

	Conseil d'administration ordinaire du 28 octobre 2015 procès-verbal	Référence	PV CA/DIR 2015-4
		Révision	
		Date d'application	16 décembre 2015
		Version	1

	Rédigé	Validé
Date	Novembre 2015	16 décembre 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 sont présents,

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 absent,

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

Représentant la Fédération hospitalière de France (FHF) : MM. Emmanuel BOUVIER-MULLER et Cédric Arcos sont présents.

Représentant le Syndicat des Managers Publics de Santé (SMPS) : M. Ronan SANQUER est présent.

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

Représentant le syndicat Force ouvrière (FO) : M. Jacques VIEUXBLED est présent.

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

Représentant l'Association des directeurs d'hôpital (ADH) : Frédéric BOIRON est présent.

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

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

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

Mme CAVALIER est présente

M. THIBAUT est absent

M. SANNIÉ est présent

M. BERLAND est présent

Représentants des enseignants chercheurs ayant rang de professeur :

M. Denis ZMIROU est présent

M. Patrick ZYLBERMAN est absent

Représentants des personnels d'enseignement et de recherche :

M. François-Xavier SCHWEYER est présent

M. Jean-René LEDOYEN est présent

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

Mme Fleur CHAUMET est présente

M. Didier GUÉRIN est absent

M. Michel POMMERET est présent

Mme Frédérique QUIDU est présente

Représentant des étudiants préparant un doctorat :

M. Clément COUSIN est présent

Représentant des étudiants :

Mme Clélia BARREZ est absente

Représentants des élèves fonctionnaires :

M. Christophe CAPRON est présent

Procurations :

M. COURAUD donne pouvoir à Mme BONNAURE-MALLET

M. THIBAULT donne pouvoir à M. BERLAND

M. CARÉ donne pouvoir à M. MESURÉ

Mme BARREZ donne pouvoir à M. CAPRON

M. FOUÉRE donne pouvoir à Mme GOUJON-HAEGY

M. GUÉRIN donne pouvoir à M. ROSENBLATT

Contrôleur financier :

M. JARNIGON, contrôleur budgétaire en région Bretagne

Invitée :

Mme KERKEZ, chargée d'analyse financière (DGESIP)

Présents au titre de l'EHESP :

M. CHAMBAUD, Directeur

Mme de LAROCHELAMBERT, Secrétaire générale

M. NOËL, Agent comptable

M. COAT, Directeur de cabinet

Mme RIO, Directrice des finances et du contrôle de gestion

Mme SUREL, Directrice des ressources humaines

M. MARIN, Directeur des études

M. JÉGOU, Directeur de la recherche

M. GRIMAUD, Directeur du département METIS

Mme GICQUEL-BUI, Secrétaire générale adjointe

Mme ANNEE-DESMAS, Adjointe à la directrice des finances et au contrôle de gestion

M. LOUAZEL, Adjoint au directeur de l'Institut du Management

M. LE DEUN, Responsable de la filière des élèves DESSMS

Mme PRIOUL, Responsable des affaires juridiques

Mme CHEVREAU, Adjointe au responsable de la Scolarité

Mme BONNETIER, Responsable de la maîtrise des risques

Mme THIEFFRY, Assistante de direction

SOMMAIRE

1. APPROBATION DU PROCES-VERBAL DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 9 SEPTEMBRE	5
2. ACTUALITES.....	5
3. BUDGET.....	6
↵ 1. PRESENTATION DE LA REFORME DE LA GESTION BUDGETAIRE COMPTABLE ET FINANCIERE (GBCP).....	6
↵ 2. PRESENTATION ET ADOPTION DU BUDGET RECTIFICATIF 2015	15
4. POINT D'ETAPE SUR LE DISPOSITIF DE MAITRISE DES RISQUES	19
5. APPROBATION DE LA LEVEE DE LA DECHEANCE QUADRIENNALE DES CREANCES RELATIVES AUX PASSIFS SOCIAUX	22
6. PRESENTATION ET ADOPTION DU BILAN SOCIAL 2014	25
7. PLAN PLURIANNUEL D'EFFICIENCE ET D'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE :	31
↵ 1. RENFORCEMENT DU ROLE STRATEGIQUE DE LA DIRECTION DES ETUDES.....	31
↵ 2. PRESENTATION DES PREMIERS ELEMENTS DE COMPTABILITE ANALYTIQUE (FICHE DE COUTS DES FORMATIONS)	43
↵ 3. REORGANISATION DE LA CHAINE FINANCIERE : RESULTATS DES TRAVAUX SUR LA CENTRALISATION DE LA GESTION DES MISSIONS ET DEPLACEMENTS ET LA CREATION D'UN CENTRE DE SERVICES PARTAGES DES ACHATS	45
↵ 4. FIN DU DISPOSITIF DE REMBOURSEMENT DES FRAIS D'INSCRIPTION POUR LES DOUBLES CURSUS	51
8. PRESENTATION DES DOSSIERS D'EVALUATION DE LA VAGUE B (EVALUATION PAR L'HCERES EN 2016)	56
↵ 1. FORMATION : MENTION DE MASTER EN SANTE PUBLIQUE (CO-ACCREDITATION AVEC L'UNIVERSITE DE RENNES I)	56
↵ 2. RECHERCHE :	60
PROJETS DE RENOUVELLEMENT DES UNITES MIXTES DE RECHERCHE CRAPE ET IRSET	60
PROJET DE CREATION DE L'EQUIPE D'ACCUEIL « RECHERCHE EN PHARMACO-EPIDEMIOLOGIE ET RECOURS AUX SOINS » (CO-PORTAGE AVEC L'UNIVERSITE DE RENNES I).....	64
9. PRESENTATION DE LA REFONTE DE LA FORMATION DES DIRECTEURS D'ETABLISSEMENTS SANITAIRES, SOCIAUX ET MEDICO-SOCIAUX (D3S)	68
10. APPROBATION DE LA MODIFICATION DU REGLEMENT DE SCOLARITE RELATIVE A LA SITUATION DES ETUDIANTS INSCRITS EN FORMATIONS DIPLOMANTES.....	70
11. APPROBATION DU RENOUELEMENT DE L'ADHESION INSTITUTIONNELLE A L'UNIVERSITE SORBONNE PARIS CITE (USPC) POUR 2015	70

*La séance est ouverte à 10 h 40 sous la présidence de M. Berland.
(Après avoir fait l'appel, le président constate que le quorum est atteint.)*

1. APPROBATION DU PROCES-VERBAL DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 9 SEPTEMBRE

M. le PRESIDENT.- Avez-vous des remarques ?

Vote à main levée sur la délibération n°21/2015 : UNANIMITÉ.

En l'absence de remarques, le procès-verbal est approuvé.

2. ACTUALITES

• Anniversaire de l'EHESP

M. CHAMBAUD.- Tout d'abord, je voudrais vous évoquer les 70 ans de l'École puisque nous sommes dans l'année de son 70^{ème} anniversaire. Nous avons eu une sorte de point d'orgue avec la semaine du 2 au 9 octobre. Je voulais juste vous dire que cela a été l'occasion de nombreuses festivités et célébrations internes.

Nous avons notamment eu lundi 5 octobre une journée de tables-rondes : elle s'est déroulée de façon très satisfaisante. Pour ceux qui ne l'avaient pas eu, vous avez sur table le livre écrit par un ancien directeur de l'ENSP, Christian Rollet. C'est un livre qui retrace l'histoire de l'École. À travers l'histoire de l'École, nous découvrons un certain nombre d'éléments sur le développement de la santé publique en France. Je vous engage à le lire. Il donne des informations très intéressantes sur les tensions et les interactions très fortes avant la création de l'École, pendant la création de l'École, lors de son arrivée à Rennes et depuis. Nous y retrouvons certains des débats que j'entends depuis deux ans et demi au Conseil d'administration et qui existent depuis 1945.

Pour un moment de détente à l'heure du déjeuner, un caricaturiste a œuvré le matin du 5 octobre pour faire quelques caricatures des participants à la table-ronde sur l'histoire de l'École. Nous vous les projeterons pendant le déjeuner. Vous reconnaîtrez peut-être certaines personnes. L'après-midi du 5 octobre, nous avons eu deux tables-rondes qui ne se sont pas focalisées sur l'histoire de l'École, mais sur celle de la santé publique avec plusieurs grands témoins. Les échanges ont été très intéressants.

La clôture a été faite par les représentants des deux ministres, Mme Bonnafous pour le secrétariat d'État à l'Enseignement supérieur et à la Recherche et le ministère de l'Éducation nationale ; M. Debeaupuis au nom de la ministre de la Santé avec un certain nombre de messages sur l'École qui - je l'espère - seront des messages qui vont nous projeter vers le futur.

• Accréditation APHEA

Je passe au deuxième point d'actualité. J'en avais parlé les dernières fois, mais nous en avons eu l'aboutissement juste au moment des festivités pour les 70 ans de l'École. Nous sommes maintenant une école accréditée par un organisme européen. Nous avons reçu le courrier officiel nous accréditant au début du mois d'octobre. Cela signifie que l'École est accréditée en tant qu'institution pour 6 ans au niveau européen. C'est une des deux premières écoles de la grande région Europe à être accréditée, d'autres écoles suivent maintenant ce processus. Nous avons le plaisir d'être parmi les premiers reconnus. Cela peut paraître symbolique, mais c'est loin de l'être. Puisque nous sommes accrédités en tant qu'école, notre master de santé publique en anglais est accrédité dans ce contexte. C'est un

élément d'attractivité et d'attraction pour des étudiants étrangers. Cela leur permet de montrer que leur master bénéficie d'une accréditation internationale.

- IPDS

Concernant les autres sujets, nous avons déjà expliqué que nous participons à l'institut pour la démocratie en santé. Ainsi, la déléguée générale de cet institut cofondé par la Fédération Hospitalière de France (FHF), le Collectif Interassociatif sur la Santé (CISS), et l'EHESP a été recrutée cet été. Elle met en place un certain nombre d'éléments pour nous permettre d'avoir une feuille de route de cet institut. L'objectif est que la feuille de route soit préparée pour la fin de l'année. Ce sera probablement une feuille de route pour 3 ans.

Dans ce cadre, il y aura un colloque inaugural. La date a déjà été fixée au 30 novembre à Paris. Il permettra à la fois de faire témoigner un certain nombre de personnes ayant participé au développement de la démocratie en santé en France, mais aussi d'aider à élaborer cette feuille de route. Vous avez dû recevoir une invitation pour cet événement.

- DDFC

La directrice du développement et de la formation continue, Laurence Malpot, a quitté l'École le 16 octobre. Elle prend un poste de secrétaire général au niveau régional à l'UNIFAF Bretagne. Pour le moment, son adjointe assure l'intérim. Nous avons publié en interne une fiche de poste. C'est un sujet assez stratégique pour nous. Nous souhaitons que ce poste ne soit pas vacant pendant trop longtemps.

- Séminaire du CA

Vous connaissez le dernier point, mais je souhaite le rappeler. Un séminaire du Conseil d'administration avec nos deux tutelles a été programmé le 8 décembre après-midi à Paris. Il se tiendra probablement dans les locaux de l'Inalco. Je souhaite juste rappeler l'importance pour nous de ce séminaire qui doit définir des éléments sur le modèle économique de l'École pour qu'il puisse être soutenable et pérenne.

M. BERLAND.- Très bien. Avez-vous des questions ou des commentaires après ces points d'actualité ? (*Il n'y en a pas.*)

3. BUDGET

1. Présentation de la réforme de la Gestion budgétaire comptable et financière (GBCP)

M. JARNIGON.- Mon intervention comporte deux volets. Cela fait assez bien le lien avec les derniers propos de M. Chambaud sur la soutenabilité budgétaire.

Le premier volet présente très rapidement le cadre, les concepts et conséquences du décret sur la gestion budgétaire et comptable publique du 7 novembre 2012. Il donnera le contexte pour le plan d'action explicité après par les personnes de l'École.

Le second volet concerne les aspects plus budgétaires en prenant appui sur les différents documents qui vont être soumis au Conseil d'administration à partir du budget initial 2016 puisque le cadre budgétaire change à ce moment-là.

Comme le temps est très restreint pour faire tout cela, il s'agit simplement de donner quelques points de repère sur cette réforme et d'attirer votre vigilance sur quelques points. Vu les aspects plus techniques, pour rentrer dans le détail, il faudrait plus de temps.

Tout d'abord, je vais vous présenter quelques éléments sur la mise en œuvre du décret GBCP. Tout cela s'intègre dans une dynamique globale de modernisation de la gestion publique. Pour l'État, l'ordonnance de 1959 a été remplacée par la LOLF ; ici, c'est le décret

de 1962 qui est remplacé par le décret sur la gestion budgétaire comptable publique. En fait, c'est à rattacher à cet ensemble de modernisation de la gestion publique.

Cela s'intègre également dans un contexte qui va au-delà de l'État français puisque cela répond à des normes européennes. L'objectif est à la fois de moderniser et de donner un cadre réglementaire, comptable et budgétaire commun à l'ensemble des organismes publics.

Le premier objectif de tout cela est de développer une démarche de pilotage au sein des organismes afin de donner une meilleure visibilité et une meilleure maîtrise des engagements, notamment pour les impacts pluriannuels. C'est ce qui manque singulièrement dans le cadre que nous connaissions jusque-là. L'élément très important est le pilotage de la trésorerie. C'est un des éléments novateurs par rapport à ce que nous connaissions jusqu'à présent.

Par rapport au cadre que les organismes appliquaient jusqu'à présent, une des contraintes principales était le fait que l'on avait un seul cadre pour gérer les aspects comptables et budgétaires. Donc, nous étions obligés de nous appuyer sur le cadre comptable pour gérer les aspects budgétaires, et cela posait un certain nombre de problèmes. L'avantage de distinguer les deux est que nous pouvons traiter les opérations de façon distincte. Cela a aussi comme avantage de renforcer la qualité comptable puisque, du coup, elle n'est plus « polluée » par les impacts budgétaires qui peuvent exister.

Je ne détaille pas plus, mais j'insiste sur le fait de gérer la pluriannualité. C'est un élément important à tous points de vue, aussi bien pour les projets d'investissements que sur les aspects de trésorerie, d'être capable d'identifier ce qui correspond à des mouvements de trésorerie, ce qui se rattache à une année ou à une autre. L'objectif est de donner de la visibilité, non seulement à l'ordonnateur, mais également aux membres du Conseil d'administration en charge de la stratégie de l'établissement.

Nous allons retrouver quelques concepts clés dans le décret GBCP :

- la notion de programmation est vraiment au cœur du dispositif. Le cadre doit permettre d'élaborer cette programmation à la fois dans un cadre pluriannuel, mais aussi dans un cadre infra-annuel ;
- les destinations budgets ne sont pas un nouveau terme, mais cela prend une importance plus grande. J'y reviendrai lorsque je vais présenter les différents documents qui vont servir d'appui pour le vote et la présentation du budget ;
- les autorisations d'engagement : j'y reviendrai juste après ;
- plusieurs choses affectent l'organisation de la chaîne budgétaire et comptable, c'est-à-dire l'ensemble des traitements financiers. J'y reviendrai plus tard.

Les autorisations d'engagement et crédits de paiement sont une innovation importante du décret GBCP. L'objectif est à la fois de bien gérer les engagements pris et de bien intégrer leurs conséquences pluriannuelles, puis de distinguer par rapport aux engagements pluriannuels ce qui correspond aux paiements à effectuer une année considérée. Tout le monde n'est pas familier des notions utilisées par l'État depuis longtemps. Par exemple, si un organisme signe un bail et que la durée d'engagement ferme est de 3 ans, il va engager la dépense pour 3 ans. Par contre, il déboursera les crédits chaque année s'il paie le loyer annuellement.

Cela permet à la fois d'avoir une vision plus précise des engagements pris et cela évite certaines « dérives » qui peuvent exister. Par exemple, elles peuvent consister à constituer de mini enveloppes de crédits budgétaires pour faire face à des événements. Cela signifie que cela mobilise des crédits budgétaires sans que l'on en ait forcément besoin sur le moment. Le budget annuel de l'organisme va être maintenant exprimé en autorisations d'engagement et crédits de paiement suivant trois ou quatre enveloppes.

J'y reviendrai lorsque je vais présenter les documents qui servent de support au vote. La notion d'engagements juridiques est une notion centrale.

L'autre élément important concerne les recettes qui sont comptabilisées lors de leur encaissement. Dans le cadre comptable, on est en droit constaté, c'est-à-dire que c'est à partir du moment où la dette est constatée qu'on l'enregistre.

Par contre, la comptabilité budgétaire est essentiellement une comptabilité d'encaissements et de décaissements. Donc, on ne se situe pas au même moment dans l'enregistrement de l'opération. L'intérêt va être de croiser ces différentes notions pour avoir une vision la plus précise possible de la situation de l'établissement.

L'autre élément important est qu'il n'y a plus de période budgétaire complémentaire. La notion d'autorisations d'engagement et de crédits de paiement permet de gérer la pluriannualité sans avoir recours à ce type de phénomène.

La programmation budgétaire est un élément central du décret. Elle va reposer sur le référentiel de destination. Nous y reviendrons après, mais il est très important que ce référentiel de destination corresponde bien à l'action stratégique de l'établissement. En effet, c'est cela qui va permettre de donner de la visibilité au budget dans la mesure où le vote au niveau des enveloppes est un vote très global : on vote d'un côté le personnel, d'un autre le fonctionnement, puis l'investissement. Donc, ce n'est pas à ce niveau que l'on a une vision stratégique du budget de l'établissement.

Ces destinations peuvent être déclinées ensuite à un niveau plus détaillé, plus opérationnel pour permettre le dialogue de gestion et le suivi des opérations au niveau de l'établissement.

Je n'insiste pas sur le diagramme qui met en évidence l'importance du dialogue de gestion à tous les niveaux, en partant de ce qui est stratégique pour aller jusqu'au niveau le plus opérationnel. C'est toute la mécanique qui est à mettre en place au sein de l'établissement en fonction du positionnement des différents acteurs.

Je vais revenir sur le recours aux engagements juridiques. C'est ce qui va permettre d'exprimer le service fait pour une dépense. C'est le point de départ de la dépense qui sera faite à un moment ou à un autre. Cet engagement juridique va permettre de déconnecter l'aspect « service fait » de la réception de la facture comme dans le système précédent. Or, en réalité, ce n'est pas parce que l'on reçoit une facture que la prestation a été effectuée. Ces deux choses peuvent être relativement indépendantes. Donc, nous devons gérer le service fait indépendamment de la réception de la facture comme vous verrez sur un prochain diagramme.

Cela veut dire que, au niveau de l'établissement, il faut avoir un véritable projet pour gérer le passage au GBCP sur la base de ce qui est évoqué ici, notamment la refonte des processus et la redistribution des rôles. Cela vous sera explicité dans le plan d'action qui vous sera présenté tout à l'heure par Marie-Hélène Rio et Vincent Noël. Plusieurs éléments vont avec, notamment la dématérialisation. En effet, le système sera d'autant plus performant que nous serons dans la dématérialisation la plus large possible.

Le schéma synthétise assez bien le découpage qui résulte de la mise en œuvre du décret GBCP. On déconnecte l'aspect métier de la fonction financière et de la fonction comptable. L'expression du besoin résulte logiquement toujours de l'aspect métier. De même, c'est du côté métier que l'on va constater le service fait puisque c'est là que l'on peut voir si les marchandises sont reçues, si la prestation est effectuée, etc. Par contre, ces événements ont trouvé leur traduction et leur évolution au niveau de la fonction financière et la fonction comptable.

Un tableau fait apparaître les variations entre « avant » et « après », c'est-à-dire avec la mise en œuvre du GBCP. Je ne le détaille pas parce que ce serait trop long et j'ai déjà évoqué les points les plus importants. Il faut surtout retenir que cela change quand même

assez sensiblement l'organisation des tâches qui étaient jusqu'à présent basées sur un enregistrement dans la comptabilité générale à partir d'une réception de facture. Maintenant, on a vraiment une distinction de tous les éléments de la chaîne de la dépense, depuis la commande jusqu'à l'enregistrement comptable en passant par la constatation du service fait et la certification du service fait qui va déclencher le paiement dans la chaîne de dépenses.

Les travaux amenés dans chaque organisme seront détaillés. Je voulais simplement mettre l'accent sur le fait que les impacts sont importants pour l'ensemble des organismes. La préparation est en cours déjà depuis un certain temps. Les impacts sont multiples au niveau de l'organisme. Ils concernent tous les acteurs de la chaîne budgétaire et de la chaîne de la dépense. Nous arrivons maintenant dans la mise en œuvre opérationnelle. En effet, comme je vous l'ai dit tout à l'heure, le décret date de 2012 avec une application au 1^{er} janvier 2016, mais avec une phase de préparation depuis. C'est pour cela que vous avez pu avoir plusieurs documents de préfiguration du décret GBCP.

Dernier élément sur cet aspect général sur le décret GBCP, nous voyons bien que la nature des impacts concerne l'ensemble du champ, depuis l'aspect complètement stratégique. C'est déterminant au niveau des destinations arrêtées par l'établissement parce que la présentation du budget sera faite par rapport à ces destinations et elle doit refléter l'action stratégique de l'établissement, puis tous les aspects fonctionnels et humains. En effet, cela change un certain nombre d'attributions ou de positionnement dans la chaîne. De plus, l'aspect outil est extrêmement important. Il faut dire que plusieurs progiciels ne seront pas prêts pour le 1^{er} janvier 2016, dont celui utilisé par l'École. Cela va conduire à avoir un fonctionnement forcément un peu transitoire pendant la période de 2016. Il faudra attendre le 1^{er} janvier 2017 pour avoir l'outil informatique.

Après la présentation du décret, nous passons à la présentation du document.

Cela me paraissait intéressant de vous présenter ces documents dans la mesure où ils vont vous être soumis lors du prochain vote du Conseil d'administration. Il vous a été remis ce matin les modèles de tableaux qui vont être utilisés. En réalité, il y a deux catégories de documents différents : les états qui seront soumis au vote du Conseil d'administration et les états présentés pour information en support du vote. Il faut un peu faire attention à cette présentation. En fait, les documents les plus importants sont ceux qui sont soumis au vote, mais les états présentés pour information sont ceux qui permettent de donner véritablement du sens au vote du Conseil d'administration. Donc, c'est vraiment un ensemble.

Dans la configuration que nous connaissions jusqu'à présent, voilà la répartition entre ce qui faisait l'objet d'un vote et ce qui faisait l'objet d'une présentation pour information. Dans le nouveau dispositif, nous retrouvons les mêmes états, à l'exception de la variation de trésorerie qui a disparu et des comptes à 3 chiffres, c'est-à-dire le compte de résultat détaillé présenté jusqu'à présent.

Par contre, nous aurons un vote sur les autorisations d'engagements et crédits de paiement pour l'aspect complètement budgétaire, puis un vote sur le solde budgétaire et un vote sur la variation de trésorerie. Comme je l'indiquais tout à l'heure, la trésorerie devient un élément extrêmement important dans la mesure où elle va être le croisement entre l'aspect comptable et l'aspect budgétaire. C'est vraiment un outil de gestion. Puis, nous avons une présentation pour information des recettes fléchées. Nous y reviendrons tout à l'heure lorsque je présenterai rapidement le tableau.

Enfin, nous avons un tableau de synthèse budgétaire et comptable que je vous présenterai très rapidement. C'est un tableau un peu compliqué, mais c'est un élément de synthèse très important pour avoir une visibilité sur la situation financière de l'établissement.

Le dossier de présentation d'un budget est composé d'une note de présentation de l'ordonnateur et de tableaux budgétaires. C'est extrêmement important de le rappeler. En

fait, bien souvent, les tableaux budgétaires ne peuvent être lus qu'à la lumière de la note de l'ordonnateur. C'est elle qui va donner le contexte et les explications pour avoir de la visibilité sur les différents tableaux soumis.

Les états qui sont soumis au vote de l'organe délibérant sont :

- le tableau des autorisations d'emploi,
- le tableau des autorisations budgétaires,
- le tableau d'équilibre financier,
- les tableaux relatifs à la situation patrimoniale.

Concernant les tableaux relatifs à la situation patrimoniale, c'est l'identique de ce que nous connaissions auparavant. C'est la présentation qui correspond à celle en comptabilité générale. Donc, il n'y a pas de nouveauté par rapport à la comptabilité budgétaire.

Je ne m'étends pas sur le tableau des autorisations d'emploi puisqu'il existait déjà. Cependant, c'est un tableau extrêmement important. C'est au travers de ce tableau que l'on peut appréhender les conséquences de tout ce qui concerne les emplois et la masse salariale. Lorsque l'on est dans un établissement comme l'EHESP pour lequel la masse salariale représente près du 3/4 du montant du budget, c'est évidemment un tableau essentiel. C'est un élément de présentation, mais c'est également un élément de préparation de prises de décisions.

Le tableau des autorisations budgétaires est le tableau le plus synthétique et le plus emblématique de la présentation budgétaire. Nous voyons apparaître les trois enveloppes qui font l'objet du vote du Conseil d'administration : Fonctionnement ; Personnel ; Investissements. Le cas échéant, nous avons également une enveloppe « Interventions ». Ces enveloppes peuvent être complétées par une ou plusieurs enveloppes destinées à des projets de recherche. Tout cela se fait en liaison avec la tutelle.

En matière de recettes, nous voyons apparaître deux blocs :

- un bloc correspond aux recettes globalisées, c'est-à-dire les recettes qui ne sont pas affectées à quelque chose de particulier ;
- les recettes fléchées, c'est-à-dire celles qui correspondent à un financement de dépenses particulières.

Il est important de distinguer les deux. Sur les recettes fléchées, on peut avoir des décalages d'un exercice sur l'autre. Ce sera extrêmement important de voir dans quelle mesure on a des décalages. De ce fait, le niveau de trésorerie peut être d'une certaine façon « gagé » par un certain nombre d'opérations à payer derrière ou à l'inverse, on peut attendre un certain nombre de recettes sur les exercices futurs.

Nous voyons apparaître à la fin le solde budgétaire. C'est vraiment le solde des opérations budgétaires. On peut le considérer solde comme un solde intermédiaire de la trésorerie. Nous verrons après que des opérations qui ne sont pas budgétaires génèrent des encaissements ou des décaissements avant d'arriver à ce qui sera la variation de trésorerie au cours d'un exercice.

Petite remarque, le montant d'autorisations d'engagements n'est pas obligatoirement le même que celui des crédits de paiement. Par définition, les autorisations d'engagements sont destinées à une couverture pluriannuelle alors que les crédits de paiement permettent de gérer les décaissements au cours de l'exercice considéré.

Ensuite, dans le tableau d'équilibre financier, on part du solde budgétaire qui était la résultante du tableau précédent. Puis, on va intégrer toutes les opérations non budgétaires, mais qui ont des conséquences sur la trésorerie. Ce tableau est présenté au bout du compte forcément à l'équilibre puisque l'on a, à l'intérieur, une variable d'ajustement : soit l'abondement de la trésorerie, soit le prélèvement de la trésorerie pour arriver à l'équilibre.

Vous connaissez les tableaux de situation patrimoniale, même si ceux-ci sont légèrement modifiés. C'est là que l'on va voir apparaître le cœur de l'exploitation du fonctionnement de l'établissement avec les charges et les produits enregistrés en droit constaté comme on a l'habitude de faire en comptabilité générale.

En solde, on a soit un bénéfice, soit une perte selon que les charges ou les produits sont supérieurs. Nous avons déjà forcément l'occasion de dire que ce compte de résultat intègre des opérations qui sont des charges et des produits calculés, c'est-à-dire des opérations qui ne génèrent pas de décaissements ou d'encaissements de trésorerie. Ce sont typiquement les amortissements et les dotations aux provisions. Ce sont évidemment des opérations dont il faut faire un traitement particulier. Si cela n'a pas de conséquence sur la trésorerie, cela n'a pas le même impact que des opérations qui génèrent des mouvements de trésorerie.

Toujours sur cette situation patrimoniale, on retrouve le calcul de la capacité d'auto-financement qui reste identique et l'impact sur le fonds de roulement avec le niveau du besoin en fonds de roulement et la trésorerie. Je ne m'y attarde pas puisque ces agrégats sont connus.

Cependant, une précision est à faire : lorsqu'on veut appréhender la soutenabilité budgétaire pour un organisme quel qu'il soit, ces agrégats continuent à avoir toute leur pertinence comme auparavant. Les agrégats budgétaires viennent compléter cette vision des choses, mais ils ne viennent pas s'y substituer. Donc, c'est un enrichissement, mais ce n'est pas une substitution par rapport aux grilles d'analyse que l'on pouvait avoir jusqu'à présent.

Pour en finir avec la situation patrimoniale, le tableau de financement repart de la capacité ou de l'insuffisance d'autofinancement, et on y inscrit ce qu'il se passe pour la partie investissements. Cela a des conséquences sur le fonds de roulement.

Les tableaux présentés pour information sont :

- le tableau des dépenses par destination ;
- le tableau des recettes par origine ;
- le tableau des opérations pour compte de tiers ;
- la synthèse budgétaire ;
- le plan de trésorerie devient un élément central ;
- le tableau des opérations sur recettes fléchées que j'ai eu l'occasion d'évoquer tout à l'heure.

Concernant le tableau des dépenses par destination, c'est le croisement entre le vote par enveloppe évoquée tout à l'heure (personnel, fonctionnement, interventions le cas échéant et investissements). C'est ce qui apparaît dans les colonnes. Puis les destinations apparaissent en ligne. Le niveau du vote correspond bien au niveau de l'enveloppe globalement (enveloppe de personnels, enveloppe de fonctionnement). Cette présentation permet d'avoir la vision stratégique du budget. Par exemple, vous verrez si les crédits sont destinés à de la formation continue ou autres types de formation, ou à des actions de recherche, etc. C'est vraiment ce tableau qui donne du sens au vote au niveau des enveloppes.

