voit très bien que la performance n'est pas liée uniquement à des individus mais à leur interaction, à leur compréhension mutuelle, des configurations de travail. Cette formation trouverait sa plénitude si elle était un peu plurielle et pas exclusivement médicale.

Mme MALPOT. - J'ai deux éléments de réponse concernant le titre et la coordination avec le travail en cours pour la formation en soins primaires.

Sur le titre, et pour les différentes formations destinées aux médecins, l'un des enjeux est de réussir à les faire venir en formation, qu'ils se reconnaissent dans l'intitulé de la formation et la façon dont on va présenter le programme. « Management médical » n'est peut-être pas adapté et cela a été discuté en Conseil des formations, mais l'un des points pour nous aussi est que ce titre soit lisible et attractif pour le premier des publics visés dans cette formation. C'est la même discussion que nous avons sur la question des soins primaires et la fonction de coordonnateur, pilote ou animateur sur ce volet.

Concernant la coordination pédagogique, ces deux formations sont préparées et pilotées par des enseignants de l'institut du management. Les discussions sont à approfondir notamment sur la question de l'accompagnement au changement. On sait que les compétences visées sont identiques, vous évoquez tout à l'heure la méthodologie de gestion, la problématique doit être croisée et appropriée ensuite dans les différents programmes de formation. L'un des enjeux pour nous est que les différents acteurs se reconnaissent dans les programmes proposés.

M. BOUVIER-MULLER. - On peut très bien se reconnaître dans « management à destination des médecins ». J'entends qu'il faut que le public potentiel soit attiré par ce genre de chose,

mais on ne peut pas sacrifier les conséquences qui peuvent arriver en interne dans l'établissement au retour de ces formations à ce genre de considération.

Par ailleurs, je rejoins complètement M. Schweyer dans son approche multidisciplinaire et la racine même de la performance. C'est bien là que se retrouve la vraie raison de la performance des gens. Je participe à la même réflexion que vous ; c'est un management à destination de ceux qui ont une responsabilité dans une structure médicale quelconque à l'intérieur d'un établissement.

M. BERLAND. - Donc, devons-nous discuter le titre ?

M. BOUVIER-MULLER. - Je crois que personne ne peut être contre l'idée qu'il faut former les médecins mais aussi les cadres paramédicaux et les assistants de gestion, voire d'autres, au management : comment faire pour diriger une équipe, quelles valeurs profondes doivent animer n'importe quel manager, quels objectifs sont posés à l'institution, comment on devient contingent par rapport à cela. Personne ne peut être contre, mais introduire ce terme de management médical est, à mon avis, poser à l'intérieur d'un fonctionnement hospitalier une vraie difficulté que nous aurons à gérer plus tard sur le terrain.

Je souhaiterais effectivement que le titre soit modifié.

M. OLLIVIER. - Il n'y a pas de fixation sur le titre, l'objectif est de toucher ce public qui n'est pas facilement joignable pour diverses raisons. En particulier, nous sommes contents de voir que le sujet des DPC est en train d'évoluer favorablement. Pour nous, l'important est d'avoir un titre évocateur à destination de ce public, nous sommes prêts à l'adapter.

Deuxième élément, nous avons une réflexion sur la formation des cadres supérieurs en santé dans le même ordre d'idée, sachant que notre souci est de pouvoir toucher ces publics médicaux dans un premier temps, et permettre dès que possible toutes les mutualisations indispensables.

C'est notre démarche et nous poursuivons parallèlement ce souci de travail concernant les cadres supérieurs de santé, dont notamment les cadres de pôle.

M. MARIN. - Je peux confirmer que le CF a eu le même débat, avec pour conclusion « management à destination ». Nous avons choisi de garder le même terme pour des raisons de facilité mais « à destination » va très bien.

M. CHAMBAUD. - Je vous propose de mettre dans le titre « à destination », sans que ce soit trop long, que cela reste attractif et lève cette ambiguïté.

Je voudrais ajouter deux autres points. Par rapport aux remarques de Thomas Sannié, nous allons prendre en compte le point de vue des usagers pour que l'aspect soit plus explicite dans le cadre du management. Encore une fois, il sera expliqué cet après-midi que nous souhaitons en teinter toutes nos formations.

Par rapport à ce que disait M. Schweyer, Mme Malpot a répondu en partie mais je pense que c'est un sujet d'attention ; il faut que nos propositions de formation soient cohérentes et les plus ramassées possible. Nous tiendrons compte du fait que deux dynamiques ont vocation, sinon à se rejoindre en tout cas à être interfacées, c'est-à-dire des diplômes d'établissement pour des publics qu'il nous paraît important de solliciter dès maintenant, puis une dynamique complexe de construction en partenariat, notamment dans le champ de l'ambulatoire pour lequel l'École explore un champ nouveau.

Départ de M. Vincent.

Dernier point auquel je suis sensible, il faut faire attention à ce que ceux qui in fine sur le terrain ont vocation à se parler puissent le faire dans le cadre des formations. Nous devons démarrer sur un produit mais je ne suis pas certain qu'il faut que ce soit une exclusivité des

médecins par rapport à ce sujet, notamment dans des équipes ou plusieurs cadres de santé ont besoin d'avoir ce type de formation. Cet élément sera aussi regardé.

M. ROSENBLATT.- Le titre générique renverrait pratiquement à un management de pôle.

M. BERLAND.- Pas seulement, d'autant qu'avec la loi de santé publique, on a l'impression que le pôle est en train de s'affaïsset.

M. ROSENBLATT.- S'élargir peut-être... La définition du public, on a par exemple les coordonnateurs d'EHPAD, je me demande si l'on ne balaye pas trop large, pourtant je suis un farouche partisan de l'élargissement des démarches. Mais le contenu des responsabilités n'est peut-être pas de même nature. Au-delà, il faut tester une formation et ensuite s'adapter en fonction de son impact.

M. BERLAND.- Nous votons donc sur la création de ce diplôme d'établissement dont l'esprit correspond au management à destination des médecins.

☒ Vote à main levée sur la délibération 09/2015 : **1 ABSTENTION**

La création du DE « management à destination des médecins » est approuvé.

6. APPROBATION DES MODIFICATIONS DES DECISIONS RELATIVES A LA POLITIQUE DES DEPLACEMENTS DES ELEVES ET DES PERSONNES MISSIONNEES PAR L'EHESP (PERSONNELS ET INTERVENANTS EXTERIEURS)

M. CHAMBAUD.- Dans les envois préalables, vous avez eu des documents supplémentaires, puisque nous souhaitions aussi parler de la politique de déplacement des personnels et intervenants extérieurs. Pour des raisons techniques, cela n'a pas pu être discuté dans le cadre du CT qui a eu lieu. Comme nous souhaitons faire cela selon les règles, nous avons enlevé cet aspect qui sera discuté dans un Conseil d'administration ultérieur.

Mme de LAROCHELAMBERT.- La modification proposée sur les déplacements des élèves de l'EHESP est le résultat de discussions assez nombreuses que nous avons depuis quelques mois avec les représentants des élèves sur l'ensemble des dispositions de cette note.

In fine et en plein accord, nous avons convenu de faire une modification à cette note, à savoir que nous proposons la suppression de la disposition concernant la résidence familiale déclarée en début de scolarité qui sera considérée comme la même durant toute la scolarité.

Nous avons été interpellés à plusieurs reprises sur des situations individuelles rendant cette disposition contraire aux attentes et aux demandes tout à fait exceptionnelles, pour des raisons strictement familiales, qui ne permettaient pas d'ouvrir certaines discussions si un changement majeur dans la situation d'un élève apparaissait au cours de l'année.

Il est donc proposé la suppression de cette disposition pour valider quelques dérogations, lesquelles seront très cadrées en plein accord avec les élèves avec lesquels nous avons discuté. Il s'agira pour eux de fournir des justificatifs précis, en l'occurrence un état des lieux de sortie de l'ancien logement et le bail d'entrée dans le nouveau. Pour adopter cette proposition d'élargissement, nous avons procédé à un *benchmark* assez important auprès des autres écoles, c'est globalement ce qui est adopté pour s'assurer de la réalité des situations.

Voilà pour la proposition de modification.

M. BERLAND.- Quelles sont les réactions ?

M. POMMERET.- Puisque ce ne sera pas le sujet de la discussion sur la politique de déplacement des personnels, je voulais juste signaler, par rapport aux groupes de travail que nous allons voir après, notamment sur l'efficience et la dématérialisation, qu'il est assez antinomique que l'on se remette à exiger des titres papiers. Puisque vous exprimez votre désapprobation, je donnerai un exemple. Aujourd'hui, à Rennes, il existe des cartes sur toute la Bretagne qui permettent que les titres de transport soient dématérialisés. Comment faites-vous pour produire un justificatif d'un titre dématérialisé ?

Mme de LAROCHELAMBERT.- Tout locataire se voit proposer un bail co-signé, c'est une pièce justificative sur laquelle nous nous sommes accordés avec les élèves. Je ne comprends pas bien votre question.

M. POMMERET.- Je reprécise pour le futur débat que, dans la politique pour les personnels, vous parlez de fourniture de titres de transport alors que vous avez un groupe de travail sur la dématérialisation et qu'il existe, notamment en Bretagne, des moyens dématérialisés de titres de transport. Dans ce cas, comment faites-vous pour fournir la preuve d'un document dématérialisé ?

Mme de LAROCHELAMBERT.- Vous abordez la question qui sera présentée lors d'un prochain CA.

M. POMMERET.- Je veux juste le préparer.

M. CAPRON.- J'ai une question sur l'intérêt d'avoir recours aux voyagistes pour des économies sur les frais de transport. C'est un point sur lequel nous restons dubitatifs.

Merci d'avoir quand même tenu compte de nos multiples réserves sur le changement de résidence familiale, dont nous voyons avec satisfaction la prise en compte.

Mme de LAROCHELAMBERT.- La question sera débattue dans le cadre du plan efficience.

M. ROSENBLATT.- Lorsque les élèves ont demandé l'actualisation de la décision, un autre sujet était celui de la dérogation apportée à la réglementation générale autour de la notion d'agglomération urbaine et de distance. Ce point a-t-il aussi été traité dans les contacts avec les élèves ? Reste-t-il un contentieux ou des différends ou est-ce réglé également ?

Mme de LAROCHELAMBERT.- Il a été très longuement débattu. Nous avons proposé un certain nombre de scénarii et il a été proposé y compris par l'ensemble des élèves que nous restions dans la situation actuelle.

M. CAPRON.- J'apporte une petite précision. Nous n'avions pas donné suite à vos propositions car elles n'étaient en l'état pas plus avantageuses que le système existant avec la prise en compte de l'agglomération. La raison pour laquelle nous avons rejeté les propositions est qu'au minimum elles n'étaient pas plus avantageuses, au pire elles étaient plus désavantageuses pour certains élèves qui n'auraient même pas pu bénéficier du système de prise en charge actuel.

M. BERLAND.- Nous passons au vote.

Vote à main levée sur la délibération 08/2015 : **UNANIMITÉ**

L'ajustement de la politique des déplacements des élèves est approuvé.

(La séance est suspendue de 12 h 46 à 13 h 37.)

❖ **Diffusion du Teasing du MOOC « Comprendre la santé publique »**

M. CHAMBAUD.- C'est vraiment une construction collective de l'École, un nombre d'enseignants-chercheurs mobilisés important, une équipe qui a permis de mettre au point ce petit film. Nous sommes à la fois satisfaits car le nombre d'inscrits est non négligeable, mais

le gros sujet par rapport au MOOC et de savoir combien vont vraiment suivre jusqu'au bout ce dispositif. Les statistiques montrent que le taux d'abandon est de 90 à 95 %. Nous allons voir si ce que nous présentons est un peu au-dessus de cette moyenne.

Autre élément de satisfaction, nous avons eu les félicitations des gens qui gèrent la plate-forme nationale FUN. Cela paraît vraiment dérisoire mais le modèle d'attraction joue beaucoup par rapport à la capacité des gens de s'y atteler. Beaucoup de petits films de ce type sont très statiques et ne donnent pas envie d'y aller, sauf si le sujet est au cœur de ce que souhaite l'étudiant. Visiblement, ce que nous avons fait a plu.

Encore une fois, les inscriptions ne sont pas closes, et surtout faites-le savoir autour de vous. Vous pouvez aller sur la plate-forme FUN ou taper MOOC EHESP, vous serez connectés directement sur la plate-forme où il suffit de s'inscrire, ou par le site de l'École.

M. MARIN.- Sur la plate-forme FUN, vous cherchez l'onglet MOOC, Santé, et c'est le premier présenté.

M. SCHWEYER.- Pourquoi cela ne dure-t-il que six semaines ? Y a-t-il des ouvertures progressives, une interaction ? Quels moyens ou personnes cela mobilise-t-il à l'École ?

M. MARIN.- Le format des MOOC a été testé par la plate-forme FUN, des durées de 10 semaines étaient très longues. L'objectif est d'amener ceux qui s'inscrivent à aller jusqu'au bout. Nous avons déterminé le format en fonction de l'expérience déjà acquise sur les MOOC.

Ensuite chacune des semaines est organisée sur des thématiques figurant dans la plate-forme. Chacun des cours fait intervenir un coordonnateur et un ensemble d'intervenants qui peuvent être trois ou quatre enseignants-chercheurs qui ont conçu ensemble le MOOC. Et de façon interactive, des interactions sont possibles avec ceux qui suivent le MOOC ou au contraire des questions à trou. À la fin, la séquence n°6 comprend 8 défis qui sont des éléments de synthèse. Vraisemblablement, nous allons demander à ceux qui suivent le MOOC jusqu'au bout de nous restituer une vidéo pour qu'ils nous explicitent quels sont les objectifs et défis de notre système de santé. Les enseignants qui y ont participé constitueront un jury qui les primera, mais cela reste encore à déterminer.

M. SCHWEYER.- Quelle est le modèle économique, est-ce un produit d'appel ? Avec les MOOC américains, on vend le diplôme à la fin. On peut former gratuitement mais si les gens veulent être diplômés, ils doivent payer cher.

M. MARIN.- Nous délivrerons une attestation de fin de formation à ceux qui auront suivi les six cours.

M. CHAMBAUD.- Le modèle économique, en tout cas en France n'existe pas. D'abord, je ne pense pas que l'École ait vocation à faire énormément de MOOC, surtout dans le contexte actuel où cela prend beaucoup de temps, et il est vrai qu'il n'y a pas de retombées économiques. Mais le faire sur ce sujet était important pour nous car nous nous distinguons des autres MOOC qui sont des produits d'appel individuel, avec des gens bien connus qui font « leur MOOC », dont l'institution profite car ce sont des « têtes de gondole » de ce que peut faire la structure par ailleurs avec des inscriptions.

Nous sommes plutôt dans l'optique de faire un MOOC de ce type sur le système de santé pour, d'une certaine manière, occuper le terrain. C'est-à-dire que l'on montre par un produit que l'École est sur ce sujet, c'est quelque chose qui n'existe pas.

Après, on peut avoir des retombées indirectes de notoriété pour l'École. On voit qu'elle est beaucoup connue par les intermédiaires. Si des gens s'inscrivent, c'est aussi une manière de faire connaître toute notre offre de formations.

Je ne suis pas un fervent des MOOC, je pense qu'il existe un modèle économique probablement plus intéressant avec les SPOC (*Small Private Open Course*) qui sont des

modèles pour lesquels, économiquement, on peut faire simuler ces aspects. Cela me semble correspondre plus à nos publics, c'est-à-dire des « niches » de personnes à qui la formation peut être dispensée, avec une sanction en termes académiques et surtout des frais d'inscription.

M. MARIN.- Il faut préciser que nous avons été lauréats d'un concours lancé par l'Université Sorbonne Paris Cité dans le cadre de l'Idex, qui nous aide à financer la conception et la réalisation de ce MOOC.

7. APPROBATION DU COMPTE FINANCIER 2014

↳ Présentation du rapport de l'agent comptable

M. NOEL.- Je vais me présenter car tout le monde ne me connaît pas. Je suis le nouvel agent comptable arrivé voici deux mois et demi, inspecteur DGFIP en position de détachement à l'École. J'ai une expérience dans la gestion publique car j'ai été receveur perceuteur et j'ai suivi la comptabilité de communes et d'organismes divers, dont un hôpital et des établissements médico-sociaux.

Je vous prie d'excuser le retard dans la production des documents, la fin de l'exercice sur le plan comptable et technique ayant été assez bousculée. Je manque un peu de recul et vous verrez que le sommaire est un plan de type analyse financière. C'est la méthode de travail sur laquelle je m'appuie, j'approfondirai par la suite des points que je n'ai pas encore eu le temps de voir.

La première partie correspond aux documents et l'architecture budgétaire. Le deuxième point est la formation de l'autofinancement, c'est-à-dire la section fonctionnement avec les recettes, les dépenses et les soldes intermédiaires de gestion. La troisième correspond à l'investissement, la quatrième au bilan. Enfin, je vous donnerai en conclusion quelques détails de gestion.

Le compte financier est un ensemble de documents, avec bien sûr le rapport de présentation de l'ordonnateur ; le compte financier proprement dit ; l'annexe du compte financier qui aide les commissaires aux comptes à forger leur appréciation ; mon rapport de présentation, et le rapport des commissaires aux comptes.

• Exécution budgétaire 2014

Voici un tableau synthétique du budget, avec en rouge les grandes masses de charges de personnels, les autres charges d'exploitation et la partie investissements.

En fonctionnement, on prévoyait un déficit prévisionnel, avec 58,608 millions de dépenses et 56,707 de recettes. En dépenses, il était prévu 6,659 millions. On prévoyait de faire un prélèvement sur fonds de roulement de 5,464 millions, et on a abouti à une variation du fonds de roulement de -1,441 million.

• Section de fonctionnement

Comme c'est une approche d'analyse financière, j'ai trouvé intéressant de comparer les trois exercices en cours.

Je ne rentre pas dans la gestion, il est important de noter que les recettes de fonctionnement stagnent, soit une augmentation de 0,6 % entre 2013 et 2014.

