

École des Hautes Études en Santé Publique

Procès-verbal de la séance ordinaire du
10 mai 2012
du Conseil d'administration de l'EHESP

Au titre des représentants de l'Etat :

Représentant la secrétaire générale des ministères chargés des affaires sociales : Madame Emmanuelle WARGON et madame Christine d'AUTUME.

Représentant le directeur général de la santé : Monsieur Jean-Yves GRALL (*absent donne procuration à Mme Wargon*)

Représentant de la Direction générale de l'Enseignement supérieur : Monsieur François COURAUD

Représentant la Direction générale de la recherche et de l'innovation : Madame Martine BONNAURE-MALLET

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) : Monsieur Bernard MESURÉ (*absente donne procuration à Mme Bonnaure-Mallet*)

Représentant la fédération hospitalière de France (FHF) : Messieurs Gérard VINCENT et Emmanuel BOUVIER-MULLER

Représentant le syndicat des managers publics de santé (SMPS) : Monsieur Régis CONDON

Représentant la confédération démocratique du travail (CFDT) : Monsieur Michel ROSENBLATT

Représentant le syndicat Force Ouvrière (FO) : Monsieur Pascal de WILDE

Représentant la confédération générale du travail (CGT) : Monsieur Jean-Luc GIBELIN

Représentant l'association des directeurs d'hôpital (ADH) : Monsieur Frédéric BOIRON (*absent donne procuration à M. Vincent*)

Représentant le Syndicat des médecins inspecteurs de santé publique (SMISP) :
Monsieur Thierry FOUÉRE

Représentant le Syndicat des inspecteurs de l'action sanitaire et sociale, (SNIASS) :
Monsieur Antoine GINI (*absent donne procuration à M. Rosenblatt*)

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

Monsieur Philippe THIBAUT (*absent donne procuration à M. Berland*)

Monsieur Yvon BERLAND

Représentants des enseignants chercheurs ayant rang de professeur :

Monsieur Olivier THOMAS

Madame Dominique THOUVENIN

Représentants des personnels d'enseignement et de recherche :

Monsieur Jean-René LEDOYEN

Monsieur François-Xavier SCHWEYER

Monsieur Richard ROUXEL

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

Monsieur Michel POMMERET

Madame Fleur CHAUMET

Madame Josiane JEGU

Représentants des étudiants préparant un doctorat :

Madame Anne-Lise TILLY (*absente donne procuration à M. Schweyer*)

Représentants des élèves fonctionnaires :

Monsieur David DEREURE

Mme BEUDET

(La séance est ouverte à 10 h 31, sous la présidence de M. Berland.)

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

1. APPROBATION DU PROCÈS-VERBAL DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 8 MARS 2012

M. BERLAND.- Avez-vous des remarques ?

M. DEREURE.- De pure forme, mon collègue Nicolas Salvi n'apparaît pas dans la liste des présents alors qu'il était en séance et est intervenu à plusieurs reprises, comme mentionné dans le procès-verbal.

M. BERLAND.- Très bien, ce sera rectifié.

M. ROSENBLATT.- Monsieur Gini, qui n'était pas présent, s'abstient sur l'approbation du procès-verbal.

Le procès-verbal ainsi amendé est approuvé. (Del. n°6/2012)

2. POINTS D'ACTUALITÉ :

-ÉTAT D'AVANCEMENT DU PROJET IDEX

M. FLAHAULT.- Sur l'Idex, un courrier et une note vous ont été remis dans vos dossiers. La note a été rédigée à la suite d'un séminaire du PRES Sorbonne Paris Cité, lors de la dernière réunion que nous avons eue avec Richard Descoings dont nous déplorons la disparition dramatique. Un certain nombre d'éléments qui figurent dans cette note peuvent être obsolètes aujourd'hui.

Il était prévu un *Board*, nom déplaisant d'ailleurs à un certain nombre d'administrateurs des CA des établissements, dans lequel nous n'étions pas invités, puisque cinq des huit établissements seulement étaient représentés. Cela a suscité des questions des administrateurs du Conseil de l'EHESP et de son président qui a écrit ce courrier au président du PRES, et qui vous a été transmis.

La nouvelle que je voulais vous relayer est que le bureau du PRES a proposé de nous écouter : désormais, les huit établissements siègeront à égalité des voix à ce *Board*. Par ailleurs, celui-ci prendra un nom plus français, celui d'Alliance, et aura le rôle d'une alliance de site, si l'on reprend la terminologie de l'Enseignement supérieur et de la recherche, des alliances comme Aviesan qui réunissent l'INSERM, le CNRS, l'IRD, la CPU, et gèrent des budgets de recherche. L'Alliance de sites Sorbonne Paris Cité va donc gérer les budgets de recherche de l'Idex et nous y serons bien présents.

Une autre demande exprimée en Conseil d'administration était que la convention qui viserait à définir les termes de l'initiative d'excellence entre le gouvernement et le PRES ne soit signée qu'après avoir été discutée et votée par notre Conseil d'administration. Ce point a été entendu aussi, tous les conseils l'ont d'ailleurs exprimé de la même façon parmi les huit établissements de notre PRES. Un projet de convention sera soumis début juin et sera à notre disposition pour notre séminaire du 22 juin. Il sera soumis à votre délibération au début de l'automne après les remontées des différents conseils d'administration, à partir du projet de convention et ce que l'on appelle une note explicative de ce qui est sous-tendu par l'Idex et ses impacts sur nos établissements.

Nous avons donc obtenu gain de cause sur ces deux points, nous siégeons à part égale avec nos partenaires dans l'alliance (ex-board) et la convention de l'Idex ne sera pas signée sans accord préalable.

Le Gouvernement s'est aussi engagé dès à présent à préfinancer l'Idex, ne serait-ce que pour honorer ses engagements vis-à-vis des laboratoires d'excellence qui avaient été

labellisés. Mais aussi, en versant une dotation qui devrait être utilisée pour financer un appel d'offres de recherche pour l'ensemble des équipes de nos établissements, j'y reviendrai lorsque nous aurons plus de détails.

Sur le plan pratique, un comité opérationnel en liaison avec le bureau du PRES pour la mise en place de cet IDEX et une commission autour de la gouvernance de la future université unifiée, dont vous savez qu'elle pose problème à un certain nombre d'administrateurs, vont se mettre en place afin de préparer l'avenir. Ce projet d'université unifiée est à horizon 2016 et on prévoit que pendant l'année à venir une sorte de « Constituante » se réunira pour préparer une proposition de texte d'un futur statut de cette université unifiée, notamment des statuts particuliers des établissements qui voudraient se rattacher mais pas entrer dans un processus de fusion. Au terme de cette année 2013, constituante donc, nous organiserons une année d'assises, en 2014 où les établissements, de façon concertée et partagée, pourront se saisir des travaux proposés par la constituante. Nous verrons comment nous mettrons en place cette commission de gouvernance chargée de préparer l'année constituante et les assises, nous y reviendrons pendant le séminaire prochain. Il conviendra d'y désigner en particulier 4 ou 5 membres par établissement.

Pour le comité opérationnel de liaison, nous avons aussi obtenu deux sièges par établissement. Mais, il s'agit là plutôt de la gestion prévisionnelle de l'attribution des crédits de l'IDEX qui seront affectés. Ainsi, vous pouvez constater que se met progressivement en place la gouvernance de l'IDEX.

Voilà pour les différentes informations que je voulais vous donner.

M. BERLAND.- Nous pouvons consacrer quelques minutes à vos questions sur l'état d'avancement du projet IDEX Sorbonne Paris Cité.

M. GIBELIN.- Plus qu'une question, il s'agit de faire part de notre satisfaction qu'un certain nombre de remarques aient été prises en compte. À la lecture des documents préparatoires, nous étions enclins à renforcer la démarche illustrée par la lettre, mais nous venons d'avoir une réponse. Cela confirme la nécessité de ne rien laisser passer, vous avez eu entière raison de ne pas laisser s'installer cette instance sans en faire partie.

En outre, le fait que cette démarche soit assez comparable dans les autres conseils d'administration est rassurant et, en même temps, amène plus globalement une remarque de fond sur le PRES et les conséquences de ces réformes de l'Enseignement supérieur. Sur ces aspects comme sur d'autres, on a vu une précipitation et une volonté d'afficher un certain nombre de démarches sans réelle mesure des éléments de mise en œuvre. Si l'on constate cette même réaction dans plusieurs conseils d'administration, c'est qu'elle était sans doute sensée, en tout cas largement partagée. Cela devrait conduire à plus de réflexion ceux qui ont lancé ce type de réforme dans la précipitation.

M. ROSENBLATT.- Pour aller dans le même sens, sans reprendre le débat des séances précédentes dont chacun se souvient et dont nous avons validé le compte rendu, il est vrai que, pour une bonne partie des administrateurs, la circonspection subsiste. Nous serons extrêmement attentifs à ne pas mettre un doigt dans un engrenage qui nous échapperait, et nous restons dans une tonalité de demande de prudence.

M. BERLAND.- Pour aller plus loin, quels seraient les points de vigilance ?

M. ROSENBLATT.- Ceux pour lesquels Antoine Flahault a, en partie, apporté des éléments de réponse, notamment la pérennité des structures dans le cadre d'une sorte d'université unifiée, et la maîtrise de la politique de l'École dans une logique de souveraineté, pour dire les choses simplement.