La présentation par destination pour les dépenses est une présentation obligatoire même si elle ne fait pas l'objet d'un vote. Par contre, dans la partie « recettes » du tableau (en bas), il y a la possibilité pour l'établissement de faire une présentation des recettes par origine. Dans le cadre de l'EHESP, cela peut avoir un sens compte tenu de l'origine des différentes recettes.

Je passe rapidement sur le tableau des opérations pour compte de tiers. Lorsque je vous ai présenté les différents éléments, j'ai expliqué que l'on distingue d'abord les opérations budgétaires, puis on intègre les opérations non budgétaires qui vont avoir un effet sur la trésorerie. Il s'agit de ces opérations pour compte de tiers. On peut trouver là les opérations

de TVA. En fait, en matière de TVA collectée ou TVA déductible, l'établissement n'est qu'un point de passage. Finalement, cela ne fait que transiter par l'établissement.

Le tableau des opérations de recettes fléchées est également présenté pour information. Comme je l'indiquais tout à l'heure, on va suivre en recettes fléchées les recettes qui vont éventuellement s'étaler sur plusieurs années, et pour lesquelles il est intéressant de voir l'impact en matière de trésorerie sur une année, sur une année à venir ou sur les années à venir.

Le premier point pour ces recettes fléchées est de déterminer ce que l'on va suivre en recettes fléchées. Nous avons eu plusieurs échanges sur le sujet avec l'École. Il est obligatoire de suivre les recettes fléchées dans ce tableau. Nous allons être dans le régime transitoire pour l'année 2016 dans la mesure où il faut que la détermination des recettes fléchées fasse l'objet d'un examen et d'un travail préalable entre l'établissement et les tutelles pour se mettre d'accord sur ce qui doit être suivi de cette façon.

Vous avez aussi dans vos documents le tableau de trésorerie. Je vous indiquais que c'est un élément tout à fait déterminant. C'est la résultante des opérations budgétaires et des opérations comptables. Le tableau de trésorerie est un tableau classique. Il doit faire l'objet d'un travail très important pour qu'il soit fiable. Il doit évidemment être en cohérence avec l'ensemble des autres documents, et il faut qu'il reflète les variations pluriannuelles de trésorerie et les variations infra-annuelles. Pour tout organisme, c'est intéressant de voir la courbe de l'évolution des fluctuations de la trésorerie sur l'ensemble de l'année. En effet, on peut avoir des points hauts comme des points bas. Cela permet de vérifier que l'établissement sera en mesure de faire face aux échéances aux différents moments.

Je termine par le tableau de synthèse budgétaire. Vous l'avez sous sa forme complète. Je souhaite insister sur le fait que ce tableau reprend l'ensemble des informations. En réalité, lorsque l'on décortique un peu, c'est le tableau qui permet d'avoir une vision complète de la situation de l'établissement, aussi bien sur le plan comptable que sur le plan budgétaire et sur le plan de la trésorerie. Il est constitué :

- en partant de la situation initiale, notamment des restes à payer, c'est-à-dire ce qui a fait l'objet d'un engagement sur un exercice considéré (par exemple, on a passé une commande) et qui n'est pas encore payé. Ce sont des dettes à venir ;
- puis, le niveau initial du fonds de roulement de la trésorerie ensuite ;
- ensuite, on va intégrer dans ce tableau toutes les opérations qui correspondent à des flux de l'année ;
- à la fin, on se retrouvera avec le niveau final pour les restes à payer, les fonds de roulement, les besoins en fonds de roulement et la trésorerie.

C'est vraiment un tableau de synthèse.

Je rappelle l'intérêt d'avoir une vision d'ensemble sur la note de présentation et les tableaux budgétaires. Je vous ai présenté très sommairement tous ces tableaux. Ce sont des documents formalisés qu'il convient d'utiliser de cette façon puisqu'ils ont fait l'objet d'une publicité dans le cadre d'un arrêté.

Enfin, si vous souhaitez approfondir le sujet, vous avez : le décret, les références du recueil des règles budgétaires qui présente le cadre complet, et puis un certain nombre de sites pour retrouver toutes les informations utiles.

Mme RIO.- Nous devons présenter notre plan d'action École. Nous allons faire une présentation à deux voix : Vincent et moi. Je voulais remercier M. Jarnigon pour sa présentation.

Sans le savoir, nous faisons déjà un peu de GBCP à l'EHESP. En termes d'organisation, nous étions déjà en système de service facturier avec une valorisation du service fait et la

comptabilisation du service fait avant réception de facture. Ce n'est pas le cas de tous les établissements dans la GBCP ou dans la comptabilité publique. Nous avons vécu 50 ans en mode « réglementation générale comptable RGP 1962 ». Donc, nous avons 50 années à vivre en mode GBCP, nous aurons le temps de communiquer sur cette GBCP.

M. NOEL.- Au niveau du plan d'action, nous allons voir :

- l'élaboration du budget 2016 en mode GBCP ;
- l'accélération de la production du compte financier ;
- comment on a informé et comment on va former aux concepts et enjeux de la GBCP ;
- quelles sont les simplifications et la réorganisation administratives ; Didier Jarnigon a expliqué que c'était absolument nécessaire à la mise oeuvre de la GBCP ;
- le déploiement de l'outil d'information financière : Sifac.

Dans un second temps, nous verrons l'accompagnement de la démarche, puis la gouvernance du projet.

Mme RIO.- Concernant l'élaboration du budget 2016, nous avons appris en cours d'année que notre système d'information ne serait pas disponible pour 2016. Donc, nous travaillerons en 2016 dans un mode dit « transitoire » comme beaucoup d'établissements dans la sphère publique.

Nous avons retenu pour 2016 des options en matière budgétaire. Nous les avons déjà pressenties avant l'information de la non-disponibilité du logiciel financier. En recettes, nous n'avons pas retenu pour des raisons que Didier Jarnigon expliquait tout à l'heure de recettes fléchées pour l'exercice. Il nous faut définir avec les tutelles les recettes fléchées que nous pourrions suivre à terme.

En dépenses, il a été évoqué tout à l'heure qu'il est offert dans la GBCP une option de création d'une enveloppe Recherche. Le mode de gestion de cette enveloppe Recherche est légèrement différent du mode de gestion des 3 autres enveloppes. Dans une mesure de simplification pour cette période transitoire, nous avons opté pour le vote du budget en seulement 3 enveloppes : personnels ; fonctionnement ; investissements.

Comme nous sommes un petit établissement, je pense que sera maintenu pour 2017 le choix d'opter pour une gestion centralisée des autorisations d'engagement et des crédits de paiement. Dans le modèle universitaire, des choix de gestion décentralisée des AE et CP sont faits. Compte tenu de notre volume financier, nous considérons que ce sera une gestion plus centralisée.

La définition du référentiel « Destination » est en cours d'élaboration. Nous avons commencé un premier travail en interne que nous allons partager très prochainement avec les tutelles. Effectivement, ce référentiel doit être relativement simple afin de vous permettre une visibilité sur les actions de l'École par rapport à ses missions et ses axes stratégiques. C'est un référentiel qui doit être stable dans le temps et il doit être relativement aisé d'utilisation pour les personnes qui vont saisir ces données en comptabilité budgétaire.

Nous recensons actuellement l'ensemble des engagements pluriannuels pour nous permettre de vous présenter au budget 2016 le budget en mode GBCP avec recensement des actions déjà engagées pluriannuellement et le reste à payer qui va intervenir. Ce sera la première ligne du tableau de synthèse budgétaire que nous vous avons présenté (tableau 10). Enfin, nous allons vous produire les états budgétaires en mode GBCP pour la première fois lors du Conseil d'administration du mois de décembre.

M. NOEL.- Un des points essentiels de la GBCP est l'accélération de la production des comptes. Pour bien piloter, il faut avoir une information très rapidement. Dans un premier temps, nous avons élaboré un calendrier et une note de clôture en collaboration avec la

Direction des finances, la Maîtrise des risques et l'Agence comptable. Ceci permettra de définir un calendrier de restitution des documents nécessaires pour éditer le compte financier.

Nous venons d'arrêter une clôture intermédiaire au 30 septembre. C'est important, c'est un travail en collaboration avec les commissaires aux comptes qui vont arriver la semaine prochaine. En clôturant au moins jusqu'au 30 septembre, cela nous permet de faire des points d'étape. Parfois, pour les problèmes de contentieux et les recettes à recouvrer, cela permet de voir les provisions à constituer. D'ailleurs, nous avons abordé dans cette clôture intermédiaire pratiquement tous les cycles (cycles fournisseurs, cycles clients, cycles trésorerie). Nous avons laissé de côté les stocks ; ce sera en fin d'année. Donc, c'est assez complet. Nous avons revu des procédures.

La troisième chose essentielle, notamment au niveau budgétaire, est le recensement des engagements pluriannuels aussi bien en recettes qu'en dépenses. En recettes, il y a la problématique des contrats de recherche qui s'étalent sur plusieurs années ; en dépenses, il y a des marchés publics, il y a des baux, etc.

Mme RIO.- Concernant l'information et la formation aux concepts et enjeux de la GBCP, nous avons commencé à communiquer et à informer — nous formerons bientôt — les différents acteurs qui nous accompagneront sur la GBCP pendant 50 ans. Une présentation en Codir a été réalisée en juillet. Nous avons présenté aux membres du groupe Projet et aux gestionnaires et principaux acteurs de la chaîne financière les concepts clés de la GBCP. Enfin, nous en faisons la présentation aujourd'hui en Conseil d'administration.

M. NOEL.- La simplification et la réorganisation de la gestion administrative des dépenses et des recettes sont le point central. Nous avons dit tout à l'heure qu'il fallait séparer l'action des métiers, par exemple, dans un laboratoire ou dans les départements. Par exemple, les gestionnaires dans un laboratoire ne doivent pas entrer dans les tâches complexes financières et comptables. C'est là que nous avons un souci parce que l'outil Sifac est difficile à appréhender. Il vaut mieux constituer une équipe de spécialistes. C'est pour cela que nous envisageons de créer un centre de services partagés Missions et Achats. Il y a beaucoup de missions dans cet établissement, mais certains centres de responsabilités ont très peu de missions dans l'année. Donc, il vaut mieux les regrouper et centraliser leur gestion dans l'outil d'information financière. Cela va de pair avec une politique et un contrôle des achats par rapport à la stratégie de l'établissement ou de la sécurité juridique.

Une réflexion est actuellement en cours sur le pilotage et le regroupement des régies de l'École, notamment avec la centralisation des accueils en 2016 et 2017. Marie-Hélène a dit tout à l'heure que nous nous interrogeons sur l'opportunité de créer une enveloppe Recherche. C'est comme un petit budget. Il faut percevoir la différence entre des opérations fléchées et une enveloppe budgétaire avec des règles de fongibilité. Puis, nous réfléchissons à la création d'un service mutualisé Recettes.

Enfin, il convient de formaliser les rôles de l'ordonnateur comptable par rapport aux services facturiers qui sont une sorte d'empiétement sur le rôle de l'ordonnateur. Comme le voulait la LOLF, on a voulu responsabiliser les acteurs de terrain en donnant à des gestionnaires au plus proche du terrain une possibilité de saisie dans l'outil informatique. De nombreuses erreurs sont interceptées au niveau du service facturier. Il s'agit tout simplement d'élaborer une charte de partenariat afin de borner les rôles de chacun. Nous avons discuté récemment avec le comité Contentieux au sujet des recettes où nous pouvons construire un partenariat avec l'ordonnateur.

Mme RIO.- Concernant le déploiement de l'outil informatique, nous ne sommes pas dans la vague de déploiement du système d'information testé ou pris par un certain nombre d'établissements. Nous travaillons déjà à la mise en place du nouveau Sifac en mode GBCP. Nous avons une gestion en mode de projet.

Deux informations sont importantes. Le logiciel est scindé en deux lots :

- le lot « Élaboration budgétaire » sera livré à l'École avant septembre 2016. Nous travaillons sur l'architecture budgétaire et sur la différenciation des fichiers. Ce travail a commencé, nous devons rendre prochainement à l'Amue nos données ;
- le lot « Exécution budgétaire » sera le second lot qui nous permettra en 2017 de suivre l'exécution du budget en mode GBCP. La livraison interviendra en fin d'année 2016 pour une mise en production début 2017, après la clôture de l'exercice 2016.

M. NOEL.- Cette réforme doit être accompagnée avec une adaptation à l'évolution des métiers, avec des formations nationales organisées par la Direction générale des finances publiques, le ministère de la Santé, le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Des formations à l'outil Sifac sont proposées par des prestataires de service (Amue). Puis, un relais est organisé en interne. Nous devons former les agents des services et les gestionnaires en mixant à la fois l'aspect outil et l'aspect métier.

Nous avons expliqué tout à l'heure que, pour l'adaptation à l'évolution des organisations, nous allons créer un centre de services partagés Missions et Achats. Les périmètres vont forcément évoluer au niveau des agents. Les métiers vont complètement changer. De plus, il faut penser que la dématérialisation se profile à grands pas. L'accompagnement par la Direction des ressources humaines est essentiel, notamment en matière de fiches de postes et perspectives de carrière.

Mme RIO.- J'ajoute un mot sur la gouvernance du projet. Vous voyez la composition du groupe Projet. Les groupes de travail thématiques ne sont pas encore complètement opérationnels, mais ils vont le devenir très vite avec de gros chantiers en 2016 dont nous vous avons déjà décrit les contours. Nous avons 50 ans de GBCP devant nous.

M. BERLAND.- Merci beaucoup pour cette présentation, c'est une première acculturation.

↳ 2. Présentation et adoption du budget rectificatif 2015

Mme de LAROCHELAMBERT.- Deux documents vous ont été fournis dans le dossier : une note de présentation et les tableaux réglementaires qui illustrent cette phase.

Cette année, il nous est apparu important de présenter à votre délibération un budget rectificatif. Dans la note qui vous est présentée, vous voyez apparaître que ce n'est pas tant l'évolution du résultat prévisionnel par rapport à ce qui était prévu au budget initial qui nous fait présenter ce budget rectificatif puisque nous ne sommes pas très loin de la prévision. En revanche, c'est pour la structure et ce que cela représente au sein même de l'évolution de nos recettes et nos dépenses qu'il était important que nous puissions vous informer et vous demander une délibération sur cette procédure.

En grandes lignes, qu'est-ce qui fait évoluer la structure de notre résultat prévisionnel en fin d'exercice ? Cela concerne plusieurs rubriques. Tout d'abord, dans la rubrique intitulée « formation recherche », nous n'avons pas eu cette année une ouverture de concours des filières État. Elles arrivent normalement à l'École à partir de la rentrée de septembre-octobre. Cette non-ouverture de concours a des incidences sur la structure de notre budget en termes de dépenses afférentes à cette entrée.

Deuxièmement, Laurent a rappelé tout à l'heure la création de l'Institut pour la démocratie en santé. Nous avons un budget attendu dans son versement et un certain nombre d'engagements de dépenses d'ores et déjà projetées pour la fin de l'exercice et pour l'exercice suivant.

En matière immobilière, les deux événements majeurs de cet exercice sont :

- La décision que nous avons prise de fermer la résidence Le Gorgeu compte tenu de son état. Un certain nombre d'entre nous y a vécu quelque temps. Elle a été fermée au mois de juillet. C'était la première étape, mais ce n'est pas une fin en soi. En parallèle, nous poursuivons la réflexion sur le schéma directeur immobilier de l'École qui vous sera présenté au conseil prochain. Il inclut la réflexion sur les résidences de l'École, leur devenir et leur mode de gestion. Nous avons également plusieurs rendez-vous avec France Domaine et Neotoa pour envisager le devenir de la résidence Le Gorgeu, de la résidence Villermé : certains ont déjà eu lieu, d'autres vont se tenir d'ici le mois de décembre. La résidence Condorcet a été récemment rénovée. Par ailleurs, en termes de politique hôtelière, nous sommes à la recherche de résidences rennaises qui pourraient, par convention, offrir des services au moins équivalents, voire supérieurs à nos élèves et à nos étudiants.
- Le regroupement des sites parisiens : nous en avons fait état lors du dernier Conseil d'administration. La première phase est achevée puisque le site de Tolbiac a déjà emménagé dans le bâtiment George Sand de Paris XIII. La deuxième phase consistera à la libération du site de Broussais, en cours de réflexion. Un comité de pilotage se réunit le 12 novembre pour faire le bilan de l'opération de déménagement de Tolbiac et pour envisager les modalités de déménagement de Broussais. Le tout est fixé au plus tard à la fin du premier trimestre 2016.

En ce qui concerne la rubrique « personnel », nous notons plusieurs événements. Concernant le plus important, je vais laisser Véronique Surel prendre le relais. C'est un événement qui est intervenu récemment puisque nous avons eu un contrôle URSSAF en début d'automne, suivi d'un redressement qui nous a été notifié. Nous avons écrit une première fois pour apporter des éléments nouveaux. Nous avons eu une deuxième réponse qui confirme la première notification. Véronique Surel va détailler un peu plus ce point.

Mme SUREL.- Le contrôle a porté sur 3 années (2012, 2013, 2014). Nous n'avions pas vu l'URSSAF depuis l'année 2000. Il ressortait plusieurs erreurs de report entre notre DADS et les éléments que les inspecteurs ont trouvés. Ce sont des erreurs, dont acte.

Ensuite, il s'agit de questions sur lesquelles nous avons essayé de discuter. On nous a répondu qu'ils avaient raison. Concernant les problèmes de plafond de Sécurité sociale pour les vacataires, selon que la personne soit au plafond ou non, les charges versées à l'URSSAF ne sont pas les mêmes. Or, nous ne savons pas toujours si les vacataires sont au plafond ou non parce qu'ils ont des réticences à transmettre leur feuille de salaire. Ils nous disent parfois qu'ils sont au plafond, mais nous n'avons pas d'éléments de vérification.

Depuis, nous avons pris une position plus dure : nous avons demandé à toutes les assistantes qui recueillent les contrats qu'il y ait la fiche de salaire, quitte à ce que la personne gomme le chiffre de son salaire. Ce n'est pas son salaire qui nous intéresse, mais nous voulons savoir si elle est au plafond ou non. Nous avons eu une somme assez conséquente là-dessus.

Puis, nous sommes restés étonnés de certaines questions. Vous aviez voté en Conseil d'administration la possibilité pour les personnels qui ont besoin de dormir à Paris qu'ils puissent être défrayés à hauteur de 90 euros et non pas 60 euros comme c'est prévu dans la réglementation. De toute façon, c'est très compliqué de dormir à Paris avec 60 euros. Ils ont estimé que la différence entre 60 et 90 était un avantage en nature. Là-dessus, il fallait donc verser des cotisations. Cela nous gêne beaucoup parce qu'ils ne bougent pas là-dessus non plus. Nous avons eu des questions sur plusieurs éléments. Ils qualifient en avantage en nature des éléments qui sont pour nous des frais professionnels simples.

Puis, le dernier point est entièrement de notre responsabilité : nous ne versions pas la bonne taxe. Pour les personnels parisiens, la taxe de transports est différente. Nous avons eu un rappel sur les 3 dernières années.

Nous sommes en débat avec l'URSSAF sur 3 points pour lesquels nous ne partageons pas vraiment leur point de vue. Pour le moment, c'est leur point de vue qui reste dominant.

M. BOIRON.- Je vais faire un commentaire pour partager votre préoccupation. Je peux dire, sans faire injure à personne, que de nombreux établissements hospitaliers et médico-sociaux traversent un contrôle URSSAF, parfois en même temps qu'un contrôle de la Chambre des comptes, et juste avant un contrôle fiscal. Finalement, c'est assez habituel. Je vous parle d'expériences récentes.

J'imagine que des redressements ont déjà dû être faits à l'ENSP par le passé. Ce n'est donc pas une infamie. La réglementation est extrêmement complexe. Cela étant, l'URSSAF est en recherche d'optimisation comme beaucoup d'autres structures. Donc, la requalification en avantages en nature arrive souvent. C'est un débat également pour les téléphones portables. Il y en a beaucoup sur ces tables. C'est un débat pour les ordinateurs portables et les connexions Internet utilisés à domicile pour travailler, etc.

À l'inverse, il est possible aussi de faire de « l'optimisation » dans l'autre sens. C'est souvent un sujet de débat non conflictuel avec l'URSSAF : une fois que les règles budgétaires et que la mise en place des modes de gestion seront stabilisées, l'École pourra faire étudier sa situation au regard des cotisations pour vérifier qu'elle ne paie pas trop par ailleurs. On est parfois surpris de l'optimisation que cela permet de réaliser. En plus, cela se passe souvent en bonne relation avec l'URSSAF puisque c'est réglementaire.

M. ROSENBLATT.- Frédéric Boiron n'a même pas cité les contrôles concernant la T2A (tarification à l'activité). C'est aussi une jolie histoire... Le texte d'un projet de décret sur l'organisation du télétravail dans la Fonction publique a été soumis au Conseil commun de la Fonction publique il y a quelques jours. Nous aurons peut-être quelques clarifications dans la version finale du texte.

Mme QUIDU.- Je voudrais juste avoir une précision par rapport au document. En page 3, nous avons une explication des effets éventuels. Cela correspond-il bien au tableau de la page 2 avec la synthèse par enveloppe ? Ainsi, pour les résultats hors conventions, lorsque l'on fait le pourcentage du réalisé par rapport à l'initial, on est à -634 % ? Ces effets importants s'expliquent-ils par ce qui est annoncé à la page 3 ? Je ne retrouve pas vraiment. Dans le tableau, cela correspond à des résultats hors conventions ; dans les explications, on a plutôt personnels, recettes formation-recherche. Est-ce la même chose ? C'est juste une demande de précision.

Mme RIO.- Toutes les données sont bien intégrées. Le 634 % d'évolution peut paraître très important, mais c'est un résultat hors convention qui passe de -32 000 à 173 000. C'est ce qui explique ce résultat. Nous avons bien intégré dans le budget rectificatif les éléments qu'Élisabeth a cités. Vous avez le détail en page 4. Pour l'instant, ce sont des données arrêtées à une date donnée, elles pourront encore évoluer lors de la clôture de notre exercice.

M. BERLAND.- Avez-vous d'autres commentaires ou questions ? (*Il n'y en a pas.*)

Pouvez-vous expliciter la synthèse du vote sur le budget rectificatif ?

Mme RIO.- Il vous est demandé de vous prononcer sur le budget rectificatif, sur le niveau des enveloppes du budget rectificatif.

Mme QUIOT.- J'ai une observation avant de passer au vote. Je m'attendais à la suite de la présentation. Allons-nous jusqu'au bout ou passons-nous tout de suite au vote ?

M. BERLAND.- Il faut bien préciser ce que nous votons.

Mme RIO.- Je peux revenir sur la note. Nous vous avons expliqué les principales évolutions des enveloppes Personnels et Fonctionnement. En termes d'impacts bilanciaux, cela correspond à la page 5 du document. Le fonds de roulement apparaît en augmentation par

rapport au budget initial 2015. Après rectification du budget rectificatif 2015, il est estimé un montant de 13,875 millions. Lors du Conseil d'administration du 26 février, il était prévu un montant 12,225 millions, mais nous avons voté un budget initial alors que la clôture n'était pas encore achevée.

Donc, les éléments du budget initial sont à moduler. Le fonds de roulement s'élève à peu près à 3 mois de fonctionnement de l'établissement. La CAF est à 1,836 million. Les investissements restent dans l'épure du budget initial qui vous avait été présenté. Nous avons une différence de 100 000 euros. Le fonds de roulement au 31 décembre est estimé à 13,875 millions.

Mme de LAROCHELAMBERT.- Pour arriver à ce résultat, nous avons au titre de l'exercice 2015 une recette exceptionnelle de 2,8 millions dont nous n'aurons pas reconduction, par définition, dans l'exercice suivant.

M. MESURE.- Je reviens sur une question que j'ai posée au cours du Conseil d'administration du 9 septembre : est-ce que nous discutons d'un budget rectificatif sur un budget original enfin approuvé par les tutelles ? Je n'ai pas eu de réponse en septembre. Cela veut dire qu'il ne l'était pas. En novembre, l'est-il ?

Mme RIO.- Le budget initial 2015 a été validé par les tutelles après adoption du CA dans le délai réglementaire.

M. MESURE.- On ne m'a pas répondu cela la dernière fois. Merci.

Mme QUIOT.- J'ai un commentaire. Je crois que c'est la première fois qu'un budget rectificatif est soumis à ce Conseil. Je voulais saluer l'effort de l'École parce que cela va dans le sens d'une meilleure lisibilité des comptes. La préparation et la construction budgétaires s'améliorent d'exercice en exercice, de Conseil en Conseil. Je voulais saluer cet effort.

Il serait intéressant de retomber sur un rythme de budget rectificatif à mi-année. Cela permettrait au Conseil d'avoir une meilleure lisibilité des comptes et de l'avancée. Sinon, l'exercice du budget initial une fois par an devient très périlleux. Cela suscite de l'émotion sur des chiffres qui ne correspondent pas la réalité. Donc, nous nous approchons de plus en plus de la réalité des chiffres. Je trouve que c'est une très bonne chose.

Je reviens sur l'événement URSSAF. Même si c'est dans le domaine du courant, la somme réclamée n'est pas une petite somme. Je voulais aussi signaler la procédure du rescrit qui est utilisée de plus en plus par l'URSSAF. Elle permet aux opérateurs et aux établissements d'avoir un dialogue constructif et d'avoir quelques fois des règles particulières compte tenu de la situation de l'établissement.

M. CHAMBAUD.- Concernant le budget rectificatif proposé, Élisabeth a rappelé en introduction qu'il est finalement relativement peu important en termes financiers, mais il permet de remettre d'aplomb un certain nombre d'éléments : soit ils n'étaient pas connus, soit ils se sont précisés en cours de route.

Dans la lignée de ce que vient de dire Mme Quiot, je rappelle que les fois précédentes, le Conseil d'administration s'était étonné des différences entre le budget initial et le budget en cours d'année ou à la clôture. Là, nous nous retrouvons dans une situation très proche de ce que nous avons pu voir dans le budget initial proposé après quelques péripéties. Comme la rappelait Mme Quiot, c'est une volonté de notre part d'anticiper le mieux possible le budget de l'année.

De plus, aussi bien par l'URSSAF, par l'aspect des évolutions sur l'immobilier, notamment avec la location à Paris, ou d'autres éléments, nous avons en cours d'année de nombreux impondérables à l'École. Nous essayons de les prévoir le mieux possible. En tout cas, dans

cette phase construction de l'EHESP, il faut que nous prenions la mesure de ces impondérables chaque fois.

Je voulais souligner ce point parce que ce sont des éléments qui risquent aussi de se produire l'année prochaine. Nous n'avons pas insisté, mais pour les recettes, nous avons appris en cours d'année la diminution de la subvention pour la VAE CAFDES. Nous ne le savions pas en début d'année. Ce sont beaucoup d'éléments de ce type dont nous sommes obligés de tenir compte. En tout cas, cette fois-ci, nous avons réussi à faire en sorte que nos prévisions se révèlent justes, mais une part d'anticipation n'est pas très facile au sein de l'École.

M. BERLAND. - Si vous n'avez pas d'autres interventions, je vous propose de passer à l'adoption de ce budget rectificatif 2015.

☒ Vote à main levée sur la délibération n°22/2015 : UNANIMITÉ

le budget rectificatif 2015 est adopté.

4. POINT D'ETAPE SUR LE DISPOSITIF DE MAITRISE DES RISQUES

Mme de LAROCHELAMBERT.- Il va vous être présenté de façon rapide, mais importante par Céline Bonnetier, qui a été recrutée en début d'année à ce poste.

Mme BONNETIER.- Je vais vous présenter un point d'étape sur le dispositif des risques à l'EHESP.

• Contexte

Le contrôle interne est une exigence réglementaire croissante parce qu'il répond aux besoins des institutions comme la nôtre en matière de performances, de réduction des coûts de non-qualité et d'amélioration de la sécurité juridique et financière qui sont des enjeux majeurs.

L'obligation du contrôle interne a été consacrée par le décret GBCP qui nous concerne sur de nombreux aspects. Le décret GBCP date de 2012. C'est également depuis 2012 que nous sommes tenus de certifier nos comptes par des commissaires aux comptes. C'est lié au passage aux responsabilités et compétences élargies.

En 2015, nous allons aborder le quatrième exercice de certification des comptes avec des travaux qui commencent dès la semaine prochaine avec la venue des auditeurs.

On entend la maîtrise des risques comme « l'ensemble des dispositifs organisés, formalisés et permanents, choisis par l'encadrement, mis en œuvre par les responsables de tous niveaux pour maîtriser le fonctionnement de leurs activités financières et patrimoniales. » En fait, on cherche à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'organisation.

Il s'agit de décrire les processus et les procédures, les responsabilités de chaque acteur sur les différentes missions et ceci dans le but de bien connaître, d'améliorer et de sécuriser les circuits comptables et financiers. Dans ces conditions, les comptes constituent un support de contrôle, mais aussi un vecteur d'information et un outil de gestion qui servent à appuyer le pilotage. Il faut comprendre que le contrôle interne n'est pas une fin en soi. C'est un moyen de maîtriser les risques et donc, à terme, d'atteindre les objectifs pour une institution. Cet objectif est inscrit dans le contrat d'objectifs et de performance au titre de la sécurisation des circuits comptables et financiers.