On peut dire que la masse la plus importante est la contribution des établissements, pour près de 32,5 millions (56,6 %). Suivent les subventions des tutelles à hauteur de 19 %, et ventes et prestations de service liées à la formation et aux examens du LERES.

Arrivée de M. Louazel

Les dépenses, en revanche, sont en augmentation de plus de 3 % en 2013 et 2014. La part la plus importante correspond aux dépenses de personnel pour 41,072 millions (41,100 millions avec l'augmentation de la provision). Les dépenses de personnels augmentent de 2,310 millions (6 %).

Les autres charges de fonctionnement diminuent de 3,7 %. On constate que l'établissement a déjà engagé un effort, on le voit sur des chapitres comme les frais de mission, qui commence à porter ses fruits. Mais c'est difficile pour le personnel compte tenu des prévisions en matière de concours. Globalement, la masse du personnel est tenue, mais on note des problèmes de variations.

Voyez que la masse de personnel représente 80 %. C'est sans surprise pour un établissement qui produit de la prestation de service, ce n'est pas une entreprise avec des achats de biens de consommation intermédiaire.

La deuxième masse importante concerne les achats et prestations de service. On note une augmentation sur les achats de sous-traitance et services extérieur, avec une forte augmentation de près de 10 %.

Les locations mobilières et immobilières augmentent de 5,3 %. On a une forte augmentation de l'entretien et des réparations, c'est un compte qui fait 922 kilos euros, soit une augmentation de 14,7 %.

Lorsqu'on déroule les recettes et les dépenses de fonctionnement, on aboutit à ce que l'on appelle le tableau des soldes intermédiaires de gestion.

Contrairement à ce que faisait mon prédécesseur, j'ai tenu à remettre la contribution des établissements (article 757) dans les autres charges courantes, c'est après l'excédent brut d'exploitation.

C'est un peu atypique, on a une production de l'exercice avec des ventes du LERES et la formation continue, mais la valeur ajoutée est négative, et l'excédent brut d'exploitation est à -30 millions.

C'est logique car les contributions des établissements sont placées juste avant le résultat d'exploitation, et le bon ratio à prendre en compte est le résultat courant, qui comprend le résultat d'exploitation et le résultat financier. C'est le bon seuil d'appréciation car n'importe quelle entreprise ou collectivité met à part l'exceptionnel. Je me suis donc arrêté là.

Le résultat courant était très important l'année dernière, à 2,856 millions, et le recul est à -133 000 euros ; le résultat courant devient négatif. Ce qui est pour moi une alerte.

Cela étant, grâce à la recette exceptionnelle qui provient du boni du GIE Presses qui s'est transformé en société par actions simplifiées unipersonnelle, le résultat est positif à 867 000 euros.

• **Investissement.**

Logiquement, la CAF correspond à l'autofinancement mais je l'ai mis en investissement car ce devrait être la principale recette de l'investissement. C'est le cas ici. Il existe deux manières de calculer la CAF, avec ici la méthode classique, c'est-à-dire que l'on part de l'EBC et on rajoute les résultats financiers exceptionnels et les autres charges d'exploitation. La CAF revient au niveau de celle de 2012, à 2,7 millions, elle avait été *boostée* en 2013 à 4,8 millions et est redescendue à 2,9 millions. C'est quand même une capacité d'autofinancement non négligeable.

En bas, un tableau montre en parallèle le résultat courant, à 12 000 euros en 2012, avec en rouge le résultat net à 867 000 euros, puis la CAF en vert, qui suit la réalisation du résultat.

Sur le tableau de financement des investissements, on voit les ressources durables affectées à l'investissement. On retrouve la capacité d'autofinancement, c'est-à-dire les

2,9 millions pour 2014, et l'on voit que l'établissement a aussi perçu 1 million de dotation ou de subvention. 800 000 euros ont été donnés par le ministère de la Santé, ainsi que 200 000 euros du fonds d'aide pour les personnes handicapées.

Tout à l'heure, j'ai oublié de dire que la subvention du ministère de la Santé a baissé sensiblement de 6 % alors que celle de la Recherche a augmenté.

En tout, pour financer nos investissements, on dispose de 3,9 millions.

En face de cela, on compte 5,344 millions essentiellement d'acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles, dans lesquelles la plus grande partie correspond à la construction. Les 66 % correspondant aux avances pour le programme IRSET. Vous avez aussi d'autres travaux de construction. J'ai séparé les avances car c'est comptabilisé différemment. Mais, nous avons aussi 816 000 euros de construction et travaux en cours.

Le troisième poste le plus important est le matériel scientifique, pour 485 000 euros. Nous avons aussi les logiciels informatiques. Vous retrouvez tout le détail dans le rapport, Christine Corre dans mon équipe a tenu à détailler l'intégralité des postes. Je le dis pour les scientifiques car il est intéressant d'avoir le détail de ce qui a été acheté. Vous avez aussi les achats en cours.

• **Bilan**

Voici une vue simplifiée du bilan avec l'actif et le passif.

On s'aperçoit tout de suite que les ressources stables sont assez importantes et qu'il n'y a pas d'emprunt. Le ratio des ressources stables sur les immobilisations est très favorable à l'établissement, il ne doit pas être inférieur à 1 et il est à 1,4. En l'absence d'emprunt, l'établissement a une autonomie financière complète, si ce n'est vis-à-vis des tutelles.

Le fonds de roulement est confortable, à 14,478 millions, soit 92 jours de charges courantes. D'autres établissements ont de fonds de roulement inférieurs à un mois.

Le problème du FDR est qu'il ne doit pas comprendre de créances irrécouvrables. C'est pourquoi j'ai mis dessous un petit tableau au niveau de l'encours des créances. Vous aviez 3,119 millions en 2014, contre 3,254 en 2013, soit une baisse de 4 %.

Le compte contentieux est assez réduit, je pense que nous aurons une gestion plus prudentielle. D'ailleurs, nous avons provisionné beaucoup plus cette année, avec 149 000 euros. À mon sens, il faut vraiment provisionner dès qu'une créance n'est pas recouvrée dans l'année qui suit. Ce compte va certainement un peu augmenter.

M. BERLAND. - Le fonds de roulement est très regardé par certains ministères. Est-ce vraiment le fonds de roulement mobilisable ? Lorsqu'on parle de fonds de roulement, on additionne beaucoup de choses.

M. NOEL. - Dans les hôpitaux, une partie est effectivement réservée.

Le fonds de roulement représente la trésorerie au sens large. Il y a les disponibilités au trésor, et vous verrez que le compte au trésor est assez abondant, mais ce sont aussi toutes les créances non encore encaissées moins les dettes, essentiellement fournisseurs, dettes sociales ou fiscales qui n'ont pas été payées. Ce sont normalement des disponibilités à court ou moyen terme.

Le besoin en fonds de roulement est négatif. C'est donc l'excédent des besoins, c'est-à-dire des créances non encaissées sur les ressources. Pour moi, il est atypique car il est négatif. Autrement dit, c'est comme si l'établissement faisait un peu de la trésorerie « sur le dos » des fournisseurs. Cela pourrait être un problème si on ne payait pas rapidement, mais nous allons voir que le délai de règlement est bon.

La courbe des dettes est à 10,185 millions et la courbe des créances à 6,292 millions, le différentiel étant le besoin.

En général, dans une entreprise classique, vous allez fabriquer des biens, vous avez donc besoin d'acheter de la matière, des biens de consommation intermédiaire, et donc d'avoir de la trésorerie. Or, nous sommes un établissement public qui produit des services, d'où un besoin de fonds de roulement négatif.

Dans ces dettes et créances, il y a à mon sens deux dossiers. Le premier concerne une créance de TVA de 500 000 euros qu'il va falloir bien présenter aux services fiscaux. Le deuxième concerne un montant de 2,32 millions de cotisations de pensions civiles de l'État et un peu de CNRACL. Il s'agit d'argent qui ne nous appartient pas et qui n'est donc pas disponible. Cela ne me plaît pas car je suis comptable public et j'estime que ce n'est pas une situation « propre ». Pour moi, il faut impérativement régulariser à court terme.

Le délai global de paiement est en moyenne autour de 19 jours. L'année dernière, je crois que l'on présentait un délai de règlement à 48 jours mais le calcul n'était pas fait de la même manière. Le délai de paiement correspond à la date de réception de la facture jusqu'au décaissement par l'agence comptable. Or, dans SIFAC, on a utilisé un nouveau champ « date de base » dans lequel on va préciser la date de réception de la facture. Donc, le délai de règlement est plus fiable que l'année dernière où il était surestimé.

• **Évolution comparée de la trésorerie**

Les courbes sur les trois années sont à peu près identiques. Je parlais d'une trésorerie confortable ; en 2014, on avait 30 millions en avril, au moment où l'on avait fini d'encaisser les contributions des hôpitaux. À une époque, on plaçait la trésorerie mais c'est maintenant très difficile car la DGFIP n'autorise le placement qu'en cas d'utilisation différée, par exemple une construction pour laquelle on a reçu des subventions et que l'on met en compte à terme. C'était le cas, mais cela s'est arrêté début 2013.

Cette synthèse permet de revoir les chiffres, avec un résultat courant qui devient négatif de 133 000 euros, un résultat net comptable de 867 000 euros, une capacité d'autofinancement de 2,9 millions et un fonds de roulement de 14,798 millions.

J'ai tendance à dire que l'École n'est pas sans marge de manœuvre car les recettes sont supérieures aux dépenses de fonctionnement. Cela étant, je vous ai parlé du résultat courant qui devient négatif. La capacité d'autofinancement est positive. Nous n'avons pas d'emprunt et c'est un gros avantage. Enfin, le fonds de roulement est confortable.

Le résultat courant est négatif et c'est une alerte. Il faut peut-être redéfinir et sécuriser notre modèle économique. Un effort de rationalisation de la gestion financière a commencé. Et au niveau de l'agence comptable, pour la maîtrise de la dépense et la sécurisation des recettes, je voudrais mettre en oeuvre un contrôle hiérarchisé et le formaliser. Cela fait partie de l'objectif d'un meilleur contrôle financier comptable.

Le bémol par rapport aux marges de manœuvre est l'incertitude sur les charges à venir, avec les gros programmes immobiliers et les charges de fonctionnement qui vont en découler, les sites parisiens, etc. Le fonds de roulement est abondant mais va se réduire comme peau de chagrin si aucune mesure n'est prise.

Voici quelques chiffres-clés d'activité sur cinq années. Le nombre de missions remboursées est de -5,5 %. Les liquidations directes ont diminué de 40 %. Les entrées de factures sont à 12 496, cela a augmenté de 4,4 %. Les émissions de titres, pour 8 231, sont en augmentation aussi de 6,5 %. Les encaissements clients sont en augmentation, et les paiements fournisseurs diminuent légèrement, nous sommes à 23,152.

Le montant moyen d'une facture est de 1 410 euros, sachant que 75 % des factures sont inférieures ou égales à 500 euros. Il faudrait rationaliser cela et regrouper des facturations.

L'un des premiers objectifs est que nous devons arriver à régler la dernière réserve sur les passifs sociaux et améliorer le contrôle interne comptable et financier, et que l'on optimise le traitement de la chaîne de la dépense, et préparer la GBCP.

Il faut savoir que la première étape est d'abord le budgétaire. La présentation budgétaire va évoluer car on va présenter des autorisations d'engagement et des crédits de paiement dans le cadre de programmes par destination. Alors qu'au niveau comptable, je reste à une comptabilité des droits constatés. Il y aura un passage entre les deux résultats, mais la gestion budgétaire sera une présentation « cash » ; encaissement et décaissement.

Merci de votre attention.

M. POMMERET. - Je le fais à chaque fois mais je voudrais préciser pour les administrateurs que ce que l'on appelle « dépenses de personnels » est constitué en majorité par les salaires des élèves. Ceux qui ne connaissent pas le fonctionnement habituel de l'École pensent, lorsqu'ils entendent dépenses de personnels, que ce sont les personnels permanents. Or, la plus grosse part de dépenses est constituée par le salaire des élèves.

Mme de LAROCHELAMBERT. - Oui, et Marie-Hélène va y revenir dans son exposé.

« Présentation du rapport de l'ordonnateur

Mme RIO. - Mon intervention se situe également dans le cadre réglementaire de la présentation des comptes financiers dans lequel l'agent comptable présente le compte comptable et l'ordonnateur présente un rapport de gestion et les tableaux réglementaires, que vous avez eus dans votre dossier.

Je vais présenter un diaporama très rapide qui ne reviendra pas sur tous les détails exposés par M. Noel. Dans le rapport de gestion, vous avez des documents qui essaient d'expliquer l'activité 2014 en termes d'activité et pas seulement en termes comptables.

Je reprends donc ici l'exécution 2014 avec des chiffres-clés qui vous ont déjà été donnés :

- produits pour 57 millions,
- charges pour 56 millions,
- résultat net à 868 kilos euros,
- résultat d'exploitation négatif de 134 kilos euros,
- résultat exceptionnel de 1 million (boni de liquidation du GIE Presses de l'EHESP)
- capacité d'autofinancement pour 2,904 millions
- dépenses d'investissement pour 5,344 millions, en légère baisse par rapport au budget initial, constitué essentiellement de la participation 2014 à la construction de l'IRSET (3,5 millions) pour lequel nous aurons encore un versement en 2015 et en 2016.
- apport en fonds de roulement à 1,441 million,
- fonds de roulement en légère baisse à 14,478 millions à fin 2014.

La suite du diaporama comporte essentiellement des courbes de tendance.

La première présente le total des produits (bleu) et des charges (rouge), avec une tendance en légère hausse sur les produits et un total de charges réalisé qui n'est pas toujours significatif car attaché aux variations liées aux événements de gestion et au nombre d'élèves que nous pouvons accueillir.

Sur les produits d'exploitation, Vincent a noté tout à l'heure une quasi stabilité des contributions hospitalières depuis quelques années, avec un événement particulier en 2013 sur une facturation d'établissements qui ne cotisaient pas auparavant, ce qui a gonflé artificiellement le résultat 2013.

La subvention pour charge de service public du ministère des Affaires sociales et de la santé a été en 2014 amputée deux fois de suite dans l'année, avec un premier gel en août 2014 de 300 000 euros et un surgel fin novembre 2014 de 400 000 euros. Cela a été marqué en dehors de la diminution progressive de la subvention depuis 2012.

Paradoxalement, la subvention MESR augmente un peu en 2014 par rapport aux prévisions établies lors du budget initial, avec le financement de 4 postes d'enseignants-chercheurs supplémentaires obtenus dans le cadre du contrat de site Sorbonne Paris Cité financés dès 2014, même si le recrutement n'a pas encore pu avoir lieu.

Les autres ressources propres de l'établissement sont en légère progression.

Depuis 2010, on observe une réduction des charges d'exploitation.

Voici la répartition des produits en 2014, hors produits exceptionnels. On note la prépondérance des contributions hospitalières, les participations des ministères, et les ressources propres de l'établissement avec les produits relatifs à la recherche, la formation, aux prestations d'analyse du LERES, l'hébergement restauration, et dans une moindre mesure d'autres produits.

Voyez ici l'évolution des prestations de service sur les différents postes évoqués précédemment.

Un zoom est fait sur les sessions de formation continue pour montrer l'évolution de l'activité de formation continue depuis 2009.

Ce graphique sur les activités conventionnelles de recherche et de valorisation intègre les activités de valorisation du LERES, les conventions de recherche. Parmi les éléments qui évolueront en termes de répartition pour les prochaines années, on remarque une part non négligeable du financement de la chaire CNSA qui apporte un financement aux activités conventionnelles pour l'année 2014.

Je ne reviens pas sur les produits exceptionnels avec la liquidation du GIE.

Un focus est donné sur les charges de l'établissement, avec un montant de 56 millions réparti en dépenses de fonctionnement et dépenses de personnels. Je renouvelle la remarque de Michel Pommeret sur les dépenses de fonctionnement qui intègrent les dépenses relatives aux indemnités de stages et des élèves et les dépenses de personnels qui intègrent la rémunération des élèves fonctionnaires hospitaliers.

Figure dans le rapport de gestion les différents postes les dépenses de fonctionnement qui sont en baisse en général, ainsi que les dépenses de fonctionnement hors élèves y compris convention, en baisse. Les investissements nets sont légèrement en hausse avec l'IRSET (3,5 millions). Le fonds de roulement est en baisse également comparé à 2013. Enfin, nous avons les dépenses de fonctionnement élèves avec les indemnités de stages.

Pour revenir sur les trois grands postes de dépenses de fonctionnement, nous avons :

- 2,458 millions d'indemnités de stages et de déplacements élèves, en évolution de 2 % par rapport à 2013 ;
- 1,219 million de dépenses sur les activités conventionnelles de recherche, en légère évolution par rapport à 2013 ;
- 11,648 millions de dépenses de fonctionnement pour l'activité de l'établissement hors activité conventionnelle de recherche ;
- 41,107 millions de dépenses de personnel, avec les élèves qui ne représentent pas la majorité des dépenses de personnel mais une part non négligeable pour 15 830 millions, le personnel de l'École toutes catégories confondues 23,458 millions, et les vacataires pour 1,819 million.

Voici un focus sur l'évolution des charges élèves entre 2013 et 2014 par catégorie d'élèves hospitaliers rémunérés, avec un nombre de mois/élève, les dépenses induites et une indication sur l'indice moyen. Sachant que nous ne pouvons pas décider de la rémunération des élèves qui arrivent à l'École, nous ne pouvons que constater ces données, avec une augmentation du coût moyen des élèves entre 2013 et 2014.

Vous nous avez beaucoup interrogés sur l'évolution des effectifs élèves, nous avons fait paraître des indications sur l'évolution des effectifs élèves sur les différents exercices.

Figure ici un rappel sur les taux d'abandon par type d'élèves de la fonction hospitalière.

Le dernier point concerne les investissements 2014 pour 5,344 millions, avec la plus grande partie sur la participation 2014 à la construction de l'IRSET.