M. BERLAND.- Je pose la question car si la position est claire : on peut se coordonner sans être forcément absorbés, une réflexion sera nécessaire sur ce que l'École, si elle participe à cette IDEX avec les prérequis évoqués, va vouloir mettre en avant. Vous avez bien compris que l'IDEX représente, pour chacune des structures participantes, un certain nombre

d'éléments à mettre en exergue montrant la qualité et l'excellence, même si ce mot finit par être galvaudé. Nous devons nous demander si l'École veut afficher un certain nombre de points que d'autres établissements participant au PRES ne seraient pas en mesure de faire étant donné ce qu'ils sont. J'en parle maintenant car il faudra se poser la question au séminaire. Monsieur Pommeret ?

M. POMMERET.- Après l'accord pour l'Idex, j'ai vu dans la presse que les montants initialement prévus n'étaient pas ceux qui seraient finalement alloués, et ce, pour une part assez importante, passant de 1,2 milliard à 800 millions. Je voulais savoir si la voilure avait été resserrée et si des projets ont été abandonnés.

M. FLAHAULT.- Cela figure à la page 10 du document. La voilure initiale était en effet basée sur une demande de 1,2 milliard et nous vous avons indiqué la nouvelle reconfiguration. Sur les 800 millions affectés, dont nous ne disposerons que du revenu des intérêts de la somme, une partie ira aux Labex *de facto*, sans négociations possibles. Nous avons donc indiqué le budget utilisable par l'Idex. C'est une proposition de nouvelle répartition budgétaire, il n'est pas arrêté et un certain nombre d'éléments pourront être discutés tout au long du processus jusqu'à la convention, où nous devons présenter une proposition d'affectation budgétaire.

Mme WARGON.- Une question, le total ne fait pas 1,2 milliard avant, ni 800 millions après, comment ce tableau se lit-il ?

M. FLAHAULT.- Nous n'avons en effet ni 1,2 milliard ni 800 millions mais le revenu garanti de ce capital. Par ailleurs, nous avons "défalqué" la ligne des Labex, que nous ne pouvons attribuer. Enfin, la présentation budgétaire est cumulée sur 4 ans.

M. BERLAND.- Pour être précis, de ces 800 millions, l'intérêt du capital doit représenter une trentaine de millions par an, et combien sont affectés annuellement aux Labex pour connaître la marge de manoeuvre de l'Idex ?

M. FLAHAULT.- Nous avons une garantie sur les quatre premières années, ensuite une clause de revoyure est prévue et si nous avons répondu au cahier des charges après ce laps de temps, et le budget sera récurrent sur une totalité de dix ans. Nous avons proposé un budget non pas annualisé mais cumulé sur quatre ans, avec : 32,6 millions pour les Labex ; 6 millions à l'Idex ; 2,4 millions pour l'IHU prometteur, non négociables. Tout le reste, jusqu'à hauteur de 109,55 millions, sera à distribuer entre les différents projets de l'Idex.

M. BERLAND.- Mais l'IHU n'entre pas dans la dotation de l'Idex.

M. FLAHAULT.- Les 2,4 millions sont affectés à l'IHU évalué comme « prometteur », donc dans la dotation.

M. de WILDE.- Tout le reste sur les quatre ans est destiné au projet du PRES Sorbonne Paris Cité ?

M. FLAHAULT.- Oui, au PRES Sorbonne Paris Cité, mais avec des engagements pris devant le jury, notamment la ventilation présentée ici, qui pourront être un peu réajustés dans la convention finale. C'est ce que nous envisageons de faire, avec l'argument fort pour nous permettre de faire des réajustements, voire des abandons de certains projets, après la rétractation du Gouvernement vis-à-vis de la demande faite de 1,2 milliard, mais honorée à hauteur de 800 millions seulement. Il faut de toute façon procéder à ces réajustements.

M. DEREURE.- Je voulais saluer le fait que nous échangeons sur cette question dans un séminaire du 22 juin, dont nous sommes contents d'apprendre la confirmation de la tenue. Il avait aussi été évoqué au CA du 8 mars la constitution de groupes de travail sur la participation de l'EHESP à l'Idex, regroupant membres du personnel, élèves, fédérations, établissements et milieu professionnel, où en est-on de la constitution de ces groupes ? Des retards ont été pris avec l'événement malheureux que vous rappelez tout à l'heure, mais avez-vous une vision sur ces éléments ?

M. FLAHAULT.- Votre question appelle une réponse qui se situe à deux niveaux : l'École et le PRES. Dès la rentrée, et je parle sous le contrôle de Catherine Dessein, nous souhaiterions mettre en place un groupe de travail interne associant les partenaires de l'École. Puis, les groupes de travail que j'ai cité tout à l'heure vont se mettre en place au niveau du PRES, notamment l'Alliance de site et son Conseil Scientifique à mettre en place, le comité opérationnel de l'Idex et la commission constituante où beaucoup d'aspects juridiques devront être abordés. Nous y aurons dans chacun des sièges à égale parité avec tous les autres établissements.

M. de WILDE.- Pour le coup, la lecture du tableau que j'avais regardé avec circonspection nourrit la curiosité car la présentation analytique ne rend pas compte des projets. Une prochaine fois, pourrions-nous avoir plus de consistance dans la présentation des projets ?

Par ailleurs, étant parisien je pense que l'IHU dépendant du PRES est celui de Imagine.

M. FLAHAULT.- Oui Imagine de Necker, et l'IHU prometteur celui de Saint-Louis. Un appel d'offres complémentaire a été fait pour les IHU de cancérologie, avec un financement conjoint de plusieurs PRES : institut Curie, institut Gustave Roussy et le centre de Saint-Louis. Cette partie du financement était prévue dans le budget de l'Idex et nous est aussi imposée.

M. de WILDE.- Et pour les Labex ? Il serait intéressant d'en savoir plus car, en dehors d'Imagine_dont je vois à peu près le contour, le reste me paraît mystérieux et, surtout, extrêmement éclaté sur des petites rubriques analytiques qui ne donnent pas la dimension d'un projet. Or, l'Idex est un projet dont la mise en exergue a été assez importante.

M. FLAHAULT.- En réalité, un certain nombre d'Idex se sont uniquement focalisés sur l'aspect recherche à l'intérieur de ce que l'on appelle un périmètre d'excellence qui ne serait constitué que des équipes qui ont été labellisées A+ par l'AERES. Nous avons fait un choix radicalement différent au sein du PRES Sorbonne Paris Cité. Nous proposons une ligne budgétaire pour les projets sur appel d'offres réservés au périmètre d'excellence dont j'ignore si elle restera à 20 millions d'euros, mais c'est une ligne phare et notamment une réponse à la commande du Commissariat général aux investissements. Il y a aussi une ligne d'un montant pratiquement équivalent intitulée "appels émergents", ouverte à l'ensemble des équipes du PRES, y compris celles non éligibles au périmètre d'excellence.

Beaucoup d'autres lignes correspondent plutôt à des financements de la formation ou de la documentation. Peut-être faudra-t-il agréger certaines lignes si un certain degré de saupoudrage apparaît au terme du processus de concertation que nous entamons ici. Toutes les lignes sont susceptibles de bouger en fonction des commentaires des uns et des autres, mais nous voulions que des financements soient prévus pour la formation dans le cadre de l'Idex et pas uniquement pour la recherche. C'est aussi innovant de le financer par ce type d'appel d'offres la pédagogie d'une université. L'idée est bien d'avoir un certain nombre de leviers de financements dédiés à la formation, y compris doctorale.

M. ROSENBLATT.- Parallèlement au séminaire, peut-être serait-il raisonnable de prévoir une formation pour comprendre les tenants et les aboutissants ! C'est une boutade, mais cela reste relativement obscur vu du siège des administrateurs du Conseil d'administration de l'École des hautes études en santé publique.

La question, pour la poser de manière très simple, est qu'un certain nombre de rubriques sont visiblement à peu près actées. Je vois en cela un partage de l'aubaine entre les parties prenantes, et que pour un certain nombre d'autres sujets, l'utilisation de crédits non encore affectés devra être négociée au sein des instances du PRES, voire avec des interlocuteurs externes. Si j'ai bien compris, c'est plutôt entre interlocuteurs internes puisque, par définition, la logique même du montage consiste à emprunter d'un côté pour placer de l'autre afin que

les produits financiers tombent dans la besace. Bref, nous aurions besoin de savoir quelle part peut réellement concerner l'EHESP dans le total.

M. FLAHAULT.- Une part est dévolue au périmètre d'excellence, et seuls les laboratoires éligibles pourront y prétendre, c'est le cas de l'une de nos UMR qui est notée A+. Mais c'est un processus sur quatre ans et des évaluations auront lieu d'ici là, il est ainsi possible que de nouvelles équipes de notre établissement puissent rentrer dans le périmètre d'excellence. Nous aurons aussi la possibilité de répondre à tous les appels dits émergents pourvu qu'ils soient libellés de façon suffisamment ouverte afin que les sujets et les thématiques rencontrent l'intérêt de l'EHESP, il était donc important de faire partie de l'alliance et des différentes commissions qui rédigeront les appels à venir.