Il faut aussi rappeler que le contrôle interne est une responsabilité partagée. Il est exercé à tous les niveaux par l'ensemble des acteurs de la chaîne financière et comptable.

Il existe de nombreux outils au service de la maîtrise des risques. Ce sont des documents d'appui. Encore une fois, lorsqu'on parle de contrôle interne, ce n'est pas une logique de contrôle entendu comme inspection, mais vraiment de déploiement d'outils qui permettent à l'École d'atteindre ces objectifs. Avant d'envisager de maîtriser les risques, il faut les identifier et les prioriser. D'où les outils qui sont décrits ici.

Les premiers travaux ont été commencés en 2013. Ils avaient été présentés au Conseil d'administration fin 2013. Ils ont été mis à jour cette année. Les risques clés ont été ciblés, alimentés d'une part par les conclusions annuelles des certificateurs et d'autre part, par les constats partagés de l'ensemble des acteurs de la chaîne financière et comptable.

C'est le ministère des Affaires sociales qui est responsable de la remontée à la Cour des Comptes de l'état d'avancement du contrôle interne et de la maîtrise des risques de ces opérateurs, spécifiquement de l'EHESP. À ce titre, plusieurs documents ont été produits et transmis cette année, notamment :

- la cartographie des processus qui décrit les processus sur les grands cycles comptables et financiers de l'École ;
- la cartographie des risques qui décrit les risques identifiés ;
- l'échelle de maturité qui décrit le degré de maîtrise de chacun des risques identifiés.

Les organigrammes fonctionnels nominatifs sont des documents qui déclinent les processus en tâches en indiquant le responsable de chaque tâche et la personne qui assure la suppléance. Cet outil est intéressant au sens où il permet d'identifier là il peut y avoir parfois absence de suppléance.

Ces documents ne vous ont pas été transmis en tant que tels parce qu'ils sont nombreux, c'est très lourd, et ils entrent dans un degré de détails qui n'intéresse pas forcément le Conseil d'administration. Ils ont été mis à jour et ils continueront à l'être annuellement. Il a été joint au rapport le questionnaire de contrôle interne comptable qui doit être restitué. Il a été rempli et adressé au ministère. Il s'agit de vous montrer à quoi correspondent les principaux points d'investigation de l'État envers ses opérateurs.

Globalement, si nous voulons envisager les risques rapidement, nous avons encore sur nos comptes une réserve sur les pensions civiles qui vous a été explicitée lors de la venue des commissaires aux comptes ; elle est en cours de résolution. Puis, nous avons encore des risques sur chaque grand secteur comptable et financier de l'École. Nous en reparlerons probablement ultérieurement, notamment sur les achats, les missions, les contributions, les grands enjeux financiers de l'École. Puis, il a été également identifié la nécessité de formaliser davantage les processus et les procédures.

Je vais vous présenter quelques éléments de la démarche pour vous indiquer comment il a été procédé à l'évaluation du degré de maîtrise des risques à l'École.

Pour le contrôle interne et plus globalement la maîtrise des risques, il existe de très nombreux modèles théoriques d'analyse des risques. On retrouve souvent une modélisation en forme de spirale vertueuse d'analyse des processus, des risques, de plans d'action et ainsi de suite dans un plan d'amélioration continue.

Globalement, je voulais vous présenter nos 3 grandes catégories d'actions et d'évaluation de la performance sur la maîtrise du risque. Ce sont les trois volets : organisation, documentation et traçabilité. Nous nous interrogeons sur :

- comment est organisée la fonction financière et comptable ?
- comment sont documentées les procédures et comment identifier les risques ?
- comment la traçabilité des acteurs et des opérations est-elle assurée ?

Ces travaux ont été réalisés sur 4 processus à enjeu sélectionnés. Le ministère nous a demandé d'identifier les processus à enjeu. En ce qui nous concerne, les enjeux majeurs

financiers sont ceux qui représentent plusieurs dizaines de millions d'euros pour l'École : les contributions hospitalières, les rémunérations, les frais de mission et les achats.

Une diapositive vous présente un exemple de l'échelle de maturité des risques. Cela ne vise pas à être lisible par rapport à ce qui est écrit. C'est simplement pour vous montrer le nuancier de couleurs et pour vous aider à visualiser l'utilisation d'un de ces outils. En fait, nous cartographions chacun de ces processus en ligne. Puis, nous interrogeons le degré d'avancement sur chaque aspect en matière d'organisation, de documentation, de traçabilité.

Nous avons abouti à un dégradé de couleurs plus ou moins vert ou s'orientant vers les couleurs chaudes. Cela signale les marges de progression. Cela va nous permettre d'identifier là où les actions doivent être mises en place. Il n'y a pas de rouge, mais le rouge existe dans la nomenclature. Plus c'est foncé, plus c'est mature. L'orange correspond aux marges de progression un peu importantes.

D'où les actions qui ont été mises en place. C'est en s'appuyant sur tous les travaux de cartographie que certaines actions ont été définies. Concrètement, au regard des grands risques et des enjeux pesant sur l'École, les travaux s'intègrent en 2015 sur 3 axes majeurs :

- le plan d'efficience et d'amélioration de la performance pluriannuelle : c'est un puissant facteur de sécurisation affiché comme tel sur tous les aspects de la chaîne financière. Les travaux portent sur les achats, sur les missions, sur les tableaux de bord, sur la GBCP, c'est-à-dire les grands enjeux et vecteurs de sécurisation pour l'École ;
- dans le cadre du décret GBCP, l'École est tenue de clôturer de manière anticipée dès la clôture de l'exercice 2015. C'est un facteur un peu bouleversant qui nécessite d'anticiper les travaux. Pour cet aspect, plusieurs actions ont été mises en place. Elles ont été présentées tout à l'heure, notamment une instruction de clôture diffusée dès l'été et les travaux de préclôture présentés tout à l'heure et réalisés fin septembre par l'agence comptable ;
- un grand chantier de formalisation des processus et des procédures est à mener sur les aspects financiers, pour les processus et les procédures actuelles opérantes, et pour tout ce qui va être amené à évoluer dans le cadre des évolutions de l'École.

Donc, cela nécessitera un gros travail pour traduire les nouvelles organisations en processus et en procédures, et au-delà de l'établissement d'outils pour favoriser leur connaissance et leur appropriation. C'est aussi quelque chose qui est déjà important pour que cela fonctionne, et c'est audité dans le cadre de la certification des comptes. Donc, l'idée est d'améliorer cette formalisation, puis d'envisager un travail de formation et de communication pour favoriser une appropriation de la manière la plus homogène possible dans l'École.

Voilà pour les actions 2015.

M. BERLAND.- Avez-vous des questions ?

M. FONTAINE.- J'ai un souhait de clarification de terminologie. Les expressions « *maîtrise des risques* », « *gestion des risques* », « *gestion du risque* » apparaissent dans différents contextes avec un sens assez proche sur le fond, mais les domaines d'application sont très spécifiques chaque fois. Pour faciliter la communication entre tout le monde, cela peut valoir la peine d'utiliser chaque fois une terminologie précise. Dans votre document et dans votre présentation, il s'agit de la maîtrise des risques financiers et comptables. C'est une partie des risques qui peuvent poser sur une institution.

Des travaux sont en cours au sein de nos ministères en ce moment sur la maîtrise des risques pour les institutions. C'est autre chose que la maîtrise ou la gestion des risques pour la santé de la population, sans parler de la gestion du risque qui est apparu avec la loi HPST pour l'Assurance maladie. À certains moments, cela déstabilise un peu. Ce n'est pas du tout

pour pratiquer l'intérêt et l'importance du travail que vous faites, c'est juste pour vous demander d'être précis chaque fois. Merci.

M. BERLAND.- Avez-vous d'autres commentaires ? (*Il n'y en a pas.*) C'était un point d'information. Merci beaucoup.

5. APPROBATION DE LA LEVEE DE LA DECHEANCE QUADRIENNALE DES CREANCES RELATIVES AUX PASSIFS SOCIAUX

M. NOEL.- Je vais essayer de vous montrer comment nous allons lever la réserve des commissaires aux comptes (CAC).

Concernant la problématique soulevée par la réserve des commissaires aux comptes, l'établissement doit respecter ses engagements en matière sociale à l'égard du personnel, notamment en termes de retraite. Cela fait partie du processus de certification des comptes par les commissaires aux comptes.

Nous avons une réserve des CAC qui remonte sur les comptes 2012. Elle a été prolongée sur les 3 années ; en 2014, nous avons toujours cette réserve. Elle porte sur 1,9 million par rapport à des pensions civiles. Nous avons des comptes de tiers, nous avons de l'argent qui ne nous appartient pas. Cela concerne le Compte d'affectation spéciale (CAS) Pensions, c'est-à-dire de l'argent qui devrait revenir à un budget de l'État.

Pour être complets, nous avons essayé de raisonner par rapport à la Caisse Nationale de Retraites des Agents des Collectivités Locales (CNRACL) sur laquelle nous avons aussi un encours de 176 000 euros. Pour la Caisse Locale de Retraite de Nouvelle-Calédonie (CLRNC), c'est un petit montant.

En fait, ces cotisations ont été prélevées des années 80 à 2008 au titre des agents détachés des trois fonctions publiques, c'est-à-dire fonction publique territoriale, fonction publique hospitalière et État. Dès 2003, mais cela s'est appliqué progressivement à partir de 2007-2008, la réglementation a changé. Maintenant, c'est l'employeur qui paie les cotisations des détachés. Du coup, des titres de recettes étaient émis. Tout cela était assez problématique.

Cela a été un travail de longue haleine. Je tiens à rendre hommage à Martine Ménard de mon équipe parce qu'elle a commencé bien avant que j'arrive.

Donc, la situation des comptes concernés en 2014 était de 2,031 millions. Le 1,855 million correspond à la réserve pour les pensions civiles (CAS Pensions). Donc, il y a à la fois des cotisations salariales et de l'employeur. Puis, les 176 000 euros concernent la CNRACL.

Nous avons travaillé des états de gestion, c'est-à-dire des dossiers de personnels pour aboutir aux états de solde comptables. Nous avons bien sûr des différences. Par exemple, nous avons une reprise des soldes en 1980 au niveau du CAS Pensions pour près de 90 000 euros de sommes non identifiées. Cela a représenté un travail de fourmi. Nous nous sommes fait aider de la DRH. Nous avons contacté certains établissements.

Donc, nous avons une nouvelle répartition au 15 octobre 2015. Le montant s'élève à 2,27 millions parce qu'il y a eu des rachats de cotisations pour 4 000 euros. Donc, les 3 comptes ont légèrement changé. Nous avons définitivement arrêté la répartition entre :

- le CAS Pensions (1,754 million),
- les établissements relevant de la CNRACL (273 000 euros),
- la CLRNC (une centaine d'euros).

La gestion est différente selon qu'il s'agit de la fonction publique hospitalière ou territoriale qui relève de la CNRACL ou des agents de l'État.

En ce qui concerne l'État, pour les agents qui relèvent du CAS Pensions, nous avons considéré que l'EHESP était un établissement public national. C'est un opérateur de l'État. Donc, nous pouvons raisonner sur la base d'« unicité de personne juridique ». En quelque sorte, nous devons de l'argent à l'État, mais comme il nous finance, il n'y a pas de déchéance quadriennale. C'est une loi de 1968 qui dit que les créances des collectivités publiques sont prescrites au 31 décembre de la quatrième année qui suit.

Nous pouvons considérer que nous sommes à l'intérieur de l'État. Donc, il n'y a pas de prescription, il n'y a pas de mise en cause de la responsabilité personnelle et pécuniaire du comptable. Les contacts que nous avons eus avec le service des retraites de l'État nous ont confirmé que, si nous faisons le versement assez rapidement — c'est quand même de l'argent qui ne nous appartient pas, et c'est un montant important —, il n'y aura pas de conséquences sur les retraites des personnes. C'est très important.

Depuis, il y a quand même une déconnexion entre les cotisations et la gestion. Lorsque quelqu'un part en retraite, c'est un état de service. Le Code de pensions civiles parle bien d'état de service. Depuis 2011, c'est fait à la CNRACL et l'État est en train de le faire. Petit à petit, il y a une gestion des cotisations individuelles. Nous avons de la chance parce que ce sont des sommes qui ont été collectées avant 2009.

La liste a été établie pour 1,756 million d'euros pour le CAS Pensions. Nous venons d'envoyer un courrier avec la liste des agents concernés au service des retraites de l'État. Nous attendons une réponse pour qu'ils valident le versement, dès accord. En principe, cela doit se faire avant la fin de l'année.

Au niveau de la CNRACL et de la CLRNC, c'est un peu différent. En fait, les établissements concernés ont payé les cotisations de retraite, et il faut rembourser les établissements. Donc, nous avons là un problème de déchéance quadriennale qui s'applique, d'où la demande de délibération. La responsabilité personnelle et pécuniaire du comptable est engagée. Il faut que je m'assure de bien payer ce qui est dû. Il y a eu un dialogue avec les différents établissements pour s'assurer qu'il s'agissait bien d'agents détachés. Ce n'est pas toujours le cas. Pour l'instant, j'ai reçu toutes les réponses sauf celle de l'APHP. Je n'ai donc pas l'ensemble des réponses, mais c'est en cours.

En travaillant sur cette liste d'agents, nous nous sommes rendu compte qu'il y avait des erreurs par rapport au statut de certains d'entre eux. Nous avons dû rectifier à hauteur de 96 000 euros les personnes qui dépendaient de la CNRACL ou du CAS Pensions en faveur des établissements.

Donc, nous avons une liste de 105 personnes pour une quarantaine d'établissements concernés. Pour 60 agents, le montant est inférieur à 120 euros, mais nous en avons 45 qui dépassent ce montant.

Compte tenu du coût de gestion, nous avons trouvé que ce n'était pas nécessaire de rembourser les sommes inférieures à 100 euros. Pour l'instant, nous avons eu une réponse négative de passer en recette exceptionnelle toutes les sommes qui n'auraient pas été retrouvées dans les établissements concernés. Pour l'instant, nous n'avons qu'un cas.

Pour faire ce paiement, j'ai besoin d'une délibération du Conseil d'administration qui doit relever les créanciers. Il y a aussi des collectivités locales : le Département, des hôpitaux, des maisons de retraite, etc. Ce sont les relevés de la forclusion qui pèsent parce que ce sont des sommes qui ont plus de quatre ans.

M. BERLAND.— Avez-vous des précisions à demander avant la délibération ?

Mme QUIOT.— J'ai besoin de quelques précisions parce que c'est un sujet complexe. Je retiens qu'il s'agit d'une réserve qui pèse sur le budget de l'École. Donc, c'est bien d'entreprendre de la lever. Cela correspond au souhait émis lors du Conseil d'administration

précédent. Cependant, j'ai une interrogation. La complexité du droit est telle que j'ai besoin d'éclairage.

J'ai regardé le texte de loi. D'après ce que j'ai compris, on peut relever, c'est-à-dire que l'on peut dispenser ou s'affranchir de la forclusion les créanciers au regard de circonstances particulières, notamment au regard de la situation des créanciers. De ce que je comprends, c'est l'École qui pris l'initiative de voir clair dans ses comptes, et c'est tout à fait louable. Est-ce que les créanciers se sont exprimés sur ce point ? Est-ce que l'École a contacté les créanciers pour avoir leur avis ?

M. NOEL.- Un publipostage a été fait à destination de tous les établissements. Certains d'entre eux ont retrouvé sans problème les personnes détachées et ils ont émis les titres. À part l'APHP, tous les établissements ont répondu. Parfois, il y a eu des discussions sur le montant. Il faut bien voir qu'il y a eu des erreurs de calcul sur cet arriéré. Parfois, des personnes ont été prélevées avec des taux de CNRACL alors que ce devait être le taux de CAS Pensions ou *vice versa*. Nous avons aussi eu des soucis par rapport aux périodes. Donc, nous manquions parfois de matière pour faire le travail. Cela n'a pas été évident.

Pour l'instant, c'est plutôt en bonne voie. Le fait de confronter l'état des choses avec les établissements a permis de sécuriser un peu. De toute façon, il faut bien se dire qu'un hôpital ne va pas émettre un type de recettes. Derrière, un comptable public fait un contrôle. Certes, la lettre a été envoyée, mais il doit retrouver la personne détachée. C'est cela qui est essentiel.

Ensuite, j'ai suivi le raisonnement suivant : du côté du CAS Pensions, il n'y a pas de souci, c'est l'État, nous sommes « entre nous » ; du côté des établissements, ce sont des établissements publics financés par la Sécurité sociale. De plus, les états de solde sont quand même nominatifs. J'ai raisonné à partir de cela. Concernant la marge d'erreur au niveau de la CNRACL, nous sommes tombés à une différence de moins de 10 euros par rapport aux états de solde. Je pense que c'est relativement fiable.

Mme QUIOT.- Voici une question tout à fait « perverse » de ma part, à partir du moment où l'École a des difficultés financières, c'est très vertueux de vouloir passer au-delà d'une prescription, mais est-ce que le choix se présentait ou pas ?

Mme de LAROCHELAMBERT.- C'est la dernière réserve que nous avons.

M. NOEL.- Pour information, la lettre du service des retraites de l'État a un ton comminatoire. Si nous ne versions pas, nous encourions quelque chose.

Mme QUIOT.- Je suis d'accord pour le CAS Pensions. C'est pour la CNRACL.

M. NOEL.- Concernant la CNRACL, à partir du moment où nous faisons le nécessaire pour l'État... J'ai une expérience de receveur-percepteur et ai déjà été confronté à des relevés de forclusion. Lorsque l'on sait que la créance est due, cela fait mauvais effet. C'est de notre crédibilité. Je pense qu'il faut aller dans ce sens. Sinon, nous ne sommes pas crédibles.

M. CHAMBAUD.- Je voudrais saluer le travail énorme qui est réalisé. Ce travail repose sur l'École et sur les services de l'École. Ce qu'ils font pour cela, ils ne le font pas pour d'autres choses. Donc, c'est un travail important qui a été fait, y compris historique.

Deuxièmement, il a été rappelé au début que nous sommes passés de 3 réserves sur le contrôle fait lorsque je suis arrivé à 2 réserves, puis 1 réserve. Là, nous sommes en train d'essayer de régler la dernière réserve. Je ne dis pas qu'il faut être absolument totalement vertueux, mais cela veut dire que, grâce au travail réalisé au sein de l'École, nous avons une situation de plus en plus claire et saine.

Troisièmement, de toute façon, cet argent n'est pas disponible puisque nous le mettons en réserve. Je veux bien que l'on dise que, dans la situation actuelle, l'École n'a peut-être pas intérêt à dépenser de l'argent inutilement, mais même si nous décidions de ne pas utiliser

cet argent aujourd'hui pour ces créances, ce n'est pas pour autant que la situation de l'École serait à l'équilibre.

Pour moi, cela fait partie de l'effort global que nous essayons d'avoir, que le Conseil d'administration nous demande de faire depuis longtemps pour être le plus transparent possible sur certains points. De toute façon, cet argent était en réserve. Je pense qu'il vaut mieux clarifier une fois pour toutes cet aspect avec le travail important qui a été mené plutôt que de le mettre comme une des possibilités d'ajustement pour le budget 2016.

Mme QUIOT.- Ce n'était pas mon propos. Je posais juste la question pour être au clair avec une loi complexe. En effet, la loi sur la prescription et sur l'extinction des dettes est un sujet un peu compliqué. Je posais juste la question par provocation : je vous remercie des explications. Elles seront consignées au procès-verbal. Pour la clarté du sujet, je pense que c'est une bonne chose.

M. BOIRON.- Pour qu'une deuxième provocation figure au procès-verbal, dans le même sens que ce qui vient d'être dit ; il serait sans doute mal venu de procéder autrement. Cela reviendrait à dire que, puisque l'on ne peut pas mettre en œuvre une prescription pour un remboursement dû à l'État, nous l'utilisons par rapport aux établissements ou aux structures qui contribuent assez largement depuis cette époque au financement du budget de l'École. Sur l'image, ce serait assez regrettable. Comme ce n'est pas l'intention, tout va bien. Le souhait de l'École d'être vertueuse ne peut qu'être soutenu par tout le Conseil d'administration.

M. ROSENBLATT.- Je souhaiterais être rassuré sur un autre aspect. Derrière, il y a des cotisations concernant des personnes, donc des périodes de validation des services qui dépendent des cotisations recouvrées, notamment par la CNRACL. Je connais moins la Nouvelle-Calédonie. Cette question est en effet préoccupante : s'agissant en plus de créances anciennes, c'est probablement, pour certaines d'entre elles, maintenant que se liquident les pensions. Cela a-t-il comme conséquence induite de régulariser des situations ? Ou sommes-nous dans un gouffre d'inconnu ?

Mme SUREL.- Je vais juste donner une information. Dans les personnes identifiées, il y en a que nous ne connaissons pas depuis très longtemps à l'École, c'est-à-dire que nous ne savons pas si elles sont toujours en vie. À notre connaissance, toutes les pensions ont été liquidées. Cela signifie que la CNRACL a avancé l'argent.

M. ROSENBLATT.- C'est une précision importante, merci.

M. BOUVIER-MULLER.- Je serai très court pour ne pas paraphraser ce que vient de dire Frédéric Boiron, mais je crois qu'il y a une question de morale. Le Conseil d'administration ira sans doute très largement dans le sens de la vertu.

M. BERLAND.- Nous pouvons passer au vote.

(Il est procédé au vote à main levée.)

☒ Vote à main levée sur la délibération n° 23/2015 : UNANIMITÉ

La levée de la déchéance quadriennale des créances relatives aux passifs sociaux est approuvée.

6. PRESENTATION ET ADOPTION DU BILAN SOCIAL 2014

Mme SUREL.- C'est un exercice annuel un peu ingrat ; vous allez avoir des chiffres qui correspondent au 31 décembre 2014. Nous devons le présenter au mois de juillet, mais le

Conseil d'administration ayant été reporté, c'est maintenant que nous le faisons. Cela a été présenté aux instances représentatives du personnel en juillet devant le CT et le CHSCT.

J'ai essayé de ne pas mettre trop de tableaux puisque vous avez le document pour mettre en perspective, dans la mesure où il y avait un objectif du contrat d'objectifs et de performance sur le volet social, on entre peu à peu dans cet objectif.

Je rappelle que le bilan social ne présente que les effectifs rémunérés au 31 décembre de l'année. C'est vrai que c'est un peu réducteur. Dans ce tableau, nous avons toute la complexité de ce que sont les effectifs rémunérés de l'École.

Au 31 décembre, nous rémunérons 374 élèves et 442 personnes. Ensuite, nous avons aussi rémunéré 1 360 vacataires. Ce sont les personnes qui étaient rémunérées au 31 décembre.

Dans les catégories, nous retrouvons les spécificités de l'École que nous venons d'évoquer avec les détachés. Ce sont des personnes titulaires de leur poste, des personnes en détachement, des personnes contractuelles, des personnels qui sont aussi stagiaires ou avec un contrat étudiant pour quelques-uns, et des doctorants. Donc, nous avons une large palette.

Pour complexifier encore, certaines personnes sont sur des emplois permanents, c'est-à-dire celles qui sont sur les tableaux des emplois, d'autres qui sont sur des ressources propres liées à des conventions soit de recherche, soit d'expertise. Voilà ce qu'était le tableau au 31 décembre 2014.

Comme c'est un peu loin, je vous ai mis l'effectif actuel au 30 septembre 2015. Nous avons plus d'élèves à rémunérer (+14 ou +16). Concernant les professeurs rémunérés de façon permanente, nous en avons 10 de plus que l'année dernière. C'est vrai que nous avons fait beaucoup de recrutements sur l'année 2015. Ils correspondaient à des postes vacants ou à de nouveaux postes du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Il ne faut pas oublier que, sur l'ensemble des enseignants, nous avons aussi des personnes qui sont mises à disposition de leur établissement d'origine, elles sont 5. Si nous faisons le total des enseignants aujourd'hui, nous sommes plus près de 90 que des 80. Donc, nous avons quand même une montée en charge du nombre d'enseignants dans l'effectif qui est assez conséquente.

Concernant les changements sur les catégories A, B et C, avant, nous n'avions aucun titulaire sur la catégorie A. Par le fait que plusieurs contractuels ont été reçus au concours Sauvadet, nous avons maintenant des attachés. Nous avons des titulaires en catégorie A, tous les autres étant des détachés. Nous avons encore beaucoup de contractuels en catégorie A et nous avons commencé aussi le glissement des catégories C vers les catégories B puisque nous avons une quinzaine d'emplois en plus en catégorie B. Au fur et à mesure que des titulaires de catégorie C quittent l'établissement, nous reconfigurons leur poste par rapport aux besoins sur les nouveaux métiers, etc.

À ce jour, 400 personnes sont rémunérées par l'établissement, 390 élèves. Pour les vacataires, nous ne faisons le décompte que sur l'année. Pour retenir un chiffre, nous traitons près de 1 000 paies par mois :

- 440 + 390, soit 800 paies d'effectifs permanents dans l'École,
- entre 200 et 300 paies de vacataires selon les mois. Un même vacataire peut avoir plusieurs paies dans l'année.

Nous avons aussi un certain nombre de retards sur les vacataires compte tenu du changement de logiciel de paie, et nous les avons tous rattrapés.

Concernant les plafonds d'emplois, le plafond d'emplois Santé est de 329. Au 30 septembre, nous sommes à 328,2, c'est-à-dire pratiquement conforme. Le plafond MESR n'est pas vraiment un plafond. C'est une spécificité. Il compte les enseignants du Supérieur labellisés

« enseignants du Supérieur » ainsi que les doctorants que nous avons mis maintenant dans ce plafond. Donc, c'est 23,8. Puis, nous avons deux hors plafonds : le premier correspond à des activités plutôt du domaine de la santé (34 personnes physiques) ; le second correspond à des activités de recherche (43 personnes).

À ce jour, 77 personnes sont sur des contrats dits « ressources propres ». Certains accumulent des droits, dont certains en CDI. En effet, la loi nous a obligés à les passer en CDI. Donc, nous avons un vrai souci, dont nous reparlerons sans doute, comme dans l'ensemble des universités et dans les organismes de recherche. Effectivement, nous n'avons pas vraiment la possibilité de stabiliser dans nos effectifs des personnes sur des ressources propres.

Ensuite, j'ai voulu montrer comment nous faisons parler les chiffres et surtout comment l'École s'est peu à peu intégrée dans le projet du contrat d'objectifs et de performance. L'objectif 10 était de construire un projet social fédérateur avec 4 grands pavés :

- l'accompagnement du changement,
- garantir les parcours professionnels et le développement des compétences,
- garantir la sécurité, la santé et le bien-être au travail,
- promouvoir un dialogue social constructif et efficient.

Je vais vous parler un peu plus en détail de la cartographie des postes. Cela représente le gros travail de l'année 2014. Il s'est aussi croisé avec notre nouveau logiciel de paie, qui est devenu un logiciel SIRH. Nous n'avions pas cela précédemment puisque nous avions un tableau Excel d'un côté et une paie de l'autre.

Donc, nous avons progressé de ce côté. Nous avons continué à assurer les formations à l'encadrement. Enfin, je vais vous montrer que nous avons eu beaucoup de réussite aux concours ces dernières années, et des mobilités. Puis, nous accompagnons de plus en plus des personnes qui souhaitent bouger grâce à des bilans de compétences. Nous avons aussi ouvert de nouveaux types de contrats que les textes nous permettent : l'apprentissage, le recours au contrat aidé de tous types, et les contrats de service civique puisque nous avons une personne aujourd'hui.

Le gros travail de l'année a été le projet Qualité de vie au travail dont je vais vous parler. Puis, nous avons finalisé la semaine dernière la rédaction de la charte du dialogue social. Il faut donc maintenant qu'elle passe devant les instances. En décembre, ce dossier devrait être complètement finalisé.

Concernant la cartographie des postes, nous avons une catégorisation A, B, C comme c'est le cas pour les opérateurs de l'État. Nous avons souhaité entrer plutôt dans les activités des personnes. Cela a demandé un important travail pour classer. Les fonctions que nous avons identifiées sont les suivantes :

- assistant ;
- gestionnaire ;
- personnel technique ;
- ingénieurs d'études ou de recherche. C'était cette catégorie qui était la plus composite. Nous avons fait le travail de les classer par métier comme il y a deux ans, mais plus approfondi. Certains sont sur la formation et la pédagogie, d'autres sur l'expertise, sur la recherche, sur administration logistique et pilotage. En effet, des personnes ne connaissent pas bien les métiers de l'enseignement supérieur, « ingénieur d'études et de recherche » qui regroupe des métiers extrêmement différents qui peuvent ne rien à voir avec la recherche. Ce sont des grades administratifs ;
- enseignants ;
- toutes les personnes qui sont sur des postes de responsable.

Nous sommes arrivés à des postes à peu près équilibrés :

- une centaine d'assistantes ;
- une quarantaine de gestionnaires ;
- une centaine d'ingénieurs de recherche et d'ingénieurs d'études ;
- une centaine de personnels techniques.

Ce tableau a été un préalable à un travail de la GPEC et de la GPMC. Ce sera très utile compte tenu de ce que nous allons vous présenter cet après-midi sur l'évolution des métiers dans l'École.

Nous avons fait un travail pour accompagner les personnels. Près de 50 personnes ont suivi les préparations aux concours : 27 admis et 14 reçus. Je ne sais pas si ce sont de bons ratios, mais nous avons eu de très bons retours sur les concours de catégorie A (concours Sauvadet, concours réservé).