Il faut noter :

- La fin des travaux avec la dernière partie des dépenses relatives aux bâtiments École qui ont été livrés courant de l'année 2014.
- Des investissements scientifiques pour le LERES, ce sont les seuls investissements scientifiques que nous ayons, avec des matériels de type spectromètre de masse.
- Des subventions d'investissement pour un peu plus de 1 million, 800 000 correspondant au solde de la subvention versée par le ministère des Affaires sociales (700 000 versés fin 2013), une subvention d'équipements liés à des aménagements pour l'accès aux personnes handicapées.

Ce sont les principales données du compte ordonnateur. Vous avez plus de détails en termes d'activité dans le rapport qui vous a été présenté.

Je vous remercie de votre écoute.

Présentation du rapport de certification des commissaires aux comptes

M. MOURROUX.- Je vous demande d'excuser l'absence de Bruno Gérard, l'associé signataire des comptes que je représente aujourd'hui. Je suis en charge de la réalisation de la mission d'audit pour l'École. J'ai pour objectif de vous présenter le rapport de notre certification des comptes 2014, en vous indiquant quelques éléments sur la nature des travaux d'audit réalisés cette année et leur contexte. Vous dire également quelques mots sur les travaux réalisés cette année sur les comptes, notamment sur le haut de bilan, la partie patrimoniale, qui avait fait l'objet d'une réserve de notre part l'année dernière. Je vous livrerais enfin la synthèse générale de notre opinion pour cette année.

Notre mission s'inscrit dans le cadre de notre mission de commissariat aux comptes, sur un mandat de six ans, c'est pour 2014 le troisième exercice que nous auditons. Nous avons désormais trois années de recul avec cette année 2014 sur la certification des comptes. Notre mission porte sur les comptes individuels, la comptabilité générale telle qu'elle a été présentée par l'agent comptable.

Néanmoins, est sollicitée dans le cadre de nos travaux l'agence comptable qui nous remet les éléments de comptabilité générale. Plus globalement, nous regardons l'ensemble des informations de gestion, Mme Rio a présenté les informations côté ordonnateur sur lesquels nous nous appuyons beaucoup, les données liées aux ressources humaines, y compris les élèves, les systèmes d'informations. Nous sollicitons également les départements comme le LERES. L'ensemble des interlocuteurs de gestion et de la chaîne financière sont sollicités dans le cadre de ces travaux.

Nous avons eu une réunion de synthèse où la Direction générale était présente et l'ensemble des services impliqués dans ces travaux, c'était pour nous l'occasion de détailler de façon plus précise et très opérationnelle l'ensemble des constats que je vous livre ici.

Nos travaux ont couvert les principaux sujets suivants :

- Immobilisation et subventions rattachées ;
- Ensemble des éléments liés aux ressources humaines (paye, éléments liés aux passifs sociaux) ;
- Dettes fournisseurs et les créances clients, notamment ce sont des cycles comptables pour lesquels nous demandons des confirmations à des tiers extérieurs, fournisseurs et clients ;
- Contrats de recherche et conventions, régies et comptes courants ;
- Ressources propres (contributions hospitalières et formation continue).

Nous souhaitons souligner ce qui a pu être réalisé sur la partie patrimoniale. Nous avons pu indiquer les autres années que l'École n'avait pas intégré l'ensemble des éléments liés à France Domaine. Elle a fait un travail particulier cette année d'intégration de ce patrimoine, de correction de l'ensemble du haut de bilan, du passif. Nous avons ainsi pu revoir des éléments sur le haut de bilan qui donne une image désormais fidèle de l'ensemble du patrimoine de l'établissement. Nous avons pu revoir également les durées résiduelles des bâtiments sur lesquels des opérations sont en cours. Nous avons pu repasser l'ensemble du patrimoine pour évaluer sa valeur nette comptable.

Dans l'ensemble de la communauté enseignement supérieur et recherche, ce sont des travaux réalisés par France Domaine, avec une intégration progressive. On peut dire que l'École a désormais complètement intégré ces travaux de façon satisfaisante.

Nous avons revu l'ensemble du contrôle interne et les travaux réalisés, nous avons vu le maintien globalement en termes de qualité comptable de tout ce qui avait pu être réalisé dans le cadre de cette clôture comptable.

Un point pour nous néanmoins, constitue le maintien d'une réserve ; les comptes d'attente, notamment liés aux pensions civiles sur lesquelles il reste une difficulté pour un montant significatif. Ce sont des cotisations dont l'établissement est a priori redevable, mais il n'est pas en mesure de comptabiliser une charge, c'est-à-dire que l'on ne sait pas exactement rattacher ces éléments de pensions civiles à un dossier précisément. Il reste un travail sur l'exercice 2015 d'analyse pour s'assurer des versements à réaliser le cas échéant auprès des pensions civiles.

C'est un point qui a fait l'objet d'une réserve technique sur nos premier et deuxième exercices, que nous maintenons sur les comptes 2014.

En revanche, nous levons notre réserve sur l'intégration du patrimoine sur lequel nous avons pu revoir les éléments liés aux amortissements et les éléments de rattachement au passif. Nous sommes en situation de valider l'ensemble de la présentation de ce haut de bilan, ce qui est une évolution significative entre l'année dernière et cette année.

Dernier commentaire par rapport à l'exposé de l'agent comptable, il est vrai aussi que la partie GBCP représente une échéance assez significative pour l'année prochaine car la clôture doit être faite fin février 2016, avec de enjeux par rapport au processus de clôture de cette année que nous avons pu connaître avec cette réduction assez importante, qui pèse sur les travaux à réaliser, de manière à maintenir un niveau de qualité comptable et de travaux de clôture au niveau auquel ils ont pu être réalisés cette année.

Je suis à votre disposition pour répondre à vos questions.

M. BERLAND.- Avez-vous des questions ?

M. de WILDE.- S'agissant des ressources, je souligne pour l'avoir lu dans le rapport de l'ordonnateur que les ressources issues de la formation sont en hausse, ce qui est à mettre

au crédit de toutes les équipes de l'École qui portent cela. Je suppose que c'est au prix de beaucoup d'efforts.

A contrario, je note deux baisses qui font l'objet de ma question pour comprendre si c'est conjoncturel ou plus tendanciel. Si j'ai bien lu, les prestations du LERES sont plutôt en baisse continue, il y a peut-être quelque chose de conjoncturel.

Dans la présentation par nature, ou par périmètre, je voyais un petit hiatus dans l'évolution des charges sur les activités conventionnelles de recherche, avec des charges à la hausse et des recettes à la baisse.

M. ZMIROU.- Autant je porte la voix de Fleur Chaumet pour les différents votes, autant je ne porte pas son information en tant que responsable du LERES sur l'activité de son laboratoire, je serais en peine de répondre à cette question.

M. NOEL.- Pour l'activité du LERES, les mesures d'expertise sont plutôt en hausse sensible.

Mme RIO.- Le LERES a deux types d'activités, dont des prestations tout venant pour 400 kilos euros, en légère baisse. La politique du LERES n'est pas forcément de faire augmenter ce chiffre d'affaires d'analyses d'eau des particuliers, mais de faire augmenter les activités conventionnelles. Ce sont soit des activités conventionnelles de recherche ou des activités dites de valorisation, qui sont les gros contrats passés avec des ARS sur des analyses globales. Le LERES favorise le développement de l'activité conventionnelle de recherche ou les gros contrats plutôt que l'activité de laboratoire indépendant avec l'eau de piscine ou du robinet du particulier.

Sur les effets de charges et de produits sur les conventions de recherche, les conventions et les contrats de recherche sont généralement pluriannuels sur lesquels un relatif équilibre voire une marge peut se dégager en produits. Mais vous n'avez pas forcément une égalité parfaite année par année des charges et des produits.

On a aussi un effet conjoncturel ou plus structurel de certaines conventions qui arrivent en fin de vie, des appels d'offres pour lesquels nous n'avons pas encore de réponse. Et lorsque nous construisons le budget, nous affectons au budget initial une certaine réserve pour commencer des contrats gagnés en cours d'année sans avoir à repasser devant le Conseil d'administration pour dégager les crédits supplémentaires en dépenses. Cela peut expliquer les légers décalages.

M. CHAMBAUD.- J'ai deux compléments à apporter sur ces points.

J'ai lu dans des rapports précédents de la Cour des comptes une interrogation sur le LERES. Aujourd'hui, ce LERES est la conjonction de plusieurs choses. La première a d'ailleurs posé question car des contentieux ont vu le jour sur l'activité de prestations du LERES, notamment des structures privées qui estimaient ne pas être en concurrence loyale avec lui sur des prestations régionales, que pour l'instant l'École a gagnées. On voit bien que nous sommes dans un marché très concurrentiel sur ces aspects, notamment vis-à-vis de structures privées pour l'analyse de l'eau.

Le deuxième sujet est le fait de pouvoir, en tant que laboratoire d'expertise, travailler aussi par rapport à des problématiques de recherche, et donc de savoir comment valoriser les activités du LERES à l'intérieur de programmes de recherche, notamment par sa plate-forme technologique.

C'est un sujet de discussion pour nous car nous avons besoin de trouver un équilibre sur ces aspects de prestations, qui sont un élément important car cela fait le caractère un peu spécifique du LERES et son intérêt vis-à-vis des structures de recherche, mais aussi sa fragilité par rapport à des prestataires privés.

C'est un sujet que le nouveau directeurs du LERES, qui est arrivé il y a quelques mois, va explorer, c'est-à-dire comment répondre aux interrogations de la Cour des comptes mais surtout comment intégrer ces aspects dans notre prospective.

Par rapport à ce qu'a dit Mme Rio sur la recherche, il y a bien entendu l'aspect très fluctuant, avec un certain nombre de projets de recherche qui arrivent à échéance et donc tout un travail autour d'autres projets, tout en sachant que les appels à projets sont très concurrentiels, avec un nombre de lauréats qui baisse. Je pense notamment à des structures comme l'ANR, avec un taux de positivité autour de 10 % alors qu'il était avant à plus de 15 %. Cela touche aussi l'École comme toute structure, et il faut être très concurrentiel sur le sujet.

Mme QUIOT.- Je reviens sur la dette sociale qui est une épée de Damoclès importante à hauteur de 2 millions. Cette somme est provisionnée et je m'interroge sur la variation du montant des provisions. Cette somme est-elle fixe même évaluée, ou est-elle susceptible d'augmenter année après année ?

M. NOEL.- Elle n'est pas provisionnée mais sur un compte d'attente, elle n'évolue plus.

M. CHAMBAUD.- Si ce n'est à la baisse.

M. NOEL.- C'est à hauteur de 2,030 millions.

Mme QUIOT.- Cette dette est-elle susceptible d'engendrer des contentieux puisque cela touche des situations individuelles, qui entraîneraient des surcoûts ou des intérêts ?

Mme SUREL.- Jusqu'à présent, tous les gens concernés partis en retraite ont vu leur retraite liquidée sans qu'à aucun moment les caisses de retraite se soient redirigées vers nous.

Mme de LAROCHELAMBERT.- À la dernière réunion avec les commissaires aux comptes, nous avons essayé de trouver une méthode, peut-être par sondage, pour essayer de savoir si les dettes sont concentrées sur X dossiers ou sont de très petite nature et très multiples. Nous allons essayer de progresser dans les mois qui viennent, maintenant qu'est arrivée Céline Bonnetier, responsable de la maîtrise des risques.

M. MESURÉ.- Une précision, quelle année la prescription tombe-t-elle, à quelle échéance les caisses de retraite peuvent-elles se retourner ?

M. NOEL.- La déchéance quadriennale est au 31 décembre de la quatrième année qui suit l'existence du fait. Il faut prendre en compte le risque de contentieux, mais c'est aussi un peu absurde que cet argent soit immobilisé alors que nous sommes dans un contexte budgétaire tendu pour les caisses de retraite. On peut aussi trouver parmi ces dossiers des personnes décédées pour lesquelles il n'y aura plus jamais de recours, il faut faire une évaluation par rapport à cela. Si la déchéance quadriennale ne fonctionne pas, peut-on s'orienter vers une sorte de transaction avec l'Etat ou la CNRACL pour reverser l'argent qui ne nous appartient pas mais avec une décharge de responsabilité à concurrence du montant. Il faut peut-être avancer dans ce sens, mais cela n'engage que moi.

M. CAPRON.- Le rapport de l'agent comptable donne en page 8 des frais de réception en augmentation de façon non négligeable, 17 % sur l'année 2014. Je sais bien que c'est toujours du symbolique, mais j'aimerais connaître les origines de cette augmentation.

Mme RIO.- Vous avez les frais de réception relatifs aux colloques et séminaires organisés par l'École, il y en a eu un certain nombre l'an dernier, ce qui explique très certainement l'évolution de ce poste. Il n'y a pas de réception en dehors des activités traditionnelles de l'École.

✉ Approbation de l'affectation du résultat 2014

☒ Vote à main levée sur la délibération 04/2015 : **UNANIMITÉ**

Le compte financier 2014 est approuvé.

☒ Vote à main levée sur la délibération 05/2015 : **UNANIMITÉ**

L'affectation du résultat 2014 est approuvée.

8. POINT D'ETAPE SUR LES CHANTIERS EN COURS :

- ↳ *Premières orientations relatives au modèle économique de l'École*
- ↳ *Présentation du plan pluriannuel d'efficience et d'améliorations de la performance*

M. CHAMBAUD.- C'est ce que nous avons rapidement évoqué lors du Conseil d'administration exceptionnel. Il avait été souhaité que nous fassions un point sur les travaux entamés avec nos tutelles sur le modèle de l'École et son évolution possible, et en interne sur les efforts d'efficience et d'optimisation de l'organisation et du processus. C'est un chantier important que mène Élisabeth.

Nous souhaitons dans un premier temps donner la parole à nos tutelles pour faire l'état des lieux des travaux en cours sur le modèle, ensuite Élisabeth pourra donner une synthèse de tout ce qui est mis en place au sein de l'École.

Mme QUIOT.- Je voulais souligner que cette information enchaîne bien avec le vote du budget 2014 et faire une remarque préalable. Je remercie les différents rapports, à la fois de l'agent comptable et de l'ordonnateur, ainsi que des commissaires aux comptes, car je trouve que nous progressons dans la transparence et dans la clarté des comptes, surtout dans leur analyse stratégique. Ce que je trouve intéressant car le groupe de travail sur le modèle économique de l'École va dans le même sens.

Je rappelle que c'était une demande des administrateurs que de voir s'engager ce type de réflexion. Du côté des tutelles, le souhait était le même, avec pour préalable au ministère de la Santé, je crois partagé par nos collègues du ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche, que l'École se dote d'abord d'un cadre stratégique de réflexion et de repères pour l'avenir avant d'entamer une réflexion un peu désincarnée, sans jalons ou sans perspective. Le préalable était le COP, le contrat d'objectifs et de performance, qui permet de dresser des jalons, de donner des objectifs communs à l'École et à ses tutelles. C'est un préalable important.

Une fois le COP signé, fin décembre 2014, il était possible d'engager la réflexion sur le modèle économique. Cette réflexion était engagée à travers l'examen et la construction du budget 2015. Mais on avait vu aussi au budget 2014 qu'entre le prévisionnel et le réalisé, on trouve des écarts, ce qui donne une image différente de la situation. Et les alertes qui ont pu être données sur la situation de l'École, et donc les critiques sur son modèle économique, doivent être relativisées et appréciées beaucoup plus au niveau des comptes constatés, des comptes financiers que des budgets prévisionnels.

Pour autant, si globalement la situation de l'École, je reprends vos mots monsieur l'agent comptable, offre des marges de manœuvre certaines, ce qui n'a échappé à personne, pas aux tutelles en tout cas, la préoccupation se situe effectivement dans un certain effet de ciseau entre la variation des promotions des élèves fonctionnaires et les ressources de l'École. C'est un point important qui méritait une attention particulière.

Il a été inscrit au COP, ce sont donc des engagements contractuels, tout une série d'actions et d'activités qui ont été engagées ou vont l'être. Mais il s'agit d'un paquet d'actions qui convergent vers un même but, c'est-à-dire clarifier, mieux prévoir, mieux programmer,

comprendre les éléments et les composantes du budget de l'École, et avoir une analyse commune sur ce que l'on peut appeler le modèle économique de l'École, hérité de l'ENSP.

Ce contexte est posé, les engagements sont pris et les travaux engagés.

Le groupe de travail sur le modèle économique a été confié au secrétaire général du ministère des Affaires sociales en sa qualité de coordonnateur des tutelles. Car, à ce jour, l'École n'a pas une Direction de tutelles et pas un seul interlocuteur pour l'ensemble des actes qui la concernent, que ce soit la pédagogie, la formation, le budget ou autres, mais elle affaire à une multitude d'interlocuteurs. Il appartient au secrétaire général que je représente ici de coordonner ces tutelles, c'est-à-dire coordonner au maximum la parole de l'Etat avec le ministère de la Santé, le ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche, mais aussi l'ensemble des directions, services, bureaux, individus, qui chacun travaille sans avoir de visibilité globale et pose des actes de tutelle quelquefois sans le savoir.

Ce travail concerne l'École et ses tutelles, c'est la raison pour laquelle la méthode choisie, qui je sais a pu faire débat, a été de créer dans un premier temps ce groupe de travail entre l'École et ses tutelles pour mener une réflexion qui n'a pas eu lieu au moment où l'ENSP a été transformée en établissement d'enseignement supérieur.

Nous avons pu constater qu'à aucun moment la réflexion ne s'est posée. On peut dire que le modèle économique était très confortable à l'époque et il n'y avait pas lieu de le remettre en cause. Ensuite, on n'a peut-être pas évalué l'impact budgétaire de cette transformation d'une école de service public classique, mono tutelle, en établissement d'enseignement supérieur et de recherche.

Cette réflexion, il est encore temps de la mener aujourd'hui, c'est le travail que nous avons conduit. Vous avez dans les documents qui vous ont été remis sur table deux feuilles résumant la situation.