Toutes les autres lignes budgétaires sont potentiellement éligibles pour l'EHESP, même si, par exemple, la ligne "licence" pourrait ne pas le paraître. Et encore, nous avons des discussions aujourd'hui avec William Dab (président du Conseil des Formations) sur l'intérêt de développer des enseignements de licence dans le domaine de l'environnement et de la santé. Si des budgets spécifiques sont mis en place, pourquoi ne pas essayer d'en profiter si ils rencontrent notre stratégie de développement ? Des domaines seront peut-être fléchés sur la médecine ou d'autres thématiques, comme des logements parisiens qui peuvent ne pas nous intéresser, mais d'autres lignes pourront nous intéresser, à nous de faire valoir les points sur lesquels nous voudrions participer.

M. SCHWEYER.- Je voudrais suggérer que nous puissions avoir au CA, et plus largement au sein de l'École, un outil de travail pour mieux connaître nos partenaires et mieux situer les points d'excellence de l'École. Je parle notamment des formations professionnelles, il serait très utile que nous ayons une meilleure lecture de ce qui se fait chez les partenaires afin de mieux nous situer, et voir quoi mettre en avant et avec qui. Cette préanalyse permettrait la discussion et la réflexion à laquelle appelait le président Berland.

Mme THOUVENIN.- Je suis le second administrateur de l'École au sein du PRES, et à vous écouter tous, je pense qu'il serait important de construire un document de présentation des différentes articulations car on sent un flottement dans les discussions entre la participation de l'École à ce PRES, ce que cela implique, etc., et l'Idex qui est encore quelque chose de différent. L'un d'entre vous a évoqué, à juste raison, les questions de choix politiques en termes de souveraineté, ce qui m'a remémoré le premier CA du PRES où la question avait été posée. Il est important de tout mettre à plat. Il est exact que nous allons faire quelque chose de tout à fait différent du paysage que l'on connaissait habituellement. Je plaide donc pour un document présentant ces articulations, et je fais la proposition d'en assumer la rédaction, aidée par d'autres, afin de mettre ces éléments d'information à la disposition des membres du Conseil d'administration.

M. BERLAND.- C'est une bonne idée, je crois même qu'elle est partagée par M. de Wilde qui va sans doute y contribuer !

M. de WILDE.- Je souscris ! (*Rires dans l'assemblée.*) Pour résumer le sens de nos questions : dans les débats que nous avons eus ici, avec y compris beaucoup de circonspection, de prudence et de vigilance, l'Idex a été un élément fort de présentation de la part de la Direction de l'École, de la présidence, du professeur Jean-François Girard, non pas comme un effet d'aubaine, comme écrit dans sa note, mais comme une manne financière à ne pas rater. Et nous vous interrogeons car, n'y comprenant rien, il est difficile dans ces conditions de débattre et de nous intéresser au sujet. Comme hospitalier, j'ai à entendre parler de ces projets à titre professionnel mais je connais plus la version médiatique que le fond ; et le saupoudrage présenté me paraît assez loin du cahier des charges affiché par l'État. Par exemple, je suis étonné de voir une rubrique "logement" au titre des financements Idex, c'est peut-être parfaitement légitime mais c'est pour moi une surprise, ce sont donc des questions de pédagogie comme l'a dit Mme Thouvenin.

Mme WARGON.- Deux questions seront probablement à voir au séminaire de juin, dont l'une est plus importante que l'autre. C'est d'abord la gouvernance, la notion de souveraineté que posait Michel Rosenblatt, c'est-à-dire comment s'associer à cette initiative sans se diluer complètement, en gardant l'identité et l'autonomie de l'École.

Mais ce tableau soulève une question encore plus importante : que cherche-t-on à obtenir de cette Idex, pas forcément sous l'angle financier mais en termes de valeur ajoutée pour l'École : comment se positionne-t-elle au fond ; quels éléments constitutifs doivent être mis en avant dans cette Idex ; pourront-ils émerger à l'une de ces lignes de financement, dont nous ne sommes pas sûrs de comprendre comment elles tournent. Cela ouvre une autre question en amont : quels points forts de l'École considère-t-on devoir mettre en valeur, à proposer dans le périmètre d'excellence à court ou moyen terme, ou à monter comme des sujets sur lesquels se positionner dans les futurs appels à projets. Je pense que c'est au moins aussi important que la question de la gouvernance.

Et cela peut nous amener à nous poser des questions internes sur les points sur lesquels nous pensons être suffisamment forts, crédibles, solides, et sur lesquels nous mettre en avant. Lorsque les différents CA auront à donner un avis sur ce tableau, l'intérêt bien compris en fonction de cette vision sera de voir s'il faut faire glisser des millions d'une ligne vers une autre si nous pensons pouvoir nous y positionner. Il me semble que ce point devrait être mis à l'ordre du jour du prochain séminaire sous cette forme si vous en êtes d'accord.

M. BERLAND.- Je crois que c'est tout à fait essentiel : cette Idex est l'occasion de poser des questions fondamentales pour l'établissement lui-même.

M. ROSENBLATT.- Vous avez dit des choses auxquelles on peut tout à fait souscrire, mais quelle sera la responsabilité du Conseil d'administration de l'École à cet égard ? Je ne pense pas que le Conseil aura à valider une liste qui est celle du PRES mais simplement à prendre position sur la partie à laquelle nous voudrions émerger. C'est bien le PRES qui va faire la validation de sa propre...

Mme WARGON.- La note indique que « *les différents CA des établissements seront amenés à émettre des avis sur cette proposition budgétaire* ». Je comprends que c'est sur la répartition et non le montant total, c'est-à-dire la manière dont sont structurées les lignes de financement entre les thématiques, les Labex, les appels émergents, les chaires, etc. Ensuite, l'alliance et le CA du PRES prendront une décision, laquelle sera soumise au CGI qui est le financeur, qui aura lui-même un avis sur la manière dont tout cela est structuré. C'est un processus de décision qui ne nous appartient pas mais sur lequel nous pouvons tout de même positionner l'École. Pour ce faire, il faut avoir une idée sur ce que nous pensons pouvoir proposer, les sujets, les dossiers éligibles à des financements et donc les lignes qui nous intéressent.

M. VINCENT.- Nous serons amenés à nous prononcer sur l'adhésion définitive à l'Idex à l'automne, cela sera-t-il compatible avec les dates du Conseil d'administration de l'EHESP ?

M. FLAHAULT.- Le PRES a demandé au Gouvernement de retarder la signature de la convention jusqu'à la fin de l'année 2012. Je précise à nouveau que cela ne concerne pas la création de l'université unifiée (qui se fera en 2016) mais bien la convention qui unit le PRES et le Commissariat général aux investissements d'avenir. Cette convention couvre une période de quatre ans, éventuellement prolongeable jusqu'à dix ans. Mais au terme de cette première convention, l'un des engagements que prendra le PRES est de créer une université unifiée en 2016. Donc, il conviendra qu'aucun des termes de cette convention ne blesse la volonté des établissements, c'est pourquoi chacun d'eux ratifiera le document après avoir pris soin de vérifier qu'aucun des éléments mentionnés ne va contre ses intérêts ou ses objectifs. Mais il ne sera pas formellement discuté d'ici la fin 2012 des statuts de l'université unifiée puisque la constituante de 2013 et les assises de 2014 organiseront la concertation préalable à ce sujet.

Nous allons donc prendre notre temps pour voir exactement ce à quoi correspondra l'université unifiée. Nous aurons de toute façon la possibilité, à la fin du processus, de dire si il est allé dans une direction qui ne nous plaît pas ou, au contraire, que les éléments sont suffisamment rassurants par rapport à toutes les garanties que nous demandions afin d'y adhérer.

M. VINCENT.- Quel est le rôle de notre CA d'ici la fin de l'année ?

M. BERLAND.- Dans un autre périmètre, j'ai signé moi-même la convention pour l'Idex Aix-Marseille, je peux vous dire ce qui est demandé. Cette convention est très simple : elle donne les grandes masses budgétaires dédiées aux Labex, les Idex ne peuvent pas s'en abstenir, et aux deux Idefi qui ont été sélectionnées pour ce PRES. Ce qui sera tout à fait spécifique et qu'il conviendra de regarder de près est la rédaction dans cette convention de l'engagement des acteurs vers le processus qui va les réunir. De toute façon, les montants financiers seront très globaux : tant pour les Labex, tant pour votre politique telle que vous l'avez énoncée. Je crois même qu'il n'y aura pas dans la convention quelque chose d'aussi détaillé que ce que nous avons ici, même si on peut le faire.

Mais pour répondre précisément à votre question : le CA devra explicitement être attentif à la manière dont la convention est rédigée pour ce qui engage l'établissement dans le projet d'unification, de rassemblement, de collaboration.... Il faudra regarder comment les choses se passent.