Parallèlement, 12 personnes ont fait des bilans de compétences. Sur l'année 2015, c'est encore un peu plus. Nous avons réussi à financer 2 congés de formation professionnelle. Nous avons mis en place des rendez-cours Carrière. Puis, nous avons développé les nouveaux types de contrats dont je vous ai parlé. Nous avons 6 postes d'apprentis ; aujourd'hui, nous en avons 4. Donc, c'est en train de monter en puissance au sein de l'établissement.

Le projet Qualité de vie au travail et prévention des risques psychosociaux correspond au troisième pavé. Nous avons travaillé avec un organisme extérieur pour réaliser d'abord un pré-diagnostic sous forme d'entretiens auprès des responsables de directions et de départements, puis un questionnaire auprès de l'ensemble des personnels de l'École. Le taux de retours est élevé : 1 personne sur 2 y a répondu. C'était intéressant de voir que, au sein des différentes catégories présentées, nous arrivions aussi à 1 sur 2 sur chaque catégorie. Donc, les résultats avaient vraiment un intérêt sur le plan de l'analyse.

Après la validation de ce diagnostic, nous avons continué sur le plan d'action. Je vous ai mis quelques grandes lignes. Un des points qui ressortait — nous avons toujours ce souci d'atomisation et de cloisonnement de l'École, même si nous ne sommes pas très nombreux — était de fédérer les acteurs autour du projet stratégique en renforçant le management et la gestion de projet. Nous avons toujours le même élément avec les conditions d'une coopération entre les acteurs. Là, nous allons retravailler sur des modalités de réunions, de procédures pour arriver à intégrer tous les acteurs dans le cadre des projets. Il faut renforcer l'identification des fonctions de chaque acteur de l'École.

Ensuite, il s'agit de sécuriser les parcours au sein de l'École. Il est évident que le tableau présenté précédemment et le nombre de personnes qui sont avec des contrats « précaires » sur ressources propres introduisent une fragilité sérieuse des personnes concernées. Avant, on entrait à l'École et on avait la possibilité d'y rester ; aujourd'hui, on n'est plus du tout dans cette configuration.

Ensuite, je vais vous présenter quelques éléments plus techniques. On nous demande maintenant de présenter toutes nos statistiques de façon genrée (hommes/femmes). Comme de nombreux établissements similaires, nous avons une très forte féminisation, un peu moins chez les enseignants. C'est vrai que nous avons équilibré entre les hommes et les femmes dans les derniers recrutements.

Concernant la pyramide des âges, lorsqu'on la regarde comme cela, elle est plutôt bien, mais il faut regarder catégorie par catégorie. Ainsi, nous avons un vrai souci sur celle des catégories B : beaucoup de personnes sont proches de la retraite alors qu'elles sont à des postes clés dans l'établissement. Donc, il va falloir prévoir la relève. Regardez la différence d'âge entre les catégories A, B et C : c'est quand même une originalité dans la Fonction

publique. Cela tient aussi aux forts recrutements réalisés sur les catégories contractuelles depuis 2008.

Dans les dépenses gérées par la DRH, nous avons les dépenses de rémunération (premier tableau) réparties entre les élèves, les vacataires et le personnel. La grande majorité concerne le personnel de l'École. La masse salariale est conséquente puisqu'elle s'élève à 40,6 millions d'euros. L'évolution de la masse salariale est de presque 8 % de 2013 à 2014 du fait de l'augmentation des élèves.

Concernant les dépenses de formation continue, ce sont des dépenses assez conséquentes. Pour information, nous avons le même budget que l'Université Descartes à Paris. Cela donne une idée des budgets de formation dans les établissements de l'enseignement supérieur. Je ne sais pas comment nous pouvons l'analyser, mais c'est vrai que lorsque nous discutons avec les personnes qui ont quitté l'École, elles se souviennent que la formation était très accessible à l'École. Donc, cela représente un budget assez conséquent.

Ensuite, nous avons mis l'absentéisme. Par rapport à l'année dernière, il est remonté. Nous retrouvons des chiffres de 2012 sur la maladie ordinaire et la maladie de courte durée. Pour la longue maladie, nous sommes un peu au-dessus comme pour les maternités. Cependant, nous n'avons pas d'outils puisque nous ne sommes pas destinataires du volet médical de l'arrêt maladie. Donc, nous ne savons pas s'il est précurseur de la longue maladie.

Un groupe de travail s'est mis en place pour travailler sur les indicateurs de bilan social. Cela fait partie des choses sur lesquelles nous aimerions avancer. Donc, nous avons plus de maternités que l'année précédente ; c'est plutôt bien. Tout cela engendre une augmentation de près de 1 jour en moyenne. Avec 4,6 jours par an, nous sommes très en dessous de certains chiffres de la Fonction publique.

Enfin, nous avons ajouté un thème depuis l'année dernière : la responsabilité sociale de l'entreprise. C'est là que nous retrouvons les contrats aidés, les apprentis, les stagiaires, et les services civiques. Sur l'année, l'École « accompagne » près de 100 personnes. C'est quand même beaucoup parce que cela signifie chaque fois derrière un projet, une convention et une rémunération. À cela, il faut ajouter l'intégration de nouvelles personnes en situation de handicap. Nous n'avons pas encore atteint le seuil, mais nous avançons dans ce sens.

Puis, nous avons des investissements. Le dernier élément est que nous travaillons en coopération avec une entreprise à Rennes qui s'occupe d'insertion. Je crois que nous arrivons à 120 heures travaillées en insertion grâce à notre recyclage, mais nous avons encore à faire.

Voilà ce que je voulais vous dire sur le bilan social. Vous avez peut-être des questions techniques.

M. BERLAND.- Très bien. Avez-vous des questions ?

Mme QUIDU.- Ce n'est pas une question, c'est une remarque générale. Nous nous réjouissons que le bilan social ait bien évolué dans sa composition et qu'un groupe de travail se penche sur des indicateurs plus détaillés qu'il serait important de suivre. Je pense que cela nous permettra notamment d'insérer des indicateurs sur la qualité de vie au travail.

Mis à part cela, j'ai un petit bémol. Il est dommage que ce bilan social arrive si tard. Au niveau de 2014, nous avons pu constater que plusieurs indicateurs sont « alarmants » alors qu'il aurait été intéressant de les analyser de plus près. J'en cite 2 ou 3 : une augmentation des arrêts maladie, des agents qui n'arrivent à prendre leurs congés ; un *turn-over* très important.

Mme QUIOT.- J'ai une question sur le plafond d'emplois « ressources propres ». Ce n'est pas à proprement parler un plafond d'emplois. Je crains que cela introduise une certaine

confusion. Les plafonds d'emploi sont ministériels. Par qui est fixé ce plafond d'emplois « ressources propres » ? D'où vient-il ?

Mme SUREL.- On nous a demandé de le fixer. Il a été voté en Conseil d'administration l'année où je suis arrivée, c'est-à-dire en 2012.

M. BERLAND. - Je vous confirme que cela a été voté en Conseil d'administration. La terminologie est correcte : il y a le plafond d'emplois État, et il y a le plafond d'emplois sur ressources propres qui doit être voté en Conseil d'administration.

Mme RIO.- Cela fait partie des tableaux réglementaires. Vous le votez chaque année en même temps que nous vous présentons le budget. En lien avec les services et la RH, nous déterminons le plafond nécessaire à l'activité sur ressources propres.

Mme SUREL.- Nous avons pris la liberté avec M. Jarnigon de décider d'éclater le plafond d'emplois présenté en Conseil d'administration de 76 emplois Santé. Ce n'était pas très intéressant pour nous en termes d'affichage puisque plus de la moitié sont des emplois « recherche ». Sur les conseils de M. Jarnigon, nous avons décidé de séparer pour faire deux sous-plafonds parce que c'est plus intéressant lorsque nous nous comparons ou lorsque nous voulons montrer les personnes mobilisées sur la recherche.

Mme QUIOT.- D'accord. Cette explication de contexte pourrait-elle figurer dans le bilan social ?

Mme SUREL.- Oui, nous pouvons l'ajouter.

Mme QUIOT.- Je vous remercie, cela évitera des confusions.

Ensuite, j'ai une petite remarque. Le ministère des Affaires sociales est aussi celui des Droits des femmes et de la parité avec une actualité un peu lourde. La composition du Codir est la suivante : 9 hommes, 4 femmes. Cela ne fait pas un taux de féminisation de 44 %. Serait-il possible de corriger le pourcentage ?

J'ai une dernière observation. Le bilan social s'enrichit d'année en année. Dans le bilan social de 2013, il y avait en annexe un état d'avancement des mesures RH du COP. Ce serait bien de le mettre systématiquement, année après année, dans le bilan social pour faire référence au COP.

M. ROSENBLATT.- J'ai une interrogation sur le nombre de vacataires (première diapositive). C'est un nombre assez conséquent. Faut-il le comprendre comme le cumul de tous les vacataires au 31 décembre ou est-ce qu'il y a eu un élément de paie au 31 décembre qui fait qu'ils sont sur la photo ? Dans la situation au 30 septembre, nous avons un chiffre très inférieur.

Mme SUREL.- Oui. Il me semblait intéressant de voir, même si cela ne correspond pas vraiment au 31 décembre, que l'établissement embauche en moyenne par an 1 400 vacataires. Ce sont des personnes physiques.

M. ROSENBLATT.- Ce sont 1 400 personnes différentes, y compris lorsqu'elles ont fait des vacations successives. En effet, c'est beaucoup. Cela montre une dimension de l'animation des formations et des enseignements à côté des personnels enseignants permanents qui est tout à fait importante.

M. BERLAND.- Avez-vous d'autres questions ou commentaires ? (*Il n'y en a pas.*) Nous allons passer au vote pour ce bilan social.

Vote à main levée sur la délibération n° 24/2015 : UNANIMITÉ.

Le bilan social 2014 est adopté.

(La séance est suspendue à 12 h 50 et reprend à 13 h 45.)

7. PLAN PLURIANNUEL D'EFFICIENCE ET D'AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE :

M. BERLAND.- Quatre points sont à l'ordre du jour. Les trois premiers sont de nature à concerner une information, tandis que le dernier « fin du dispositif de remboursement des frais d'inscription pour les doubles cursus » nécessitera une délibération.

Mme de LAROCHELAMBERT.- En introduction, ces divers éléments font bien partie de l'ensemble du plan sur lequel nous continuons à travailler et sur lesquels les groupes avancent bien.

À chacun des conseils d'administration, il y aura des points d'étapes ou des demandes de délibération. Pour celui du mois de décembre, nous aurons à présenter comme nous nous y étions engagés : le schéma directeur immobilier pluriannuel, un état d'avancement de la réflexion de la fonction Restauration à l'École, et le regroupement des accueils.

Nous préférons vous informer étape par étape pour vous montrer que le travail progresse. Beaucoup de personnes sont mobilisées dans l'École autour de ces thématiques qui n'ont pas toutes la même importance. Cependant, elles convergent toutes vers le même objectif.

↳ 1. Renforcement du rôle stratégique de la Direction des études

M. TORTUYAUX.- Bonjour à tous. Je vais présenter les conclusions d'une mission que m'a confiée le directeur de l'École, Laurent Chambaud.

Cette mission avait comme objectif de faire des propositions de scénario d'évolution de l'organisation de la Direction des études. C'est très ciblé sur la Direction des études de l'École. Il m'a demandé d'associer à la réflexion la Direction des études elle-même, la Direction de la recherche, les départements d'enseignement et le Secrétariat général. Ce sont des personnes avec lesquelles j'ai travaillé régulièrement. D'ailleurs, je les remercie parce que cela a pu être fait dans un climat tout à fait serein.

L'analyse du fonctionnement de la Direction des études, c'est aussi analyser le fonctionnement des commissions sur lesquelles s'appuie la Direction des études. C'est bien sûr prendre en compte les évolutions du contexte. Je tiens à préciser dans cette introduction que je me suis appuyé sur :

- une mission réalisée par Dr Françoise Schaetzel de l'IGAS (inspection générale des Affaires sociales). Elle avait déjà posé les bases d'un diagnostic ; je suis reparti de ce diagnostic ;
- sur le COP (contrat d'objectifs et de performances) signé par l'École.

J'ai situé ma réflexion dans le cadre de la loi 2004 et surtout du décret de 2006 qui définit le fonctionnement de l'École des Hautes Études en Santé Publique.

De façon plus précise, ce qui m'a guidé dans ma réflexion, c'était d'essayer de donner le plus de cohérence à l'École à travers les missions de la Direction des études et la cohésion.

L'École est encore très marquée par une forme de fractionnement. Les services travaillent bien dans leur service. Ils n'ont pas facilement accès à une vision globale de l'École autour de grands axes politiques.

Mon objectif était d'essayer de développer une dynamique collective autour d'équipes pédagogiques pouvant associer les responsables de formation, qu'ils soient statutaires ou de formations diplômantes, avec les équipes enseignantes. L'objectif essentiel de ce travail est d'essayer de créer les conditions d'une vision beaucoup plus stratégique de la politique de formation de cette école.

J'ai procédé par une série d'entretiens collectifs ou individuels au sein de l'École et à l'extérieur, notamment auprès des services des ministères concernés, qu'il s'agisse du ministère de la Santé ou du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.

Dans les éléments de diagnostic, il y a au moins un consensus au sein de l'École auprès des personnes que j'ai pu rencontrer sur les missions d'une Direction des études stratégique. Je déclinerai un peu les points clés des missions de cette Direction des études. Je conclurai cette première partie par les chantiers qui m'apparaissent urgents à conduire au sein de l'École concernant la Direction des études. Ensuite, j'évoquerai les deux scénarios que je propose.

Premier point, la Direction des études : les missions de la Direction des études

Cinq missions principales :

- veille stratégique
- définition de la politique de formation
- animation des instances
- cadrage des relations avec les ministères
- l'ensemble des mondes professionnels : appui aux responsables de formation avec le principe d'une articulation étroite avec la Direction de la recherche, je reviendrai sur ce point.

Concernant la veille stratégique, elle existe à l'École, mais de façon assez éparse. Il n'y a pas de documents pouvant synthétiser les grands enjeux au niveau de cette veille stratégique. Il apparaît important que l'École s'organise et qu'il y ait un référent pouvant piloter cette veille. Un certain nombre de personnes ici sont sensibles à ce sujet.

Si l'on prend la réforme en cours concernant les groupements de territoires hospitaliers, c'est un élément qui va avoir un impact très fort sur l'École, que ce soit sur le nombre de personnes, mais aussi sur les contenus des formations. Cette veille doit mettre en exergue et créer les conditions d'une réflexion avec l'ensemble des partenaires concernés par ces éléments de contexte. On pourrait aussi citer dans le champ de la prévention l'irruption de l'*e-coaching* qui peut avoir des impacts assez importants, y compris dans le travail de cette école.

La deuxième mission est pour moi l'élément clé de la Direction des études. Il s'agit de rebalayer et de revisiter l'ensemble de l'offre de formations. Il y a : des formations prioritaires parce qu'il y a des publics prioritaires, des formations qu'il faudrait adapter au contexte, des formations sans doute à supprimer, il y a des redondances, des « trous dans la raquette ».

Donc, il y a nécessité de développer cette réflexion et produire un document à faire valider par le Conseil des formations qui résume les traces et les grandes lignes de la politique stratégique de formation de l'École. À mes yeux, c'est du ressort de la Direction des études.

La troisième mission est l'animation des commissions et instances pédagogiques, notamment le Conseil des formations. Le CF est une instance statutaire animée par un président, mais avec un travail étroit avec le directeur des Études.

Les conseils d'orientation des formations ont existé, puis disparu, mais ils reviennent progressivement. C'est une instance absolument indispensable, c'est un atout. C'est le lieu où se fait la concertation avec les commanditaires, mais aussi avec les mondes professionnels et les besoins de formations qui peuvent être exprimés par ces représentants des mondes professionnels.

Le comité de coordination des formations est une structure interne à l'École. C'est le point de rencontre aujourd'hui entre d'une part, les responsables de formations statutaires ou formations diplômantes, et les départements. C'est une instance cruciale dans la cohérence et la cohésion de l'École. La seule difficulté est que c'est une instance qui concerne

40 personnes, mais seulement une petite vingtaine y assiste aujourd'hui. Il faut complètement revitaliser ce type de structure.

Les comités pédagogiques de formation sont des réunions internes. C'est la réunion autour d'un responsable de formation de l'ensemble des responsables de modules. Là aussi, je pense que des améliorations peuvent être apportées. Aujourd'hui, c'est le lieu où s'élabore l'ensemble du cursus et le calendrier des formations, mais il faut descendre beaucoup plus dans le détail si on veut éviter des redondances entre les différents modules. Ce sont des remarques assez fréquentes faites par les élèves dans leur évaluation.

La quatrième mission concerne les relations extérieures. La DE doit être partie prenante avec l'ensemble des directions des ministères concernés. Elle doit être aussi partie prenante des relations avec les deux COMUE, également partie prenante dans les partenariats universitaires pour les formations diplômantes. C'est bien sûr un élément clé dans les relations avec les milieux professionnels.

La cinquième mission est l'appui aux responsables de formation. Une multitude de sujets est traitée au niveau de chacun des services de cet établissement, mais il manque très souvent des guides pour apporter un appui et des éléments clés sur la création, par exemple, d'un master. J'ai été frappé d'entendre des responsables me dire : « *j'ai découvert à la fin qu'il fallait un règlement intérieur.* »

Premièrement, cela veut dire qu'il n'y avait pas une vision assez précise de la marche à suivre. Deuxièmement, comme il n'y a pas de solution, on se tourne vers quelqu'un qui a déjà fait le travail. C'est un peu le système D qui fonctionne. La présence de tels guides donnerait des points de repère sur la marche à suivre. En même temps, c'est un élément d'homogénéité beaucoup plus fort du fonctionnement interne de cette École.

L'articulation avec la Direction de la recherche est aussi un vrai enjeu de cohérence, avec des déclinaisons pratiques. J'ai envie de prendre l'exemple des recrutements au sein de l'École. Il faut éviter que des chercheurs soient recrutés qui n'aient pas leur place dans le système d'enseignement. De la même façon, lorsqu'on recrute des enseignants, il faut qu'ils puissent trouver leur place dans les labos de l'École. S'il n'y a pas cette vision commune et cette validation par le directeur de la recherche et le directeur des études, on peut rater un certain nombre d'opportunités.

Les principaux chantiers à mener sont les suivants :

- finaliser la description exhaustive de l'offre : le travail arrive à son terme, mais il faut le pousser à son bout ;
- mettre en place le dispositif de veille stratégique comme je l'ai dit tout à l'heure ;
- rédiger ce document d'orientation stratégique de la politique de formation : c'est quelque chose de primordial ;
- développer la mutualisation : pour moi, cela implique vraiment les missions du directeur des études ;
- utilisation entre les formations statutaires et les formations diplômantes : par exemple, cela peut être aussi entre la préparation aux concours et les formations, pour éviter des redondances et des doublons. Cela ne veut pas dire à mes yeux que les formations diplômantes se substituent aux formations initiales. Même si l'on peut avoir un master Management avec une formation statutaire de directeur d'établissement, il y a des différences. Un élève est en formation statutaire, puis lorsqu'il quitte l'École, il doit être complètement opérationnel et doit être en mesure d'occuper un poste. Lorsque l'on est sur une formation diplômante, on prépare un métier, on est bien encore dans une logique de professionnalisation, mais les personnes arrivent ensuite sur le marché du travail et ont des démarches à faire pour occuper un poste.

Un autre chantier qui me paraît important est d'identifier les thèmes transversaux et structurants dans une approche interdépartementale, plusieurs sujets s'y prêtent. Les Départements peuvent avoir aussi une vision un peu cloisonnante : d'un côté, le management ; de l'autre, la mise en place des politiques de santé publique. Or, un certain nombre de thématiques relèvent à la fois du management mais aussi de la mise en œuvre de ces politiques. Elles peuvent aussi faire appel à l'épidémiologie, à tout ce qui touche à la santé de l'environnement. Des thématiques ciblées permettent un travail plus décloisonné entre les Départements.

Dans les scénarios, deux préalables doivent être communs à chacun. D'une part, il faut essayer de clarifier un peu tout ce qui est gestion administrative et logistique. Aujourd'hui, cela se réalise parfois dans les filières, parfois au sein du service de Scolarité. Pour les formations diplômantes, c'est la même chose : c'est parfois géré directement par le Département dans lequel est situé le responsable de formation ; parfois par la Scolarité. Il s'agit de clarifier ce point en transférant vers le service de Scolarité des tâches nobles et importantes concernant la gestion administrative et la logistique, notamment autour des mouvements d'élèves ou d'étudiants.

Le deuxième point commun aussi à ces deux scénarios est de faire en sorte que les responsables de filière de formation professionnelle puissent exercer des fonctions d'enseignants, de chercheurs ou d'experts. C'est important parce qu'ils ont généralement une légitimité liée à leur métier d'origine car ce sont des personnes issues des mondes professionnels. C'est important aussi qu'ils puissent acquérir une légitimité pédagogique. C'est compliqué pour un responsable de formation d'exprimer des exigences en termes de contenus, parfois aussi en termes pédagogiques si lui-même n'est pas à même d'interpeller les enseignants-chercheurs sur ce point.

Le scénario 1 est que l'exercice des responsables de filière de formation professionnelle reste entier. Ce n'est pas qu'ils deviennent uniquement des professeurs, mais ils restent toujours responsables de formation. Au lieu d'être à la DE, ils exercent leur activité au sein des départements. L'objectif de ce scénario est de créer des lieux où les équipes pédagogiques, responsables de formation ou enseignants-chercheurs puissent travailler ensemble dans une même entité.

C'est aussi créer les conditions d'une meilleure mutualisation entre les formations statutaires et diplômantes. Lorsqu'on dit que l'atout de l'École est l'hybridation entre les formations statutaires et les formations diplômantes, il faut qu'il y ait des lieux où cela puisse se vivre. Dans ce scénario, on pourrait imaginer que :

- les filières Directeur d'hôpital, Directeur de soins, Directeur d'établissement sanitaire et social et médico-social, attaché d'administration hospitalière rejoignent l'Institut du management ;
- les filières IASS (inspecteur de l'Action sanitaire et sociale), IPASS (inspecteur principal de l'Action sanitaire et sociale), MISP (médecin inspecteur de Santé publique, si elle renaît, mais c'est quelque chose qui devrait se débloquer), PHISP (pharmacien inspecteur de Santé publique), MEN (médecin de l'Éducation nationale) aillent au sein du Département sciences humaines et sociales (SHS) ;
- les filières IGS (ingénieur de Génie sanitaire), IES (ingénieur d'Études sanitaires) et techniciens sanitaires aillent au sein du Département Santé, Environnement, et Travail.

Je me suis posé la question pour la filière des MISP (médecin inspecteur de Santé publique) si l'on pouvait réfléchir à un rattachement au département METIS (méthode quantitative en santé publique).

La vocation du pôle Préparation aux concours dans ce scénario serait de rejoindre le département SHS. En effet, là aussi, il peut avoir une approche en termes de public, mais

pour les préparations aux concours, les publics viennent de différents métiers. La préparation aux concours est l'acquisition de savoirs fondamentaux. À 70 %, ce sont des matières qui s'enseignent au sein du département SHS.

Ce scénario a conduit à un certain nombre de réactions critiques que je vous donne lorsque j'évoquais ces points avec mes différents interlocuteurs. D'une part, des responsables de formation mettent en avant le caractère interdépartemental des contenus des formations en disant que c'est plus facile d'être en dehors des départements pour travailler avec tous les départements. Trois risques sont soulevés dans ce scénario :

- voir se créer une école dans l'École : c'est un argument qui a été parfois rapporté ;
- créer aussi une inégalité de taille entre les départements ;
- enfin, ne va-t-on pas faire de la Direction des études une direction hors sol, c'est-à-dire qui ne serait que fonctionnelle et stratégique, et non plus opérationnelle, c'est-à-dire gérant des dispositifs de formation de façon directe.

Si ce scénario doit être mis en œuvre, un certain nombre de conditions sont à respecter :

- créer un conseil pédagogique avec tous les responsables de formation autour de la Direction des études, qu'ils soient responsables de formations statutaires ou qu'ils soient responsables de formations diplômantes. Ceci est pour éviter que la DE ne soit que la tête de pont des formations diplômantes ;
- préserver le caractère interdépartemental des formations : comme je le disais tout à l'heure, il faut identifier les thèmes de travail entre les départements pour avancer sur le sujet ;
- alléger le suivi de certains élèves : il y a un suivi assez important, que ce soit sur l'encadrement des mémoires, sur la gestion des stages, etc. Il faut aussi avoir un discernement plus grand dans les élèves à suivre. Certains ont des difficultés, il faut les aider. D'autres peuvent avoir des capacités d'investissement et développement plus fort de leurs compétences, et il faut aussi pouvoir gérer ces cas, c'est-à-dire les élèves en difficulté ou les élèves à fort potentiel ;
- conforter les deux fonctions de Directeur des études et de Directeur de la recherche au sein de l'institution ;
- associer l'ensemble des services pédagogiques, qu'il s'agisse de la formation continue ou du soutien pédagogique à ce Conseil des formations.

Le scénario 2 est sensiblement différent parce qu'il maintient le caractère opérationnel de la Direction des études. C'est même pour permettre effectivement une plus grande mutualisation, une plus grande hybridation entre les formations diplômantes et les formations statutaires, et regrouper au sein de cette Direction des études l'ensemble des pilotes de formation, qu'ils soient statutaires ou qu'il s'agisse de la formation à des diplômes.

L'objectif est de créer des conditions plus favorables à une mutualisation. Dans un tel cas, c'est le principe pour les responsables de formation d'être aussi des enseignants. Dans le cadre de formations diplômantes, les responsables de formation sont aussi des personnes qui font des cours dans le master dont ils sont responsables. Par contre, ce n'est pas complètement le cas pour les formations statutaires. Donc, il faudrait garder ce principe, s'il restait dans une Direction des études, d'être partie prenante à la vie des départements en étant eux-mêmes enseignants. C'est assez classique avec un système de double hiérarchie.

Dans ce scénario, les avantages sont :

- l'autonomie des responsables de formation vis-à-vis des départements,
- la consolidation d'une équipe de responsables de formation.

Dans les critiques, on voit moins l'articulation avec la recherche. Dans un cas comme cela, on aurait une Direction des études qui pourrait constituer un État dans l'État avec vraisemblablement des lourdeurs de gestion.

En ce qui concerne ce scénario, par rapport aux transferts de formations diplômantes vers la Direction des études, à mon avis, quelques masters ont leur place. Dans les départements, certains masters sont très ciblés sur des populations. Ils sont culturellement complètement en phase avec les départements. Je pense par exemple au master Jeunesse ou à des masters techniques sur les équipements hospitaliers. À mon avis, ils auraient intérêt à garder leur place dans leur département actuel dans ce scénario 2.

Sur les étapes à venir, je me tourne vers le directeur de l'École.

M. CHAMBAUD.- Avant les étapes à venir, regardons les étapes déjà franchies en termes d'information. Le document tel qu'il vous est présenté l'a déjà été afin de recueillir les commentaires du comité de direction de l'École, des agents de la Direction des études, de façon plus spécifique auprès des responsables de filière. Il a aussi fait l'objet d'un premier débat très préliminaire auprès du Conseil des formations et du Comité technique. Par conséquent, nous le présentons aujourd'hui au Conseil d'administration.

L'objectif pour nous est maintenant d'établir une feuille de route à partir de ce qui a été fait et de présenter aux instances pour avis une ébauche de la configuration de la Direction des études.

Elle se fera probablement en deux étapes : la première étape consiste à se mettre d'accord sur les missions et le périmètre de cette Direction des études. À la suite, notamment en lien avec le travail que fait Élisabeth sur le plan d'optimisation et de performance de l'organisation, nous pourrons avoir un travail en début d'année sur ce que cela veut dire en termes d'emplois et de fiches de poste pour faire en sorte que la nouvelle configuration puisse être mise en œuvre au plus tard au 1^{er} septembre de l'année prochaine.

M. BERLAND.- Avez-vous des commentaires après cette présentation ?

M. POMMERET.- Tout d'abord, j'ai une question. La Direction des études a été l'objet d'une réforme en 2011. Auparavant, on lui reprochait son caractère pléthorique puisqu'elle concernait plus de 120 personnes dans l'École. Peut-on connaître l'effectif aujourd'hui de la Direction des études ?

M. MARIN.- Il est de 35 personnes.

M. POMMERET.- Donc, il y a déjà eu une division par quatre de ce service.

M. BOUVIER-MULLER.- J'ai simplement des commentaires. Tout d'abord, merci à la Direction de l'École de nous présenter ces travaux tout à fait importants sur lesquels je vais revenir dans un instant. Merci Jean-Dominique Tortuyaux d'avoir fait cette mission avec beaucoup de rigueur. Nous le sentons dans la présentation qui a été faite. C'est important parce que c'est effectivement quelque chose qui peut faire bouger les choses. J'ai bien noté que c'était une information au même titre que les autres instances pour que nous soyons au fait des choses, cela me va bien.

Je souhaitais faire des observations sur l'évolution de l'EHESP que l'on voit depuis un certain temps. Notre objectif est très clair : contribuer à la recherche, à la fabrication de la connaissance, puis former de bons professionnels qui vont dans les établissements, ainsi que de bons étudiants qui feront de bons cursus.

Cela a parfois grippé pour des raisons sur lesquelles il serait aussi trop long de revenir. Dans tous les cas, nous sommes certains d'une chose. Si nous voulons atteindre cet objectif de mixité qui enrichit mutuellement tout à la fois les formations diplômantes et les formations statutaires, l'évolution de la structure est nécessaire. Il faut s'y mettre. Je remercie la

Direction de l'École d'avoir commencé à entamer les travaux sur le sujet parce que c'est justement un des outils qui permet d'atteindre l'objectif.