Tout d'abord, ce sont les éléments de contexte et les engagements du COP qui permettent d'alimenter la réflexion. Pour ce qui concerne le groupe de travail, les deux principaux objectifs portent sur une partie diagnostic très importante, qui pour l'instant se passe entre les différents services de tutelle et l'École, sur l'ensemble des composantes budgétaires, en recettes ou en dépenses, de façon, à l'aune de l'expérience de l'École sur la construction du budget 2015, de procéder à l'analyse commune des difficultés rencontrées, avoir un diagnostic commun et surtout documenté le plus précisément possible.

Le deuxième objectif est bien évidemment d'avoir des propositions d'optimisation de ce modèle économique. Le sentiment est que les marges de manœuvre existent encore, que l'EHESP n'est pas, contrairement à d'autres opérateurs qui souffrent beaucoup plus, complètement prise à la gorge. Elle a certes des difficultés, mais la chance que nous avons collectivement administrateurs est de pouvoir s'attaquer à cette réflexion dans une relative sérénité, la caler avec l'élaboration de la loi de finances 2016, le budget des ministères, et d'avoir un débat sur des bases communes et éclairées.

En termes de méthode, dans un premier temps, le noyau dur a été formé entre l'École et ses tutelles, mais lorsque les éléments seront connus dans les mois à venir, il s'élargira pour un véritable débat stratégique éclairé au vu d'un dossier le plus renseigné possible entre toutes les parties prenantes, les administrateurs et autres interlocuteurs. Les modalités ne sont pas encore complètement définies mais tous les modes de participation sont possibles, y compris jusqu'à l'organisation d'un séminaire pour avoir un débat construit qui n'exclut pas une présentation dans un prochain conseil.

Le programme de réflexion est calé sur la construction de la loi de finances 2016 car elle est également difficile. Il ne vous a pas échappé qu'une loi de programmation des finances publiques a été votée en décembre dernier concernant beaucoup d'opérateurs de l'Etat, confirmant un certain nombre de tendances lourdes que l'on connaissait. Vous souligniez

que c'est une chance pour l'EHESP de ne pas avoir d'emprunt et de ne pas être endettée mais elle n'en a pas l'autorisation.

Il y a aussi la GBCP qui est un véritable défi pour l'ensemble des opérateurs, plus particulièrement pour l'EHESP. C'est une opportunité fantastique car ce calendrier renforce l'obligation de programmation des activités. C'est-à-dire que l'on va passer dans une comptabilité d'autorisation d'engagement et de crédits de paiement, donc forcément en pluriannualité, ce qui est intéressant aussi pour le modèle économique de l'École.

M. BERLAND.- Il est très important que l'on nous demande d'avoir de la pluriannualité à condition que l'État s'inscrive aussi dans cette pluriannualité. Lorsque les universités au 1^{er} avril n'ont pas encore le budget de l'année pour s'inscrire dans la pluriannualité, cela devient complexe. La théorie c'est bien, la pratique c'est mieux.

Mme QUIOT.- J'entends bien, s'agissant de notifications, cela dépend sans doute des opérateurs. Vous noterez que pour l'EHESP, les calendriers ont été resserrés. Les résultats ne sont pas à la hauteur des attentes, mais en termes de calendrier, l'École a une visibilité pour la construction de son budget, et c'est assez bien.

C'est la raison pour laquelle je faisais allusion à la loi de programmation des finances publiques, car cela donne quand même un tendanciel 2015-2019, même s'il est un peu lourd et un peu sévère en termes de maîtrise des dépenses publiques. Je crois que c'est dans ce cadre que l'on se situe.

Les engagements pris de la France au niveau européen pour la stabilisation de son budget, ce sont aussi de cadres de référence qui redescendent en pluie fine sur chacun des établissements publics à un moment ou à un autre. Les décisions prises sur GBCP, l'interdiction d'emprunt, je pourrais vous communiquer l'ensemble des décisions qui figurent dans la loi de programmation des finances publiques, ont un impact. Je pense que tous les directeurs financiers ont un oeil sur cet environnement et ce contexte. Cela peut expliquer beaucoup de choses, en tout cas la position des tutelles qui, il est vrai, ont un oeil bienveillant sur les fonds de roulement des établissements en essayant de savoir ce qui relève du vrai disponible et de l'argent « qui dort ».

Le groupe de travail sera alimenté aussi de ces éléments de contexte plus macro qui peuvent expliquer des décisions. Pour illustrer, lorsqu'on dit que le ministère des Affaires sociales a appliqué un gel et un surgel ; le gel important intervenu tardivement dans l'année 2014, qui a obéré d'autant la prévision de ressources de l'EHESP, était dû à la loi de finances de règlements qui a raboté l'ensemble des ressources de l'État. Tout ce qui n'était pas encore payé a été récupéré pour rajuster la loi de finances de l'État. Ce n'est pas un gel décidé par le ministère des Affaires sociales, c'est lui qui prend la décision, mais ce n'est pas un gel de même nature que le premier. Le premier est un gel de précaution récurrent, chaque année.

Mme RIO.- Non, nous avons eu la réserve de précaution et le gel ensuite.

Mme QUIOT.- Le dernier était dû à la loi de finances de règlement, et c'est une décision qui n'appartient pas à la tutelle.

M. FONTAINE.- Qui n'appartient pas au ministère des Affaires Sociales et de la Santé.

Mme QUIOT.- Il est bien évident que la façon de prendre les décisions, d'impacter sur tel ou tel opérateur, l'effort de maîtrise des dépenses publiques, dépend de la situation de chaque opérateur. On vient d'avoir la démonstration, même si les inquiétudes sont de mieux en mieux cernées, que la situation de l'EHESP n'est pas la pire que l'on rencontre aujourd'hui. Cela ne veut pas dire que l'on ne doit pas s'en préoccuper, d'où le groupe de travail.

Je reviens donc au programme indiqué dans le tableau. La méthode est simple et consiste à procéder par grande composante du budget. La première réunion étant une réunion de

cadrage et d'analyse. Ensuite, le découpage de la réflexion se fait sur l'analyse des recettes détaillées, la maîtrise des dépenses de fonctionnement avec les principaux postes, en essayant de faire du stratégique. On n'est pas là dans le détail, des services compétents au sein de l'EHESP vont s'occuper du détail très fin. L'objet de ce groupe de travail est d'alimenter les décisions stratégiques du Conseil.

Vous verrez dans les jalons mentionnés que ce programme ne va pas au-delà de début juillet, à la date du prochain Conseil d'administration. Ce n'est pas une fin définitive mais nous essayons de finaliser le diagnostic pour favoriser le débat d'ici juin. Nous aurons eu alors des éclaircissements sur la construction de la loi de finances 2016, et donc sur le niveau des subventions pour charge de service public, ainsi que sur la mise œuvre de la GBCP et l'impact que cela peut engendrer sur les opérateurs. En interne, le plan Efficiency aura permis de clarifier aussi les avancées de façon à alimenter le débat de l'ensemble des administrateurs.

Nous avions dit que cette présentation inclurait les premières orientations mais il est difficile à ce stade de parler d'orientations, sinon de constats provisoires qui font consensus entre l'École et ses tutelles.

Le premier constat est qu'il n'est pas nécessaire de remettre en cause complètement le modèle économique de l'École, aucun bouleversement n'est à accomplir. En particulier, il est peut-être nécessaire de travailler à une meilleure élasticité de ce modèle du fait de la variation des promotions des élèves fonctionnaires.

Le deuxième point consiste à travailler à la fois côté tutelles et École à améliorer les capacités prédictives de l'École, se donner un maximum de lisibilité pluriannuelle. L'exercice est difficile et compliqué, mais il est commun et peut s'enrichir. On constate que plus le dialogue est fructueux entre les tutelles et l'École, meilleure est la compréhension, mieux on a de la lisibilité, et mieux on peut accroître aussi la visibilité de chacun.

Je suis prête à répondre à vos questions.

M. ROSENBLATT. - Je dois faire part au Conseil d'administration de ma profonde perplexité en écoutant les propos qui ont lancé ce point de l'ordre du jour.

Je pense que nous nous trompons au moins partiellement de méthode. Voici plusieurs mois, les ministres ont été destinataires d'un courrier commun notamment des composantes hospitalières qui exprimaient leur inquiétude face au déficit structurel de l'École et aux difficultés qui étaient devant nous pour assurer la pérennité de ses activités. Des accusés de réception oraux ont, certes, été donnés, nous en avons débattu également en Conseil d'administration. Au-delà, bien clairement, nous n'avons pas eu de réponse écrite à ce courrier. Nous avons un peu l'habitude de l'absence de réponse de nos autorités, même si l'on ne s'y accoutume jamais. En l'occurrence, cela dépasse sans doute le périmètre du Conseil d'administration mais il était important de le souligner.

Pour ma part, je considère qu'il y a trois sujets. Or, ils sont nettement mélangés dans les présentations.

Le premier sujet qui se pose à tout opérateur est celui de la qualité de gestion administrative et financière de l'EHESP. Le constat a été fait à diverses reprises que le développement de la comptabilité analytique était en relative souffrance ou en phase terminale, et qu'il était nécessaire que l'École rouvre ce chantier après tous les travaux préalables menés, notamment avec le concours de cabinets d'audit, et remette d'équerre les éléments de comptabilité analytique permettant de connaître les coûts de nos activités.

Je pense que ce processus est engagé par ailleurs et que, donc, ce premier chantier qui relève de la pure responsabilité interne de l'École est pris en compte et traité. Nous nous en félicitons et ne doutons pas que nous aurons des retombées positives dès que nous en serons informés.

Le deuxième sujet, madame vous venez de l'évoquer, est celui, compte tenu de l'état des comptes publics, du durcissement inscrit de la réorientation des finances publiques, notamment avec la loi du 27 décembre 2014 qui induit des coupes, que l'on appellera économies, et des modalités de gestion plus contraignantes. C'est le lot commun de tous les établissements publics et opérateurs de l'État. C'est une adaptation et un effort demandés à l'ensemble des structures des périmètres publics pour maintenir les activités avec un niveau de ressources revu à la baisse pour réduire les déficits publics. Ce sujet est partagé, nous sommes dans le lot commun, nous pouvons nous en plaindre le cas échéant ou le comprendre tout autant, mais nous avons à y faire face.

Le troisième sujet est spécifique à l'EHESP et correspond à sa gestion depuis sa création. La politique de développement un peu tous azimuts qui a été engagée à partir de la création de l'EHESP et de l'élargissement de ses missions a permis de développer des activités nouvelles dont un certain nombre n'ont jamais été financées. Elles ont été permises car on avait des ressources, des réserves, de la trésorerie et les développements de l'École ont réorienté la distribution interne des ressources jusqu'au moment où elles ont été consommées et que les activités nouvelles n'étaient pour partie plus financées de manière pérenne.

Sur ce troisième sujet, la question n'est pas celle du modèle économique, ou alors c'est du jargon, mais elle est de savoir si tout ce qui a été lancé depuis la création de l'EHESP peut continuer à être assuré dans les années qui viennent à partir du moment où le financement pérenne n'en est pas assuré. J'ai eu l'occasion de dire à un autre Conseil que cette question, à mon sens, impose, si toutes les économies possibles par ailleurs ont été faites, un passage en revue pour savoir ce qui doit être remis en question et ce qui doit être conservé quoi qu'il en soit.

Cette responsabilité peut être celle des instances de l'École, mais c'est largement la responsabilité de l'Etat car c'est lui qui finance ou pas. Et dans ce cas, un dialogue constructif doit se tenir entre les tutelles et les instances de l'École pour discuter de ce qui peut être fait, et de ce qui ne peut pas ou plus l'être au regard des financements alloués.

Cette dimension doit être traitée à temps car nous sommes dans les dossiers où les affaires sont lancées et ne peuvent être arrêtées ex abrupto, notamment lorsqu'il s'agit de formations qui se déroulent de manière pluriannuelle. Ce travail, à mon sens, nécessite d'être fait, et je ne vois pas les prémisses de son lancement.

M. BOUVIER-MULLER. - J'ai bien lu le petit topo remis sur table, et je dois avouer que j'y ai trouvé des mots qui m'ont fait parfois frémir. Le plus important était le terme d'élasticité car chacun sait qu'un élastique a un point de rupture.

Je vais reprendre un peu l'intervention faite par la Fédération hospitalière de France au précédent Conseil d'administration. Nous sommes, et c'était l'objet du courrier commun auquel faisait allusion Michel Rosenblatt, devant un problème grave car il concerne l'avenir de l'École. Aujourd'hui, ce qui est financé peut perdurer, ce qui ne l'est pas est malheureusement condamné à périr.

Les objectifs que l'École doit remplir figurent clairement au COP, et je crois qu'il faut remercier chacun d'avoir travaillé activement, les services de l'État au premier chef.

Le second élément dont nous avons besoin est de savoir le coût de chacune des formations dispensées au sein de l'École. Tout simplement, nous avons besoin de pouvoir ensuite définir, en fonction du coût de chacune de ces formations, les objectifs que nous pourrons raisonnablement engager, et ceux que nous ne pourrons pas engager.

Je crois que c'est la seule méthode qui permettra de faire une étude de la soutenabilité de notre école digne de ce nom, et de répondre aux inévitables contraintes paradoxales que le contexte nous impose. On dit qu'il faut des directeurs de soins, des médecins de santé

publique, des ingénieurs du génie sanitaire, alors que nous sommes dans un contexte où il n'y a « pas un sou » et qu'il faut bien faire face à nos engagements antérieurs et au déficit que nous connaissons.

Je relie cela à l'annonce faite tout à l'heure de la suppression d'un certain nombre de concours qui ne seront pas réalisés cette année. Ce qui veut dire que des professionnels ne seront pas présents au poste où ils devraient être dans un certain temps, ce qui pose la question de savoir si l'on est en train de prendre des décisions à l'aveugle ou, au contraire, mûrement réfléchies.

En dehors de cette méthode, dont il me semble que c'est celle qui peut être abordée devant le Conseil d'administration -je ne parle pas de la réflexion préalable menée en concertation avec l'École et l'État-, et qui permet de montrer à chaque administrateur quelles sont les formations que l'on peut poursuivre et celles sur lesquelles chaque partenaire financier doit s'investir, je crois qu'il n'y a point de salut.

M. GIBELIN.- Je partage une grande part des propos de Michel Roseblatt et de la dernière intervention. Je voudrais revenir sur plusieurs aspects tout de même.

Vous avez fait le point par rapport à la pluriannualité et la situation de cette année sur les budgets, mais je trouve qu'entendre ici en 2015 qu'il n'y a probablement pas eu d'anticipation suffisante sur les conséquences financières de la transformation du statut entre l'ENSP et l'EHESP est assez inquiétant quant à la capacité d'anticipation par rapport à ce type de décision. Il n'est pas inutile de le repointer lorsqu'on demande ensuite à cette même école d'être en capacité d'anticiper sans lui donner les moyens et la visibilité sur cet aspect.

Sur la question des choix qu'évoque Michel Rosenblatt, que nous avons eu ensemble l'occasion de pointer à plusieurs prises, j'insiste à mon tour en disant que, pour notre part, nous considérons que les tutelles doivent impérativement participer à ce travail. On ne peut pas être dans une situation avec, d'un côté, la décision d'augmenter ou de donner un certain nombre de formations et, d'un autre, dire que l'École doit se débrouiller avec des moyens qui diminuent ou sans aucune visibilité.

J'ai bien entendu le cadre de travail cité, évoquant d'abord un travail entre l'École et les tutelles, pour l'exposer ensuite au Conseil d'administration, éventuellement en juillet. Mais si nous devons être dans le calendrier qui vient d'être dit oralement, c'est-à-dire du PLFSS de 2016, un Conseil d'administration en juillet est hors course me semble-t-il pour que ce soit réellement intégré en 2016, ou alors il devra simplement avaliser une décision prise en dehors.

La situation me paraît inquiétante dans la façon dont elle est prise en compte par rapport à des questions importantes posées à plusieurs reprises. Évidemment, je ne peux que rappeler cette lettre de l'ensemble de la communauté à laquelle il a été fait allusion à deux reprises.

M. LAMBERT.- Nous faisons nôtres ces propositions, sachant que nous avons aussi été, à l'ADH, assez perplexes devant la notion d'élasticité mentionnée dans le document. Cela signifie que le groupe de travail entre la tutelle et l'École a déjà décidé qu'il n'y avait absolument pas lieu de remettre en cause le modèle mais simplement à travailler sur un sujet d'élastique. Nous ne sommes pas d'accord du tout.

Quand les composantes du Conseil d'administration, notamment la composante hospitalière, seront-elles associées au groupe de travail pour peser en amont de la décision sur les choses auxquelles nous croyons car nous sommes, encore une fois, très attachés à cette école ?

Mme QUIOT.- Je n'ai pas parlé du PLFSS pour la loi de financement de la Sécurité sociale, mais du cadrage avec le calendrier de la loi de finance : budget de l'État 2016. Je n'ai pas dit autre chose.

Sur la façon de considérer la méthode et de s'y prendre, j'entends ce qui a été dit, d'autant mieux que cela avait déjà été évoqué. Je pense que l'on va peut-être ressortir un peu des échanges.

Il y a un désaccord sur la méthode, soit, je crois qu'il peut être réduit, ce n'est qu'une question de phases. Nous avons le besoin, en tout cas côté tutelle, d'une mise à plat d'un certain nombre de choses. Vous, composante hospitalière, vous souhaitez concentrer le débat sur une revue des formations, si je l'ai bien compris, pour voir ce que l'on prend, ce qui est financé, ne l'est pas, etc.

Nous sommes dans une conception budgétaire plus globale pour voir quelles sont les capacités de l'École au regard d'autres dépenses. Aujourd'hui, l'École progresse dans la production des coûts et une meilleure connaissance de ses coûts de fonctionnement. On n'a pas une visibilité, formation par formation, des différentes dépenses de fonctionnement que cela engendre. Nous n'avons pas cette vision permettant d'avoir le débat que vous souhaitez, et que nous voulons aussi.