Encore une fois, des engagements ont été pris plus ou moins et, personnellement, je ne comprendrais pas que l'on demande à l'École de s'engager dans autre chose qu'un processus de collaboration, parce que sous d'autres cieux, cela a été largement accepté de cette manière. Par exemple, dans l'Idex d'Aix-Marseille, il n'a jamais été question de fusionner avec l'École centrale. Cela regroupe l'École centrale, l'université, l'INSERM, le CNRS, chacun garde son autonomie et collabore à un projet commun. En dehors du processus de fusion de Paris 3, 5, 7 et Paris 13, je ne vois pas quelle raison pousserait les autres partenaires à aller plus loin que leur collaboration à cet ensemble. C'est cet élément qu'il faudra vérifier.

M. VINCENT.- Comment les termes de la convention seront-ils vérifiés par le CA ?

M. FLAHAULT.- Un premier projet de convention sera disponible en juin, mais il ne sera pas soumis à votre délibération à ce moment. Les remontées se feront après les séances de CA de nos différents établissements, et durant l'automne nous aurons à valider la version définitive de la convention. Ce sera le 11 octobre pour l'EHESP.

M. CONDON.- Pour préparer ces échéances, qui vont se présenter rapidement, dans un environnement complexe, la préparation de notre séminaire me semble importante. J'avais souscrit à l'idée de présenter de façon analytique le fonctionnement institutionnel de l'Idex dans le cadre du PRES, nous aurons tous à gagner à un approfondissement et un partage des connaissances sur le sujet. Comme l'a dit Mme Wargon, l'autre sujet est plus dynamique et projectif : comment et en quoi l'École se projette-t-elle dans l'Idex et qu'a-t-elle à y gagner, indépendamment des quelques millions récupérés au passage.

Je serais preneur, de façon à donner de la matière à ce séminaire, que la Direction de l'École nous apporte une note projective sur ce que l'on peut concrètement espérer gagner pour l'École dans le cadre de cette participation. En gros, nous sommes en 2017, l'Idex est advenue, l'université unifiée s'est formée, quel rôle joue l'École dans ce dispositif ? Quel changement a eu lieu de façon positive pour permettre de valoriser l'École et ses activités dans ce cadre ? Cela permettrait de mieux prendre en considération, le moment venu, la façon dont l'Idex évolue, bien ou mal, et de pouvoir nous prononcer sur cette évolution en ayant des repères.

M. BERLAND.- Devant ce besoin unanime de plus d'explications, nous pourrions demander à Jean-François Girard de venir expliciter dans le détail le PRES, l'Idex, les Labex, les

projets Idefi, et de préciser les grandes forces des autres établissements. C'est ce en quoi je voulais en venir : l'École ne doit pas simplement porter un regard sur ce que l'on va nous présenter de ce qu'est l'Idex mais aussi sur ce qu'elle veut devenir.

M. CONDON.- Ce n'est peut-être pas à Jean-François Girard seul de nous l'apporter ?

M. BERLAND.- Deux aspects sont à prendre en compte. Il est important d'en savoir plus sur le dossier, la demande, les partenaires car lorsqu'on va se "fiancer", il vaut mieux savoir qui ils sont. Mais, encore une fois, un temps important est à consacrer à ce que nous voulons devenir, et l'occasion de cette réflexion sur l'Idex est éminemment importante pour l'École.

Mme THOUVENIN.- Je voudrais ajouter deux points. Premièrement, ne croyez surtout pas que les autres institutions n'aient pas le même type d'interrogations ou de débats, cela ne nous est pas propre. Chaque établissement a évidemment son histoire, sa configuration, tout cela ne nous est pas spécifique.

Deuxièmement, je suis professeur de droit et ma vision est extrêmement claire : ce sont des outils pour des projets. Ma proposition d'un document qui permettrait de se repérer sur ce qu'est l'Idex, le PRES, consistait à y voir plus clair. Les discussions que nous avons eues dans le CA du PRES portaient précisément sur les outils proposés pour faire passer ou non le dossier. Croyez bien que cela a été extrêmement important, car la particularité du projet qui l'a conduit à être refoulé dans un premier temps était de ne pas perdre la dimension de l'enseignement. Des choix politiques ont été faits, qui se traduisent ensuite par le choix d'outils. Je tiens beaucoup à y revenir, il n'y a pas d'un côté, une organisation formalisée juridique présentée en général comme d'un ennui total et, de l'autre, des projets politiques. L'un est au service de l'autre.

M. BERLAND.- Nous avons fait le tour du point, sachant que nous allons le revoir au séminaire. Avant de parler du projet de réorganisation, nous avons une information sur les attachés d'administration.

Mme WARGON.- Oui, sur le décret qui fixe les indemnités des AAH, l'arrêté correspondant est au Journal officiel de ce matin.

M. BERLAND.- Un point sur l'AERES ?

M. FLAHAULT.- Oui, nous avons la réponse de Didier Houssin, président de l'AERES, à un courrier que nous lui avons adressé suite à une remarque de François Couraud en CA précisant que notre établissement était le seul à passer de la vague B à la vague D. Ce faisant, nous passons à un contrat quinquennal 2014-2018 et donc, le 15 octobre 2012, nous aurions dû déposer de nouveau un dossier complet avec une auto-évaluation de notre établissement, un projet d'établissement, et toutes les demandes de maquettes de nos masters, doctorats, etc. Mais cela aurait été très lourd, sachant que nous venons d'être audités par l'AERES.

Nous avons donc demandé une mesure dérogatoire qui nous a été accordée en partie. Nous n'aurons pas à déposer un projet d'établissement pour le 15 octobre, ni à avoir une nouvelle évaluation. Mais il nous a été demandé de redéposer la maquette du *Master of Public Health* et du réseau doctoral puisqu'un certain nombre de remarques avaient été faites sur les deux maquettes pour les améliorer. Nous aurons aussi à déposer, les projets de création d'équipes d'accueil éventuelles que nous aurons envie de voir labellisées par l'Enseignement supérieur et la recherche, ce à quoi nous étions préparés. Ensuite, nous n'aurons qu'à entrer en discussion avec la présidence de l'AERES pour voir comment les mesures dérogatoires concernant notre établissement se mettront en œuvre.

M. BERLAND.- Des réactions ? (*Il n'y en a pas.*)

-PROJET DE RÉORGANISATION DE LA DIRECTION DES ÉTUDES ET DE LA DIRECTION DE LA RECHERCHE

M. FLAHAULT.- Comme vous le verrez, nous parlons de projets et non de réorganisation. Il s'agit donc véritablement de vous présenter les pistes auxquelles nous avons réfléchi à la suite du départ de Jean-Louis Pourrière, le directeur des études, qui a décidé de retourner sur le terrain dans sa région d'origine. Il n'appartient pas à la Direction de l'École de nommer son successeur mais de proposer son nom ; cette nomination se faisant par arrêté des ministres de tutelle après avis du Conseil des formations et du Conseil d'administration. Nous pensons procéder à cette proposition aux séances du CF et du CA de la rentrée.

D'ici là, il convient de faire une "fiche de poste" de la Direction des études : devait-elle être identique à celle qui existait jusqu'à présent ou de voilure différente de celle occupée par le quart des effectifs de l'École, etc. ? Je cède tout de suite la parole à Catherine Dessein pour plus de précisions.

Mme DESSEIN.- Je vais essayer d'être assez synthétique pour vous expliquer la démarche puis les projets auxquels nous travaillons.

Nous avons beaucoup consulté avec Antoine l'ensemble des collaborateurs concernés à la Direction des études, dans les départements, à la Direction de la recherche, sur les problèmes qui pouvaient se poser, les dysfonctionnements, les questions qui restaient en suspens pour avoir leurs réactions aux propositions qui émanaient des rapports d'audit.

Nous en sommes arrivés à la proposition retranscrite dans la note que vous avez, laquelle a été le support d'un autre travail de concertation plus approfondi et qui s'achève avec l'ensemble des collaborateurs. Le document que vous avez est un point d'étape et va être enrichi par tout le travail de réflexion avec les équipes, il donnera lieu à une note enrichie des propositions faites dans les différents secteurs.

Le constat avec Antoine Flahault, après la première concertation, faisait ressortir un certain nombre de points importants qui nous ont permis d'élaborer le projet de réorganisation.

D'abord, comme les rapports d'audit l'avaient détecté, un problème se posait sur l'évolution des métiers et des compétences et il était nécessaire d'avoir une veille pour prendre le relais de tout le travail fait par le secrétariat général des ministères sociaux. Il était essentiel de montrer que cette veille sur l'évolution des métiers s'inscrivait dans notre réflexion sur la réorganisation.

Nous nous sommes aperçus, aussi bien dans les filières de formations fonctions publiques que formations diplômantes, que la co-construction entre les responsables des filières, les responsables des formations diplômantes et les enseignants des départements ne se faisait pas correctement et donnait lieu à des dysfonctionnements.

Tout ce qui concerne les stages est ressorti de manière positive, ils sont unanimement appréciés et reconnus. Il nous est apparu extrêmement important de le valoriser et de maintenir cette organisation notamment pour l'ouvrir pour les formations diplômantes.

Par ailleurs, les élèves ont soulevé un vrai problème de suivi des mémoires, et même dans la méthodologie de leur élaboration.

Une autre question tournait autour de la cohérence de l'offre de formation globale, insuffisamment assurée par les instances actuelles. Il faut réussir à coordonner et avoir une bonne cohérence entre les formations menées par les responsables de filières et les formations diplômantes.