J'ai noté les deux scénarios avec des avantages et des inconvénients dans chacun eux. Si j'ai bien compris ce qu'a dit le directeur à l'instant, il y aura des travaux complémentaires avec le terrain, avec les différentes personnes concernées. Un calendrier s'ébauche entre la fin de cette année et le début de l'année prochaine. Je crois que ce sont des choses qui vont dans le bon sens. Il faut espérer que nous arriverons à sortir ensuite quelque chose avec le maximum d'avantages pour un minimum d'inconvénients. Il me semble que c'est une réflexion qui va tout à fait dans le bon sens.

M. BOIRON.- Je voudrais m'associer à ces propos. Personnellement, s'il fallait émettre aujourd'hui un avis sur ce qui a été présenté, je serais bien en peine de le faire. Donc, c'est bien de souligner que c'est une information. Il a été possible dans l'histoire que l'on regrette que des travaux préparatoires se fassent et que l'on aboutisse juste à un débat formel ensuite au CA. C'est bien de le faire de cette manière.

Deuxièmement, je suis assez d'accord sur le fait que l'évolution de l'organisation de l'École paraît souhaitable. En même temps, c'est un débat de l'École depuis assez longtemps avec les filières, les départements, l'horizontal, le vertical, le matriciel, etc. Vous ne cherchez sans doute pas l'organisation parfaite, mais un ajustement raisonnable. C'est une démarche que personne ne pourrait contester au final.

À un moment donné, aurons-nous une formulation un peu plus avancée qui nous permettrait de consulter nos mandants éventuels, les uns et les autres ? En ce qui me concerne, cela me permettrait d'avoir une discussion avec les anciens élèves que je représente pour avoir un avis éclairé au moment où vous demanderez de le faire au Conseil.

Ensuite, que ce soit une réforme de la réforme de la réforme, une fois dans un sens, une fois dans l'autre ; c'est la vie de nos structures. L'ajustement, l'adaptation me semble effectivement utile dans la même logique plutôt consensus que d'opposition que vous avez semblé rechercher dans tout cela jusqu'à maintenant.

M. ROSENBLATT.- Je vais me mêler au cœur des louanges sur le fait de soulever la question et sur la qualité du rapport et de la présentation de Jean-Dominique Tortuyaux. J'ai eu la chance de participer à la conception initiale du projet de l'EHESP dans les réunions de concertation avec le cabinet de l'époque, le ministère, le futur président du Conseil, et le futur directeur. Nous avons longuement travaillé collectivement et en bilatéral à l'époque avec Jean-François Mattei et Antoine Flahault.

Je vais rappeler rapidement l'historique. C'était initialement un institut rassemblant les formations professionnelles à l'intérieur d'un ensemble plus vaste, un peu comme un IUT à l'intérieur de l'université *versus* la reformulation des PU qui étaient là à l'époque. En tout cas, le projet avait été relativement annoncé. D'ailleurs, Christian Rollet le raconte dans le livre. Jean-François Mattei a mis le holà en disant que, pour lui, il n'était pas question d'avoir une école dans l'École. À ce moment-là, la discussion a pris une tournure différente parce qu'il fallait trouver une solution alternative qui fasse à peu près consensus. Cette solution alternative était le rattachement des référents et des « élèves » à la Direction des études. Effectivement, cela avait un sens pour les responsables de l'École à ce moment-là. Les uns et les autres, nous y avons souscrit.

Puis, assez vite, la question est revenue sur le tapis de manière indirecte, non pas dans l'analyse du fonctionnement de la Direction des études qui était récente, mais dans la question du rattachement des responsables de filière. Cela devait être en 2008 ou 2009. Antoine Flahault a eu le projet d'intégrer les responsables de filière dans les départements. Je dois dire que nous avons eu les uns et les autres des réactions relativement vives considérant que cela présentait bien plus d'inconvénients que d'avantages. En effet, le projet

était de renforcer la dimension d'enseignement, y compris pour répondre à une certaine pénurie. Le risque était que la fonction de conduite des filières se trouve sacrifiée dans la répartition des tâches des référents et des responsables de filière entre une fonction de suivi et d'organisation des élèves (stages, etc.) et les exigences d'enseignement.

En amont d'un Conseil d'administration, nous avons fait une réunion des représentants des professionnels dans le bureau d'Antoine Flahault, y compris avec la participation de la directrice générale du CNG. Cette dernière a pesé de tout son poids pour dire que les directeurs de filière restent rattachés à la Direction des études. Le CNG s'inquiétait de ne pas avoir de correspondants pour toutes les questions de gestion des élèves (sorties d'élèves, stages, etc.) dans le cadre d'un rattachement au département. Voilà pour l'historique.

J'ajoute simplement que, parmi les arguments qui avaient présidé initialement à la construction du modèle que l'École a connu à partir de 2007, figuraient aussi des notions simples comme la nécessité de distinguer la maîtrise d'ouvrage de la maîtrise d'œuvre. Placer les responsables de filière sous l'autorité des responsables de département mettait fin à cette répartition des responsabilités, au risque de ne pas permettre aux responsables de filière de passer commande. On ne passe pas commande lorsque l'on est soi-même sous la responsabilité de celui qui va honorer la commande. Cela apparaît en filigrane parmi les risques possibles dans le rapport de Jean-Dominique Tortuyaux. Pour nous, c'est un point qui est très important. C'est vrai que nous aurions le sentiment d'une certaine régression si, à l'avenir, le responsable de filière dépendait hiérarchiquement et fonctionnellement du chef de département.

Voilà ce que je voulais dire à ce stade. L'autonomie des responsables est quelque chose d'important pour la pérennité de leur rôle. Jean-Dominique Tortuyaux a souligné le risque d'avoir deux écoles dans l'École : une école des fonctionnaires de l'État et une école des fonctionnaires de la Fonction publique hospitalière. Ce serait un retour, non pas à l'ENSP, mais à autre chose. En tout cas, ce serait un modèle qui risquerait de créer des clivages là où, au contraire, nous devons promouvoir l'interdisciplinarité et l'articulation de la formation professionnelle et de l'enseignement universitaire.

M. CHAMBAUD.- Je vais juste préciser deux ou trois points.

Tout d'abord, dans les semaines à venir, notre travail consistera à prendre toute la mesure du document dans le contexte qui est celui de l'École d'aujourd'hui et de trouver une feuille de route la plus précise possible puisqu'un certain nombre de choses sont à préciser, y compris dans le travail qui a été fait par Jean-Dominique Tortuyaux sur les conséquences que cela peut avoir.

J'ai omis de dire tout à l'heure que cela va être un processus de conduite de projet que nous allons mettre en place au niveau de l'École, avec des personnes venant de tous les départements et unités potentiellement impactés par ce travail.

À ce niveau, je voudrais dire deux choses. Premièrement, je vous remercie d'avoir rappelé l'histoire un peu plus précise que ce qui est marqué dans le livre de Christian Rollet, notamment sur les discussions qui ont eu lieu. C'est important de connaître cette histoire, et c'est aussi important de voir dans quel contexte cela se situait. C'était au moment de la création de cette école.

Depuis, l'École a évolué. Elle s'est stabilisée pour certains points et pas pour d'autres. Cela fait partie du sujet, y compris sur un certain nombre d'éléments qui sont dans le diagnostic qui a été fait. Jean-Dominique Tortuyaux l'a dit, mais je souhaite le souligner, sur le diagnostic, notamment sur la nécessité d'avoir une Direction des études stratégique avec tous les éléments lui permettant de l'être ; c'est un consensus au sein de l'École et surtout, le rapport d'audit de l'IGAS le montrait déjà. Avant ce rapport d'audit de l'IGAS, d'autres

rapports l'avaient souligné. Donc, nous avons là un sujet qui n'est pas réglé et que nous devons régler.

Je voulais rappeler un deuxième point à ce niveau. Cela a été dit, mais je voudrais vraiment le souligner parce que nous allons avoir un travail spécifique à faire, cela peut peut-être se régler par l'organisation mais aussi le fonctionnement.

Dans l'École, certaines structures ne fonctionnent pas actuellement de façon optimale, notamment toutes celles qui permettent de mettre en place les comités divers et variés de soutien, que ce soit aux filières professionnelles, aux filières académiques ou dans l'interaction entre les deux. Mon souci est que, dans ce cadre, nous soyons capables de mettre ou de remettre en place à l'École pour celles qui ne fonctionnent pas bien actuellement des structures, dont la légitimité n'est pas contestable, ni contestée. Cela permet à la fois aux filières professionnelles de travailler plus ensemble, ce qui n'est pas toujours le cas, et aux filières professionnelles et aux filières académiques de voir où sont les intersections, ce qui n'est pas toujours le cas. Enfin, cela permet de mettre en place une plus grande cohérence entre la formation initiale et la formation continue, ce qui n'est pas le cas très souvent non plus.

Donc, nous voyons bien que les aspects d'organisation sont importants, mais ils ne sont pas suffisants. Là-dessus, si la feuille de route qui vous sera proposée peut être considérée comme permettant de résoudre ces points, elle ne sera pas que sur l'organigramme. Elle sera aussi sur les fonctionnements qui sont importants là-dedans. Dans ce contexte, c'est juste pour dire que la situation telle qu'elle était appréhendée au moment de la création de l'École doit être aussi actualisée en fonction de la façon dont on peut voir ces sujets aujourd'hui.

J'insiste, Monsieur le Président, auprès de tous les membres du Conseil d'administration. C'est quand même un sujet majeur pour nous parce que, derrière, j'essaie de promouvoir l'originalité, le caractère novateur et intéressant de ce modèle hybride. Encore faut-il que nous soyons capables d'expliquer ce que cela veut dire. Pour ma part, je récusé totalement le fait d'avoir quelque école que ce soit dans l'École. La question n'est pas là. Cette école à quatre missions qu'elle doit remplir le mieux possible. Pour les remplir le mieux possible, elle doit être capable d'hybrider. Donc, nous devons trouver les moyens le permettant.

Je souhaite réagir sur un autre point. Cela veut dire aussi derrière que, dans le cadre de cette Direction des études, pour les cinq missions — que nous pouvons faire nôtres assez facilement —, nous nous donnons les moyens de les faire effectivement. Cela veut dire aussi qu'il faut que nous mobilisions l'aspect stratégique et que nous voyons ce que cela veut dire pour l'École.

J'insiste quand même sur plusieurs points. Cela va avoir un impact sur d'autres chantiers de l'École, raison pour laquelle ce lien est fait cet après-midi avec les autres chantiers. Effectivement, si nous pouvons travailler les aspects de ce qui doit être fait comme vision globale de l'accompagnement des élèves ou des étudiants en permettant aussi que le travail administratif puisse se faire de la manière la plus efficiente possible, cela va aussi avoir un certain nombre d'impacts importants sur l'organisation de la Direction des études, mais aussi des départements et des services du secrétariat général. Ce sont tous ces éléments que nous repensons.

Je termine par un point. Cela correspond à ce qu'a dit l'un d'entre vous, je ne pense pas effectivement que nous allons mettre en place l'organisation parfaite de l'École. Si elle existe, je suis prêt à l'acheter (!), en tout cas cette année parce que nous avons un petit reliquat ; l'année prochaine, je ne pourrai pas. Par contre, je crois qu'il est important pour l'École de mettre en place une capacité de réagir à son environnement externe dans les prochaines années. Pour moi, tout l'enjeu est celui-là. C'est vrai pour la DE, mais cela va être vrai globalement pour l'École : les organisations que nous mettrons en place devront

être les plus souples, flexibles et adaptables possible. Cela ne veut pas dire que les agents doivent s'adapter à tout. Les organisations doivent être en mesure de s'adapter à un environnement qui n'arrête pas de changer et pour lesquelles les attentes vis-à-vis de l'École sont importantes à rencontrer.

Dans ce contexte, il a été dit par exemple des choses sur la capacité d'avoir une veille stratégique la plus actualisée possible, sur le fait d'avoir une politique sur nos formations, qui va s'adapter. J'en ai des exemples pratiquement quotidiens sur des choses que l'on nous demande, que l'on ne nous demandait pas il y a six mois, ou sur des choses qu'il faut que nous proposons.

Si nous ne les proposons pas, l'École ratera des rendez-vous. À mon avis, ce sont des éléments qu'il faut que nous arrivions à promouvoir à travers d'une organisation. Personnellement, je pense qu'il faudra y préciser ce qui est de l'ordre de la stratégie et ce qui est de l'ordre de la gestion au quotidien d'un certain nombre de sujets.

Mme BONNAURE-MALLET.- Comment sont concernés les étudiants et les élèves ? Ont-ils été contactés au moment de la prise de cette expertise ? Seront-ils concernés dans les différents comités ? Force est de constater qu'élèves et étudiants en cours de cursus, quels qu'ils soient, sont toujours force de proposition pour dégager des idées de formations, de compléments de formation, etc. Sont-ils impliqués dans tout le processus de cette mission ?

M. TORTUYAUX.- J'ai des contacts avec certains élèves. Cela dit, il y a une très grande diversité des élèves et des étudiants. Donc, je n'ai pas eu énormément de contacts, mais j'en ai eu sur la façon de les impliquer dans les processus de concertation. Je me retourne plutôt vers l'École pour voir comment cela peut se construire.

M. CHAMBAUD.- En tout cas, je peux dire que ce document nous donne un cadre de la façon dont nous pouvons raisonner. Il donne deux scénarios contrastés. Je pense que c'est important aussi de le faire. À partir de là, il nous faut travailler en recueillant le plus d'avis possibles, en regardant ce que cela veut dire par rapport au cursus des élèves, au cursus des étudiants et comment nous pouvons faire. Est-ce utile ? Si oui, comment pouvons-nous faire des ponts à travers un certain nombre de possibilités ? L'avis que ce soit des élèves ou des étudiants — ceux de la salle pourront s'exprimer — est lié aussi à l'expérience qu'ils ont vécue au niveau de l'École. Il faut là aussi trouver les éléments permettant de faire venir des personnes par rapport à des cursus dans lesquels cette approche mixte est un atout. Pour nous, cela fait aussi partie de la réflexion.

M. SCHWEYER.- Je me réjouis beaucoup de cet échange. Une réflexion est en cours et je trouve très positif de ne pas avoir à avaliser tout de suite une décision et d'avoir l'impression que nous pouvons peut-être un peu y contribuer.

Je m'associe tout à fait à ce qui a été dit sur le rapport de Jean-Dominique Tortuyaux. C'est une très belle synthèse. On ne tombe pas de son arbre lorsqu'on la lit parce que — je reprendrai ce qu'a dit Michel Rosenblatt — cela fait un bon moment que l'on dit un peu la même chose, mais c'est très bien de l'avoir synthétisé. C'est le moment d'en tirer une feuille de route.

Ensuite, il me semble que certains éléments mériteraient une réflexion complémentaire. Par exemple, on a une très belle synthèse et on passe aux scénarios, mais je me demande si nous n'aurions pas intérêt à réfléchir sur la raison pour laquelle cela n'a pas été fait avant. Je m'en étonne. Changer l'organisation, peut-être ; l'ajuster, peut-être, mais nous devons nous interroger : « *pourquoi n'avons-nous pas commencé ?* ».

Or, à mon sens, beaucoup de choses ont été faites, mais pas forcément de la façon dont on le conçoit. On parle d'adaptation stratégique, mais j'ai été responsable d'un diplôme pendant six ans. Au contact des étudiants, des maîtres de stage, des employeurs, il y a un conseil de perfectionnement : nous adaptons notre contenu. Le conseil de perfectionnement s'adapte à

l'environnement. C'est vrai que c'est « en bas », ce n'est pas « en haut ». Donc, il faudrait harmoniser les choses, mais elles se font. Ce n'est pas parce que cela ne se fait peut-être pas assez en haut que cela ne se fait pas en bas. Donc, cette fonction d'ajustement peut exister. Il faut la systématiser.

Deuxièmement, je crois qu'il ne faut pas se méprendre sur la fonction d'un responsable de filière ou de diplôme. Certes, une école est un lieu de formation, mais c'est aussi un lieu de vie, de socialisation, d'identification. Le responsable d'une filière ou d'un diplôme accompagne les élèves ou les étudiants dans des formes de conversion personnelle. Il peut y avoir des difficultés. Lorsqu'on parle de l'individualisation des parcours, c'est cela. Cela s'inscrit certes dans un enseignement à la carte avec un bilan initial, mais cela s'inscrit aussi dans un accompagnement personnalisé. Il faudrait faire très attention. Lorsque l'on dit que l'on va mettre les fonctions administratives et logistiques à la Scolarité, on omet complètement ce travail relationnel au quotidien.

J'en parle avec une forme de gravité parce que la vie sur le campus et à l'École est déficitaire en termes de soutien, d'animation d'une certaine façon. On peut avoir des situations vraiment difficiles d'étudiants avec des problèmes de santé, familiaux, personnels ; il faut que quelqu'un soit là. Ce serait dommage qu'une personne rompe une formation parce qu'elle a un passage à vide. Cette fonction fait aussi partie des responsables de diplôme et de filière. À mon sens, il faut prêter attention à cette continuité, cet accompagnement. Ce n'est pas la Scolarité qui va faire cela. Il me semble qu'il faut faire attention à poser le problème tel qu'il est.

Je voudrais dire une autre chose. Avoir des réunions, des comités de concertation et le reste, c'est très bien, mais vous n'allez pas piloter avec des équipes de 40 personnes. Ce n'est pas raisonnable. Il faut que ce soit préparé, qu'il y ait un ordre du jour. Il faut que nous sachions ce que cela donne. Il y a aussi une faisabilité. Il faut bien réfléchir sur les comités et autres que nous pourrions faire. Il me semble qu'il y a un seuil en termes de taille à partir duquel l'efficacité commence à décroître. S'il y a peu de personnes qui y assistent, ce n'est pas pour rien. Ces personnes ont aussi plein de choses à faire, elles font des choix. Il faut entendre cela. Il faudrait peut-être aller un peu plus loin dans le diagnostic pour voir ce qui explique certaines difficultés actuelles.

Une dernière chose, il me semble que ce qui représente une vraie difficulté et ce qui est une mission importante de la DE, c'est d'offrir un cadrage juridique réglementaire qui tienne la route. Nous avons un grand déficit dans l'École là-dessus. Nous travaillons pour renouveler des conventions avec l'université Rennes I. Nous avons regardé ce dont nous disposons comme textes. Au mieux, ils dataient de 2008, et c'était du « copier-coller » avec Sciences-Po, cela n'avait pas été retravaillé. Il faut nous dire que nos problèmes sont aussi à ce niveau. Il faut que nous réactualisons nos textes, que nous solidifions notre cadrage. En effet, par rapport à l'université, je pense que nous sommes un peu légers parfois. Nous ne nous sommes pas assez acculturés à la responsabilité qui est celle de donner un diplôme.

Nous avons là aussi beaucoup de travail. La DE, c'est aussi cela. Ce sont les aspects qu'il me paraîtrait important de pointer pour nous dire : « *c'est à l'ordre du jour* ». Dans le travail en cours, il faut que nous travaillions ces points. C'est très important de sécuriser le cadre réglementaire et juridique, les recours, par exemple. Un étudiant a failli nous poursuivre devant le tribunal administratif ; je le souhaitais presque parce que cela aurait été l'occasion d'avancer sur une question. Il ne l'a pas fait, Philippe Marin a très bien géré cela. Cela s'est bien ajusté. Après tout, cela aurait été un moyen de faire avancer les choses.

M. POMMERET.- Je voudrais juste rappeler pour ceux qui étaient là il y a trois ans, que le 11 octobre 2012, nous avons traité du sujet de la réforme de la Direction des études. M. Marin en était déjà le directeur. Il avait été fixé 3 objectifs à la Direction des études, présentés par M. Marin. Ce sont pratiquement les mêmes.

J'aurais aimé avoir dans le rapport de M. Tortuyaux une évaluation. En effet, un suivi de l'avancée de cette réforme était prévu auprès du CA. Évidemment, nous n'en avons jamais eu ! Tant que je serai ici, je rappellerai chaque fois l'histoire du conseil et des décisions que nous y prenons (Page 13 du procès-verbal du 11 octobre 2012). Donc, pourquoi ne faisons-nous pas l'évaluation ? À un moment donné, pourquoi ne regardons-nous pas ce qui n'a pas fonctionné puisque nous avons sensiblement les mêmes objectifs ? Nous avons traité ce sujet il y a trois ans. Trois ans après, nous revenons avec les mêmes objectifs en proposant une nouvelle organisation !

Pendant ce temps de réflexion qui nous est encore permis, pouvons-nous essayer de faire un travail d'évaluation de ce qui a fonctionné et de ce qui n'a pas fonctionné dans l'organisation présentée en 2012 ? Merci.

M. LEDOYEN.- Je voudrais m'associer aux remerciements formulés à l'endroit de Jean-Dominique Tortuyaux, aussi bien pour la qualité de son rapport que la manière dont il a concerté avec nous. Il y a consacré beaucoup de temps et nous avons pu exprimer ce que nous souhaitons.

Nous voyons bien qu'il n'existe pas de scénario idéal. Par contre, dans ma lecture personnelle, j'ai identifié deux points sur lesquels il serait intéressant de nous interroger pour avancer. C'est notre difficulté à rapprocher nos formations statutaires des formations universitaires. Je pense que nous devons en identifier les raisons de façon franche entre nous.

Deuxièmement, je pense qu'un élément nous manque aujourd'hui : un vrai projet pédagogique de la Direction des études. Nous avons quand même besoin d'une feuille de route sur la manière dont nous conduisons nos formations. Si nous voulons fédérer les formations universitaires et les formations professionnelles, nous avons besoin de cette approche d'un projet pédagogique partagé par l'ensemble des enseignants de l'École.

Ensuite, je voudrais réagir sur 3 points.

Je ne peux être que d'accord avec la proposition de Jean-Dominique Tortuyaux sur le fait que les responsables de formation soient enseignants. Personnellement, j'enseigne environ 70 % de mon temps. J'y trouve beaucoup d'intérêt, mais il faut que nous prenions conscience que la charge de travail des responsables de formation n'est pas la même en fonction des formations que l'on suit.

Ainsi, certains collègues suivent plusieurs formations. Par exemple, Fernand Le Deun suit la formation de deux promotions en permanent de D3S, mais il suit aussi le CAFDES. Lydia Lacour suit à la fois la formation des attachés et les FAE (formations d'adaptation à l'emploi). Il est un peu compliqué pour mes collègues qui ont cette charge de travail de dégager du temps pour enseigner. Donc, si nous voulons que tous les responsables de formation soient en possibilité d'enseigner, cela nécessite de repenser l'organisation interne de ces filières à fort effectif.

Deuxièmement, vous évoquiez tout à l'heure ce que les élèves en pensent. Il nous paraît important d'être attentifs sur les responsables de formation. Aujourd'hui, les élèves en formation statutaire ont un référent unique pour toutes les questions administratives et autres. En effet, c'est l'assistante de filière qui les suit du début à la fin de leur scolarité. Cette organisation est vraiment plébiscitée par les élèves au cours de l'évaluation de fin de formation. Il faut être attentif à ne pas faire que nos futures organisations éclatent les élèves vers différents services chaque fois qu'ils ont une démarche administrative à réaliser.

Troisièmement, je pense qu'il faut que nous soyons très attentifs au travail de l'ensemble des assistantes de l'École. Ce sont des professionnelles importantes dans le fonctionnement quotidien de l'École. L'École a parfois passé des crises ; elles ont souvent fait écran pour que les élèves ne s'en rendent pas compte. À ce niveau, elles jouent un rôle essentiel. Je

voudrais que nous soyons attentifs au fait que l'organisation que nous pourrions leur proposer reste vraiment une organisation responsabilisante, et non pas une organisation qui pourrait les amener à être dans une organisation par tâche.

M. BOIRON.- Rapidement puisque c'est un sujet qui est en débat. Une chose pourrait être souhaitable et utile lorsque nous entendons ces échanges et lorsque nous voyons le descriptif de l'organisation actuelle de l'EHESP : introduire dans cette démarche de réorganisation un objectif de simplification, comme on le fait dans d'autres démarches nationales avec un groupe simplification, même à la DGOS qui y travaille encore actuellement. C'est une manière de faire plusieurs clins d'œil. Peut-être que nous n'atteindrons pas la simplification, mais la souhaiter et la préparer est déjà une bonne chose.

Vous avez parlé des endroits où les personnes siègent plus ou moins facilement selon les périodes. On peut souvent faire un lien entre la marge d'arbitrage dont dispose une instance et la présence des personnes dans cette instance. Finalement, si l'on veut faire le lien en sens inverse, regardez comme l'assiduité est forte au Conseil d'administration de l'EHESP. Ici, les personnes viennent régulièrement alors que cela ne leur apporte rien à titre personnel. Finalement, un intérêt a été retrouvé pour le fonctionnement du Conseil d'administration.

Cela veut dire aussi que si certaines instances perdent des participants, c'est qu'elles ont peut-être perdu de leur intérêt. Comme dit l'adage : un problème qui n'a pas de solution n'est pas un problème. C'est quelque chose que l'on fait perdurer ; y compris s'agissant de la question sur la matrice (filiales, départements, etc.) J'ai fait l'École en 1993 et on parlait déjà du hiatus entre les filiales, les départements, etc.

Vous avez rappelé à juste titre que l'on parlait des mêmes choses voici quelques années. Si nous n'avons pas de solution et que nous n'en trouvons pas, c'est que ce n'est peut-être pas un problème. Par contre, par rapport à notre discussion, éclaircir le rôle des différentes structures, leur autonomie et essayer de simplifier, cela pourrait être un ajout intéressant à cette démarche dans les objectifs poursuivis sur l'organisation future de l'École.

M. BERLAND.- Je vous propose d'arrêter là puisque nous avons fait une longue présentation suivie d'échanges. Il n'y a pas de décision aujourd'hui, mais il faudra en prendre un jour ou l'autre. Cela devrait être quelque chose qui va être rediscuté au mois de décembre.

↳ 2. Présentation des premiers éléments de comptabilité analytique (fiche de coûts des formations)

Mme de LAROCHELAMBERT.- L'engagement fort que nous avons pris à partir d'un exemple d'une fiche de coûts de formation que nous voulons vous présenter aujourd'hui. C'est Claire Année-Desmas qui va vous montrer ce que nous serons en mesure de produire rapidement pour l'ensemble des formations pour que l'École ait parmi ces outils de choix celui-là qui ne sera pas l'outil unique. D'autres éléments interviendront mais il est important de connaître individuellement le coût des formations.

Mme ANNEE-DESMAS.- En fait, c'est un peu une redite par rapport au mois dernier. Vous aviez eu une présentation orale et visuelle, mais le visuel n'avait pas vraiment fonctionné. Désormais, vous avez sous les yeux la fameuse fiche. L'option a été de vous en présenter une parce que l'ordre du jour était assez dense, il s'agit d'échanger sur la matrice en elle-même qui sera développée à plus grande échelle dans l'École.

L'objectif de cette fiche est à la fois de donner un cadre et des éléments synthétiques concernant les formations qui aident en amont et en aval le responsable de la formation, mais aussi la Direction pour une prise de décision sur le bilan de la formation. Nous en

avons parlé ce matin : lançons-nous cette formation ? Est-ce que nous la maintenons ? Est-ce qu'on l'abandonne ?

Il s'agit de se connaître soi-même pour s'autocritiquer, en lien avec des groupes Efficience, les principaux fournisseurs de formations dans l'École (DDFC) mais aussi les départements où sont logées les formations, et la Direction des études où étaient les responsables de filière.

La fiche à ce jour est celle que vous avez sous les yeux et se présente en 3 parties :

- une fiche d'identité du programme pour savoir de qui on « parle », c'est-à-dire : le responsable de la formation, les éléments analytiques qui permettent aux Finances et au Contrôle de gestion de retrouver l'information concernant cette formation, la population et sa composition, les droits de scolarité attachés ;
- le deuxième pavé regroupe toutes les recettes et toutes les dépenses directes. C'est le *focus* sur lequel nous sommes en train de travailler aujourd'hui. Tout d'abord, puisque c'est direct, c'est le plus simple dans l'analyse et dans la traçabilité de l'information ;
- le dernier pavé présente les recettes et les dépenses indirectes, c'est-à-dire tous les éléments qui nécessiteront le travail de clés de répartition que nous ferons très prochainement. Comme vous avez pu l'entendre et le comprendre, nous avons beaucoup de chantiers à l'École. Donc, il a fallu prioriser les différents chantiers.

Départ de M. Tortuyaux.

Le chantier « coûts indirects » sera certainement mené en 2016. Nous avons identifié 3 natures de groupes :

- le groupe sur les formations : nous allons travailler sur des clés de répartition pour les pourvoyeurs de formation ;
- un groupe Recherche ;
- un groupe Logistique
- et un groupe transversal qui prendra en compte toutes les problématiques techniques par rapport à notre système d'information.

Comme pour beaucoup, nous avons sélectionné la même méthode de travail pour chacun. Nous travaillons actuellement en mode projet avec des « représentants » de chaque formation. C'est un panel représentatif sur les formations continues, les formations diplômantes et les formations statutaires, mais il sera complètement exhaustif à terme. Nous travaillons sur la production d'une première fiche et l'adaptabilité de cette fiche en fonction des formations. Nous étions sûrement naïfs au départ puisque nous pensions pouvoir reproduire cette fiche à l'ensemble des formations, mais on ne peut pas parler d'une formation diplômante comme on parle d'une formation statutaire. Les points d'entrée ne sont pas les mêmes au niveau de la répartition des coûts. De plus, les entrées et les recettes ne sont pas les mêmes. Nous sommes en train d'adapter la fiche. Elle sera physiquement et visuellement la même, mais elle sera présentée différemment selon que l'on se place au niveau des formations statutaires ou des formations continues et diplômantes.