Dans les dépenses de l'École, on voit que des charges sont importantes, notamment les charges immobilières que nous avons inscrites dans notre réflexion. C'est tout aussi important que de savoir si telle ou telle formation doit être financée ou pas. Pourquoi faire passer en premier les formations alors que c'est le cœur de métier de l'École, et que l'on peut aussi faire d'autres choix sur de l'immobilier, par exemple, ou d'autres activités qui ne sont pas dans le cœur de ses métiers et ses missions.

Il n'y a pas franchement d'opposition dans les méthodes, ce sont simplement deux façons de prendre un même problème. Nous n'avons pas ouvert d'emblée la discussion que vous appelez de vos voeux car nous considérons que nous n'avons pas les éléments suffisants pour en débattre autrement qu'en disant que les formations universitaires ne peuvent être financées parce que les subventions du ministère ne sont pas suffisantes, etc.

Nous ne sommes pas dans cette logique ; un établissement public a un budget global avec une autonomie de gestion et nous y participons. C'est à l'établissement de faire ses choix et, encore une fois, je sais bien que c'est à la mode et dans l'air du temps, mais concernant la revue des missions ou la revue des formations diplôme par diplôme, dès lors qu'elle ne peut être documentée à ce jour, nous ne ferons pas le tri entre les formations universitaires et les formations statutaires, si c'est à cela que vous souhaitez aboutir. Pour l'instant, ce n'est pas notre priorité, la priorité de l'École est de former et qualifier les professionnels, que ce soit au travers des formations statutaires ou universitaires.

Pour finir avec l'élasticité, ce mot ne vous plaît pas, je le retire, il est peut-être techno mais il veut bien dire ce qu'il veut dire. Parlons de meilleure variabilité ou comment préparer l'École à absorber des événements qu'elle ne peut pas maîtriser. À part l'élasticité, je ne vois pas très bien quel est le meilleur qualificatif mais je suis preneuse de toute suggestion.

Dernier point : quand serez-vous associés ? J'ai indiqué que les modalités étaient à définir, pour l'instant le groupe de travail s'est réuni trois fois. Il est encore un peu tôt pour le dire et je propose de revenir vers vous courant mai ou juin pour savoir les modalités et voir ce que l'on peut faire pour organiser le débat autour de ces travaux.

M. ROSENBLATT. - Pour ma part, et je crois que c'est la même chose pour nos collègues, nous n'avons pas simplement parlé d'un passage en revue des formations, c'est bien de l'ensemble des activités de l'École qu'il s'agit. En tout cas, je suis parfaitement d'accord avec vous sur ce point.

En revanche, je tiens à souligner de manière un peu solennelle que depuis le l'EHESP existe et que nous siégeons autour de cette table, au Conseil d'administration de l'École, jamais, au grand jamais, nous n'avons opposé les formations statutaires et les formations universitaires. Nous avons, au travers de l'ensemble des prises de position et des votes au Conseil

d'administration, au contraire soutenu activement le développement d'ensemble de l'École dans ses différentes missions.

Aussi, je ne peux pas entendre ce que vous suggérez, à savoir que dans le passage en revue que nous préconisons, en effet, nous aurions des intentions plus ou moins inavouées. En revanche, effectivement, les formations hospitalières, en tout cas pour les personnels de la fonction publique hospitalière avec celles de l'État dont nous avons parlé ce matin d'un devenir très incertain, sont les missions traditionnelles et premières historiquement de l'École, ont été financées et à ma connaissance le sont toujours.

Par ailleurs, il y a chronologiquement un certain nombre de développements qui ont été effectués, soit à Rennes, soit à Paris, et je trouve tout à fait légitime que nous nous interrogeons sur la manière dont ces activités nouvelles ont été ou non financées.

Ensuite, le principe de l'universalité des budgets et de l'unicité nous est parfaitement connu, c'est aussi trop simple de dire qu'on lance des tas d'activités nouvelles, que l'on met ensuite sur le même plan que les activités anciennes.

Non, il y a un problème de fond, qui se trouve abordé par les discussions budgétaires annuelles. Le problème est criant, nous serions un établissement hospitalier, nous serions depuis longtemps en Copermo, et je dois dire que la situation nous paraissant sensiblement plus grave que les présentations qui sont faites ; ma foi, on fait tous les mois une réunion et les choses avancent. Non, il y a le feu dans la maison. Je pense que nous en avons conscience, que nous exprimons une inquiétude, et que les propos qui nous sont rapportés ne nous rassurent pas.

M. BOUVIER-MULLER. - Chacun est tout à fait d'accord, c'est l'évidence même sinon nous ne serions pas autour de la table, pour dire que la mission première de l'École est de former. Il ne s'agit pas aujourd'hui de dire que cette mission peut être combattue, ce serait d'une stupidité rare.

Même chose pour les plans d'économie, que nous connaissons tous pour les avoir faits dans nos établissements. Nous en connaissons toutes les ficelles mais aussi toutes les limites ; on sait ce que peut apporter le financement du dur au budget de fonctionnement et inversement. Ce ne sont pas les sujets. Le vrai sujet, c'est le fond. Et le fond, ce sont les formations que nous réalisons, tout simplement parce que le problème ensuite est celui des financeurs.

L'Etat, par ses missions régaliennes, doit financer un certain nombre de formations, notamment de fonctionnaires d'État, et des étudiants. Par ailleurs, les établissements publics ont à financer, c'est leur devoir et leur mission aussi, les gens qui demain seront amenés à exercer des responsabilités au sein des établissements publics.

Faire le clair sur ces formations ne veut pas dire essayer d'avoir une espèce de rabot ou un instrument tranchant pour dire que l'on fait telle et pas telle autre. Non, c'est avoir les choses clairement devant les yeux pour ensuite se mettre tout aussi clairement devant les yeux ce que j'ai appelé les contraintes paradoxales : il faut réduire les déficits mais aussi avoir des gens pour réaliser la tutelle dans les ARS et former des jeunes, au risque sinon d'en manquer à un moment quelconque dans les établissements. Ce n'est pas simple, mais si l'on ne part pas d'un constat clair, on n'arrivera jamais à prendre les bonnes décisions.

C'est l'objet de mon intervention tout à l'heure. Il ne s'agit pas d'utiliser un rabot, nous savons ce que sont les contraintes paradoxales, nous en avons souvent et nous les gérons. Nous savons bien que c'est très difficile, et seules la concertation et l'intelligence collective permettent d'aboutir aux moins mauvaises décisions. Encore faut-il que la base, le constat sur lequel on s'appuie, soit claire, partagée par tout le monde et sans ambiguïté.

Voilà l'objet de mon intervention de tout à l'heure, je ne voudrais pas qu'elle soit mal comprise, en tous cas traduite d'une façon qui n'est pas celle que je voulais.

M. SANQUER.- Je m'associe à ces propos, en ajoutant un élément qui me gêne sur la forme. Nous sommes donc destinataires d'une note de méthode sur le groupe de travail, c'est intéressant car nous l'avions demandé, et au détour de laquelle, à la question qui serait : « quel est le modèle économique ? », on voit une piste et une conclusion provisoires pour lesquelles on voit le mot élasticité. Lorsqu'on lit la phrase : « Priorité à l'identification de la variabilité induite pas la taille des promotions d'élèves fonctionnaires », je comprends en tant que directeur des finances d'un hôpital, que la marge de manœuvre que l'on va se donner tient à la variabilité « induite par ».

Donc, concrètement, la taille des promotions d'élèves fonctionnaires constitue la variable d'ajustement budgétaire du modèle économique de l'École. C'est ainsi que je le comprends, et que l'on a réussi à boucler le budget adopté au précédent Conseil.

Au nom de mon syndicat, je suis gêné par cette formulation d'élasticité et par le fait de considérer la taille variable des élèves fonctionnaires comme une variable d'ajustement budgétaire.

M. MESURÉ.- Ce qui a été dit à ma droite décrit très bien le problème et l'inquiétude justifiée de l'avenir de cette école. J'ai écouté également à ma gauche, et je remercie Mme Quiot de ses explications et de vouloir renforcer le dialogue, tout cela est très positif.

Mais je constate qu'il y a une impossibilité de sortir de ces dialogues avec comme résultat d'améliorer notre situation et de diminuer notre angoisse. Et ce, pour une raison simple que vous avez indiquée, madame, et que je comprends très bien. Nous serions dans un autre domaine avec un autre ministère de tutelle que nous aurions les mêmes problèmes. Nous sommes devant des difficultés avec un État qui a une façon de gérer, et nous sommes de notre côté avec des obligations. Pour que cette école puisse se gérer convenablement, il est possible de faire un certain nombre de choses, j'étais parmi ceux qui l'avaient demandé ; une comptabilité analytique digne de ce nom peut nous permettre, ce qui est très utile dans les périodes difficiles, une meilleure productivité.

En ce qui concerne le dialogue entre l'État, par l'intermédiaire des tutelles, et les objectifs de l'École, force est de constater que nous devons faire de la gestion prévisionnelle. Or, je ne sais pas qui ici autour de cette table peut faire tourner quelque activité que ce soit lorsque les budgets sont approuvés le 17 décembre pour un exercice clos. Vous ne pouvez pas gérer convenablement cette école, comme toute organisation, en faisant rétrospectivement des économies.

Ce que vous avez indiqué, madame, est que l'État est devant une situation telle qu'il faut, au regard de l'Europe notamment, un objectif évident de réforme et de maîtrise des dépenses générales dans ce pays. Cela paraît tellement criant que c'en est évident.

Puisque l'État ne donne que ses désirs de geler les budgets, qu'il a donnés dans le budget annuel à ses ministères, sauf ceux dont on nous dit qu'ils sont sanctuarisés, comment voulez-vous faire autre chose que de nous le répercuter ? Et si vous ne pouvez le répercuter que dans la semaine des chocolatiers, entre Noël et le 1^{er} janvier, comment voulez-vous que cette école puisse fonctionner ?

Comme on sait que cela durera, que ce soit avec les gens qui sont en charge aujourd'hui ou ceux de demain, ou après-demain, tant que nous n'aurons pas remis ce pays à flot dans ses objectifs économiques et financiers, cela ne changera pas.

Donc, la seule solution est de l'intégrer dans les hypothèses de nos budgets, sur la base des gels déjà connus. Une hypothèse est une hypothèse, mais un budget n'est pas non plus quelque chose à exécuter à la lettre, il faut adapter ensuite, peut-être par une meilleure comptabilité analytique. À mon avis, comme l'État français communique de façon régulièrement trop tard à ses ministères et que nous arrivons en dernier lieu, il faut intégrer

les hypothèses en disant cette école, pour 2015, 2016, 2017, vivra probablement la continuité d'un déclin.

Et je reviens là à ce qui a été dit à ma droite, il paraît évident qu'il ne faut pas dire aujourd'hui que l'on va couper ceci ou cela. Non, il restera une masse probable pour permettre de faire vivre cette école, et en la maintenant à flot pendant les trois ans difficiles à vivre nous verrons avec les montants disponibles quelles sont les missions prioritaires, les missions que l'on veut garder, les missions nouvelles que l'on veut faire perdurer, d'autres anciennes que l'on veut supprimer. Je ne vois pas d'autres solutions.

Il faut être optimiste et regarder devant nous et pas derrière, des indices tendent à dire que les choses iront mieux en 2017 ou 2018. Dans ce cas, nous reverrons nos missions. C'est dans cet esprit déjà que la dernière fois, j'avais remis un peu en cause le COP. C'est très bien mais comment voulez-vous avoir des projets si vous ne savez pas comment vous allez les financer. Vous avez les projets que le financement vous permet d'envisager. Je ne vois pas d'autres solutions.

Je crois que l'on peut tirer une très bonne expérience de ce que nous avons vécu en un mois où le directeur nous a montré un budget catastrophique, qui nous faisait manger notre fonds de roulement très vite, puis un mois après un nouveau budget avec des ressources dont on a bien dit qu'elles étaient exceptionnelles. Mais elles ne se reproduiront pas et il faut vraiment aller dans le sens d'hypothèses rigoureuses qui permettent de faire des budgets les plus vraisemblables pour les trois années qui viennent.

M. FONTAINE.- J'hésite presque à ajouter quelque chose car j'apprécie beaucoup le recul que vient de prendre M. Mesuré en posant bien un certain nombre de paramètres de réflexion sur le fond. Nous sommes dans un univers avec des contraintes que nous subissons tous, et que l'on répercute. Certains choix sont à faire, avec une responsabilité et une autonomie de l'École, en dialogue avec ses tutelles, et à condition de les faire approuver par son CA. J'entends bien que le choix se pose sur ce que l'on veut garder, ce que l'on veut développer. Je me souviens de discussions sur les enjeux stratégiques. Le critère de choix ne consiste pas à dire que nous avons toujours fait cela et que cela doit continuer parce qu'on savait le financer. Il s'agit de définir ce que l'on veut continuer, arrêter, développer, et comment faire pour le financer.

Je sais bien qu'à des moments, il est important d'être dans des rapports de force pour négocier, se faire entendre, faire taire l'autre, le décrédibiliser, se prendre au jeu du : vous avez mal interprété ce que je vous disais. C'est peut-être utile à certains moments mais à d'autres, il faut essayer de travailler autrement.

Je reviens sur le mot élasticité qui a suscité un certain nombre de commentaires acerbes. Ce n'est pas moi qui l'ai écrit et il a pour moi encore un autre sens en analyse économique. Je rappelle juste que l'une des réalités de la vie de cette école est le fait que le nombre d'élèves, dont les indemnités sont payées sur le budget de l'École, et largement par les contributions de vos établissements, a subi des variations extrêmement importantes. Le déséquilibre budgétaire du modèle économique de cette école a été mis en évidence à cause de ces variations. Ce ne sont pas les variations qui l'ont causé mais elles ont mis en évidence que le modèle économique ne tenait pas bien la route. On peut appeler cela la variabilité, la capacité d'adaptation aux variations que l'on ne maîtrise pas, si le mot élasticité gêne, il faut en prendre un autre. Mais il serait utile pour travailler d'éviter de sauter sur les mots et les intentions qui leur sont prêtées derrière. Si cela peut rendre d'autres services dans les discussions, je vous les laisse.

M. ROSENBLATT.- On peut partager assez largement vos propos, je ne les partage pas sur un point d'histoire car c'est le contraire qui s'est passé. On a eu un fonctionnement relativement constant et, ensuite, pendant un bon nombre d'années, une très forte réduction des effectifs des promotions d'élèves fonctionnaires de la fonction publique hospitalière, et

ce, en gardant les ressources. Pendant ces années, une marge importante a pu être consacrée à d'autres développements.

La nécessité démographique des corps de Direction et d'attachés fait que l'on doit revenir à un étiage des années précédentes, et cela met en relief que les activités développées ensuite n'ont pas été financées en plus. Nous sommes franchement extrêmement chatouilleux, pour prendre un terme familier, sur le fait de considérer que ce serait l'augmentation des effectifs de promotions ; c'est le retour à des effectifs plus cohérents. Et c'est pendant la période précédente qu'il y a eu un effet d'aubaine pour l'École, et tant mieux puisque cela a permis d'autres développements. Mais c'est un juste retour des choses, et une nécessité, y compris en termes d'organisation des soins et de santé publique, d'assurer le retour à des effectifs de promotion financés initialement et qui le sont donc encore, et non pas un fait générateur.

D'accord pour considérer que c'est à cette occasion que l'on redécouvre un problème d'insuffisance de financement d'autres activités qui ont été développées depuis, mais ne confondons pas les causes. Ce point, pour nous, au sein du Conseil d'administration et en dehors, il est extrêmement important de nous en donner acte.

Ensuite, nous sommes tous dans le même bateau et partageons les mêmes responsabilités d'administrateurs, et avons tous de manière égale la volonté de trouver de meilleures solutions pour l'ensemble des activités de l'École.

M. CHAMBAUD. - À ce stade, je voudrais faire quelques commentaires. Puisque vous parlez d'histoire, je vous engage fortement à faire une précommande du livre de Christian Rollet. Ces 70 ans d'histoire montreront que l'École a traversé des phases très différentes, y compris au début où les directeurs d'hôpitaux sont arrivés tard finalement dans la création de l'École.

Le deuxième point, pour nous majeur, est que nous devons nous mettre en ordre de bataille dans l'École pour être de plus en plus, non seulement transparents mais aussi avec des outils les plus adéquats pour assurer cette transparence, notamment avec une comptabilité analytique. Il est vrai que c'est un sujet qui nous occupe beaucoup, qui est très lié à un autre chantier important pour nous qui est le passage à la GBCP, qui nous oblige à revoir un certain nombre de choses. Ce sont des points durs pour nous, durs au sens d'importants mais aussi car cela mobilise énormément les ressources de l'École.

Je voudrais aussi revenir sur des éléments de la discussion.

Premièrement, sur le cadrage général, je pense que des éléments fondent l'EHESP : la loi et les quatre missions données. Cela a été amplement discuté, y compris au moment de la création de cette école, et auparavant lors de la discussion sur la loi. Ces éléments doivent être importants pour nous. C'est aussi dans cette optique que nous nous sommes mobilisés pour le COP. Cela nous donne un cadrage général que je pense important de conserver.

Le deuxième point pose le fait de définir quoi faire dans le contexte actuel, nous avons entendu plusieurs interventions, dont celle de M. Mesuré sur le sujet. Dans le modèle de notre école, il y a un point auquel je suis sensible et nous en avons parlé dans les discussions.

En fait, il existe des solutions, notamment remettre totalement à plat la façon dont est construite budgétairement cette école. Mais mon constat est que dans le contexte actuel, c'est dangereux car les ressources publiques budgétaires ne sont pas énormes et nous avons une construction qui, finalement, apporte des ressources non négligeables à l'École.

C'est probablement à adapter, et je pense que c'est un sujet que l'on peut prendre comme socle pour la discussion à venir. Adapter veut dire aussi faire évoluer, cela ne veut pas dire de rester en l'état car on voit bien que nous arrivons dans une impasse. Dans cette adaptation, nous avons à travailler sur des éléments importants.