Dernier point important, nous avons une sorte de petit joyau avec ce qui tourne autour de l'innovation pédagogique, qui est une sorte de laboratoire d'innovation à l'École et qui fonctionne très bien. Il va nous falloir le développer et le mettre véritablement à disposition des départements et des enseignants.

Autre dysfonctionnement signalé par les élèves, si les évaluations des formations sont bien reconnues dans leur méthode, aucune prise en compte n'en est faite pour le renouvellement et la transformation des enseignements par la suite.

Voilà très rapidement les grandes questions qui se posaient et qui nous ont conduits à faire le projet que je vous présente ici.

Nous sommes partis sur le projet de resserrer la vocation pédagogique de la Direction des études qui assurera la co-construction des formations et la coordination de l'ensemble de l'offre de formation. Les filières restent dans cette Direction mais nous n'avons pas souhaité y mettre les formations diplômantes, actuellement dans certains départements. Par contre, les procédures d'élaboration et de construction des programmes de formation devront être les mêmes pour les filières et les formations diplômantes.

Nous avons prévu des instances qui seront les garantes de cette co-construction et ces coordinations.

Chacune des filières et des formations diplômantes devront avoir un conseil d'orientation des formations qui sera composé des représentants des milieux professionnels, des ministères, départements et la Direction des études. C'est le lieu où se fera le travail sur l'évolution des métiers et les besoins de compétences. Il s'agit de pérenniser le travail en cours au sein du ministère, en collaboration avec les différents acteurs.

Pour appuyer le travail de ces conseils d'orientation des formations, on créera au sein de la Direction des études un observatoire des métiers dont l'objet sera de préparer et d'alimenter leur travail. Ces conseils d'orientation des formations seront en lien direct avec le Conseil des formations, afin d'alimenter sa réflexion et inversement. Ils ne se réuniront pas fréquemment, vraisemblablement une ou deux fois par an, et pourront être regroupés sur plusieurs filières ou plusieurs formations diplômantes. On n'est pas obligé d'avoir un COF par filière. Tout cela est encore à discuter pour voir comment les faire vivre.

Pour répondre au besoin de co-construction des formations, chacune des filières et des formations diplômantes devra avoir des comités pédagogiques réunissant la Direction des études, les départements, et la Direction de la recherche et de l'innovation pédagogique. C'est là que se fera la co-construction des programmes de formation. C'est le point le plus important pour répondre véritablement à ce problème de mauvais fonctionnement entre les filières et les départements ou les formations diplômantes et les départements. Très souvent, c'est en silo, c'est-à-dire qu'une filière s'adresse à un seul département alors que des enseignants de plusieurs départements sont concernés. On aura des comités pédagogiques regroupant des responsables de filière ou de formation diplômante, puis les départements concernés et la Direction de la recherche et de l'innovation pédagogique pour la partie mémoire et innovation pédagogique.

Le comité de coordination des formations (CCF), actuellement connu sous le nom de Comité de coordination des enseignants, va être vivifié et sera le lieu où se fera la cohérence des formations, avec la Direction des études, les départements, la Direction de la recherche et de l'innovation pédagogique et la Direction des relations internationales.

Ce comité va préparer le travail du Conseil des formations et sera le lieu où parler de cohérence entre les différentes formations et les produits, aussi bien de la formation des filières, des formations diplômantes que des formations continues, pour s'assurer de la cohérence de l'offre des formations. Le directeur des études aura la responsabilité de faire en sorte que cette co-construction et cette coordination aient lieu, il présidera le CCF. Sa mission sera d'être le garant de la co-construction et de la coordination de l'ensemble des formations.

Dernière chose, pour valoriser davantage encore les stages, un bureau des stages sera créé à la Direction des études. Il permettra un travail en lien avec la Direction des relations internationales, aussi à l'initiative d'un certain nombre de stages à l'international, et un regroupement de l'offre de stages qui pourrait être ouverte à nos étudiants des formations diplômantes comme aux élèves des filières. La Direction des études resserrée aura cette mission de coordination de l'ensemble de l'offre de formations.

Des procédures indiqueront comment les comités vont fonctionner et devront assurer ces deux aspects que sont la coordination et la co-construction.

Ensuite, un projet important porte sur la transformation de la Direction de la recherche (DR) en une Direction de la recherche et de l'innovation pédagogique (DRIP).

La réponse que nous avons voulu apporter consiste à mettre véritablement la Direction de la recherche au service des formations et à faire de la formation par la recherche. Nous ne sommes pas les seuls dans cette mouvance, on voit aussi apparaître ces directions de la recherche et de l'innovation pédagogique dans d'autres universités du PRES (Diderot). Dans nos discussions avec les différents acteurs, nous avons entendu la volonté de monter un laboratoire permettant de tester un certain nombre d'innovations pédagogiques avant de les diffuser dans les départements et d'en faire bénéficier l'ensemble des formations diplômantes ou fonctions publiques.

Cette DRIP regroupera aussi toute la partie mémoires, dans l'idée d'un apport de la recherche dans la réflexion et la méthodologie autour de l'élaboration des mémoires.

Toute une partie concerne aussi la production des connaissances, avec notamment la constitution en interne, sur plusieurs années, d'un *learning center*. C'est ainsi que sera rattaché à la Direction de la recherche tout ce qui touche à la production et à la diffusion des connaissances, incluant la documentation. L'idée est d'évoluer vers une véritable organisation de la diffusion des connaissances à destination des élèves, étudiants, enseignants, mais aussi vers l'extérieur si nous arrivons à créer une dynamique autour de ce *learning center*. Quelqu'un travaille à ce projet et nous pourrons en parler lorsqu'il sera plus avancé. Bien sûr, c'est un projet à long terme qui mobilise et qui passionne beaucoup de collaborateurs au sein de l'École.

Le troisième volet de cette réorganisation est la création de la Direction du développement de la scolarité et de la vie étudiante. Le nom reste à trouver car c'est un peu compliqué, mais il démontre bien ce que nous voulons faire. Nous aurons une partie pour la scolarité et la vie étudiante, que les différents rapports ont souligné comme n'étant pas assez développée. Il a été fortement demandé par les personnels de la scolarité de ne pas être simplement un service administratif mais une véritable porte d'entrée à la vie sur le campus. C'est une complète ouverture au service des élèves et étudiants.

La partie développement est encore à construire. L'idée est d'ouvrir davantage l'École à des partenariats extérieurs, notamment pour les formations diplômantes. Dans ce domaine, nous ne sommes pas les seuls dans le périmètre universitaire. Pour la création de nouveaux masters, il faudra s'interroger sur les publics intéressés, les partenaires avec lesquels s'associer éventuellement, le coût et les possibles rentrées financières. Une analyse du « marché » sera un élément déterminant indispensable pour chacun des masters créés : où se situe-t-on sur l'offre universitaire, quels sont nos concurrents, nos partenaires potentiels, combien cela peut-il nous coûter, directement et indirectement... Ces éléments de réflexion éclaireront les choix et décisions.

Cette mission sur les partenariats va permettre à l'École de s'ouvrir à d'autres organismes et universités, d'ouvrir davantage les portes pour les stages, je pense notamment à des organisations internationales, comme la Croix Rouge, qui pourraient être des ouvertures assez intéressantes pour l'École.

La coordination des formations tout au long de la vie (FTLV) s'inscrit dans ce département, avec la volonté d'ouvrir la formation continue sur l'extérieur et l'objectif d'augmenter ainsi une partie de nos ressources propres.

Le dernier point concerne un petit service, celui de l'évaluation, qui sera directement rattaché au directeur. C'est un signe fort que l'évaluation n'est pas simplement un constat mais devra se traduire par des évolutions certaines dans le contenu même des enseignements.

Dans les prochaines étapes, je vais assurer l'intérim de la Direction des études à partir du 1^{er} mai avec Laurence Malpot et Christophe Le Rat qui sont les deux adjoints de Jean-Louis Pourrière. Une mission a été confiée à Christophe, Jean-Louis, Philippe Marin et Marie-Aline Bloch sur la préfiguration de la réforme sur la base de ce projet.

Les consultations vont continuer, je pense que nous pourrions aboutir avant l'été à une présentation du projet en Comité technique après avoir travaillé de manière plus précise sur les différentes missions de chacune des Directions, les missions et la définition de chacun des comités et un certain nombre de procédures qui pourront y être associées.

Bien sûr, tout ne sera pas achevé au mois de juin. Notre idée, pour ne pas laisser les personnels dans trop d'insécurité, est que chacun sache où il se trouve au début de l'automne, et que nous ayons des fiches de poste d'ici la fin de l'année.

M. BERLAND.- Voilà, nous sommes bien dans une phase de réflexion et non de finalisation d'un projet, ce sont des pistes de réflexion et rien d'autre.

M. POMMERET.- Sur le graphique, une chose me gêne quelque peu : ce fameux conseil d'orientation des formations alors que nous avons un Conseil des formations dans lequel l'ensemble des partenaires est déjà présent, cela ne fait-il pas doublon ? D'autant que la fréquence des réunions se calera sans doute avec ce Conseil des formations.