Nous sommes toujours en phase d'échange avec les responsables de formation parce que nous voulons que ce soit un travail partagé, que les personnes s'approprient cette fiche pour qu'elle devienne vraiment leur outil de travail dès l'ouverture de la formation. Donc, cela nécessite tout un travail d'échanges, de validation avec les personnes des éléments qui sont inscrits. Il faut que la donnée soit fiable. Donc, cela nécessite aussi pour nos services de bien vérifier que nos systèmes d'information sont à jour et qu'ils sont exhaustifs dans les données qu'ils nous retransmettent.

La dernière partie concerne l'analyse du coût des services Support. Nous faisons le lien avec le coût complet. Je ne l'ai pas détaillé parce que ce sera notre phase de travail en 2016.

Les chantiers en cours consistent à :

- organiser la production et le suivi de cette fiche. Pourquoi l'organiser ? Aujourd'hui, comme nous en avons parlé pour la DE, chaque formation suit un peu individuellement ces données. Le but est de centraliser ces informations pour que la Direction puisse en disposer de façon globale et synthétique ;
- fiabiliser le système d'information : nous mettons en place des groupes de travail pour l'efficacité de l'École, mais nous vivons aussi une transformation de nos systèmes d'information. Sifac date de 2010, donc nous sommes toujours en phase d'appropriation même si nous connaissons de plus en plus le système. Cependant, c'est un logiciel assez complexe pour en connaître tous les méandres et dédales. Syscole est en phase de développement à l'École, c'est l'outil de Scolarité. Cantoriel est le système d'information des Ressources humaines. Comme le disait ce matin Mme Surel, il est en train de devenir un SIRH. Donc, il va prendre de l'ampleur dans tout ce qu'il va pouvoir nous restituer.

Nous avons un travail connexe : la codification analytique de nos activités. Cela va de pair avec le chantier évoqué ce matin de la GBCP. Ainsi, les domaines fonctionnels nous permettront de voir les axes stratégiques de l'École. Ce sera un des points d'entrée de la codification analytique. Une fois que nous aurons codifié, nous passerons à la refonte. En tout cas, nous nous l'approprions et nous la développons au sein des services en prenant la spécificité de chacun de nos services. Nous avons ici des collègues représentants qui travaillent au LERES qui est un de nos laboratoires. Nous n'allons pas codifier analytiquement un laboratoire comme nous allons codifier un service support ou une formation. Nous sommes en train de généraliser tout en gardant la spécificité de chaque service.

M. SCHWEYER.- Pour l'annuité, faites-vous en année civile ou en année universitaire ?

Mme ANNEE-DESMAS.- Nous sommes en année civile.

M. SCHWEYER.- C'est une vraie difficulté pour les diplômés.

Mme ANNEE-DESMAS.- Certes, nous avons l'année universitaire, mais nos comptes traduisent l'année civile. Nous répartissons les recettes de formation en annualisant la recette sur chacun des exercices concernés.

Mme RIO.- On a cette difficulté dans tous les établissements d'enseignement supérieur

M. BERLAND.- Avez-vous d'autres questions ou remarques ? (*Il n'y en a pas.*)

↳ **3. Réorganisation de la chaîne financière : résultats des travaux sur la centralisation de la gestion des missions et déplacements et la création d'un centre de services partagés des achats**

Mme de LAROCHELAMBERT.- Parmi les différents éléments de cette réorganisation, il y en a un sur lequel le groupe Projet a bien avancé. Nous allons vous faire aujourd'hui un point d'étape succinct. Il a été présenté au sein de l'École de la même manière que le travail sur la réorganisation de la DE. D'ailleurs, il existe toujours des liens entre ces différents projets comme le rappelait Laurent.

En effet, parmi ces projets, celui qui va vous être exposé est celui de regrouper dans un service unique la fonction Achats et Missions. Elle est aujourd'hui extrêmement éclatée avec les points négatifs que cela comporte qui vont vous être rappelés par Solène Chevreau

(service de la Scolarité), Sylvie Prioul et Céline Bonnetier. Un enseignant absent a beaucoup contribué aux travaux : Alain Mourier. Il faut rappeler que tous ces groupes projets sont menés en général par un binôme composé d'une personne du Secrétariat général et un enseignant ; c'est extrêmement riche pour tout le monde

Mme BONNETIER.- Nous allons vous présenter les conclusions des travaux de deux groupes dans le cadre du plan Efficience :

- premier groupe : la centralisation des missions et des déplacements,
- second groupe : la création d'un centre de services partagés des achats.

Dans le cadre du plan pluriannuel d'efficience et d'amélioration de la performance, une thématique est dédiée à la réorganisation de la chaîne financière. Nous vous restituons maintenant les conclusions des travaux des deux groupes en jaune : d'une part, les missions et les déplacements ; d'autre part, les achats. Cette thématique plus globale concerne également des groupes qui travaillent sur la GBCP et le regroupement des régies.

Les comités de pilotage ont été mis en place au lancement du plan d'efficience. D'un côté, pour la gestion des missions et des déplacements, Solène Chevreau et moi-même avons travaillé en tant que référentes appuyées d'un groupe de travail dont vous avez la composition. D'autre part, pour la création d'un centre de services partagés des achats, Sylvie Prioul et Alain Mourier ont travaillé en tant que référents avec le Copil que vous voyez également décrit.

• Objectifs de ces travaux

La sécurisation des circuits et des procédures est un objectif global qui nous occupe beaucoup. Nous avons également comme objectif la réduction des coûts sur ces sujets ainsi que l'objectif également important de professionnalisation des acteurs dans le cadre plus global de la réorganisation de la chaîne financière. Les deux groupes ont commencé de manière autonome par établir un état des lieux, d'une part sur le traitement des missions ; d'autre part, sur le traitement des achats.

Départ de Mme Kerkez.

Mme CHEVREAU.- Pour la partie « missions », nous sommes allées chercher un certain nombre d'indicateurs auprès de l'agence comptable.

Tout d'abord, nous avons regardé le taux de rejet des missions, c'est-à-dire le nombre de missions qui ne sont pas correctes, sur lesquelles on est obligé de revenir. Cet indicateur est très hétérogène au niveau de l'École. La moyenne globale est d'un taux de 20 % de rejets. Autrement dit, une mission sur cinq est rejetée. C'est un premier indicateur.

Nous sommes également allés voir du côté du nombre d'habilitations au sein de l'École. Nous nous sommes rendu compte que 73 personnes sont habilitées à gérer les missions au sein de l'École. C'est énorme vu la structure de l'École. Lorsque nous regardons de plus près, nous nous rendons compte que 35 personnes gèrent entre 0 et 50 missions par an, autrement dit trois par mois. Ceci explique en grande partie le taux de rejets que nous avons vu précédemment. Concernant le nombre de personnes qui en gèrent un volume plus conséquent, c'est-à-dire plus de 150 missions dans l'année, nous n'avons plus que 9 personnes. Donc, c'est vraiment disséminé dans les services.

Mme PRIOUL.- En ce qui concerne les achats, nous avons fait plusieurs constats plutôt négatifs sur l'organisation telle qu'elle existe aujourd'hui. Elle nécessite plutôt un *focus* sur 4 points :

- l'absence de centralisation des besoins d'achats pose des difficultés en ce qui concerne le respect des seuils de passation des marchés publics ;

- l'absence de stratégie d'achats au sein de l'établissement induit des risques sur les processus, notamment financiers liés à l'imputation budgétaire, à la constatation et à la certification du service fait ;
- un déséquilibre entre les niveaux de contrôles effectués du côté de l'ordonnateur ou du côté du service facturier avec en ligne de mire un risque pénal pour la Direction de l'établissement.

Les deux groupes ont travaillé de manière parallèle. C'est maintenant la démarche du groupe Missions qui va vous être présentée.

Mme CHEVREAU.- Pour le groupe Missions, nous avons commencé par un état des lieux en allant voir ce qui avait déjà été écrit dans les différents rapports (rapport IGAS, rapport Deloitte, etc.), c'est-à-dire dans toute la littérature qui existe déjà sur le sujet. Ensuite, nous sommes allées rencontrer quelques assistantes et gestionnaires pour essayer de pointer ce qui ne fonctionnait pas à l'heure actuelle, les difficultés qu'elles rencontraient, mais également ce qui fonctionnait bien.

À partir de là, nous avons élaboré plusieurs scénarios avec le groupe Projet que nous sommes allées tester auprès des assistantes et gestionnaires actuels. Nous avons mené beaucoup d'entretiens individuels et collectifs. Nous avons dû rencontrer une cinquantaine de personnes, principalement celles qui gèrent actuellement les missions, mais aussi des cadres et responsables de service concernés par le sujet. Nous avons eu plusieurs scénarios. Celui qui va vous être présenté aujourd'hui est un des scénarios retenus. C'est celui qui est le plus abouti en lien avec le groupe Achats.

Nous nous sommes également attachées à essayer de modéliser la volumétrie des missions et des commandes, notamment en termes de temps passé. Nous nous sommes rendu compte que le temps passé pour gérer une mission variait du simple au triple en fonction du temps déclaré. Effectivement, les façons de fonctionner des agents sont très hétérogènes ; le temps est très variable par service.

Mme PRIOUL.- S'agissant des Achats, nous avons travaillé à partir d'une cartographie qui fait ressortir que l'École achète aujourd'hui pour environ 10 millions d'euros par an. Elle est en contact avec 1 000 fournisseurs. Puis, 51 % des achats sont réalisés hors procédure de mise en concurrence formalisée.

Tout cela conduit à proposer de :

- définir une politique d'achats au sein d'un établissement ;
- répartir les achats de l'établissement en 4 familles principales (immobilier, achats informatiques, achats scientifiques, achats généraux) ;
- centraliser la fonction d'achat tout en responsabilisant le prescripteur.

Tous les travaux effectués par les deux groupes nous conduisent à vous présenter aujourd'hui une proposition commune. Partant du principe qu'une mission constitue un acte d'achat, il était important d'assurer :

- l'attractivité des postes : la centralisation des achats implique une force en personnel pour mettre en œuvre toutes ces actions, c'est-à-dire un impératif d'attractivité des postes ;
- de professionnalisation des acteurs.

Par conséquent, nous proposons de :

- créer une Direction des moyens généraux et des achats pour bien montrer que l'achat constitue un acte économique qui doit être efficient ;

- centraliser les actes d'exécution de l'achat en attachant à cette Direction un centre de services partagés des achats pour rationaliser cette activité support sans toutefois affecter l'opportunité qui doit rester attachée aux fonctions métiers, mais dans le cadre d'une stratégie d'établissement, à savoir la politique d'achat.

Nous envisageons une organisation transversale sur toute l'École. Ceci nous conduit à proposer aujourd'hui une organisation sous forme de processus, avec 4 cibles particulières :

- un processus cible est la définition de la politique stratégique des achats au sein d'un comité de coordination des achats réunissant les acteurs des 4 familles d'achat évoquées tout à l'heure ;
- un processus permettant d'organiser les achats. Il s'agit ici essentiellement des marchés publics qui seront le support de ces achats ;
- un processus pour l'approvisionnement, soit dans le cadre de marchés publics déjà conclus, soit dans le cadre de commandes ponctuelles et non récurrentes à faible montant ;
- le dernier processus consiste à une phase d'analyse, de bilan et de revue d'anomalies des différentes actions qui auront été menées préalablement dans le cadre d'un comité de suivi des marchés, ce qui permettra de nourrir la politique et la stratégie des achats de l'établissement.

Mme BONNETIER.- Du coup, l'organisation cible que nous proposons tient compte de tout ce que nous venons de dire. Elle est organisée autour de 3 grandes fonctions :

- la fonction d'assistant de gestion achats qui traduirait les achats et les missions dans le logiciel d'information financière. Ces assistants seraient chargés également de la saisie des marchés et puis de la certification des services faits en lien avec les services acheteurs. Une grande mission de cette fonction consiste à effectuer un *reporting* qualitatif et quantitatif pour alimenter la stratégie d'achats ;
- en parallèle, une fonction d'acheteur pourrait être instaurée pour assurer la veille et l'analyse de l'offre fournisseur, ainsi que la mise en œuvre de la politique d'achat avec un volet sur toute la partie de mise en œuvre des procédures relatives aux marchés publics en appui avec le service des Affaires juridiques ;
- cette organisation serait encadrée par un responsable de service chargé d'animer l'équipe, garant du respect des seuils, et évaluant la performance de l'achat.

Voilà pour la proposition qui est réalisée.

Mme de LAROCHELAMBERT.- Je voudrais ajouter que tout cela se crée dans un effectif au moins constant. Par ailleurs, toutes ces organisations visent aussi à donner un peu de marge de manœuvre interne dans l'École, indépendamment des emplois restitués chaque année.

En effet, à l'issue de l'ensemble des conférences budgétaires que nous avons pu mener avec le centre de responsabilités, nous nous rendons bien compte que pour améliorer nos fonctionnements, les simplifier et les rendre plus performants, nous avons besoin de quelques emplois qui permettraient une marge de manœuvre importante au sein de l'École. Aujourd'hui, nous ne l'avons absolument pas : toutes ces fonctions étant éclatées, elles consomment du temps, elles ne permettent pas de dégager ce dont nous avons besoin par ailleurs pour renforcer certaines fonctions qui aujourd'hui sont notoirement insuffisamment encadrées.

M. SCHWEYER.- C'est sans doute fait, mais je crois qu'il y a tout un travail pédagogique. Il y a quelques années, c'est un peu le processus inverse. Et donc, les assistantes dans les départements ne comprennent plus vraiment. On leur a dit à un moment que c'est elles qui allaient faire cela au plus près, et donc certaines se sont formées et le font bien. Maintenant,

on veut faire autrement. Certes, cela fait partie de la vie d'une institution, mais il va falloir le leur expliquer car je crois que toutes ne comprendront pas très bien.

Mme de LAROCHELAMBERT.- Elles le font bien, mais nous avons 20 % de rejets.

M. SCHWEYER.- Cela dépend des départements.

M. CHAMBAUD.- Je vais faire deux commentaires par rapport à ce projet dans le contexte dans lequel il intervient, et pour faire aussi le lien avec le point précédent sur la Direction des études.

Premièrement, ces sujets sont liés. Je veux attirer votre attention sur ce que nous sommes en train de faire au niveau de la Direction des études et sur l'ensemble de ces chantiers. Cela se fait dans un contexte qui a été rappelé de nombreuses fois à l'École. Il est rappelé depuis plus de deux ans et demi au Conseil d'administration : il faut trouver une solution qui permette à l'École d'avoir un fonctionnement durable. Par ailleurs, dans ce contexte, il faut que l'École arrive à trouver un fonctionnement optimal.

C'est aussi cela qui fait le poids de ce que nous pouvons demander aux tutelles par rapport à la capacité pour l'École de fonctionner dans des conditions soutenables et durables dans le temps. Par exemple, je rappelle que la fiche que nous vous avons présentée, qui est une illustration sur les coûts des formations, est quelque chose qui est demandé depuis longtemps par le Conseil d'administration. Nous ne faisons pas que vous dire que nous y travaillons ; nous vous montrons le support sur lequel cela va se faire et comment cela va se concrétiser. C'est pareil pour ces sujets.

Je voulais insister sur ce point. C'est un effort important de toute l'École pour trouver ces modalités à la fois en termes d'efficacité, mais aussi en termes de meilleure cohérence de ce que nous faisons.

Deuxièmement, je voudrais aussi insister et répondre à l'observation de François-Xavier Schweyer. C'est vrai que nous faisons un changement. Il me semble que nous le disons et que nous l'expliquons depuis plusieurs mois. C'est suite aussi à un certain nombre de constats, qui sont doubles.

Premièrement, nous ne souhaitons pas recentraliser la capacité d'initiative pédagogique des structures et des départements, notamment d'enseignement et de recherche, qui en ont besoin pour la capacité d'innovation, pour la capacité à répondre au mieux à nos exigences, pour notre capacité de réactivité.

Deuxièmement, dans certains endroits, notamment sur le travail administratif, les décisions prises il y a quelques années sont contre-productives. Nous le disons clairement. Cela ne modifie en rien le fait qu'il doit y avoir une approche globale, que ce soit des élèves ou que ce soit des étudiants. Cependant, les fonctions importantes et non pas subalternes dans l'École, qui demandent une technicité y compris avec l'appareillage que sont les nouveaux logiciels, permettent à l'École de fonctionner de la meilleure façon possible.

Je veux insister sur ces points. Nous vous montrons quelques éléments sur lesquels nous travaillons, mais c'est dans le contexte global qui a été bien dressé par l'audit qui a été rappelé plusieurs fois et qui est notre feuille de route. Des constats ont été posés, et nous essayons de les régler dans leur ensemble. Je rappelle que l'audit a été assez sévère sur le fonctionnement de l'École. Dans ce contexte, il faut aussi faire quelques évolutions.

Mme QUIOT.- J'ai une question parce que ce sujet est important. C'est vrai, ce n'est peut-être pas le lieu pour en débattre, mais cela touche le cœur de l'efficacité. Ma question porte sur des zones qui ne sont pas abordées dans votre travail, notamment la question de l'externalisation de certaines prestations. Je voudrais savoir comment l'École intègre cette préoccupation. Par exemple, pour les voyages, des missions peuvent être confiées à des prestataires externes pour un meilleur coût et une meilleure efficacité.

Deuxièmement, comment l'École s'intègre-t-elle dans l'évolution d'un écosystème très général propre aux achats de l'État et à la commande publique qui va vers le sens d'une plus grande mutualisation, d'une plus grande collaboration interétablissements pour certaines fonctions ? Ce n'est peut-être pas le moment d'en parler, c'est peut-être trop tôt dans la réflexion.

Mme de LAROCHELAMBERT.- Nous en tenons compte dans la politique d'achats. D'ailleurs, nous en avons déjà tenu compte puisque nous avons d'ores et déjà passé une convention avec l'UGAP. L'École ne passait jamais par l'UGAP. Ainsi, nous avons d'ores et déjà un gain de productivité non négligeable sur certains marchés. Via cette organisation et cette politique, nous espérons aboutir à une réduction d'au moins 10 % de nos achats.

Quant à votre première question...

Mme QUIOT.- Je parlais de la réflexion sur l'externalisation, juste pour mémoire.

Départ de M. Bouvier-Muller.

M. POMMERET.- Nous avons déjà une prestation externe sur les missions et déplacements. Cela avait été vu en fonction de notre capacité à exercer certaines fonctions qui n'étaient pas compatibles avec le modèle existant jusqu'à maintenant d'une décentralisation importante de ces missions. On peut s'attendre à ce que la recentralisation de ces missions nous fasse faire des gains assez importants dans ce domaine.

M. BOIRON.- L'établissement que je dirige doit organiser autant, voire plus, de missions que l'École. Nous n'avons pas 73 personnes habilitées à engager le DG ou à engager l'établissement juridiquement pour valider les missions et les dépenses associées. Ce n'est pas possible.

Comme cela vient d'être dit, nous pouvons faire une distinction entre la capacité à déclencher des processus ou à les demander et l'expertise pour les gérer avec la compétence juridique pour le faire. C'est une différence avec le fait d'avoir des ordonnateurs dispersés un peu partout, ce qui insécurise beaucoup la structure.

Ensuite, Mme de Larochelambert y a répondu, mais vous avez dit que 51 % des achats sont réalisés hors procédures. Même si nous souhaitons tous depuis longtemps une certaine souplesse dans la gestion des achats publics, le taux de 51 % me paraît élevé. Les choses évoluent avec le seuil, mais l'intérêt est plutôt d'aller vers les groupements d'achats et les coopérations, même territoriales. Après tout, des fonctions peuvent être partagées avec le CHU, localement à Rennes, ou autre s'il existe un intérêt pour l'École. C'est intéressant car générateur de gains. Par contre, le maintien de structures très éclatées ne l'est vraisemblablement pas. En plus, cela fabrique du risque juridique.

M. MESURE.- On a beaucoup de rejets dans les demandes de missions, mais il y a également 73 personnes qui peuvent décider du rejet ?

Mme CHEVREAU.- En fait, ces 73 personnes sont habilitées à saisir les missions dans le logiciel. Elles les traduisent d'un point de vue comptable. Par contre, au niveau des rejets, c'est très centralisé au niveau de l'agence comptable. Vincent Noël le dirait mieux que moi, mais cela doit concerner une ou deux personnes.

M. MESURE.- Pouvons-nous alors considérer que les 73 initient ces missions sur des critères qui ne sont pas uniques dans l'École ? Autrement dit, au lieu de multiplier le nombre de personnes qui ont le suivi de tout cela, ne serait-il pas nécessaire d'avoir une fonction Achats avec une procédure, c'est-à-dire un guide avec les critères d'acquisition ? Si cela existe, il faudrait peut-être le parfaire.

Mme de LAROCHELAMBERT.- Il faut le guide et la recentralisation.

M. MESURE.- Nous n'en avons pas pour l'instant.

Mme RIO.- Il existe une décision qui règle les principes.

M. MESURE.- Une décision, c'est autre chose. Moi, je veux un guide. Dans mes fonctions Achats, j'ai toujours eu des procédures. Il ne s'agissait pas d'avoir 73 personnes pour initier ou pas, tout le monde la suivait et c'est tout. Ainsi, la fonction Achats n'avait plus qu'à vérifier si la procédure était suivie ou pas. Si elle est suivie, tout va bien ; si elle ne l'est pas, elle est rejetée. N'est-ce pas des économies à réaliser sur ce que vous espérez monter derrière la fonction Achats ? Vous avez dit que c'était à personnel constant, mais nous avons quand même compris que de nombreuses personnes auraient délégué pour s'occuper de cela.

Mme CHEVREAU.- Dans les auditions que nous avons eues avec les assistants et gestionnaires qui font cela à l'heure actuelle, nous nous sommes effectivement bien rendu compte qu'il n'y avait ni une procédure commune ni une compréhension claire et commune de la décision. Il y avait sujet à interprétation à certains moments, et chacun l'interprétait à sa manière. Donc, il y avait un manque de consignes globales et de procédures communes. Nous avons repéré cela de façon très flagrante.

M. MESURE.- C'est très bien, cela va tout à fait dans le sens de ce que je souligne. Je pense tout de même qu'une procédure est quelque chose d'indispensable si vous voulez faire des économies sur un budget d'achats de 10 millions.

Puis, j'adhère tout à fait à ce que disait Mme Quiot sur la recherche d'externalisation qui n'est jamais suivie nulle part. J'ai prôné cela au Haut Conseil pour l'avenir de l'assurance maladie pendant des années en pensant que le travail de l'hôpital était le soin ; ce n'était ni la blanchisserie, ni la cuisine, ni les ascenseurs, ni les jardiniers. Il est possible de trouver beaucoup d'argent et de productivité en externalisant. Cela permet de remettre des budgets sur le soin, qui en a bien besoin. C'est un peu la même procédure. C'est quelque chose d'ultra classique qui doit être fait avec beaucoup de détermination.

M. POMMERET.- Je précise que, lors du dernier Conseil d'administration, nous avons évoqué un autre prestataire en dehors de l'UGAP : l'AMUE. Ce groupement d'achats nous a permis de faire beaucoup d'économies. Nous avons recours depuis un petit moment à ces groupements d'achats. Cela fait longtemps que nous le réclamions, cela se met en route, et c'est une bonne chose.

M. BERLAND.- Merci, nous passons au quatrième point.

↳ 4. *Fin du dispositif de remboursement des frais d'inscription pour les doubles cursus*

M. MARIN.- Je vais vous présenter le dossier sans projection, car nous vous avons remis une note.

L'objet de la présente note et de la présente communication est de vous proposer de délibérer sur la suppression du remboursement des frais d'inscription en parcours universitaire des élèves fonctionnaires, soit 250 euros par an.

J'explique la situation. En 2010, vous aviez pris une délibération — les choses ont évolué depuis — visant à faire en sorte que les élèves fonctionnaires qui font un double parcours de formation, c'est-à-dire à la fois une formation professionnelle et une formation universitaire, puissent bénéficier d'un remboursement des frais d'inscription à la fac, c'est-à-dire de 250 euros ou de 180 euros s'il s'agit d'une licence.

L'effectif des élèves concernés est d'environ une cinquantaine sur les trois dernières années. L'effectif est stable, mais il a légèrement augmenté du fait de l'accroissement du nombre d'élèves fonctionnaires que nous formons. Donc, le pourcentage reste stable, autour de 15 % de l'effectif de nos élèves qui font un double parcours de formation. C'est tout à fait pertinent, nous l'encourageons, et nous souhaitons le maintenir.

Les masters concernés sont pour l'essentiel tous les masters de l'École. Il n'y a plus de masters extérieurs à titre payant. À l'inverse, dans le portefeuille des activités des masters de l'École, trois principaux sont concernés :

- le master de Santé publique en anglais,
- le master AMES (Analyse et Management des établissements de santé). C'est un master de management mention santé publique ;
- le master PPASP (Pilotage des politiques et actions en santé publique) ;
- et dans une moindre mesure, un master plus juridique : Droit, Santé, Éthique.

La proposition qui vous est faite prend en compte 3 séries de réflexions. Nous avons soumis cette discussion à une concertation avec les élèves. Nous en avons parlé deux fois avec les représentants des élèves pour qu'ils nous fassent part de leurs positions.

Premièrement, nous souhaitons favoriser ces doubles parcours de formation. À l'inverse, ils ne présentent aucun caractère obligatoire. Ce sont des parcours tout à fait optionnels.

Deuxièmement, nous menons un travail d'adaptation des parcours de formation dans un cadre extrêmement individualisé relativement important avec les directeurs de master. Donc, un effort relativement important est déployé par l'École dans le cadre de ces doubles parcours. Même si nous sommes arrivés à les modéliser, notamment le master AMES qui est le plus « fréquenté », il ne reste pas moins qu'il y a des adaptations. Par exemple, pour le master AMES, nous organisons une session de cours à Rennes alors qu'ils se tiennent normalement à Paris pour favoriser l'accès de nos élèves.

Troisième élément dans l'articulation formation professionnelle et formation académique, un point d'attention est plus récent : nous avons des abandons. Des élèves s'engagent dans le parcours, mais nous leur remboursions les frais d'inscription. C'est souvent à la fin de la deuxième année du master, ils nous indiquent ne plus être en mesure ou ne plus souhaiter être disponibles pour passer l'examen ou suivre les cours malgré les aménagements.

Le déroulement de ces doubles cursus de formation est assez simple : nous remboursions les frais d'inscription. Vous aviez prévu dans la délibération le remboursement de déplacements. Finalement, ils sont peu utilisés dans la mesure où nous organisons des cours *in situ*. Les cours étant à Rennes et les élèves étant à Rennes, l'affaire des frais de déplacement fonctionne assez peu.

Je rattacherai le troisième argument au plan Efficience et aux coûts de gestion que cela représente. Pour des raisons de comptabilité publique, nous sommes amenés à faire en sorte que les élèves paient leur inscription à la faculté à titre individuel et que nous la leur remboursions.

Donc, il y a deux opérations. En effet, l'inscription pour le master AMES est faite auprès du service de Scolarité de l'École. Donc, nous avons une opération « encaissement-décaissement » pour des raisons de non-contraction des dépenses et recettes. Je ne vais pas entrer dans les détails, mais vous voyez que cela entraîne une procédure administrative relativement lourde et complexe. De plus, ces opérations n'empêchent pas l'abandon de certains parcours.

C'est pour cela que nous soumettons à votre délibération le principe pour l'année budgétaire 2016 de faire en sorte de ne plus procéder à ces remboursements.

M. BOIRON. - À ce sujet, avec la casquette d'Association d'élèves et anciens élèves, même si l'enjeu paraît minime, il me semble regrettable de faire disparaître cette possibilité plutôt que de la réformer, puisque les élèves concernées paient leur inscription, en prévoyant de ne rembourser que ceux qui vont au bout, non pas ceux qui sont diplômés ou qui obtiennent certaines notes. Cela exclurait d'office tous ceux qui interrompent en cours de route pensant que l'on peut s'inscrire puisque l'École rembourse.

Pour ceux qui sont réellement motivés, dans la mesure où l'École essaye de soutenir cette logique de double parcours, cela me paraît dommage. Puisqu'ils s'inscrivent, pourquoi ne pas prévoir un dispositif qui ne fait que l'on ne rembourserait que ceux qui vont au bout ? Ce n'est peut-être pas le cas pour tous, mais pour certains, la somme de 250 euros n'est pas moindre à certains stades du parcours.

C'est ce bémol qui me paraissait important de faire sur le point des élèves qui abandonneraient en cours de route parce ils n'ont pas payé aussi. Tout cela peut jouer. Je préférerais plutôt cette forme qu'une suppression totale du dispositif.

Concernant les frais de déplacement et autres, plus l'École pourra coordonner en faisant notamment sur site, moins ce sujet se posera. Cela n'appelle pas de point de notre part.

M. ROSENBLATT.- Mon propos va évidemment dans le même sens.

Je vais commencer par rappeler que, à l'origine de ce dispositif, il y avait la volonté de compléter les effectifs d'étudiants à l'École en phase de montée en charge des formations académiques universitaires. Pour « amorcer la pompe », nous avons été contents de les trouver. Ce n'est pas un argument de fond, c'est simplement un rappel.

En fait, je voudrais avoir deux arguments complémentaires.