Le premier point, cela a été évoqué mais je voudrais le dire d'une autre manière. Aujourd'hui, à peu près un tiers du budget de notre école sert à payer des élèves. C'est un constat. Je ne sais pas ce que va être l'avenir, mais si l'on en croit un certain nombre d'éléments, y compris sur ce que vous défendez par ailleurs, l'objectif est de former plus d'élèves hospitaliers et cela pèsera de façon plus forte dans le contexte actuel sur l'École.

Pour revenir à l'histoire, en 2009 et 2010, nous étions dans une situation où, pour des raisons que vous connaissez mieux que moi, cela pesait moins dans le budget de l'École. J'en déduis qu'une part que notre budget est totalement liée à des fluctuations d'élèves que nous payons sur la base de la loi qui fonde les cotisations des établissements. Et je pense que ce constat est partagé ; les cotisations rapportent à l'École beaucoup plus que ce qui est effectivement dû pour les salaires et indemnités des élèves.

C'est un sujet car cette part peut varier de quelque manière que ce soit, sans que nous en soyons maîtres, et nous acceptons parfois avec bonheur parfois avec un certain rictus les conséquences. Je ne sais pas quels pourront être les résultats des discussions, mais c'est quelque chose d'important à reconnaître et qui n'était pas évident voici deux ou trois ans car personne n'avait véritablement envie de le mettre complètement sur la table.

L'autre point sur lequel j'insiste est que près de 20 % de notre budget vient de ressources propres. L'École a beaucoup progressé sur le sujet, à la fois en développant la formation tout au long de la vie avec des produits de plus en plus ajustés, des taux d'annulation faibles. C'est un effort pour l'École qu'elle doit poursuivre. Mais on ne peut pas modifier ce processus de façon drastique en l'espace de un ou deux ans. Il y a à tenir compte de ce que peut développer l'École sur le sujet, et comment elle le fait.

À cette occasion, développer des activités en fonction des ressources dont nous allons bénéficier est déjà fait. Lorsque nous nous sommes engagés sur l'institut de l'usager, il était très clair pour nous que nous ne le ferions que si nous avions en face les ressources. Il semble que nous aurons les ressources pour le faire. Dans ce cas, nous nous engagerons. Mais, pour moi, il n'est pas question de nous engager dans une activité si nous n'en avons pas les ressources.

Un autre exemple est dans le domaine de la recherche, nous avons réussi à obtenir d'avoir un financement d'une chaire de recherche à titre principal par l'INCa (institut du cancer) et l'institut de recherche en santé publique à hauteur 170 000 euros par ans pendant trois ans. Mais ce n'est que lorsque nous avons eu la certitude que nous pourrions bénéficier de ces ressources que nous avons engagé le dispositif.

C'est un élément de bonne gestion obligatoire ; dans le contexte actuel, je ne souhaite pas que l'École s'engage sur des activités si elle n'a pas les ressources derrière. C'est aussi le sujet qui nous anime maintenant pour toutes les formations mises en place. Je parle notamment des formations académiques. C'est d'ailleurs un élément de l'équilibre économique des mastères ; pour que ce soit utile, il faut que cela puisse être équilibré ou apporter des ressources à l'École.

Dernier point sur lequel je souhaite insister, nous en avons conscience et il me semble que c'est un élément qui a été totalement compris par nos tutelles, notamment de la Santé, nous avons effectivement besoin de faire des scénarios, que j'espère les plus réalistes possible, sur la demande de nos tutelles, notamment pour les fonctions publiques d'État et hospitalières, pour avoir un minimum de capacité à imaginer comment passer les deux ou trois ans qui viennent. C'est une demande très claire de notre part.

Je vous rejoins, si les scénarios évoluent, nous évoluerons avec eux. C'est pour nous un grand sujet, il faut effectivement que cette école soit, dans le contexte actuel, dans la position d'être réactive pour nous adapter à un certain nombre d'évolutions, ce que nous vivons actuellement avec la fonction publique d'État.

Mme de LAROCHELAMBERT.- Vous avez tous reçu un document qui évolue de jour en jour, et qui essaie de résumer de la façon la moins complexe possible un énorme travail engagé à l'École depuis début janvier, en complément des discussions que nous avons avec les tutelles. Il était bien question de deux niveaux de travail.

Le travail interne est en droite ligne du contenu du COP et des orientations du rapport de François Schaetzel de l'IGAS de juillet dernier. Ces deux documents de référence nécessitent en interne une déclinaison très concrète pour évoluer au sein de l'École, dans nos organisations et notre performance.

Je tiens vraiment à saluer le travail de toute l'École autour de ce grand plan d'amélioration de la performance à partir d'une collecte des suggestions de l'ensemble des centres de responsabilité. Le comité de Direction a ainsi pu tenir un séminaire la fin du mois de janvier et collecter l'ensemble de ces suggestions, sans en omettre aucune car elles avaient toute une pertinence, et les ordonner en droite ligne de l'ensemble des diagnostics posés d'année en année à l'École. Le travail étant mené, il était important de passer à une phase de concrétisation des orientations qui faisaient consensus.

Il m'a été confié le pilotage de cette démarche, appuyée par Stéphanie Gicquel-Bui et Aline Polge, à qui je souhaite rendre hommage.

Départ de M. Marin.

Nous avons donc structuré ce plan qui est par nature pluriannuel en 3 niveaux et 4 volets, sachant que les phases essentielles à partir d'aujourd'hui commenceront au mois de juillet, l'intérêt pour nous est de coller avec la phase intermédiaire des discussions avec les tutelles.

En juillet, l'ensemble des travaux seront fortement avancés et permettront de préciser, non seulement la nature de l'efficience mais les montants attendus en diminution ou augmentation de recettes, mais aussi une forte amélioration de nos circuits internes souvent complexes et qui, ipso facto, génèrent eux-mêmes des surcoûts dans le fonctionnement l'École.

Donc, l'ensemble des référents qui viennent de commencer à travailler avec une lettre de mission, auront rendu non seulement les diagnostics sur lesquels ils se basent mais aussi les différents scénarios d'organisation qu'ils préconisent. Nous pourrons alors tirer un premier objectif d'efficience et de montant d'efficience attendu.

En fin d'année, nous aurons une deuxième étape majeure, certaines de nos conclusions pourront même être mises en œuvre, d'autres nécessitent un travail pluriannuel beaucoup plus approfondi.

Depuis l'envoi, j'ai pu apporter un certain nombre de compléments, j'avais demandé à l'ensemble des référents de me faire part d'ici la fin de semaine dernière de la nature de l'efficience attendue des travaux menés.

J'insiste sur un autre point, cette démarche est menée de façon à donner du lien entre les différentes professions et catégories de personnels de l'École dont j'ai perçu depuis mon arrivée que l'on pouvait améliorer le travail en commun entre, notamment les services du secrétariat général et l'ensemble des départements et Directions.

C'est donc avec beaucoup d'enthousiasme qu'il a été proposé et accepté le fait que pour chaque thème retenu, il y aurait un double pilotage, voire triple, généralement entre une personne responsable du secrétariat général et un enseignant ou un membre des départements. C'est un travail engagé dont on mesure d'ores et déjà beaucoup la richesse.

Parmi les trois niveaux définis, le premier est le plus simple et n'appelle pas une conduite de projet prolongé, et devrait permettre de rapidement trancher sur des propositions formulées par un département, un centre de responsabilité.

Le niveau 2 est celui qui mobilise beaucoup de personnes au sein de l'École. Il s'agit de mener une conduite de projet transversal entre plusieurs centres de responsabilité, voire l'ensemble, compte tenu du sujet évoqué.

Le niveau 3 est ce qui est suggéré par l'École et va être instruit par elle, mais qui nécessitera un arbitrage supra avec nos autorités de tutelle, des discussions avec le CNG.

Ces niveaux recoupent 4 volets :

1. Simplification, rationalisation et sécurisation des circuits et procédures. Il répond très exactement aux conclusions du rapport Schaetzel ;
2. Croissance des recettes ;
3. Stratégie de formation, innovations pédagogiques et école numérique ;
4. Politique immobilière.

Il nous a semblé que ces 4 thèmes couvraient l'ensemble nécessaire aux évolutions de l'École.

Je ne vais pas énumérer l'ensemble des sujets repris dans le document qui vous a été livré.

Nous avons essayé de regrouper par thématiques très porteuses au sein de l'École : stratégie et pilotage, développement durable, simplification des organisations, etc.

J'insisterai sur le niveau 2 du volet 1 : Simplification, rationalisation de sécurisation des procédures et organisations. J'avais dit lors de la dernière réunion que le premier thème sur lequel nous travaillons beaucoup sous la responsabilité de Claire Année-Desmas et Jean-Marc Leroux, enseignant, est celui du rétablissement de la comptabilité analytique et d'un accord sur un tableau de bord de pilotage stratégique pour notre comité de Direction.

Nous nous engageons à fournir au Conseil d'administration de juillet le coût direct de nos activités, et à la fin de l'année à présenter une comptabilité analytique achevée pour permettre au Codir et nos instances d'effectuer des choix éclairés.

Le deuxième thème majeur de ce niveau 2 est celui de la stratégie de développement à partir de notre système d'information. Nous avons mis en œuvre depuis janvier le logiciel Siscole qui est très structurant, de même pour la gestion des RH le logiciel Cantoriel. Nous avons besoin, étape par étape, de savoir ce que ces logiciels vont entraîner comme modification majeure dans nos organisations collectives et individuelles et d'être éclairés sur ce que l'on développe, ce que l'on privilégie comme développement au sein de nos logiciels.

Au niveau du comité de Direction, il a été unanimement souhaité avoir une stratégique de recrutement des enseignants-chercheurs afin de l'améliorer, en ayant un vrai débat éclairé par Bernard Jégou et Philippe Marin à chaque création de poste, comme on les a eues dans le cadre de notre contrat Sorbonne Paris Cité. Il s'agit de voir à chaque départ d'enseignant-chercheur ce qu'il est opportun de privilégier, au sein d'un CR ou même par redéploiement au sein des départements.

Il est prévu un volet de développement de la politique de remplacement, un sujet majeur, puis un volet sur la politique de recrutement et de gestion de nos vacataires.

Un sujet important aussi est celui de la définition et de la mise en œuvre de la politique hôtelière de l'École dans ses fonctions hébergement et restauration. Ce qui est au cœur de nos missions est la première interrogation posée par le groupe. À partir de cette définition, il s'agit de voir comment évoluer, quelle réponse nouvelle apporter aux usagers en matière de restauration. Nous sommes restés dans une approche très classique de la restauration au sein de l'École, ce n'est pas forcément celle privilégiée maintenant par le milieu des étudiants et des élèves.

La création d'un guichet unique est un sujet majeur aussi, de telle manière que nos procédures internes soient transparentes pour les usagers, qu'ils soient internes à l'École ou externes ; un enseignant qui va venir faire un cours, un intervenant, un étudiant qui s'inscrit. Actuellement, nous n'avons pas cette transparence d'organisation pour nos interlocuteurs, et nous constatons que tel ou tel intervenant est obligé de frapper à trois ou quatre portes avant de savoir quelle salle lui sera attribuée, de quel matériel il pourra disposer. La constitution de ce guichet unique sera une évolution très positive de l'École et questionne beaucoup nos organisations et donc les missions collectives des uns et des autres.

On a évoqué tout à l'heure la réflexion sur la centralisation de la gestion des missions et déplacements qui est une fonction éclatée dans tous les centres de responsabilité, ce qui complexifie les circuits, multiplie le nombre d'interventions administratives, de facturations, et qui n'est pas efficiente.

Toujours sur ce volet simplification, j'insiste sur la réflexion, en lien avec la chaîne financière de l'École, sur la création d'un centre de service partagé des achats. Lors de la création des centres de responsabilité, les fonctions administratives d'achat ont été totalement décentralisées, ce qui a amené à une multiplication du nombre de personnes habilitées à passer des commandes, et en bout de chaîne des facturations, et certainement quelques écarts avec la réglementation sur les seuils de marché public. Cela devrait nous amener à répondre à l'ensemble de ces objectifs.

On retrouve ici la dématérialisation avec la définition de son champ et de ses multiples applications, le développement du télétravail et la politique d'éco-mobilité. Voilà les thèmes qui rentrent dans notre thématique plus générale de développement durable.

Laurent Chambaud peut enchaîner sur le renforcement stratégique de la Direction des études, du niveau 3 qui était un élément préconisé par le rapport Schaetzel.

M. CHAMBAUD.- C'est un chantier un peu particulier car il est fortement transversal dans l'École. Dans ce cadre, nous avons souhaité mettre en place un chantier qui sera coordonné par une personne extérieure à l'École, mais avec l'appui du directeur des études et aussi du directeur de la recherche pour des évolutions permettant à la Direction des études d'avoir une vision stratégique pour l'École, en cohérence avec le travail qui a déjà débuté avec Bernard Jégou à la Direction de la recherche.

Le travail va démarrer début avril, avec des échéances qui sont les mêmes, et l'espoir d'avoir des propositions début juillet pour rentrer dans le processus global.

C'est un chantier qui a été fortement pointé du doigt pas la mission IGAS et sur lequel nous souhaitions voir des évolutions globales sur notre stratégie en matière de formations, en cohérence avec l'aspect de recherche.

Départ de M. Couraud.

Mme de LAROCHELAMBERT.- Les trois autres volets comportent moins d'actions mais elles sont d'importance.

Sur le niveau 2 : le développement des recettes liées aux formations, on a vu quelques exemples ce matin. Le développement et la valorisation des expertises n'ont pas aujourd'hui fait l'objet de cet inventaire exhaustif et d'une valorisation à hauteur de ce qu'elle pourrait être.

De la même manière, un groupe va se charger de la cartographie des partenariats. L'École a de nombreux partenariats de nature complémentaire. Il est important de centraliser ce suivi, que l'on puisse donner les outils de choix pertinents entre ces partenariats, et que l'on veille à l'évaluation des conventions passées. Dans l'ensemble des conventions, il y a toujours un volet évaluation qui a parfois tendance à ne pas être suivi à la lettre. Cette cartographie et ce suivi vont être un véritable progrès dans nos partenariats.

Au niveau 3, on trouve l'objectif affiché de la création d'une Fondation EHESP. C'est un élément très innovant pour l'École qui a été confié à Laurence Malpot, avec l'ambition d'aboutir en 2016-2017.

Au volet 3, la stratégie de formation recouvre plusieurs approches. L'une correspond aussi à ce qui a été évoqué ce matin, avec le souhait d'améliorer la gestion des filières à petits effectifs, de regrouper les publics de nature différente. D'abord, cela crée une dynamique de groupe très positive, et cela génère potentiellement des économies de fonctionnement qu'il nous appartiendra de mettre en valeur.

Sur la mise en place du projet OPEn, l'optimisation de la pédagogie des environnements de l'École, Laurent Chambaud vous a dit que le choix avait été faire d'Arnold Magdelaine pour le mener à bien. On est là plus dans l'amélioration de la performance que dans la réduction de dépenses ou l'accroissement des recettes. C'est vraiment inscrire l'École dans ce que l'on attend et attendra d'elle dans le futur.

Un gros travail porte sur les conséquences et notre réactivité à l'École concernant les évolutions des filières. Laurent Chambaud a fait état ce matin de l'information très récente que nous avons eue sur l'évolution des filières d'État. Il est clair qu'il faut se mettre en ordre de marche rapidement, sachant maintenant que nous n'aurons pas cette rentrée en octobre, qu'il y aura un décalage en avril prochain : qu'est-ce que cela signifie en interne au sein de l'École en termes pédagogique, hôtelier, que fait-on de ce temps pédagogique libéré, cela permet-il d'économiser un certain nombre de vacations, au contraire de développer temporairement un module de formation continue supplémentaire ? La réactivité de l'École doit être immédiate mais il faut pour cela une confirmation rapide des informations et des calendriers qui nous sont donnés.

Au volet 4 sur la politique immobilière, les sujets sont majeurs, dont le fait de doter l'École d'ici la fin de l'année d'un schéma directeur immobilier pluriannuel qui va nous permettre, via une assistance à maîtrise d'ouvrage, de faire un diagnostic sur l'ensemble du bâti rennais, par type d'activité et par bâtiment, les incidences d'ouverture du bâtiment IRSET attendu en fin d'année et du bâtiment MSH Bretagne effectif à l'été 2016, du coût d'exploitation pour l'École.

Cela touche aussi la rocade interne puisque les futurs habitants de ces deux bâtiments sont aujourd'hui logés dans l'École, dans des bâtiments différents, vieillissants, et il est important que cette réflexion sur le devenir des bâtiments libérés en tout ou partie à la suite de ces opérations d'ouverture puisse être clarifiée, ainsi que le devenir de nos résidences pour les étudiants et les élèves.

À partir de ce diagnostic et la stratégie de l'École, cela nous permettra de renforcer et surtout prévoir une politique immobilière pluriannuelle, dont elle ne dispose pas à ce jour de façon exhaustive.

Pour le volet parisien, à Broussais et rue Tolbiac avec deux équipes séparées, cette dynamique de groupe n'existe que difficilement. Les locations de ces espaces pèsent sur notre budget de fonctionnement. L'objectif est le regroupement de ces équipes et leur immersion au sein d'une ambiance universitaire plus riche. Les discussions sont en cours avec la MSH Paris Nord, au moins jusqu'à ce que soit clarifié le projet Hôtel-Dieu, afin de réunir ces deux équipes de façon favorable.

Voilà pour les éléments majeurs.

Je tiens à souligner que ce travail est accompagné, avec notamment une revue de projet mensuelle que je vais animer avec l'ensemble des référents, un point d'étape régulier devant vous, un accompagnement de la démarche en termes de prévention des risques psychosociaux auxquels l'École est particulièrement attentive depuis quelque temps, et un accompagnement par une cellule de mobilité interne.

On voit effectivement que l'ensemble de ces chantiers va entraîner des modifications, parfois non négligeables, des fonctions assurées par chacun, avec une incitation à la mobilité interne et un plan de formation adéquat pour accompagner ces changements.