M. FLAHAULT.- Le lien de ces conseils d'orientation avec le CF sera très important et nous en avons parlé avec William Dab. L'idée que chacune des filières ou groupe de filières ait un conseil d'orientation des formations vient du modèle des IGS (ingénieurs du génie sanitaire). Ceux-ci ont un conseil d'orientation des formations dans lequel les employeurs, les tutelles et des représentants du Conseil des formations sont présents. Ce type d'instance manque cruellement aux autres filières de formations et aux formations diplômantes sur lesquelles les employeurs n'ont pratiquement aucun droit de regard de façon régulière, en dehors du Conseil des formations.

Nous aimerions donc reprendre le modèle des IGS et proposer de le généraliser à l'ensemble des filières, bien sûr en lien étroit, organique, avec le CF. Nous pourrions même envisager, si le CF le souhaite, que ces conseils d'orientation des formations soient des commissions permanentes du CF.

Mme JÉGU.- Dans cette phase de réflexion autour de la réorganisation, je trouve que nous séparons encore trop les formations initiales, filières, formations diplômantes et formations continues qui ne se retrouvent que dans un service de l'offre. Or, nous parlons de formation tout au long de la vie. Aussi, ne serait-il pas intéressant de revoir quelle place la FTLV peut avoir en matière de conception, de définition, de déroulement, y compris de formation initiale pour que la formation continue déroule plus logiquement en matière de projet pédagogique. Si nous la reléguons dans une autre instance et qu'elle n'apparaît qu'en termes de ressources, cela risque de l'affaiblir.

Mme DESSEIN.- La formation tout au long de la vie devra avoir les mêmes types de procédures, elle se fera aussi en co-construction. Je ne l'ai pas indiqué mais nous n'allons pas mettre la FTLV, dans une Direction qui serait complètement séparée des départements. Elle fonctionnera selon les mêmes procédures et le même mode de travail et de co-construction avec les départements que la DE pour les formations initiales. Mais la FTLV, qui a ses spécificités propres, a par exemple une ouverture plus grande sur le marché extérieur, vers des publics variés, c'est pourquoi elle est identifiée comme telle. Mais, elle s'organisera bien dans la continuité des formations initiales, nous y veillerons, car c'est en effet un point extrêmement important.

M. de WILDE.- Vous avez évoqué le passage devant le comité technique, mais j'avais compris qu'il n'avait plus d'existence. Cela suppose-t-il que vous avez un nouveau calendrier qui permet d'envisager de le faire passer en comité technique ?

Mme DESSEIN.- Je vais laisser Véronique Surel nous en dire quelques mots.

Mme SUREL.- Les élections du 20 octobre qui avaient permis d'élire un comité technique ont été annulées sur décision du tribunal administratif de Rennes. Nous sommes repartis sur un processus électoral et les nouvelles élections auront lieu le 14 juin. Cinq jours sont prévus pour porter recours sur les résultats des élections, nous pourrions donc dès le 19 juin, sans doute début juillet, convoquer le nouveau comité technique sur un certain nombre de questions.

M. DEREURE.- J'avais un certain nombre de remarques et questions suite à votre présentation. J'ai lu en page 3 de votre document, dont j'ai bien compris qu'il n'était qu'une base, que « *la Direction des études est resserrée sur ses missions pédagogiques autour des formations fonctions publiques hospitalières et État de la préparation aux concours et de la formation d'adaptation à l'emploi* ». J'ai bien retrouvé dans le document ce qui touchait aux formations des élèves fonctions publiques hospitalières et État, la formation d'adaptation à l'emploi, mais je n'ai pas vu la préparation aux concours. Vous ne l'avez pas évoqué dans votre présentation, est-ce à dire que cela fonctionne bien et que vous ne comptez pas toucher à sa structuration actuelle ou bien, puisque cela peut aussi être en formation tout au long de la vie dans un cycle de promotion professionnelle, une autre organisation est-elle prévue ?

Par ailleurs, vous avez abordé la question cruciale des mémoires, nous avons bien pris note du déplacement de la coordination des mémoires de la DE à la DR. Là encore, nous avons bien noté que c'est une étape dans la réflexion, mais j'attire votre vigilance sur le fait que ce n'est pas le déplacement d'une Direction à l'autre qui résoudra le problème. Le fait qu'une seule et unique personne est chargée du suivi pédagogique des mémoires au sein de l'École est, à notre sens, le noeud du problème.

Enfin, vous avez parlé des différentes instances : comités pédagogiques, conseils d'orientation des formations, comités de coordination des formations, et noté dans les points d'amélioration la question du suivi des évaluations, mais le service de l'évaluation n'est mentionné dans aucun de ces comités. Je voulais savoir si des réflexions étaient menées sur son association, je pense notamment au comité pédagogique qui est censé réfléchir aux programmes et au déroulement des formations. Il semblerait intéressant que l'évaluation puisse venir nourrir ces travaux.

Mme DESSEIN.- La préparation aux concours reste à la Direction des études dans notre proposition. Je n'ai pas mentionné l'évaluation car nous menons une réflexion sur la façon de la faire évoluer et de l'associer. Sur les mémoires, vous avez raison, ce n'est pas le déplacement de la responsable des mémoires à la DR qui changera les choses. C'est un axe fort de la réorganisation. Tout cela est en discussion, nous devons améliorer et enrichir ces parties. L'idée est bien d'accrocher les mémoires à la DR pour enrichir le processus d'une dimension méthodologique issue de la recherche dans l'élaboration des mémoires.

M. SCHWEYER.- Je ne pense pas que l'on puisse avoir la même méthodologie pour les mémoires de toutes les filières et les types de diplômes. Le mémoire n'est pas une totalité, il faut remettre à plat les attendus, la méthodologie venant après l'objectif donné à l'exercice. Pour les mémoires recherche, je vous rejoins, il serait fécond d'associer davantage les enseignants, voire les laboratoires. Mais tous les mémoires ne ressortissent pas de ce modèle.

J'ai été un peu étonné de voir que la Direction de la recherche aurait la responsabilité de la réalisation des mémoires de stage. Or, les stages sont vraiment quelque chose d'essentiel dans les formations, et je ne m'explique pas cette responsabilité déportée. Peut-être est-ce une affaire de formulation. En tout cas, je suis en responsabilité d'un master professionnel, et l'on voit bien que le stage est une unité d'enseignement en propre. On verrait mal que cette responsabilité soit reportée sur la Direction de la recherche puisque cela fait partie du diplôme, c'en est même une ossature très importante.

M. FLAHAULT.- Tu soulignes là un point très important. En réalité, les stages fonctionnent très bien à l'École, les élèves, les employeurs cotent avec grande satisfaction leur organisation et l'encadrement, tant pour les masters que pour les filières fonction publique. Ce qui fait réellement défaut, ce sont en particulier les mémoires professionnels dans de trop nombreuses filières à l'École. Pour beaucoup d'élèves, c'est un élément très important de leur formation, certains disent de façon presque émouvante que c'était « le mémoire de leur vie », y ayant consacré beaucoup de temps, et ils déplorent vivement que personne d'autre que le jury au moment de la soutenance ne l'ait seulement relu. Il n'y a pas d'encadrement de bon nombre des mémoires que nous exigeons de nos élèves, et c'est là un véritable problème.

La responsabilité de l'encadrement des mémoires doit être en effet fortement associée aux stages. Nous pensons cependant que la responsabilité de l'organisation et de la coordination des mémoires doit être du ressort de la Direction de la recherche et de l'innovation pédagogique, non pas uniquement pour insuffler de la méthodologie de recherche (mais pourquoi pas lorsque cela est opportun) mais surtout pour que la direction de la recherche elle-même soit davantage impliquée dans la pédagogie et dans le déroulement des formations professionnelles. Oui, il y aura bien une reprise en main des mémoires dans le cadre d'une réflexion de toute l'École sur l'implication des enseignants, des responsables de stage sur le terrain afin que les mémoires soient l'objet d'une plus grande satisfaction des élèves, des employeurs et des responsables de stage.

M. LEDOYEN.- En tant que responsable de filière, je voudrais exprimer notre satisfaction de ne plus être en double rattachement à la Direction des études et à un département, et que nous puissions nous inscrire dans une démarche de partenariat avec les départements dans lesquels nous pouvons être amenés à enseigner.

Deuxième point, il paraît important qu'on laisse bien en lien les formations préparatoires et les formations statutaires. Comme responsables de filière, nous sommes amenés à accompagner les élèves en cycle préparatoire et à les accompagner dans leur formation statutairement, que les deux aspects restent en lien me paraît important.

Sur la question des mémoires, le travail mené l'année dernière avait permis de faire remonter l'attente très forte des élèves de leur accompagnement par un directeur de mémoire. Il faut réfléchir à la façon de mettre en place ce type d'accompagnement, comme le suggérait François-Xavier, peut-être en sollicitant de plus en plus l'ensemble des enseignants mais aussi des professionnels.

Un dernier point me paraît important : les stages. Si j'avais un vœu à formuler, ce serait celui de la mise en place de cet accompagnement des stages au travers d'un espace de gestion. Que ce soit l'occasion pour nous, responsables de filière, de nous organiser pour être plus près des élèves durant leur stage et en contact avec les terrains qui les accueillent. Nous pourrions venir voir les élèves de notre filière mais aussi ceux qui peuvent se trouver au même moment en stage dans l'établissement. Cela permettrait de rapprocher ces élèves et d'échanger avec eux sur la manière de collaborer ensemble, puisqu'ils seront amenés dans leur vie professionnelle à collaborer en permanence.