Dès lors que ce dossier nous est présenté dans le cadre du plan pluriannuel d'efficience et d'amélioration de la performance, je trouve assez choquant que ce dossier soit en première position dans cette démarche. Tout d'abord, il est très marginal. Ensuite, l'enjeu financier de l'École dans la période qui est ouverte est autrement plus important que les quelques milliers d'euros que représentent les droits d'inscription des élèves fonctionnaires en formation universitaire.

Je comprends parfaitement que cela prenne du temps, mais nous attendons une démarche construite et globale, c'est-à-dire une démarche d'ensemble à la hauteur de l'impasse financière de l'École et non pas quelque chose de même pas « homéopathique », mais totalement marginal qui viendrait dire « *on va commencer par serrer ce boulon* ». Cela me paraît presque dérisoire.

Deuxièmement, les élèves fonctionnaires n'ont pas vu leurs indemnités de formation et de stage revalorisées depuis 2001. Je suis casse-pied sur ce sujet, et je continuerai à l'être. C'est vraiment une occasion en or de le dire ! Le jour où l'on aura réévalué les formations en rattrapant les 15 ans d'inflation et de perte de revenu, les élèves en seront moins de leur poche. Vous pourrez peut-être alors nous présenter ce dossier. À ce stade, c'est vraiment très choquant de le sortir dans ces conditions alors que nous n'obtenons aucune réponse construite et cohérente sur l'absence de revalorisation des indemnités des élèves.

Je suis bien conscient que cela ne dépend ni de ce Conseil d'administration ni de la Direction de l'École. À nous d'en tenir compte et, de ce point de vue, de reporter ce genre de mesures à des jours meilleurs. Je souscris et j'avais prévu de finir mon intervention sur ce qu'a dit Frédéric Boiron : ne pas rembourser à ceux qui arrêtent en cours de route, mais rembourser à ceux qui terminent le cursus.

M. CAPRON.- Je vais m'exprimer à deux titres : tout d'abord, en tant que représentant des élèves fonctionnaires ; puis, au nom de mon collègue Clément Cousin qui représente les élèves doctorants.

Premièrement, j'ai une question pratico-pratique concernant la mise en œuvre effective de cette mesure. Effectivement, la délibération ne porte pas de date. Nous comprenons bien qu'il s'agit de l'exercice 2016. Nous avons le cas concret d'élèves qui ont commencé leur scolarité en master en 2015 et qui vont l'achever en 2016. Vont-ils être couverts ou pas par la mesure ?

Deuxièmement, je souhaite avoir le montant exact des économies escomptées par l'EHESP dans le cadre de ce plan d'efficience.

Maintenant, je vais vous faire part du point de vue de mon collègue qui m'a laissé ces quelques mots avant partir.

Si des problèmes de financement existent, la question de base a été relevée par les précédents interlocuteurs : pourquoi ne pas réserver le remboursement des coûts d'inscription uniquement à ceux qui poursuivent le cursus jusqu'au bout en conditionnant ce remboursement à la réussite du diplôme ?

Deuxièmement, cette observation a déjà été faite sur la manière de regrouper un maximum de cours à Rennes pour éviter les frais de déplacement.

Mon collègue finissait en s'interrogeant sur la nécessité finalement d'avoir des élèves en double cursus. Cela représente une ouverture intellectuelle entre deux mondes : le monde des universitaires et le monde des praticiens de terrain que nous sommes. Pour sa part, il se prononce par une abstention.

M. POMMERET.- Comme pour le point précédent, le 16 décembre 2010, nous avons adopté, et sans moi car je trouvais déjà à l'époque...

M. BERLAND. – Ni moi !

M. POMMERET.- Je trouvais que ce n'était pas une mesure équitable par rapport aux étudiants en faisant une différenciation entre les étudiants qui devaient payer des frais d'inscription et les élèves qui étaient des élèves fonctionnaires rémunérés que l'on exonérait de cette participation. Je ne trouvais pas cela équitable à l'époque. Donc, je voterai la mesure parce que je trouve que mettre cette mesure de suppression dans le plan d'efficience est une mauvaise argumentation. Il vaut mieux le faire pour des problèmes d'équité que d'efficience.

Par contre, il y a cinq ans, nous avons décidé de revoir dans un maximum de deux ans la procédure pour voir si elle était adaptée. En effet, elle comportait une condition : des contreparties devaient être apportées par les élèves pour le remboursement de ces frais. Or, cinq ans après, nous n'avons jamais eu de décision précisant ces contreparties et l'évaluation de ces contreparties. Merci.

M. GIBELIN.- Je vais juste dire quelques mots en accord avec ce qui a été dit au départ sur le sujet.

Tout d'abord, le présenter dans le cadre du plan d'efficience ne me paraît vraiment pas une bonne proposition.

Deuxièmement, je partage complètement ce que Michel a dit sur la question des indemnités. Nous portons à plusieurs cette question dans le Conseil depuis des années. Est-ce que vous vous souvenez, Michel, d'un des éléments qui avait justifié la démarche en 2010 ? À l'époque, les tutelles ne donnaient déjà pas de réponse à la question des indemnités. Donc, c'était une façon — certes, insatisfaisante — d'essayer de régler cette question de l'écart insupportable de l'indemnité des élèves.

C'est pour cette raison que, pour ce qui nous concerne, je voterai contre la proposition présentée. Je constate qu'il n'y a toujours rien de la part des tutelles sur cette équité. Ce n'est évidemment pas la Direction de l'École qui est en cause, mais il nous semble que ce n'est pas acceptable d'aller sur cette proposition maintenant.

M. LEDOYEN.- Je vais apporter un complément d'information technique par rapport à la proposition intéressante de ne rembourser que ceux qui vont au terme de leur master. Il faut savoir que ce remboursement ne pourra intervenir que 8 à 9 mois après que les élèves

auront quitté l'École, au moins pour ceux qui sont en master AMES car ils soutiennent leur mémoire 6 mois après leur départ de l'École.

M. BOIRON.- On n'est pas obligé d'aller jusqu'au mémoire. C'est pour ceux qui arrêtent en cours de route.

M. LEDOYEN.- Les épreuves écrites ont lieu en janvier et les épreuves de rattrapage en mai. C'est très souvent là que nous avons des abandons.

Mme GOUJON-HAEGY.- Pour le SNIASS je rejoins l'avis de mes collègues par rapport à l'utilité de cette mesure qui semble symbolique sur le plan financier : 250 euros pour 53 élèves, cela ferait 13 000 euros. Donc, cela ne paraît pas énorme. Puis, c'est une mesure incitative pour le double cursus.

Monsieur Pommeret a parlé de l'obligation faite aux élèves, c'est peut-être aussi une piste à travailler. Effectivement, j'ai lu dans les documents que, en contrepartie de cette gratuité, ils étaient tenus de produire un travail intéressant et valorisable pour l'EHESP. Il s'agit de la production d'un travail de recherche ou d'expertise qui alimente la réflexion de l'EHESP : soit la construction et l'animation d'une conférence, soit la participation à un séminaire ou un forum organisé par l'EHESP. Je ne sais pas ce qu'il en est actuellement. Est-ce le cas ou pas ? Sinon, il peut être rappelé cette obligation aux élèves qui souhaitent s'inscrire dans le double cursus : il existe une contrepartie à cette gratuité.

Mme BONNAURE-MALLET.- Nous ne pouvons être que pour le double cursus. Je crois que c'est un encouragement pour les étudiants. Je ne pense pas avoir tort : cela fait partie d'un des objectifs de l'établissement inscrits dans le COP qui consiste à faciliter le double cursus. Pour cette raison, nous sommes très favorables à ce que la mesure perdure. Pour une fois, nous sommes d'accord autour de cette table.

M. BERLAND. - Monsieur le Directeur, vous souhaitez prendre la parole.

M. CHAMBAUD.- Je voudrais préciser que c'est de notre responsabilité de présenter cela au Conseil d'administration, et de sa responsabilité d'arbitrer.

Je vais simplement expliquer pourquoi nous voulons le présenter. C'est à la fois dans le cadre de l'efficacité et de l'équité. Pour moi, les deux sont présents. Je ne reviendrai pas sur les aspects d'équité puisque M. Pommeret l'a très bien fait. Effectivement, à ce jour, nous sommes dans une situation où l'École décide de rendre gratuit un cursus de formation académique pour des personnes qui, par ailleurs, sont des élèves fonctionnaires. Or, si ces élèves voulaient faire un cursus académique par ailleurs, ils le paieraient bien. Je veux simplement dire que cet élément est présent.

Deuxièmement, par rapport à l'efficacité, j'entends ce que vous dites sur le fait que ce n'est pas la première mesure à présenter, mais ce n'est pas la première que nous faisons. Nous vous avons déjà présenté l'optimisation pour les sites parisiens avec une économie de 450 000 euros. Nous sommes en train de mettre en place un processus pour diminuer le nombre de personnes dans les jurys pour 40 000 à 50 000 euros. Nous allons mettre en place toutes les mesures que nous pensons nécessaires pour le faire. C'est sûr que cela ne représente que 15 000 euros, mais c'est malgré tout une somme.

Nous avons des chantiers globaux et généraux. Ce qui vous a été présenté dans la centralisation des achats dans le cadre du processus d'optimisation du fonctionnement de l'École va nous amener à vous faire d'autres propositions.

Je pense qu'il est de notre responsabilité de faire en sorte que, lorsque des propositions ponctuelles sont possibles à faire, nous devons les faire. Encore une fois, le Conseil d'administration peut juger de la recevabilité ou non de cette proposition de la Direction, mais cela entre dans le cadre de ce que nous nous sommes engagés à faire vis-à-vis des tutelles, c'est-à-dire analyser l'ensemble du fonctionnement de l'École pour voir où des économies

peuvent se faire. Encore une fois, pour nous, si le Conseil d'administration dit : « *non, cette mesure ne nous semble pas adaptée* » pour un certain nombre de raisons que je peux comprendre, nous suivrons cet avis sur le sujet.

M. VIEUXBLED.- Pour FO, je m'inscris dans les propos énoncés sur cette thématique. J'ai l'impression que l'on se focalise plus sur un problème de méthodologie. On nous présente quelque chose sans être revenu sur l'historique. Si cela avait été fait, cela aurait évité à Michel et à d'autres d'y revenir. Après de nombreuses années, ce n'est pas un bon exemple. Il augure les futures démarches qui vont se faire à l'avenir. Si on fait des allers-retours comme cela, ce n'est pas très bon. C'était bien de le présenter, mais c'est un peu raté sur la méthodologie.

M. BERLAND.- Chacun a pu s'exprimer. Comme vient de le préciser le directeur, je vous propose de soumettre cette proposition au vote.

Qui est pour la proposition de fin du dispositif de remboursement des frais d'inscription pour les doubles cursus ?

Vote à main levée sur la délibération n° 25/2015 : 13 CONTRE, 11 POUR, 6 ABSTENTIONS.

Le dispositif de remboursement des frais d'inscription pour les doubles cursus est maintenu.

M. POMMERET.- Cela induit que nous revenions à la disposition de 2010 qui exige une contrepartie.

M. BERLAND.- Absolument ! Cinq ans plus tard, nous verrons s'il y a une contrepartie ou pas !

M. POMMERET.- Je ne serai plus là !

M. LEDOYEN.- Je me permets d'apporter un éclairage pour accompagner le master AMES et une quarantaine d'élèves dans la démarche. Les cours dans lesquels les élèves doivent s'impliquer à titre individuel et qui sont en dehors de leur formation statutaire sont les cours obligatoires. Ils ont lieu en novembre et décembre, juste avant leur départ. Ensuite, c'est lorsqu'ils sont en exercice professionnel qu'ils passent leur examen et qu'ils préparent leur mémoire. Donc, il leur est difficile d'apporter une contribution de leur investissement dans le master pendant leur scolarité alors qu'ils vont plutôt l'avoir en fin de formation.

Départ de Mme Cavalier.

8. PRESENTATION DES DOSSIERS D'EVALUATION DE LA VAGUE B (EVALUATION PAR L'HCERES EN 2016)

↳ 1. Formation : mention de Master en Santé publique (co-accréditation avec l'Université de Rennes I)

M. MARIN.- Je vais vous présenter rapidement le dossier d'évaluation de la mention de master en santé publique que nous coportons et que nous coproduisons avec l'Université de Rennes I. Elle est intégrée dans la vague B d'habilitation, c'est-à-dire la campagne 2015-2016.

Tout d'abord, quelques rappels d'éléments de méthode.

Il s'agit bien de l'évaluation et de l'analyse du dossier d'évaluation. Vous aurez à vous prononcer au printemps 2016 sur la nouvelle proposition de maquette de la mention. Je pourrais en parler éventuellement en fin de présentation.

L'analyse porte sur la qualité et les résultats obtenus dans la formation. Je vous donnerai quelques chiffres et quelques éléments d'appréciation. Il y a une forte évolution de la méthodologie, de la procédure d'accréditation à deux niveaux.

D'une part, nous ne sommes plus dans un processus d'habilitation, spécialité par spécialité. L'accréditation intervient au niveau de la mention. Ce qui sera analysé par le ministère de l'Enseignement supérieur sera l'intégralité de la mention de Santé publique.

D'autre part, la HCERES a évolué sur le plan de son statut juridique en devenant une autorité administrative indépendante.

Le processus d'accréditation comporte deux points :

- une phase d'évaluation par la HCERES : nous en sommes à cette vague, nous allons déposer le dossier pour qu'il soit examiné fin d'année et début de l'année prochaine.
- l'évaluation par la HCERES porte sur la dimension et l'analyse stratégique de la politique de formation portée par l'établissement

Enfin, les dispositifs globaux de formation sont analysés. Chaque spécialité est renvoyée à un parcours de formation, à quelque chose qui va venir illustrer la mention dans laquelle nous sommes.

Le lancement de la vague B a eu lieu en octobre 2014. Le dépôt des dossiers s'est déroulé en octobre 2015. Le retour des évaluations est prévu en janvier, février, mai 2016. Nous aurons à déposer pour le 26 mars 2016 les champs de formation.

Il y a une particularité pour l'université Rennes I et notre mention. Le champ de formation Santé publique et la mention se recouvrent. À la différence des 6 ou 7 champs au sein de l'université de Rennes I, le nôtre correspond à une seule mention. Les autres champs réunissent 2 ou 3 mentions.

Les domaines sont les suivants : domaine sciences et technologie de santé. La mention est : mention Santé publique. Vous avez la référence réglementaire.

Voilà l'architecture de la mention de santé publique qui est l'élément qui va vous permettre de comprendre ce dont il s'agit. C'est illustré par l'évaluation de chacun des parcours décrits dans les différentes cartouches :

Tout d'abord, nous avons un parcours de sciences médicales avec 3 spécialités qui vont devenir des parcours :

- modélisation en pharmacologie clinique et épidémiologique,
- méthodes de traitement de l'information biomédicale et hospitalière ;
- signaux et images en biologie et médecine.

Ce sont des formations qui sont formalisées. Elles sont basées sur le champ des disciplines statistiques.

Ensuite, nous avons le parcours sciences sociales. Nous sommes porteurs pour une grande partie de ces parcours en sciences sociales :

- pilotage des politiques et actions en santé publique avec Sciences Po Rennes ;
- situations de handicap et participation sociale avec l'Université de Rennes II comme membre associé ;
- jeunesse : politiques et prises en charge avec l'Université de Rennes II comme membre associé ;

Puis, nous avons un parcours de criminologie. Il est adossé à la faculté de médecine, et il associe aussi la faculté de droit pour partie.

Nous avons aussi le parcours Droit et Gouvernance du secteur sanitaire et social. C'est un master fait avec l'IPAG de Rennes. Il vise à préparer aux concours externes de la Fonction publique.

Enfin, nous avons un parcours master : économie et gestion des établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux. Il est fait par la faculté de sciences économiques.

Un parcours n'a pas été ouvert : gouvernance et intervention dans les structures de santé.

Voilà la liste des 10 spécialités évaluées. Je n'entre pas dans le détail de la structure avec le nombre d'enseignements.

Par parcours, il y a une quarantaine d'étudiants dans ces trois masters, plus de 100 étudiants dans les parcours de sciences sociales, et une quarantaine d'étudiants dans ces 2 parcours de gouvernance. Chacun de ces parcours a normalement un M1 qui vient souder le parcours général à ce niveau et la deuxième année du master qui est l'année de spécialisation. C'est quand même une mention relativement importante puisqu'elle regroupe plus de 150 étudiants. Elle a connu une croissance très importante.

Pour la partie des sciences sociales dont nous sommes un des principaux producteurs, nous sommes passés d'une cinquantaine d'étudiants dans les différents parcours à plus d'une centaine, notamment au M1 pour lequel nous avons de nombreux inscrits. C'est intéressant de voir — c'est un signe — que nous avons un recrutement à vocation nationale, y compris pour le M1. C'est aussi le cas en M2, mais pour le M1, le recrutement devient de plus en plus national. (*Suite des propos hors procès-verbal.*)

Je vais donner quelques éléments dans le regroupement. C'est une autre explication de l'articulation, notamment avec les M1 évoqués précédemment. C'est une présentation différente. L'une des observations effectuées par l'AERES à l'époque lorsqu'elle avait validé notre dossier était le caractère transversal des disciplines à l'intérieur de cette mention. En effet, vous avez compris que nous utilisons des disciplines extrêmement diverses. Nous avons essayé de développer avec le Professeur Bellissant, porteur de la mention, un tronc commun et un tronc commun également en sciences sociales de façon à développer la transversalité des acquisitions, notamment au niveau des M1.

C'est le conseil de la mention de santé publique que nous avons créé justement pour renforcer la transversalité.

Ensuite, vous avez quelques données sur l'évolution et les caractéristiques des étudiants qui sortent de ces formations. Il n'y a plus maintenant de master Recherche et de master professionnel. Donc, certains poursuivent en thèse. Nous avons un taux d'emploi relativement pertinent, même très intéressant. Pour certaines sections, l'emploi est quasiment acquis à deux ans.

Vous retrouverez dans le dossier les effectifs.

Si vous en êtes d'accord, je vais en rester à l'auto-évaluation générique ; chacun des parcours fait l'objet d'une auto-évaluation un peu plus détaillée. Nous avons une offre cohérente et de haut niveau. Avec Laurent Chambaud et les responsables de département, nous avons eu une réunion avec le porteur de la mention pour parler du projet futur, de la nouvelle maquette. Nous avons trouvé des éléments de cohérence et de convergence supplémentaires dont je parlerai à la fin.

C'est une offre de formation originale en santé publique qui va des sciences médicales aux sciences sociales, et au management et à l'organisation.

Notons le développement de la mutualisation : malgré 10 spécialités, nous avons fait des efforts pour avoir des tronc communs. Une dizaine d'ECTS sont communes selon les formations. Puis, l'offre de formation est en cohabilitation. Cela renforce le caractère de pôle

de santé publique rennais. Nous avons une vraie « marque de fabrique » de santé publique. Je pense que Bernard va compléter largement sur la partie Recherche tout à l'heure.

Nous avons des points faibles d'amélioration. L'emploi du temps et la communication sur les différents parcours sont relativement complexes. Certains étudiants en médecine peuvent faire des doubles parcours de formation et suivent les parcours Sciences médicales. Cela amène un public extrêmement divers. Donc, nous pouvons rencontrer des problèmes de coordination. Je répète que 150 étudiants suivent ces différents parcours. Donc, c'est relativement complexe.

Le nombre d'inscrits en thèse est sûrement à accroître. Il y en a, mais cela reste des parcours « d'exception ». L'idée est de renforcer la dimension Recherche.

La cohérence d'ensemble n'est peut-être pas toujours explicite ou lisible. C'est ce que nous avons indiqué à l'AERES ; il faut peut-être renforcer ce point.

Puis, il faut renforcer les liens avec les écoles doctorales locales et le réseau des écoles doctorales. En effet, l'École est dotée d'un réseau de 10 écoles doctorales. Donc, cela peut être quelque chose de pertinent.

Ensuite, vous trouverez l'auto-évaluation de chacun des parcours. Vous aurez bien sûr la présentation, c'est un extrait ce qui est fourni dans l'auto-évaluation.

Je termine avec deux points.

Sur le plan de la méthode, nous avons travaillé avec les directeurs de master qui ont chacun pratiqué une auto-évaluation. Finalement, ils ont coordonné l'action à ce niveau, mais c'était déjà bien avancé.

Je peux ajouter un élément complémentaire. C'est une mention qui est bien ancrée dans le paysage et qui est aujourd'hui en perspective de croissance et de développement. Sans déflorer la suite, nous avons 2 ou 3 thèmes supplémentaires de parcours de formation que nous pourrions vous proposer. Nous commençons à les élaborer avec les porteurs de ces projets dans les 3 disciplines :

- un parcours complémentaire dans le domaine des sciences médicales ;
- un parcours complémentaire dans le domaine des sciences sociales ;
- un parcours complémentaire dans le domaine des sciences de gestion et du management.

Nous traiterons cet aspect prospectif au printemps prochain.

M. BERLAND. – Donc, nous allons voter l'auto-évaluation que nous allons transmettre à l'HCERES. Je me sens mal à l'aise pour faire voter cela, mais il faut le faire. ** que nous adressons à l'HCERES, on demande au Conseil d'administration d'approuver l'auto-évaluation de l'École. À mon sens, c'est un exercice complexe. Voulez-vous des compléments d'information ? Je ne vois pas comment nous pouvons faire autrement que de voter. C'est très formel. En fait, il s'agit de donner l'accord pour que ce soit transmis.

☒ Vote à main levée sur la délibération n° 26/2015 : 2 ABSTENTIONS

Le dépôt du dossier d'évaluation de la mention du Master Santé Publique à l'HCERES est approuvé.

☞ 2. Recherche :

☞ *Projets de renouvellement des Unités Mixtes de Recherche CRAPE et IRSET*

M. JEGOU.- Puisqu'il a été fait allusion à l'histoire des délibérations de ce conseil, il y a exactement 1 an et 10 jours, je me présentais devant vous pour la Direction de la recherche. Je suis très heureux d'être là.

M. BERLAND. - M. Pommeret l'avait noté !

M. JEGOU.- Je vais vous parler de la recherche dans ce Conseil d'administration qui a parlé de choses aussi sérieuses que la gestion de l'économie et bien d'autres choses.

Je rappelle que la recherche est une mission fondamentale de l'École, mais aussi un élément de valorisation fondamental de l'établissement et des personnels de l'établissement.

Les unités mixtes de recherche CRAPE dirigées par Claude Martin et l'IRSET que je dirige ont travaillé pendant plusieurs mois pour présenter ce dossier de la vague B. Elle va conduire les évaluateurs de la HCERES à faire une visite de site pour rendre un verdict. Il sera naturellement validé par le CNRS d'un côté et l'INSERM de l'autre pour la labellisation nationale de ces deux UMR. Si elles sont validées par les instances nationales, elles entameront un nouveau contrat à compter du 1^{er} janvier 2017 pour 5 ans.

L'UMR 6051 CRAPE compte dans ses appuis institutionnels le CNRS, l'Université de Rennes I, Sciences Po à Rennes I, l'EHESP. Il y a une demande du collectif CRAPE pour que l'Université de Rennes II entre dans la liste des tutelles. Du fait de ses appuis institutionnels différents, CRAPE est sur plusieurs sites. Sans être une unité multisites, nous réfléchissons très activement à regrouper l'ensemble de ce potentiel sur un seul site comme le souhaite aussi le CNRS.

Je vais présenter un très rapide historique. Cela a été créé en 1973. Initialement, cela s'appelait CRAP (sans E). Vous avez toute la liste des directeurs passés. Je confirme que Claude Martin en est le directeur depuis 2011, il est le porteur du nouveau projet.

Voici l'évolution du nombre de membres du CRAPE entre janvier 2011 et janvier 2017 : 9 départs, 19 arrivées. Cela témoigne d'une forte dynamique positive avec 3 chercheurs du CNRS en plus, des enseignants-chercheurs supplémentaires en nombre. D'ailleurs, l'investissement de l'École dans cette UMR est notable. Nous sommes passés d'un total de 80 personnes à 112 personnes. Aujourd'hui, cette UMR a une envergure nationale et européenne. Nous avons 3 équipes :

- santé, régulation des risques et incertitudes,
- journalisme et espace public,
- mobilisation, citoyenneté et vie politique.

Nous avons 4 chaires. Les porteurs de chaire sont indiqués dans le document :

- la chaire EHESP-INPES sur la promotion de la santé.
- la chaire EHESP-CNSA (titulaire : Claude Martin)
- la chaire EHESP-Conseil régional de Bretagne sur les politiques de jeunesse
- la chaire Jean-Monnet sur « croissance inclusive et politiques sociales ».

Le budget de fonctionnement est constitué des apports de :

- Rennes I (environ 30 000 euros) : c'est un apport stable en dépit des difficultés rencontrées par les universités ;
- le CNRS a augmenté son investissement sur cette structure avec une quote-part de 21 000 euros ;
- les crédits de l'IEP pour 25 000 euros ;
- l'EHESP contribue pour une part notable ;

- l'Université de Rennes II a commencé à investir sur cette UMR ;
- soit un total de près de 100 000 euros par an.

Les ressources propres de l'Unité sont très importantes pour une unité positionnée sur ces champs de santé publique avec de nombreux contrats sur appels d'offres nationaux et internationaux. En ressources propres, ce sont plus de 4 millions d'euros sur le quinquennal. Le rendement de l'euro dans cette UMR génère 38 euros. Le budget prévisionnel est d'environ 4 millions. Vous savez combien la compétitivité des appels d'offres est devenue extraordinairement haute.

Concernant les productions de recherche, dont le contrat est en cours d'achèvement, nous avons :

- 4 contrats ANR, c'est-à-dire des financements de l'Agence nationale de la Recherche ;
- 1 contrat Marie-Curie ;
- 1 contrat 7^e PCRD ;
- 1 contrat European Science Foundation ;
- des contrats européens importants ;
- et une dizaine de contrats indiqués sur la dernière ligne.

Les derniers projets obtenus sont Horizon 2020. Là aussi, les niveaux de compétitivité sont absolument extraordinaires tout comme au niveau de la Communauté européenne. Voyez le contrat cordonné par un collègue de la London School of Economics. Ensuite, nous avons un LIA (laboratoire international associé), un ANR blanc, un ANR 2014 SYMBIOS, le projet PRIMEQUAL, un projet ADEME sur l'éolien offshore, un projet POLIA IDEX (Sorbonne Paris Cité), un contrat GIS M@rsouin (Région Bretagne).

Concernant les productions, j'insiste sur le fait que cette UMR s'est hissée à un rang national et international avec : 33 ouvrages à réalisation, 38 directions d'ouvrages, 18 directions de numéros thématiques, 218 articles dans des revues à comité de lecture, 217 chapitres d'ouvrages, 49 autres contributions, 24 notes et 33 rapports de recherche. Outre la recherche fondamentale, outre la réponse à des appels d'offres, c'est aussi la capacité à s'investir de façon très importante sur le terrain de l'expertise et d'interface sociétale.

Pour ceux qui maîtrisent la langue anglaise ou américaine, vous savez que « CRAPE » n'est pas très valorisant pour une structure. Donc, elle s'appellera ARÈNES comme cela a été voté en assemblée générale de l'ex-CRAPE. Un des grands objectifs est de préparer la succession de Claude. Nous lui sommes extrêmement reconnaissants d'avoir accepté de continuer à mener ce projet. Cependant, dans toute bonne stratégie de management, il anticipe les évolutions inévitables et renouvelle les responsabilités d'équipe.

Le projet sur l'identité du laboratoire et la gouvernance est :

- une nouvelle équipe sur « institutions et gouvernance », thématique forte dans l'unité ;
- renforcer l'analyse politique des territoires avec R2. Avec la réforme des régions en particulier, ce positionnement est extrêmement important ;
- une nouvelle chaire Sciences Po Rennes sur « territoires et mutations d'actions publiques ».

Nous avons un projet très important qui a une visibilité européenne exceptionnelle :

- « Politiques des âges de la vie ». Vous voyez que ce sont des positionnements qui articulent différentes équipes de façon croisée. Il y a beaucoup d'interdisciplinarité, beaucoup « d'hybridation ». Le mot a été employé ce matin au sein de ce Conseil d'administration. Enfance, jeunesse, grand âge.
- « Environnement, écologie politique, santé et développement durable »

- « Questions de genre » qui font souvent l'objet d'actualités aussi bien générales que de saisines ou de réflexions internes, y compris dans le rapport présenté par Mme Surel.

• IRSET

J'enchaîne sur l'IRSET que je dirige avec 2 directeurs adjoints. Un point historique : cela avait été créé dans le cadre de l'autonomie des universités. Cela a été *bottom-up* entre l'Université de Rennes I et l'EHESP. Puis, cela a été labellisé en janvier 2012 lorsque ce projet s'est calé sur la vague B précédente.

Concernant ses tutelles, c'est multi partenarial comme l'ex-CRAPE avec l'INSERM, l'EHESP, l'Université de Rennes I. Entre les tutelles différentes, nous distinguons différents partenaires : le CNRS, l'Université des Antilles-Guyane, le CHU de Rennes et le CHU de Pointe-à-Pitre dans la mesure où cette unité opère sur deux territoires caractérisés par des activités agricoles importantes et par des littoraux non moins importants. Il s'agit de la Bretagne et les Antilles françaises.

Le positionnement est de contribuer à l'amélioration de la santé humaine par l'étude des processus biologiques et environnementaux qui les sous-tendent et les influencent. C'est aussi contribuer à l'éclairage de la décision publique sur des sujets extrêmement sensibles : santé-environnement et santé-travail.