M. de WILDE.- Je voulais souligner l'intérêt du lancement de cette démarche qui est de bonne gestion, a fortiori plus que nécessaire dans le contexte du débat que nous avons ensemble depuis plus d'une heure et demie.

C'est un pan de l'action qui vient compléter ce qui a été dit précédemment sur la manière dont la comptabilité analytique permet de voir ce que l'on peut faire de mieux collectivement à partir d'une vision claire de la réalité.

C'est aussi quelque chose qui a le mérite de balayer tous les champs d'activité de l'École. Il est tout à fait intéressant que l'on puisse de temps à autre arriver à suivre l'évolution de ce plan ambitieux, étalé légitimement sur une durée qui est celle du contrat.

Cela m'amène à une question, tout cela est cohérent ; le travail sur les activités, leur coût, ce plan d'efficience et d'amélioration de la performance, j'avais en tête quelques activités non financées, en intégrant celle autour d'un centre de documentation sur le handicap...

M. CHAMBAUD.- C'est le CTNERHI qui était arrivé à l'École dans le cadre de la Maison des sciences sociales et du handicap.

M. de WILDE.- Oui, nous avions découvert cette activité à un moment où il avait fallu renouveler un bail assez onéreux. Je crois que cet aspect est réglé.

Mme de LAROCHELAMBERT.- Non justement.

M. de WILDE.- Avec non seulement un bail très onéreux mais aussi probablement une dotation en personnel non négligeable par rapport à un service rendu dont vous aviez tous souligné l'intérêt mais dont on ne voyait pas toujours le rattachement avec l'École. Je me dis que dans une démarche telle que celle qu'a présentée la secrétaire générale de l'École, c'est une forme de budget « base zéro » qui peut amener à se poser des questions sur des activités car, in fine, il faudra peut-être faire des choix.

M. BERLAND.- Si vous n'avez pas d'autres réactions, je propose de passer au point suivant.

10. PRÉSENTATION DU PROJET D'INSTITUT DE L'USAGER EN SANTE

Mme LEFEUVRE.- L'institut pour la démocratie en santé est un projet sur lequel nous travaillons depuis plus d'un an et qui nous a conduits à rencontrer, avec Roland Ollivier, différents acteurs, fédérations et ministères. Ce projet a changé de nom la semaine dernière suite à une réunion avec le CISS et la FHF. Il vous a été présenté comme l'institut de l'usager, mais au long de notre chemin et nos entretiens, beaucoup de discussions se tenaient sur les concepts, notamment sur celui de l'usager qui était très débattu, à commencer par les usagers eux-mêmes.

Pour l'historique, la FHF en 2012 avait, dans le cadre de sa plate-forme, préconisé la création d'un institut du patient. La ministre de la Santé avait, l'année dernière lors du salon de la santé et de l'autonomie, repris l'idée de créer un institut du patient, beaucoup parlait alors de démocratie sanitaire.

Nous avons élargi, sur le titre, on insiste bien sur la notion de démocratie en santé, avec l'aspect transversal : sanitaire, social et médico-social.

Vous avez la note jointe sur l'institut pour la démocratie en santé qui détaille les enjeux autour de la démocratie sanitaire et le concept, je passe pour aller directement sur les objectifs, la gouvernance et pilotage, ainsi qu'aux programmes de l'IPDS.

M. OLLIVIER.- Les objectifs sont de participer à l'implication des citoyens dans la définition des politiques publiques et dans l'organisation de santé, au sens large ou leur adaptation, et prendre en compte l'expression citoyenne dans le parcours de santé et le pilotage et l'organisation du système de santé, qu'il s'agisse des établissements et services ou des pilotages de politiques territoriales et d'organisation à l'échelon du territoire.

On compte différents intervenants dans le champ de l'expression d'usagers citoyenne. Ce sont ceux et celles qui assurent la formation des représentants des usagers, c'est notamment le rôle du collectif interassociatif sur la santé (CISS).

Nous avons aussi un axe de collaboration patients/partenaires, avec l'idée d'implication de l'usager dans l'éducation thérapeutique et la prise en charge de son parcours. Ce n'est pas sur cela que nous allons travailler, même s'il existe une articulation nette avec les sujets de politique publique et d'organisation de santé.

Nous allons davantage nous intéresser à la question de l'implication des usagers, de l'implication citoyenne dans le pilotage, l'organisation des établissements, et tous les aspects de pilotage du système santé. C'est le concept de démocratie en santé : quelle participation, selon quelle modalité les citoyens, les patients, les usagers sont impliqués. C'est donc le champ de travail de l'institut pour la démocratie en santé.

Mme LEFEUVRE.- Nous avons trois axes de travail :

- Développer les actions de formation pour les dirigeants en santé, au sens large. Vous avez rappelé notre première mission de formation ;
- La création d'un centre de ressources pour les professionnels et les citoyens en santé, une sorte de portail d'information, en tout cas une plate-forme qui permette aux usagers et professionnels des établissements et services mais aussi ARS, de venir réfléchir sur ce qui a été produit, venir démontrer, expliquer les différentes expérimentations, ce qui fonctionne ou dysfonctionne pour essayer de mieux comprendre toutes ces problématiques autour de la place de l'usager dans son propre parcours mais aussi dans les organisations ;
- Les projets de recherche, cela fait aussi partie de nos missions, avec les représentants des citoyens en santé.

M. OLLIVIER.- Sur le pilotage de l'institution, l'idée avec les partenaires est d'avoir dans un premier temps un comité de pilotage EHESP, CISS et FHF, et qu'il évolue rapidement vers un conseil d'orientation faisant la part aux différentes parties concernées, avec un collège des citoyens en santé (usagers) et un collège institutionnel (fédérations, ministère, agences).

Concernant l'équipe de l'institut, l'un des enjeux est d'avoir des enseignants ayant expérimenté ou connaissant une situation d'usager en santé. Deux postes de professeurs associés sur des crédits obtenus spécifiquement par l'EHESP, ainsi qu'un appui sous forme d'ingénieur d'étude et de recherche au titre des crédits qui seront attribués.

Départ de Mme Malpot.

Mme LEFEUVRE.- Sur le programme de l'institut pour la démocratie en santé, tel qu'on commence à le travailler, il faudrait réfléchir à des orientations pluriannuelles. On avait déjà commencé dans le cadre de modules interprofessionnels, à faire travailler des élèves sur des mémoires, à lister tout ce qui, dans les formations initiales actuellement, comptait comme enseignements sur ces questions, comment on pouvait travailler autrement la construction, et co-construire ces formations avec des usagers. Le même travail sera fait sur la formation continue et les parcours diplômants.

Sur la création du centre de ressources, je vous l'ai expliqué en quelques mots tout à l'heure. Mais le fait de recenser les actions innovantes est très attendu par les professionnels, c'est en tout cas ressorti de tous nos entretiens depuis plus d'un an.

La recherche sera réfléchie dans le cadre du comité scientifique. Lorsque nous avons présenté ce projet d'institut au CF et au CS, plusieurs thématiques ont émergé, ainsi que des questions économiques. Mme Dormont au CF demandait si l'un des thèmes de recherche ne pourrait pas être la préférence de patients dans le financement des soins, les éléments d'arbitrage sur le reste à charge. La CNSA a aussi montré son intérêt pour différents types de recherche, notamment l'impact de la participation des usagers dans les instances sur l'organisation de l'établissement, pour voir s'ils arrivent à bouger un peu les choses ou pas du tout.

M. OLLIVIER.- Ce dessin est un clin d'œil pour vous indiquer que dans les actions en cours, tout une série de conférences ou de manifestations inaugurales présideront à l'ouverture de cet institut.

Mme LEFEUVRE.- Et vous voyez que Cabu, à sa manière, avait abordé la question de la place de l'usager. On aurait bien aimé qu'il prenne le quatrième panneau sur la gauche, ce qui n'est malheureusement pas possible.

M. BOUVIER-MULLER.- La Fédération ne peut que se féliciter de la mise en place de cet institut et voit avec plaisir que la montée en charge prévue correspond à un cahier des charges rigoureux et tout à fait appétant. C'est vraiment une grande satisfaction.

M. SANNIÉ.- Je remercie Karine Lefevre et Roland Ollivier pour ce travail de longue haleine, de recherche et de rencontre avec l'ensemble des acteurs. Je pense que c'est une innovation de taille, celle d'intégrer des patients qui ont un niveau de recherche qui leur permet de postuler à des postes d'enseignants-chercheurs. Cela traduit la volonté d'un mouvement assez large de patients qui cherchent à se diplômer sur des spécialisés, à la fois le médico-social, la question des soins et leur organisation pour participer de manière plus active à l'amélioration du système de santé. C'est là un enjeu important pour l'École. Je suis absolument persuadé que les usagers du système de santé, formés, peuvent aider à l'amélioration du système lui-même. Je suis très content que ce travail ait enfin abouti et ait évolué en fonction des rencontres que vous avez pu avoir en France et à l'étranger.

Mme LEFEUVRE.- Cela reste à l'état de projet tant que l'on n'a pas le financement définitif.

M. SCHWEYER.- J'ai deux remarques, le fait que l'institut pour la démocratie en santé ne mette pas dans son plan de charge la formation signifie-t-il que l'EHESP s'interdit de faire des formations pour les usagers ? C'est une vraie question car dans un établissement d'enseignement supérieur, je ne vois pas ce qui motiverait une telle réserve.

Par ailleurs, est-il vraiment raisonnable de créer un nouvel opérateur de recherche ? Avec l'IRESP, on voit que des instituts promeuvent des projets de recherche, lancent des idées, des appels d'offres, animent la communauté scientifique et jouent ce rôle d'attirer des chercheurs, les organiser autour de thématiques. C'est une fonction que j'identifierais volontiers.

Recruter ou vouloir faire soi-même de la recherche avec un institut « pour la démocratie en santé », excusez du peu mais nous ne sommes pas les premiers. Avons-nous les moyens d'ouvrir un tel chantier en tant que producteur ? Je me demande si c'est raisonnable, je fais écho au débat précédent. De l'animation de thématiques pour mobiliser des équipes de recherche, j'en verrais tout à fait la cohérence. Se vouloir opérateur soi-même, je m'interroge.

Départ de M. Bouvier-Muller.

M. CHAMBAUD.- Je répondrai en partie. Le premier point est un sujet très sensible, et c'est un point que nous avons discuté et acté avec les représentants des usagers. Il est clair, et je parle aussi sous le contrôle de Thomas, que les instances des usagers quelles qu'elles soient ne souhaitent pas qu'un institut extérieur vienne mettre en place des formations pour elles-mêmes, notamment sur les modalités par lesquelles elles forment leurs représentants dans les institutions.

Nous souhaitions aussi prendre acte de cet élément, ce qui ne veut pas dire que, sur demande de représentants des usagers, on ne peut pas mettre en place des aspects de formation. Mais nous n'allons pas nous instituer nous-mêmes comme les formateurs des usagers dans le cadre de leur représentation puisqu'ils ont eux-mêmes leur programme ou leur dispositif de formation. C'est un sujet sur lequel les représentants des usagers, quels que soient ceux rencontrés, étaient très attentifs. Cela a d'ailleurs été l'objet de discussions avant que cet institut se mette en place, un peu en confrontation entre les représentants d'usagers et d'autres structures. Il est pour nous très clair que nous ne nous situons pas dans ce cadre, sauf si nous avons des demandes particulières de représentants des usagers.

Départ de M. de Wilde.

Sur le deuxième point, l'institut n'est pas pour moi du même ordre que l'IRESP. C'est un organisme qui fédère un certain nombre de financeurs pour faire en sorte que le financement de la recherche puisse être coordonné dans le domaine de la santé publique, ce qui semble une chose très importante dans notre pays, ce qui est une particularité qui nous distingue. Et c'est un élément positif.

Cet institut ne fait pas que de la recherche, il a vocation à être un portail de ressources et à permettre que se développe une recherche particulière sur ces fonctions, en essayant de mettre en place des modalités nouvelles d'implication des usagers.

D'abord, nous n'avons pas la prétention d'être les seuls à faire cela, mais on voit aussi que ce type de modalité et de recherche est finalement peu présent, sauf dans certains secteurs particuliers. Je pense que l'INSERM l'a bien développé, je pense notamment au VIH et au SIDA avec des développements particuliers, et nous voulons prendre appui sur cela. Par contre, nous ne serons pas nous-mêmes des financeurs mais allons chercher des financements, notamment à l'IRESP.

L'objectif que je souhaite atteindre est d'identifier au sein de l'institution des enseignants-chercheurs qui souhaitent se mobiliser partiellement ou totalement sur le sujet, en fonction aussi des capacités que nous avons dans ce domaine.

Par ailleurs, nous devons être aussi capables d'aller chercher des financements pour développer la recherche. Nous avons réussi à avoir un financement de l'INCa sur le transfert des connaissances, il me semble que nous serions capables de développer une chaire de recherche sur ce domaine, mais encore faut-il identifier les financeurs.

M. BERLAND.- Je propose d'arrêter le débat car nous risquons de nous retrouver en petit comité pour finir l'ordre du jour.

9. PRÉSENTATION ET APPROBATION DU PROTOCOLE DE GESTION DES PERSONNELS D'ENSEIGNEMENT ET DE RECHERCHE

M. LOUAZEL.- J'ai le plaisir de vous présenter ce protocole de gestion. Je parle de plaisir car c'est le résultat d'un long projet qui a débuté en juin 2011. Nous nous sommes donné le temps de la réflexion et de la concertation, y compris de l'évaluation puisque le protocole de gestion des enseignants est d'abord un référentiel d'activité des personnels d'enseignement

et de recherche à l'EHESP, cela n'inclut pas les ingénieurs d'études et les ingénieurs de recherche, ce sont bien les enseignants.

C'est d'abord un référentiel d'activité car à l'EHESP, et avant à l'ENSP, il n'existe pas pour les enseignants. Mais avec le développement des missions et l'accueil d'une autre catégorie d'enseignants-chercheurs, c'est-à-dire les universitaires, au sein de ce nouvel établissement d'enseignement supérieur, on compte aujourd'hui trois types d'enseignants : des fonctionnaires détachés, des universitaires et des contractuels. Il était donc important d'avoir un référentiel et des règles de gestion.

Départ de MM. Sannié et Ollivier et Mme Lefeuvre.

Le référentiel a été testé en 2013 et validé par la Direction, officiel depuis le printemps dernier. Le directeur a envoyé une lettre de mission au groupe de travail pour travailler sur 3 points : la valorisation, l'évaluation, le déroulement de carrière des contractuels.

Ce travail a été mené avec trois sous-groupes, un groupe universitaire, un groupe détaché et un groupe contractuel pour tenir compte des particularités de chacun. Denis Zmirou pilotait le sous-groupe sur les universitaires.

Une fois que nous avons le référentiel d'activité, l'idée est que nous ayons véritablement chaque année désormais une contractualisation. Sur cette base, chaque enseignant-chercheur de l'École contractualise avec son institution et son chef de département sur un plan de charge pour l'année à venir, et en fera le bilan.

Mais lorsqu'on parle de contractualisation, derrière il convient de poser ce qu'il se passe pour rendre compte de ses activités, comment elles sont décomptées, ce qui a lieu si l'on a dépassé son équivalent temps plein. C'est l'objet de la première partie du document.

Au-delà du temps contractualisé, on propose trois types de valorisation : heures complémentaires, réduction d'ancienneté, récupération. Le souci est de tenir compte de l'investissement sur l'ensemble des activités, qu'elles soient pédagogiques, d'expertise, de recherche, ou institutionnelles.

Le deuxième volet a trait au déroulement de carrière, nous avons présenté ici celui des contractuels. Sur les universitaires, on rappelle qu'il faut faire attention à leur situation car ils ne sont pas évalués directement dans l'établissement mais via le CNU ou leur établissement lorsqu'ils sont mis à disposition.

Départ de MM. Pommeret et Guérin et Mme Quidu.

Pour les détachés, un travail est en cours sur la question du renouvellement des contrats de détachement avec la Direction de l'École.

S'agissant des contractuels, nous avons un sujet d'attractivité. Les établissements d'enseignement supérieur sont aussi en concurrence sur les recrutements des enseignants. Aujourd'hui, nous avons une grille des enseignants-chercheurs qui existe depuis de très nombreuses années. Nous ne proposons pas d'évolution majeure mais on offre la possibilité de tenir compte de l'investissement de ces mêmes personnels pour éventuellement progresser plus vite, et surtout proposer à ces enseignants au bout de trois ans d'avoir la possibilité, et non pas d'attendre six ans, d'obtenir un CDI.

Nous savons que c'est un élément extrêmement important dans les recrutements. L'EHESP est passée à côté d'un certain nombre de recrutements ces dernières années sur ce seul critère : durée des contrats au départ, deux contrats de trois ans, alors que dans d'autres institutions, y compris publiques, ces mêmes personnes pouvaient être recrutées directement en CDI.

Enfin, toujours sur cette question d'attractivité sur les carrières, comme nous sommes passés là aussi à côté d'un certain nombre de recrutements, nous proposons d'ajouter à

cette grille très courte la possibilité en fin de carrière d'avoir accès à une classe exceptionnelle qui se traduit par des échelons supplémentaires.

Je termine en précisant que tout cela a été réfléchi sur le plan économique. Toutes les propositions en termes de valorisation ou de déroulement de carrière sont raisonnables sur le plan financier, on sait surtout qu'elles le sont au sens où en l'absence de règles, elles nous coûteraient plus cher.

Et dernier point, non seulement elles sont raisonnables mais ce sont des incitations supplémentaires sur un certain nombre d'activités précisément pour renforcer l'investissement des personnels d'enseignement et de recherche sur certaines activités qui génèrent des ressources propres. On a pu voir tout à l'heure dans la présentation du budget que cet élément était important.

Je suis maintenant à votre disposition pour répondre à toutes vos questions.