M. DEREURE.- Je voulais insister sur l'importance du mémoire qui n'est pas uniquement symbolique au sens "mémoire d'une vie", il est aussi très important pour la validation de la formation. Au moment de la notation, il est examiné avec un certain sérieux mais, par la force des choses, le faible volume en termes d'accompagnement nourrit quelques inquiétudes. Plus que la question symbolique, c'est aussi la question pragmatique de la validation de la formation par la note de mémoire, dernière note que nous avons avant de quitter l'École et qui conditionne notre titularisation et la validation de la formation par le jury. Par exemple, nous avons reçu seulement cette semaine une information nous indiquant que nous avons un mois et demi pour finir de rédiger la note d'étape... Je pense que certaines choses sont encore à travailler et que la piste du directeur de mémoire est un élément que nous devons de nouveau évoquer.

Mme WARGON.- Cette réflexion est intéressante, elle vise à adapter la structure de l'École au mieux en fonction des besoins. Il faut confronter cette démarche interne d'ajustement fin avec la démarche plus stratégique dont nous parlions tout à l'heure. En termes de calendrier, il serait bien que les deux démarches aboutissent en même temps. En juin, le séminaire stratégique nous permettra de vérifier notre vision commune de l'École et la manière dont elle est cohérente avec la réflexion sur l'organisation interne fine. Nous aurons de grandes lignes qui nous amèneront à nous positionner dans l'Idex, avec une fin de réflexion plus précise sur l'organisation interne, une confrontation des deux ou un enrichissement de l'un par l'autre, puis un aboutissement à l'automne. Il paraît important de ne pas avoir deux démarches séparées. J'ai tendance à considérer que nous en sommes à un point d'étape, on le voit bien avec les quelques questions formulées, et qu'il faut finir d'ajuster.

J'ai deux remarques sur le contenu. Premièrement, je suis très sensible aux propos de Mme Jégu. À ce stade, sans avoir participé au groupe de travail, je trouve curieux que la formation continue ou tout au long de la vie ne soit pas rattachée à la Direction des études, et de ne pas avoir ce continuum : prépa, formation statutaire, formation diplômante, ni ce travail fin entre la Direction des études et les départements, et que la FTLV soit en dehors. Je n'adhère pas totalement à l'argument de l'ouverture à l'extérieur car il me semble que le reste devrait l'être aussi. Je ne suis pas certaine de voir la différence de nature. Peut-être existe-t-il des enjeux d'organisation interne, mais je pense que ce point mériterait d'être creusé avant décision.

Deuxièmement, il faut affiner la comitologie. On comprend bien la logique de chacun des comités, mais lorsqu'ils s'empilent sur quatre niveaux, il faut être bien au clair sur lequel fait quoi, pour ne pas y passer trop de temps. Il faut bien clarifier la périodicité, le rôle et l'interaction afin que ce soit le plus robuste possible. Je comprends la logique, je défends même celle d'avoir, par filière ou par somme de filières, une réflexion pérenne entre les professionnels, le ministère, les filières et les départements. Il est utile que cela se pérennise, et je comprends aussi la logique du comité pédagogique qui est plus précis. Mais cela peut donner l'impression, présenté ainsi, d'un empilement un peu fort. Il faut finir de le travailler pour être au clair sur "qui fait quoi".

M. VINCENT.- Je m'interroge : n'est-on pas en train de mettre la charrue avant les bœufs ? On propose une réorganisation de l'École avant même d'avoir défini des objectifs. Ou bien, c'est que l'on a commencé la réflexion stratégique que nous devons faire le 22 juin. Pourquoi pas d'ailleurs ? Mais s'il s'agit d'une réflexion, pourquoi avoir proposé un comité de préfiguration, organe qui sert justement à commencer la mise en oeuvre d'une chose décidée. Il me semble déceler là une certaine contradiction.

Sur le fond, nous trouvons que cette organisation est contraire au principe de subsidiarité qui doit guider toute organisation. Que ce soit l'administration ou les hôpitaux, on voit bien que c'est le maître mot de l'action publique nouvelle. Au lieu de renforcer le rôle des départements de formation et de confier à la Direction des études un rôle de coordination pédagogique, il me semble que la nouvelle organisation cherche à éparpiller les centres de décision. Pour donner un semblant de cohérence, on crée nombre de comités, est-ce pour que personne ne prenne de décisions ? Je m'interroge.

Deuxièmement, je suis conduit à dire que cette nouvelle organisation confirme à nos yeux le lent démantèlement de l'identité professionnelle de l'École. En effet, le rôle des filières et des départements est éclaté et la Direction de la recherche monte en puissance en se voyant confier les mémoires professionnels.

Troisième remarque, alors que l'Institut du management avait pour vocation de devenir la colonne vertébrale de la formation des professionnels hospitaliers médicosociaux, on prend le chemin inverse. Cette organisation va compliquer bigrement la mission de l'IDM.

D'autre part, le rattachement de l'offre de formation continue à la Direction générale risque de se traduire rapidement par un isolement des départements de leur environnement professionnel.

Enfin, pourquoi rattacher les filières diplômantes aux départements et les filières professionnelles à la Direction des études, quelle est la logique ?

M. FLAHAULT.- Depuis le mois de janvier, nous avons exploré ces questions avec Catherine Dessen, sans aucun dogme a priori. Nous connaissons depuis plus de cinq ans le débat qui agite le Conseil d'administration, sans consensus, sur le fait que les filières pourraient être dans les départements ou à la Direction des études. Nous n'avons pas abordé les choses sous cet angle, mais sous celui des satisfactions/insatisfactions, fonctionnements/dysfonctionnements.

Il est un fait que les personnels n'ont jamais été mis en cause dans leurs qualités professionnelles, ni par les administrateurs ni par les rapports d'inspection, ni par l'AERES. Nous avons vu parfois un certain nombre d'éléments critiqués un peu à la bordure, mais vous avez pu constater aussi que les critères objectifs de satisfaction sont au rendez-vous, et la plupart des formations professionnelles sont dans cette logique. Non pas qu'il n'y ait rien à changer, mais un certain nombre de fonctions sont solides, bien acquises, filtrées par le temps et il convient de les préserver, les stages en sont un exemple.

Le dysfonctionnement majeur pour les filières de fonction publique était l'absence de construction avec les enseignants. Le déficit majeur pour les filières diplômantes était l'absence du regard des employeurs publics ou privés chez qui nos étudiants seront amenés à travailler.

Ce n'est pas le fait que les filières soient à la Direction des études ou dans les départements qui semble poser problème ; sur ce point nous ne proposons pas de changer ce qui existe. Ainsi, aujourd'hui, les filières diplômantes sont gérées dans les départements et cela ne pose aucun problème, y compris de transversalité, nous les y avons donc laissées. Nous n'avons pas fait une réforme visant à enlever des filières (diplômantes) qui fonctionnaient bien pour les mettre dans une Direction centrale où elles auraient pu théoriquement fonctionner mieux. Nous n'avons pas retenu cette logique.

Nous avons initialement voulu envisager, avec Catherine et l'ensemble des chefs de départements, si nous pouvions éventuellement mettre telle ou telle filière fonction publique dans tel ou tel département, sans pouvoir y trouver un modèle plus convaincant ni plus intéressant pour la qualité de l'enseignement ou l'acquisition de compétences pour les professionnels confiés par les ministères. Nous n'avons pas vu de valeur ajoutée à faire ce glissement de la DE vers l'IDM ou vers d'autres départements. Par ailleurs, nous savions à quel point ce dossier était sensible et peu consensuel ici. Donc, il est vrai que ce n'est pas l'objectif de cette réorganisation.

Quant à l'empilement des comités, le problème demeure et je dirai presque qu'il est lié à la démocratie universitaire que l'on nous a demandé de renforcer. Celle-ci a un coût, celui des réunions et des conseils et des comités, si nous voulons améliorer la participation des enseignants mais aussi des professionnels et des tutelles à la construction de nos formations. Il nous a été reproché de façon itérative, dans l'ensemble des rapports, que le management de l'École n'était pas assez participatif, que la co-construction n'était pas assez effective, etc., là aussi, nous avons cherché à y répondre.

Mais nos conseils et comités sont pas très lourds à y regarder de près. Le conseil d'orientation des formations qui implique les professionnels aurait lieu une fois par an, nous voudrions que toutes nos filières de formations, professionnelles ou diplômantes, soient revisitées par ces conseils. Par ailleurs, un même conseil peut réunir dans son périmètre plusieurs filières, diplômantes ou non.

Les comités pédagogiques, impliquant les enseignants de l'École avec un certain nombre de vacataires, se réuniront sans doute plus souvent, peut-être tous les deux mois pour revisiter les programmes, car le monde change et il faut prendre en compte un certain nombre d'évolutions et d'évaluations. À ce propos, une excellente question a été posée : les services de l'évaluation seront-ils partie prenante de ces comités ? Oui, bien sûr, parce que ces évaluations doivent avoir une valeur transformante sur l'évolution des formations.