La conception des facteurs environnementaux prend individuellement :

- des facteurs physiques (ondes millimétriques, températures) ;
- des facteurs biologiques :
 - des agents infectieux (SIDA, maladies hépatiques, parasitoses) ;
 - des agents dits globalement socio-culturels (drogues récréationnelles, stress, inégalités sociales, régimes alimentaires) ;
 - des agents chimiques : je ne les listerai pas tous ici, mais l'IRSET et l'UMR en France couvrent le plus d'agents qui souvent font la Une de l'actualité en termes de toxicologie, soit individuellement, soit en mélange, et en termes de co-facteurs. C'est un nouveau concept. C'est la façon dont différents agents de nature totalement différente peuvent se combiner pour accentuer et aggraver un certain nombre de maladies et leur évolution.

Je vais garder une présentation symétrique par rapport à celle sur l'UMR de Claude Martin, et je passe au budget.

Le plus gros contributeur chez nous est l'INSERM qui a pour politique de labelliser relativement peu de structures, mais de bien les doter comme vous pouvez le voir. Ensuite, en dépit des difficultés, l'université Rennes I a réussi à maintenir le cap du financement. Puis, l'École vis-à-vis de laquelle nous sommes extrêmement reconnaissants de son soutien depuis le début et de façon récurrente dans notre budget.

Concernant les effectifs, en termes de chercheurs à temps plein, nous avons :

- 25 chercheurs INSERM et CNRS ;
- 38 enseignants-chercheurs ;
- une forte implantation au niveau des hôpitaux de Rennes et de Pointe-à-Pitre avec 18 hospitalo-universitaires ou hospitaliers,
- une vingtaine de chercheurs post-doctorants ;
- une quarantaine de doctorants ;
- 112 personnes en personnel technique. Nous distinguons les personnels impliqués dans la recherche et ceux impliqués dans le service, notamment autour de LERES. Cette dernière est une composante très importante de l'École, c'est aussi une autre

plateforme. Nous avons beaucoup d'activités de service en interface avec le public ou avec le privé.

Concernant les évolutions d'effectifs, nous aurons :

- au moins 2 chercheurs à temps plein en plus au 1^{er} janvier 2017, c'est-à-dire au début de la prochaine contractualisation ;
- au moins 3 enseignants-chercheurs de plus à la même date ;
- nous doublerons pratiquement notre implantation dans le CHU de Rennes et dans celui de Pointe-à-Pitre. Cela montre l'importance, l'ancrage et l'attractivité de la structure vis-à-vis de questions très brûlantes de santé, et de santé publique plus largement.

Cela signifie un passage de 250 personnes à 280 personnes.

Les productions entre 2010 et 2015 sont : environ 700 articles, dont plus d'une quarantaine avec Impact Factor supérieur à 9, de très nombreux rapports d'expertise (INSERM, ANSES, Europe, etc.), près de 300 contrats obtenus sur appels d'offres nationaux et internationaux pour un total de 30 millions d'euros, des brevets et différentes activités de services, et énormément d'interfaces vis-à-vis des médias jusqu'à la co-production d'un film.

Le mandat quinquennal qui se présente sera porté par moi-même. Comme Claude, je prépare ma succession avec Michel Sanson qui sera directeur adjoint.

Certes, nous maintenons les mêmes partenaires, mais nous nous élargissons d'une part par un ancrage *via* l'EHESP de plus en plus fort dans la COMUE Sorbonne Paris Cité. D'ailleurs, nous avons des retours de cet ancrage en termes d'investissements de SPC sur nos périmètres, à Paris comme à Rennes. Au niveau de l'université d'Angers, dans la mesure où les périmètres ont évolué et que nous appartenons à la COMUE UBL, je vais vous en donner un exemple.

L'organisation scientifique est la suivante :

- 10 équipes labellisées sont évaluées séparément. Nous sommes une unité INSERM pluri équipes. Donc, chaque équipe va avoir à rendre des comptes sur son activité, et à expliquer ce qu'elle projette de faire à l'avenir ;
- 2 plateformes extrêmement importantes :
 - celle de Philippe Quénel (EHESP) avec la labellisation nationale COFRAC ;
 - celle qui appartient à Protim Biogenouest avec labellisation nationale Ibisa.

En soutien à la recherche, nous avons un pôle de gestion administration finance très important. Nous le considérons comme notre treizième composante. Ce qui est assez remarquable ici, c'est que nous avons attiré une chercheuse extrêmement brillante d'origine kazakhe et russe qui vivait aux États-Unis. Elle a accepté de se joindre à nous dans le difficile concours Atip-Avenir qu'elle a obtenu (CNRS-Inserm). Il s'agit de Fatima Smagulova. Elle travaille sur des choses extrêmement pointues d'un point de vue mécanistique sur l'impact des pesticides sur la reproduction animale et humaine.

Puis, nous avons l'équipe dirigée par Yves Roquelaure. C'est la deuxième nouveauté la plus marquante. Cette équipe va faire de l'IRSET qui est devenue la plus grosse composante en France d'études de la santé environnement la plus grosse composante en France d'études de la santé et du travail. Il s'agit ici d'une équipe spécialisée Santé au travail qui a pour racine l'excellent service hospitalier EEA attaché à l'INVS d'Yves Roquelaure à Angers ; sa présence en incubation au sein de l'IRSET a entraîné l'arrivée de nouveaux chercheurs :

- Danièle Luce est très connue : elle travaille aussi pour l'INVS, c'est une chercheuse Inserm spécialisée en épidémiologie et cancer au travail ;
- Isabelle Niedhammer et Jean-François Chastang sont spécialisés sur les facteurs psychosociaux au travail.

Grâce à la collaboration avec Denis Zmirou DSET et Éric Bellissant, doyen de la Faculté de médecine, un excellent chef de service au CHU de Nancy. Il accepte de prendre de la tête de chefferie Santé et Travail du CHU de Rennes à compter de 1^{er} janvier 2016.

Concernant les programmes de recherche, ce sont des recherches étiologiques interventionnelles. Je passe rapidement sur ce point. C'est dans le périmètre COMUE et c'est une des possibilités que nous ont offertes les changements de périmètres.

Ici, nous ne sommes pas dans l'effort de simplification. Au contraire, en tant que chercheurs, nous sommes dans l'effort de complexification pour percer les mystères de la vie et les relations des humains à l'environnement. Je vais situer rapidement les choses pour terminer :

- la toxicologie environnementale ;
- l'infectiologie ;
- l'objectivation des expositions humaines vis-à-vis des agents environnementaux autour de Philippe Quénel. Professeur de l'EHESP, il devient co-dirigeant de la plus grosse équipe au sein de l'IRSET. Il s'agit de l'équipe d'épidémiologie indiquée Team 9 ;
- l'épidémiologie représente une très importante composante avec 3 équipes ;

Je n'ai indiqué que les choses les plus pointues pour étudier les relations entre le génome et l'exposome, entre les humains dans leur intégrité et dans leur généalogie par rapport à leur susceptibilité aux maladies environnementales.

Pour terminer, le bâtiment est sorti de terre. Il ressemble à cela aujourd'hui vu de l'extérieur. Il va être aménagé au premier trimestre 2016 et il sera inauguré probablement au premier semestre 2016. J'espère que vous serez nombreux à l'inauguration d'autant plus que la clairvoyance de cette instance en débloquant les fonds EHESP sans hésitation pour sa construction a eu un effet de levier absolument extraordinaire. Votre investissement était tout à fait décisif pour lever aujourd'hui 26,5 millions. C'est la plus importante construction de recherche en France actuellement. Je rappelle que le bâtiment est situé sur le campus de l'EHESP.

Enfin, ARÈNES de Claude Martin et IRSET ont établi des liens depuis peu. Nous allons entendre bientôt Repères, et vous connaissez MOS. Ces 4 structures de l'École lui donnent une visibilité nationale et internationale.

M. BERLAND.- Merci beaucoup. Avez-vous des questions à poser à la suite de ces présentations ? C'est pareil, Bernard, c'est l'approbation du Conseil d'administration pour le dépôt de dossier.

M. JEGOU.- Je suppose.

M. BERLAND.- C'est donc un vote formel pour accompagner tout ce travail.

☒ Vote à main levée sur les délibérations n° 27/2015 et 28/2015 : 2 ABSTENTIONS

Le dépôt du dossier de renouvellement des UMR CRAPE et IRSET à l'HCERES approuvé.

↳ *Projet de création de l'équipe d'accueil « recherche en pharmaco-épidémiologie et recours aux soins » (co-portage avec l'Université de Rennes I)*

M. GRIMAUD.- Je présente ce point en tant que responsable du département METIS que je présenterai très brièvement et d'Emmanuelle Oger, un PU/PH en pharmacologie associé dans cette aventure pour laquelle nous avons bénéficié de la supervision de nos instances

respectives. C'est un projet de création d'équipe d'accueil qui est co-porté par l'Université de Rennes I et de l'EHESP.

Elle associe deux équipes :

- CTAD-PEPI : cette équipe dirigée par Emmanuel Oger travaille sur les méthodes de pharmaco-épidémiologie, de pharmacologie, d'informatique et de statistiques. Elle s'intéresse particulièrement à l'objet que sont les données massives en santé, à savoir le SNIIR-AM et l'EGB. C'est une équipe support au sein du CIC du CHU de Rennes. C'est une des raisons — vous verrez tout à l'heure que cette équipe a reçu un financement pour un projet — qui a motivé notre association avec cette équipe ;
- METIS : vous connaissiez peut-être auparavant le département d'épidémiologie de biostatistiques de l'EHESP. Nous avons changé de titre pour être un peu plus large, un peu plus inclusif vis-à-vis de personnes parmi les 11 enseignants-chercheurs, on a des épidémiologistes et des biostatisticiens. Globalement, ces personnes sont spécialistes de bio-informatique, de données spatiales. Donc, nous avons envie de nous détacher de ce côté un peu trop étroit pour nous.

Vous connaissez nos compétences. Nous nous intégrons dans les axes du COP actuellement sur deux thématiques principales :

- les inégalités sociales et territoriales de santé,
- la sécurité sanitaire l'organisation, et le pilotage, la régulation et le *management* des services de santé.

Je vous rappelle le département est né avec l'avènement de l'EHESP. Bien qu'il rassemble une douzaine d'enseignants-chercheurs, les anciens chercheurs sont très peu en commun, en synergie pour leur activité de recherche. À ce jour, ils adhèrent à 8 affiliations différentes en termes de recherche. C'est un problème que nous avons essayé de résoudre.

En termes de contexte, notre projet s'inscrit dans celui de la sécurité sanitaire au sens large. Nous ne sommes pas les seuls au sein de l'École à nous intéresser à cette thématique. Vous connaissez le scandale du Mediator. J'ai mis en exergue un lien qui avait été établi éventuellement entre le Gardasil (vaccin HPV) et la sclérose en plaques. Ce ne sont ni les premières, ni les dernières crises sanitaires auxquelles fera face le système de santé.

Un autre élément important du contexte, c'est la thématique du parcours de soins. J'ai illustré cela grâce à l'article d'une collaboratrice de l'EHESP, Elisabeth Fery-Lemonier qui a réalisé ce diagramme. Il montre très bien que le challenge pour tout le monde dans le système est de bien articuler les différentes composantes sur l'hôpital ambulatoire, voire plus largement sur le secteur médico-social, ou plus large. Cette thématique de parcours de soins est un élément important de la loi actuellement discutée.

Les choses communes à ces deux éléments contextuels sont le fait que nous pouvons essayer de les aborder maintenant grâce à une somme d'informations très large. Je vous ai mis le mur de mots *big data* qui est un buzz word. C'est une réalité : nous avons accès à beaucoup plus d'informations qui permettent d'explorer ces deux champs contextuels que j'ai nommés.

Grâce à une étude réalisée sur les données du SMIRAM, l'ANSM a permis dernièrement de lever le doute sur l'association Gardasil-sclérose en plaques que je viens de mentionner.

L'association entre le CTAD-PEPI et METIS existe déjà concrètement grâce au projet de plateforme proposé par Emmanuel Oger en tant que directeur du CTAD-PEPI qui coordonne cette plateforme technique, l'utilisation, l'exploration et d'exploitation des données massives en santé. Elles rassemblent non seulement l'EHESP et le directeur de METIS, mais également un ensemble de personnes pour arriver à un total de 8 partenaires dans un

consortium capable de s'attaquer à ce challenge d'exploitation des données massives en santé.

La recherche s'intéresse à la sécurité des soins. Elle s'intéresse également à l'analyse des parcours de soins. Il y a sûrement besoin d'un développement de compétences et d'expertise dans ce domaine. Des équipes en France et à l'étranger s'y intéressent, mais les algorithmes, les chausse-trappes, la validité des données posent question. Cela demande encore beaucoup de développement de recettes, de méthode et de processus pour bien les exploiter.

Le déclinement en formations va de soi. L'EHESP est certainement est très bon endroit pour faire cela.

Les approches disciplinaires que nous développons à REPERES sont de deux ordres :

- la pharmaco-épidémiologie portée par Emmanuel Oger. J'insiste sur le fait qu'il s'agit de faire de la pharmaco-épidémiologie sur les données en situation réelle. Ce sont vraiment des actes, des prescriptions, des facturations qui ont eu lieu. Cela la distingue un peu de la pharmacologie clinique ;
- la recherche en services de santé que l'on peut définir de façon très large comme une recherche qui s'intéresse à l'organisation, l'accessibilité et l'impact des soins. Cela fait écho à tout ce qu'il se passe, notamment en termes de formations, au sein de l'EHESP.

Nous ne sommes pas les seuls à l'École à nous intéresser à cela. Vous avez peut-être pensé à l'équipe Management des organisations de santé qui a également cité la thématique de recherche en services de santé dans son domaine de recherche. Il faut bien comprendre que la recherche en services de santé est quelque chose de très large dans lequel une partie de la pharmaco-épidémiologie, voire de la recherche clinique, peut s'inscrire ou se superposer.

L'ambition de REPERES est d'aborder ce grand champ *via* un éclairage très quantitatif (statistiques, épidémiologie et informatique).

Voici une matrice qui présente les axes et les domaines cliniques ou les domaines de besoins de santé dans lesquels les projets peuvent s'inscrire. Il y a une thématique vasculaire, une thématique neurologique, une thématique dermatologique, et une thématique infectieuse. En transversal, nous avons un développement plus méthodologique sur la visualisation, l'exploitation, la présentation des données massives de santé qui présentent un vrai défi.

Je présente très rapidement les chercheurs qui souhaitent s'inscrire dans cette équipe :

- une quinzaine de personnes du côté de CTAD-PEPI, dont 3 HDR ;
- 7 personnes venant de l'EHESP (METIS), dont 1 HDR, mais je pense que les choses vont évoluer.

La publication des membres est en train de suivre et nous espérons poursuivre pour atteindre les sommets montrés dans les deux présentations précédentes. Le document présente également des éléments sur les succès aux appels à projets. Ils ne sont pas encore à la hauteur de ce que nous avons vu précédemment, mais ils sont en bonne voie. Je vous laisserai consulter cela de façon plus détaillée dans le document.

Un des défis auquel nous nous confrontons avec ce projet de création est d'intégrer nos deux équipes (CTAD-PEPI et METIS). Dans la matrice que vous connaissez, nous avons déjà un mélange entre les membres des deux équipes pour certaines thématiques, notamment la vasculaire et la neurologie. Cela reste à développer pour l'axe « dermatologie et maladies infectieuses ». C'est un des défis que nous aurons un relevé.

Certains doctorants sont déjà inscrits sur certains projets. C'est une photographie à l'instant T qui n'appelle qu'à se développer.

Pour terminer, je souligne que ce projet de création a reçu un avis favorable du Conseil scientifique de l'Université de Rennes I. Comme vous l'avez vu dans les dossiers qui ont été adjoints au document que vous avez consulté aujourd'hui, il a également reçu l'approbation du Conseil scientifique et du Conseil des formations de l'EHESP.

Je peux répondre à des questions si vous en avez.

M. BERLAND.- Avez-vous des questions ?

M. SCHWEYER.- J'ai une petite remarque à l'adresse d'Olivier. Si je puis me permettre, il faudrait être très vigilant dans la présentation. Ce que vous dites à la fin est très clair : vous avez une approche quanti à partir de *big data*, etc. Cependant, vous avez évoqué à un moment : organisation, pilotage, management des organisations en santé, mais il faudrait l'éviter car cela crée inutilement du brouillage avec MOS, etc.

Il faut vraiment travailler la complémentarité des équipes et en même temps leur singularité. Sinon, ce ne sera pas lisible. Un vrai problème de l'École est la dispersion. L'idée étant quand même de nous reconcentrer. S'il y a une nouvelle équipe, il faut qu'elle soit à mon avis très clairement positionnée de façon complémentaire aux autres. Il y a peut-être à avoir une vigilance de ce côté.

M. FONTAINE.- Je demande un point de clarification, car je n'ai peut-être pas bien entendu. J'ai cru vous entendre dire tout à l'heure que les travaux de l'ANSM avaient permis de montrer la relation entre Gardasil et sclérose en plaques.

M. GRIMAUD.- Non, justement. Je n'ai pas été clair. Nous devons lever le doute sur cet aspect.

M. FONTAINE.- Je voudrais que le compte rendu soit clair sur ce point.

M. BERLAND.- C'est la même formulation : le Conseil d'administration se prononce pour que le dossier soit adressé à l'HCERES.

☒ Vote à main levée sur la délibération n°29/2015 : 2 ABSTENTIONS

Le dépôt du dossier de création de l'équipe d'accueil REPERES à l'HCERES est approuvé.

M. JEGOU.- Un petit point de synthèse très court : la feuille de route du COP consiste à mieux structurer la recherche autour des thématiques prioritaires. Je reprends ce que François-Xavier disait sur l'atomisation et comment nous devons regrouper les choses ; REPERES en est un exemple. Donc, l'École doit intensifier le recrutement d'enseignants-chercheurs de qualité susceptibles de conforter les structures de recherche ou de faire émerger de nouvelles équipes.

En mars 2015, j'ai demandé que l'on fasse un relevé des affiliations des enseignants-chercheurs dans les structures de l'École *versus* des structures non partenaires de l'École ou par rapport aux enseignants-chercheurs rattachés à aucune structure. Voilà la situation qui existait. Avec la vague B, nous sommes en train de nous inscrire dans un mouvement très important où les structures de l'École réunissent plus que la moitié des enseignants-chercheurs.

C'est très important pour l'École, et c'est très attendu aussi par le personnel de l'École qui a souvent exprimé son anxiété par rapport aux évolutions en venant me voir. J'ai dit +7 %, mais comme le nombre total des enseignants-chercheurs a augmenté, ce sont plus de 10 % de chercheurs nouveaux qui vont être affiliés à des structures labellisées au niveau national.

Départ de M. Jégou.

9. PRESENTATION DE LA REFORME DE LA FORMATION DES DIRECTEURS D'ETABLISSEMENTS SANITAIRES, SOCIAUX ET MEDICO-SOCIAUX (D3S)

M. LE DEUN.- Je suis heureux de vous présenter ce projet. Il a duré une année dans son élaboration pour une mise en œuvre au 1^{er} janvier 2016. L'objectif est :

- d'améliorer la capacité des directeurs à remplir leurs missions. Nous savons qu'ils prennent des postes dans des situations souvent difficiles, souvent dans un exercice seul, avec la nécessité de renforcer les disciplines managériales ;
- de favoriser des approches transversales entre les différents publics ;
- de développer l'innovation pédagogique ;
- de promouvoir une démarche inclusive, notamment la prise en compte des usagers dans la conception et la mise en œuvre de la formation.

Nous restons sur un format de 24 mois avec la moitié en formation théorique et la moitié en formation pratique. Nous nous inscrivons dans le contrat d'objectifs et de performance de l'École. C'est une démarche participative. Je passe sur l'ensemble des comités et autres professionnels consultés. Je rappelle la prise en compte des usagers dans cette démarche dans l'élaboration, la conception et la mise en œuvre. C'est un souci particulier dans cette formation.

Un tableau présente les affectations. Nous avons pour moitié des directeurs qui seront chefs d'établissement, d'où l'intérêt d'une formation très opérationnelle. Elle porte sur tous les domaines du champ de référentiels dont nous sommes partis. Après avoir fait un listage des risques de manques et de redondances, nous avons abouti à une maquette en 12 unités d'enseignement. Cela permet d'avoir une équipe d'une douzaine d'enseignants autour de la table pour travailler ensemble dans le cadre d'un comité pédagogique.

Nous avons une révision des modalités d'évaluation pour avoir beaucoup plus d'aller-retour entre la pratique et la théorie. Cela consiste en de nombreuses évaluations des enseignements sous forme de commandes de stages, donc de retour à l'École, avec un étalement des enseignements sur plus de mois que ce n'est le cas actuellement.

Dans le schéma, les périodes en vert correspondent à des périodes d'enseignement à l'École. L'idée est de faire en sorte que les élèves reviennent pour des périodes plus longues que ce n'est le cas actuellement, notamment au mois de novembre de l'année n , au mois de mars de l'année $n+1$. Cela se fait dans une perspective d'aller-retour entre les apprentissages théoriques et les apprentissages pratiques. Ce schéma vous est présenté avec quelques variations, notamment sur le stage de découverte. Il pourra être fait dans deux secteurs différents (enfance, handicap, personnes âgées ou secteur sanitaire) puisque les élèves sont amenés à travailler dans des secteurs très diversifiés lors de leur prise de fonction.

Départ de Mme Bonnaure-Mallet et M. Grimaud.

Nous avons également une nouveauté qui porte sur le fait que la formation des directeurs d'hôpital a été réduite à 24 mois. Donc, la période de spécialisation tombe en même temps que celle des D3S. Cela permettra de mieux diversifier les possibilités sur cette période de spécialisation. En effet, nous avons là encore des D3S qui vont sur des postes d'adjoints en centre hospitalier, tous comparables à ceux que pourraient occuper les directeurs d'hôpital.

J'ai été volontairement très rapide pour laisser un temps aux interventions et aux questions.

M. BERLAND.- Avez-vous des questions ?

M. CAPRON.- Étant moi-même D3S, je suis concerné en premier lieu. Je souhaite apporter le soutien de mes collègues des promotions actuellement en cours de scolarité sur cette réforme de la formation. Je tiens à souligner que ce travail a été fait en concertation avec les représentants de 3 promotions successives de D3S.

Départ de M. Marin.

C'est un fait sur lequel je voulais insister. Je souhaite que cela perdure pour l'avenir au niveau de la filière et d'une manière plus générale, de l'École. N'hésitez pas à demander aux élèves leur avis, n'hésitez pas à les faire participer à la vie de l'École. Ils vous en sauront gré. Cela peut aussi éviter plusieurs sources de malentendus par la suite. Donc, à bon entendeur... Lorsque les choses sont bien, il faut aussi le dire.

M. BERLAND. – C'est dit. Merci.

M. GIBELIN.- Je vais juste dire quelques mots pour confirmer que nous avons apprécié le niveau de concertation. Cette présentation et ce travail ont été faits avec les représentants de la profession. Cela nous paraît une étape importante qui a été passée. Nous tenons à le faire remarquer.

Nous sommes aussi attentifs à ce qui est présenté aujourd'hui, ainsi qu'aux répercussions d'une nouvelle loi. Ce qui est proposé aujourd'hui nous convient bien par rapport à une conception du métier telle que nous la partageons, nous serons probablement amenés à rediscuter — j'essaie de le dire de la manière la plus « soft » possible — de tout cela, y compris lorsque vous annoncez un niveau de personnels chefs d'établissement. Je ne vais pas jouer les Anciens en disant qu'il fut un temps où ils étaient quasiment à 90 %, mais je crains que la mise en œuvre de la nouvelle loi fasse qu'ils ne soient plus que 0 %. Ce sera peut-être utile de rediscuter de tout cela en son temps.

En tout cas, pour l'instant, en ce qui nous concerne, nous sommes satisfaits que cette étape ait été menée.

M. ROSENBLATT.- Effectivement, il y a une transformation rapide du contenu des fonctions et du périmètre des fonctions. Nous sommes en train d'actualiser les listes des petits établissements D3S. Au moment du protocole d'accord de 2008, il y en avait 575 ; peu d'années après, ce chiffre a été divisé par 10, et il va en rester 50 ou 60. Tous les autres se sont regroupés dans des Directions communes, pas forcément D3S mais aussi DH.

Ce phénomène de concentration qui existait dans le secteur privé existe désormais dans le secteur public. Il prendra sans doute une forme à travers la constitution des GHT. Bref, le bouillonnement institutionnel dans les territoires va avoir lieu. Il faudra très probablement dans peu d'années revoir le contenu et l'organisation pour les différentes filières, voire le nombre de filières pour ce qui nous concerne, avec une unification de la fonction de Direction. Il est trop tard pour ouvrir le débat ce soir, et ce n'est pas le lieu.

M. BOIRON.- Je voulais simplement me joindre à la remarque consistant à dire que l'évolution territoriale va certainement nous amener à travailler sur l'avenir dans différentes fonctions et filières. L'ADH le propose d'ailleurs à ses membres et elle va le proposer plus formellement rapidement aux autres structures, notamment à l'École, en lançant une enquête au sein des membres de la profession sur les évolutions futures à prévoir. C'est un sujet qui préoccupe beaucoup chez les D3S et chez les DH, mais aussi chez les directeurs des soins et chez d'autres cadres ou personnels faisant partie des fonctions de cadres dirigeants. C'est l'occasion de dire que ce serait un bon sujet pour les débats du Conseil, même si l'École s'en occupe déjà.

Je n'irai pas sur le deuxième sujet qui vient d'être « susurré » par Michel. Sinon, cela nous emmènerait dans un débat qui pourrait être plus long, mais il doit avoir lieu dans le respect de l'ensemble des professions, des visions et des conceptions que les membres de ces professions peuvent avoir de leur rôle. Donc, cela fonctionne dans les deux sens.

M. BERLAND.- C'est bien, nous avons des sujets pour les prochains conseils.

M. VIEUXBLED.- Je suis pour cette nouvelle refonte. Je demande cependant au Conseil d'administration d'être assez vigilant pour l'avenir concernant les professionnels du privé.

Pour en avoir côtoyé quelques-uns, ils n'ont pas du tout la même optique que les agents de la Fonction publique d'État, hospitalier, voire territoriale.

M. BERLAND.- Merci pour vos interventions.

☒ Vote à main levée sur la délibération n° 30/2015 : UNANIMITÉ.

La refonte de la formation D3S est approuvée.

M. CHAMBAUD.- Je souhaite remercier Fernand Le Deun devant l'ensemble des membres du Conseil d'administration. C'est un gros travail qui a été fait. Il a été dit plusieurs fois que c'est un travail très partenarial. C'est surtout, derrière, l'enclenchement de plusieurs évolutions que nous souhaitons dans le cadre de l'ensemble des formations de l'École qui ont été prises en compte dans la maquette que vous avez vue, y compris pour prendre en considération les évolutions actuelles, et de ne pas hypothéquer la possibilité d'évoluer en fonction des évolutions futures.

10. APPROBATION DE LA MODIFICATION DU REGLEMENT DE SCOLARITE RELATIVE A LA SITUATION DES ETUDIANTS INSCRITS EN FORMATIONS DIPLOMANTES

(Point reporté.)

Départ de M. le Deun.

11. APPROBATION DU RENOUELEMENT DE L'ADHESION INSTITUTIONNELLE A L'UNIVERSITE SORBONNE PARIS CITE (USPC) POUR 2015

M. CHAMBAUD.- À propos de la cotisation pour l'Université Sorbonne Paris Cité, par transparence, le montant de 2014 était de 16 980 euros ; en 2015, il est de 19 326 euros. Cela représente effectivement une augmentation. Elle est due au fait que cela a été calculé en fonction du nombre de grands électeurs.

Comme l'EHESP a eu un nombre de grands électeurs non négligeable par rapport à sa taille, cela fait donc une augmentation. Elle est malgré tout relativement minime puisqu'elle s'élève à peu près à 2 000 euros dans un contexte — où cela a été dit plusieurs fois en Conseil d'administration — où l'USPC a quand même permis à l'École de bénéficier d'un certain nombre de subventions non négligeables, y compris pour sa formation et sa recherche, voire dans le cadre de son fonctionnement.

Mme QUIDU.- J'ai une remarque. Je n'ai pas de comptes rendus d'anciens Conseils d'administration, mais il serait bon que, à un moment donné, nous fassions aussi un point sur notre participation à l'USPC pour voir les apports des uns et des autres dans cette COMUE.

M. CHAMBAUD.- Je suis tout à fait d'accord. Nous le faisons plutôt ponctuellement, chaque fois que nous voyons un certain nombre de dossiers. Je suis tout à fait favorable à ce que nous fassions un point sur ce que cela peut rapporter et coûter à l'École, y compris annuellement.

M. BERLAND.- Effectivement, comme nous sommes à la fin de la période probatoire des 4 ans, ce sera le moment de voir à la fin de cette période l'apport de cette COMUE, de l'Idex.

M. CHAMBAUD.- Nous le ferons aussi pour l'UEB et l'UBL.

M. SCHWEYER.- Je vous prie de m'excuser, j'étais absent la dernière fois : y a-t-il une échéance pour un renouvellement des instances ?

M. CHAMBAUD.- Tout à fait. Nous aurons un Conseil d'administration en décembre, puis un autre fin février, notamment pour l'approbation des comptes. Ensuite, le renouvellement des instances se fera au mois de mars.

M. BERLAND.- Nous devons délibérer pour le dernier point.

Vote à main levée sur la délibération n° 32/2015 : UNANIMITÉ.

Le renouvellement de l'adhésion institutionnelle à USPC est approuvé.

(La séance est levée à 17 h.)