M. SCHWEYER.- Je remercie beaucoup Michel et le groupe car c'est à ma connaissance la première fois qu'un groupe, avec ténacité, pendant plusieurs années, va au bout d'un dossier. C'est un très bel exemple de participation autour d'une réflexion. Je trouve que ce groupe devrait faire école car, comme le dit Michel, c'est raisonnable, adapté, et cela me paraît tout à fait remarquable en la matière.

Mme QUIOT.- L'exercice est intéressant mais pardonnez-moi, je me pose un certain nombre de questions. Je n'ai pas très bien compris qui était la cible de ce protocole. Il existe à l'EHESP plusieurs catégories de personnels, des enseignants-chercheurs titulaires répondant à des règles statutaires et qui sont régis par ces règles, puis des enseignants-chercheurs d'un autre type. À qui s'adresse ce protocole ?

M. LOUAZEL.- Il s'adresse aux personnels d'enseignement et de recherche, ce que l'on appelle à l'École des professeurs EHESP, qu'ils soient statutaires, universitaires ou contractuels. C'est pourquoi nous nous sommes beaucoup appuyés sur ce qui existe dans l'enseignement supérieur, notamment vous avez remarqué la référence aux 192 heures prévues avec la possibilité d'aller au-delà comme dans l'enseignement supérieur mais en enrichissant ce référentiel, tenant davantage compte de la variété des activités des enseignants-chercheurs au regard des spécificités de l'École, notamment ses activités à la fois de formations dites statutaires, de formations universitaires, de recherche et d'expertise.

Mme BONNAURE-MALLET.- Qu'est-ce que pour vous un professeur universitaire ? C'est bien un professeur de l'enseignement supérieur géré par le CNU ?

M. LOUAZEL.- Les professeurs d'université et les maîtres de conférences, au même titre que cela existe dans les différentes universités qui ont mis en place des référentiels d'activité. Pour autant, ces personnes restent régies par leur statut.

M. CHAMBAUD.- Nous avons une difficulté à l'École car nous avons 13 enseignants sur des postes MESR et nous en aurons 20 avec les 7 donnés dans le cadre du contrat de site. Cela obéit à des aspects spécifiques au mode de déroulement de carrière du MESR. Nous avons des enseignants, pour une grande partie, détachés de la fonction publique hospitalière, c'est-à-dire des directeurs d'hôpital qui deviennent enseignants pour des périodes de trois ans renouvelables et qui en général retournent dans leur exercice professionnel.

Mme QUIOT.- Détachés sur emploi ou sur contrat ?

M. CHAMBAUD.- Sur contrat.

Mme SUREL.- Aucun poste enseignant n'est ciblé ou affecté.

M. CHAMBAUD.- Nous avons une dernière catégorie de gens recrutés par l'École, en général sur la base d'un CDD, sauf exceptions qui sont recrutés pour trois ans renouvelables et passent en CDI au bout de six ans. Ces trois catégories cohabitent à l'École avec ce qui a

été vu patiemment et avec ténacité, c'est-à-dire que les profils sont très variables à l'École, depuis la personne qui passe une très grande partie de son temps de travail à la formation, à celles qui sont sur la recherche. C'est un panel qui peut être encore plus important que dans l'enseignement supérieur car nous avons aussi de l'expertise particulière, notamment professionnelle.

L'objectif a été de mettre cela à plat et de donner des objectifs individualisés en matière de répartition du travail. Sur deux catégories, nous n'avons pas ou très peu la main sur le déroulement de carrière : l'enseignement supérieur et la recherche et les personnes détachées ont pour vocation à retourner dans leur ministère.

Par contre, nous avons une problématique particulière avec des enseignants qui font carrière à l'École. Ce protocole vise à avoir des règles connues de tout le monde et qui permettent de développer l'attractivité de l'École.

Mme QUIOT.- J'ai une autre question sur la forme et le contenu. C'est à la fois la présentation des travaux, de votre réflexion, c'est très riche et structuré, mais je suis perplexe par la délibération demandée par rapport aux discussions précédentes. En fait, un certain nombre de points figurent à titre de propositions mais lorsque ce sera décidé, cela va induire des coûts en masse salariale. Avez-vous déjà une idée de l'impact au regard du nombre des professeurs que vous connaissez, de leur profil. Est-il possible de chiffrer l'impact de l'application de ce protocole ?

Ensuite, je m'interroge sur un aspect beaucoup plus juridique, c'est-à-dire la capacité du Conseil à accepter l'option que vous mettez en page 5 sur la compensation, avec des journées de travail en plus qui donnent lieu à des réductions d'ancienneté ou des jours de récupération. Quelle est la capacité de l'École à accorder des réductions d'ancienneté, de plus ce serait le chef de département. Est-on « dans les clous » sur le plan juridique, peut-on en décider ou cela obéit-il à des règles de fonction publique très générales, j'avoue manquer d'expertise sur cet aspect. La capacité à décider en l'état me pose question.

Départ de M. Jégou et Mme Goujon-Haegy.

M. BERLAND.- J'échangeais avec le directeur, je crois qu'il faut vérifier certains points juridiques. Je ne veux pas prendre la responsabilité de faire voter quelque chose qui nous mettrait en difficulté par la suite.

M. LOUAZEL.- Je parle sous le contrôle de Mme Surel qui faisait partie du groupe de travail ; ces différents points ont été abordés. Il s'agit bien, sur la partie déroulement de carrière, des enseignants contractuels. La question du statut des enseignants avait été posée à la création de l'EHESP, il y a un statut, c'est celui que l'École a bien voulu mettre en place. Ce sont des règles de gestion qui ne s'appliquent qu'aux enseignants contractuels, c'est-à-dire aux 39 personnes concernées par ce statut. Il n'y a pas d'extension aux autres, j'ai pris le soin de dire que cela ne concerne pas les conditions de détachement ni les universitaires.

S'agissant des éléments financiers, nous avons effectivement travaillé cette dimension qui a été discutée avec la Direction de l'École. Concernant les incidences de cette mesure, je disais tout à l'heure que cela n'a absolument pas un caractère inflationniste. La difficulté est que vous ne pouvez pas faire des scénarios sur le comportement des enseignants sur ce que seront leurs choix une fois que le système sera mis en place ; vont-ils privilégier l'enseignement par rapport à la recherche puisque l'on contractualise l'emploi du temps, etc. ? Vous êtes obligé de faire des paris.

En revanche, on sait que si les heures faites aujourd'hui par les enseignants étaient faites demain par des vacataires, cela coûterait deux fois plus cher. Une heure complémentaire ou un système de récupération de temps coûte deux fois moins cher avec un personnel de l'École que si c'est réalisé par un vacataire lorsqu'on y ajoute les frais de mission.

C'est la raison pour laquelle nous voulions être raisonnables et que nous ne souhaitons pas voir des courses aux heures. L'objectif est que chacun trouve bien sa place au regard des objectifs de l'institution et de son déroulement de carrière, ses priorités par rapport à l'enseignement, la recherche ou l'expertise. C'est la raison pour laquelle on a limité le processus à 96 heures alors que dans la plupart des établissements d'enseignement supérieur, on peut monter à 192. Nous sommes bien en dessous car nous ne voulions pas rentrer dans cette mécanique. Je vous rassure sur ce point, les simulations financières sont favorables avec ce dispositif.

M. MESURÉ.- C'est une réponse que j'apprécie mais je trouve que les termes sont un peu vagues. Compte tenu que beaucoup d'administrateurs nous ont quittés, je préférerais que l'on regarde cela plus en détail, que l'on vérifie sur le plan juridique les engagements du Conseil d'administration avant de lancer des choses qui ne paraissent pas d'une grande précision. Il serait bien de reporter ce vote à la prochaine séance.

M. ZMIROU.- Cela semble, en effet, indiqué étant donné l'absence d'un certain nombre d'administrateurs et du moment tardif de la session. Mais je voulais rassurer les administrateurs sur un plan, ayant fait partie de ce groupe de travail et l'expérience universitaire où l'on voit parfois une dérive dans la comptabilité des heures complémentaires.

Nous avons attaché une attention particulière au fait que nous ne pouvions envisager de comptabiliser en heures complémentaires une surcharge d'activité d'enseignement que dès lors que la charge complète d'activité d'un enseignant-chercheur était accomplie. C'est plus délicat lorsqu'il s'agit de comptabiliser les activités d'expertise et de recherche pour lesquelles on n'est pas à l'heure près. Nous n'avons pas les indicateurs aussi fins que celui des heures d'enseignement, quelles que soient les formes d'enseignement qui sont en train d'évoluer et de s'adapter.

Peut-être que, dans la sagesse du Conseil d'administration, il conviendrait de préciser la manière dont ces différents bilans de temps d'activité, de recherche, d'expertise et d'enseignement sont pris en compte, mais dans un bref délai car il est extrêmement important de répondre à l'attente. Comme cela a été souligné, depuis quatre ans, les enseignants patiemment, travaillent de concert et font des propositions raisonnables, aussi que l'on ne remette pas à une date indéterminée.

Il est demandé aux instances, notamment le CS et le CF, par rapport à ce qui aujourd'hui est un point de faiblesse dans l'argumentation, c'est-à-dire comment on évalue les autres activités que les activités d'enseignement, de s'assurer qu'il n'est pas question de délivrer des heures supplémentaires à quelqu'un qui au total fait 1 100 ou 1 200 heures sur l'année, ce que l'on connaît à l'université.

M. SCHWEYER.- Je comprends très bien votre prudence. En même temps, je voudrais souligner le fait que nous avons vraiment besoin d'un outil de régulation de la charge de travail. On a beaucoup souligné la diversité des profils, mais aussi des profils d'activité.

Peut-être ne faut-il pas se précipiter. Mais il faut aussi avoir conscience, surtout dans une optique de performances de l'École, que nous avons vraiment besoin d'un outil de régulation qui puisse nous servir de point commun entre enseignants de statuts très différents.

M. MESURÉ.- Je ne conteste pas du tout cela, mais on nous demande de voter une adoption en trois lignes qui se rapportent à une note sur laquelle vous nous rapportez un certain nombre de précisions qui nous manquent. Si vous intégrez tout cela dans votre note, les administrateurs auront le dossier complet en main. Mais je suis géné d'adopter trois lignes qui nous font adopter une note qui me paraît incomplète aux termes des précisions que vous venez de donner.

M. BERLAND.- Je suis de cet avis connaissant assez bien ces sujets. En dehors de ces précisions, j'aimerais la vérification juridique de certains points. Il faut être prudent car une fois le vote passé, l'établissement peut être mis en difficulté.

Mme SUREL.- L'ensemble des contractuels de l'École, comme nous sommes un EPSCP, est géré dans le cadre d'un protocole de gestion des contractuels qui a été voté par le Conseil d'administration en 2009 ou 2010. À l'intérieur de ce protocole, on a tout le positionnement des ingénieurs d'études, de recherche, avec des modalités d'avancement selon un protocole très précis.

En revanche, j'ai compris que le protocole de gestion des enseignants est bien antérieur et non calé sur une grille type « enseignement supérieur ». C'est-à-dire que nous avons un certain nombre de gens relativement jeunes, de 47 ou 48 ans, et qui sont en haut de la grille. Donc, ils ne bougeront plus pendant 20 ans et nous allons payer la GIPA, la garantie individuelle de pouvoir d'achat, durant tout ce temps. Cette grille ne correspond plus du tout à l'évolution des carrières des enseignants. C'est le point sur lequel nous devons absolument avancer.

Le seul élément qu'il faut arriver à clarifier, et nous en avons discuté avec le contrôleur budgétaire, concerne les CDD et CDI.

Pour les fonctionnaires en situation de détachement, nous ne pouvons bien évidemment pas jouer sur leur réduction d'ancienneté car elle se passe dans un autre cadre. Cependant, nous pouvons jouer sur l'accord de gestion du temps de travail, qui est un accord interne à l'École, et déclarer que des gens au-dessus d'un certain nombre d'heures peuvent avoir accès à des jours de récupération. Ce sont de protocoles de gestion du temps de travail gérés en interne.

Tout est un peu différent, l'intérêt est d'avoir une grille commune. Il est vrai que les enseignants du supérieur ou les contractuels peuvent se voir verser des heures complémentaires. Ce n'est pas le cas pour les fonctionnaires en détachement, à moins de trouver un système de récupération. Nous avons essayé de travailler sur des choses qui restaient dans la réglementation et adaptées à leur statut.

M. LOUAZEL.- Tous ces éléments ont été largement débattus et présentés aux instances, y compris ici avec le référentiel d'activité. Je suis passé deux fois en CF et en CS. La seule chose que nous n'avons pas jointe est la simulation financière.

Je rappelle qu'il est prévu dans le protocole de gestion un rendez-vous à deux ans pour une évaluation du dispositif aussi bien sur les activités réalisées que sur éventuellement l'incidence financière si dérapage il y avait. Encore une fois, il n'y a aucun risque de dérapage avec le système prévu.

En revanche, je ne vous cacherai pas les attentes actuelles car nous sommes en train de remplir nos plans de charge et nous sommes en phase de contractualisation. Sur le plan interne, vis-à-vis des collègues, vous êtes évidemment souverains, mais il existe une attente très forte de la part des collègues enseignants sur ce dossier car nous travaillons depuis de nombreuses années sur le sujet.

M. CHAMBAUD.- Malheureusement, ce point à l'ordre du jour passe tard, il est vrai que nous avions à traiter de très gros sujets aujourd'hui. Je vois aussi que l'assemblée devient de plus en plus clairsemée et qu'un certain nombre de sujets méritent discussion. Comme cela a été dit par plusieurs, c'est un dossier qui a demandé une grande énergie à un groupe pendant plusieurs années et qui aboutit à un document, peut-être perfectible.

La proposition que je vous soumets ainsi qu'au président est que nous soyons en mesure d'éclaircir, sur le plan juridique et financier, un certain nombre de points afin de les envoyer à l'ensemble des administrateurs. Vous savez que nous sommes dans une période un peu particulière car nous sommes en renouvellement du Conseil d'administration.

Sur la base d'un document plus précis sur un certain nombre de points, est-il possible d'organiser un vote à distance sur ce sujet afin que cela permette d'avancer sur un dossier très important pour la cohérence interne de l'École.

M. ROSENBLATT.- Peut-être est-il possible de valider de manière plus solennelle, que ce ne soit pas à la sauvette, ce qui paraît aussi très important eu égard au corps enseignant en posant une date d'effet. C'est-à-dire que si modification il y a, elle prendrait effet au 1^{er} avril de telle sorte que ce ne soit pas pénalisant.

Mme de LAROCHELAMBERT.- L'effet financier sera en 2016.

M. LOUAZEL.- Sur le réalisé 2015.

M. ROSENBLATT.- Dans ce cas, il n'y a pas d'enjeu que ce soit à cette séance ou à la prochaine.

M. LOUAZEL.- La contractualisation se fait actuellement, mais l'incidence financière éventuelle ne serait qu'en 2016.

Mme de LAROCHELAMBERT.- La première incidence est de l'ordre de 80 000 euros, sachant qu'en parallèle, il y a, a contrario, des économies de fonctionnement à attendre sur les vacataires ou le développement de recettes supplémentaire.

M. MESURÉ.- Ne peut-on approuver sous réserve de recevoir une note de précision juridique et économique dans un délai donné ?

Départ de M. Rosenblatt.

M. BERLAND.- On est trop peu nombreux. Tout le monde conçoit qu'il faut apporter des précisions. Je vous propose que l'on demande le plus rapidement possible une note apportant des explications, ainsi qu'une vérification juridique de certains points. Et nous pouvons nous engager à faire un vote par correspondance dans le mois qui vient. Je peux comprendre que le mois de juillet soit loin, d'autant que le prochain Conseil partira sur une autre discussion.

On peut s'engager dans le mois qui vient à avoir une note précisant les points qui ont été demandés et vérifiant certains aspects juridiques. Si au plus tard à la fin du mois d'avril c'est voté, ce sera satisfaisant pour tout le monde.

M. SCHWEYER.- En boutade, pouvons-nous souhaiter pour le prochain Conseil avoir des ordres du jour plus réalistes ? Nous discutons de questions très importantes et je suis très frustré de passer à la sauvette des questions qui sont la performance même de l'École.

M. BERLAND.- Je ne suis pas sûr que nous ayons passé beaucoup de points à la sauvette étant donné l'heure. Il fallait d'autant plus les traiter que ce Conseil arrive à la fin de sa mandature, chacun a suivi de longs débats, il était difficile de ne pas passer cette discussion à ce Conseil. Et l'on sait très bien que voter les comptes financiers dans un établissement est toujours long et compliqué. Nous avons discuté une heure et demie sur le point précédent, tout le monde a pu largement s'exprimer.

Monsieur Capron, vous aviez une dernière question.

11. QUESTIONS DIVERSES

M. CAPRON.- Je voulais revenir sur le plan pluriannuel d'efficience, notamment le volet 2 au niveau 1 sur le processus de réflexion, l'optimisation de l'information, et je vois deux points qui, en tant que représentant des élèves, me font tiquer : la suppression du remboursement des frais d'inscription au master pour les élèves à double cursus. Et le point en dessous

mentionne une réflexion sur la mise en place de frais de dossier d'inscription en formation diplômante de l'EHESP.

L'heure est tardive et c'est un point d'information, mais je ne voudrais pas laisser penser que nous n'avions pas relevé ce point et que nous l'accepterions d'une manière tacite. C'est une petite observation qui vise à prévenir de notre vigilance.

M. BERLAND.- La Direction entend votre vigilance.

Pour le dernier Conseil d'administration de cette mandature, je voudrais dire que j'ai été très heureux de le présider, les débats y ont été très larges et importants pour l'École. C'était un grand plaisir, merci beaucoup.

M. CHAMBAUD.- Je voudrais à titre personnel dire le plaisir que j'ai eu à travailler avec ce Conseil d'administration, actif, dynamique, qui n'a pas évité les questions importantes pour notre école. Je voudrais en profiter pour remercier chaleureusement Yvon Berland qui a, de main de maître, exercé cette présidence.

(La séance est levée à 17 h 28.)