Nous ne proposons pas une réorganisation dogmatique, ce n'est pas le grand soir non plus, cela décevra certains. Mais nous ne voulions pas gager l'avenir, et c'est pourquoi nous proposons une Direction des études resserrée sur ses missions pédagogiques, débarrassée des questions de scolarité, de documentation, d'évaluation qui seront traitées ailleurs. Le jour où vous serez tous d'accord pour faire passer ce noyau stratégique de l'École au sein de l'un de ses départements, vous en prendrez la décision et nous la mettrons en œuvre. Mais tant qu'il n'y a pas de consensus à ce sujet, nous aurons une Direction des études resserrée sur ses formations, pour répondre aux recommandations des rapports et de beaucoup d'administrateurs, disant que l'on ne peut pas continuer à gérer une Direction des Etudes qui regroupait le quart des effectifs de l'École.

Cela étant, formellement le projet de réorganisation n'est pas de la prérogative du CA, pas plus que l'organigramme. En revanche, qu'il faut que le comité technique se penche d'abord dessus. Et forts de son avis, vous prendrez une délibération sur les points qui relèveront des prérogatives du conseil d'administration. Nous remercions vivement les administrateurs, qui passent tant de temps et sont tellement sensibles aux problèmes d'organisation de l'École, par cette implication sur ces questions.

M. de WILDE.- Une question juridique : j'ignorais que le directeur des études était nommé par arrêté des ministères. Cela correspond-il à une définition dans les textes du champ de la Direction des études ?

M. FLAHAULT.- Tout à fait.

Mme WARGON.- Dès lors que les textes actuels disent que le directeur des études est nommé par arrêté des ministères siégeant au CA et après avis de celui-ci, il est assez cohérent d'avoir une discussion sur ce qu'il fait au moment où l'on décide de le nommer, même si je crois que les textes ne prévoient pas la définition, l'ampleur, le champ de la Direction des études par cet arrêté de nomination.

Si l'on veut éclairer le CA au moment de choisir le titulaire, cela a probablement du sens de savoir si on le choisit pour diriger une Direction qui fait cent personnes ou trente. En ce sens, les deux sujets sont liés, et je remercie Antoine Flahault de sa proposition de lier les deux et de soumettre ce qui doit l'être au CA. Sachant que, compte tenu du calendrier qui a été présenté par Mme Surel, il faut d'abord que cette proposition soit soumise au CT, vraisemblablement en été ou en septembre, pour prendre une décision au CA de rentrée sur la nomination du titulaire et sur la Direction qu'il va être amené à diriger.

Une remarque, il me semble que la structuration entre Direction des études et départements n'est pas spécialement originale, elle n'a d'ailleurs pas changé foncièrement entre l'organisation *ante* et celle en train d'être réfléchi par la Direction de l'École. Donc, la question est simplement de savoir quelle est l'interaction entre la Direction des études et les départements. Nous sommes dans une opération qui la fait refluer plutôt que grandir, simplement, on la spécialise. Et l'École est en train de réfléchir à séparer la partie scolarité vie étudiante, de nature assez différente de la partie DE, et de voir si d'autres choses peuvent bouger finement entre DE et DR, je trouve que nous ne sommes pas vraiment dans un bouleversement.

M. VINCENT.- Les compétences de la Direction des études sont bien définies par le règlement intérieur de l'École ?

Mme MALPOT.- Les compétences du directeur des études, oui.

M. VINCENT.- Donc, il faut bien qu'elles soient votées de manière explicite et pas simplement parce que l'on a décidé que c'était bien de le faire. Si le règlement intérieur le prévoit, il faut le modifier et faire voter.

M. POMMERET.- À majorité qualifiée dans ce cas.

M. ROSENBLATT.- C'est un sujet important qui nous passionne tous, il nous importe, et c'est logique dans la mesure où de l'organisation interne de l'École dépendent beaucoup d'éléments auxquels nous sommes les uns et les autres attachés.

J'ai déjà eu l'occasion de dire que nous devons nous garder de restructurer tous les trois ans en y consacrant une énergie considérable, laquelle est prélevée sur l'action courante et sur le travail qui mobilise tous les intervenants internes.

Finalement, c'est une question de répartition des rôles, notamment de la Direction des études et des autres Directions par rapport aux départements. C'est un sujet de sensibilité entre nous et, comme on l'a rappelé, qui ne fait pas consensus car il existe différentes écoles et courants de pensée sur le sujet.

Il est vrai que le *design* organisationnel présenté par Mme Dessein apparaît d'une certaine complexité, avec plusieurs couches comme la laque chinoise, pour arriver à un résultat fini qui peut prêter à discussion, car même si c'est le "prix de la démocratie", en l'occurrence interne, combien veut-on y mettre par rapport à l'efficacité ensuite ?

Nous sommes un certain nombre sur la logique consistant à dire qu'il faut une Direction des études qui assure un pilotage, et des départements qui assurent une production avec une interaction qui est à définir clairement entre les deux. Car rattacher aussi bien les élèves que les dispositifs de formation en tant que tels directement aux départements conduit à créer des écoles internes juxtaposées dans la grande école qu'est l'EHESP. Ceci est gênant si nous voulons conserver une vision d'ensemble car derrière, inévitablement, on a des risques de doublons, de rivalités, de contradictions, etc. En tout cas, un schéma avec une articulation équilibrée entre les deux me paraît à privilégier.

J'ignore si cela relève du règlement intérieur, mais nous avons défini un projet d'établissement dont je ne sais pas ce qu'il est devenu. Est-il encore en vigueur ? Je suppose que c'est le cas tant qu'il n'est pas remplacé par un autre. Le Contrat d'objectifs et de performances finit-il directement ou indirectement par en tenir lieu, un peu comme les CPOM par rapport aux projets de nos établissements où, finalement, l'un devient la conséquence de l'autre et non plus son émanation ? En tout cas, il est important, à la fin de la réflexion en cours, que l'on puisse le traduire de manière objective dans un document afin que chacun puisse voir noir sur blanc qui est responsable de quoi et le rôle de chacun.

M. POMMERET.- Vous avez parlé, monsieur Flahault, d'équilibre dans votre présentation. Effectivement, beaucoup s'étaient plaints d'une place trop importante du nombre de personnel dans la Direction des Etudes par rapport à l'équilibre général. Ne craignez-vous pas, avec une Direction de la recherche qui n'est pas assez étoffée, et on l'a bien vu ici notamment avec M. Couraud au sujet du développement de la recherche, d'aller vers la même chose, c'est-à-dire une DR trop éparpillée à qui on reprochera de s'occuper de trop de choses comme on le dit aujourd'hui de la Direction des Etudes.

Deuxièmement, ne pensez-vous pas que certaines actions et destinations en matière d'organisation aient été faites par rapport à des personnes ? C'est-à-dire qu'une personne s'occupait de telle action, et on déplace l'action en déplaçant la personne.

Dernier point, aujourd'hui, il serait bien d'avoir plus de participation et de transparence vis-à-vis des personnes qui sont en inquiétude par rapport à leur devenir. Si certains pensent déjà qu'ils sont dans une autre Direction, d'autres se demandent ce qu'ils vont devenir, et c'est assez perturbant. Mais, je ne souhaite pas pour autant que l'on brûle les étapes et que l'on parle d'abord de politique et de grande décision avant de savoir comment adapter cela concrètement dans l'organisation.

M. FLAHAULT.- Merci de ces commentaires, tous méritent réponse.

La Direction de la recherche va-t-elle être éparpillée ? Non, elle va faire évoluer ses missions. C'est-à-dire que nous ne souhaitons pas, et nous voulons aussi vous entendre ici, que la recherche à l'École soit complètement séparée des missions d'enseignement et de formations professionnelles de l'École. Nous avons une école professionnelle, il nous faut donc une Direction de la recherche extrêmement ancrée dans la profession. Le fait qu'un certain nombre de personnels de la Direction des études, ayant la culture de la DE, les contacts et les réseaux avec les milieux professionnels, puissent passer à la Direction de la recherche va enrichir cette dernière et non l'éparpiller. Cela va même, au contraire, la recentrer sur sa mission d'appui à la formation professionnelle.

N'avons-nous pas fait de découpages en fonction des personnes ? Il n'est pas faux de le dire, ni que cela n'a pas été complètement absent de nos préoccupations. Aurait-il été mieux de faire les choses théoriquement, sans prendre en compte les réalités de l'École ? Les organisations sont aussi faites avec des personnes, mais ce n'est pas ce qui nous a mus essentiellement. Si des réajustements sont à envisager parce que vous trouvez des déficits de cohérence, nous voulons bien l'entendre, et c'est pourquoi nous le discutons aujourd'hui.

Quant à l'attente des personnels, nous en sommes très conscients. C'est ce qui met en tension le risque de vouloir aller un peu vite pour rassurer les personnels afin que chacun puisse se dire qu'il peut s'investir clairement dans telle mission, occuper telle fonction, et éventuellement se consacrer à telle nouvelle tâche. Mais, nous ne devons pas brûler les étapes. La mission de préfiguration va voir comment les choses peuvent s'organiser tel que nous le proposons, ce qui donnera une expérience supplémentaire au moment des décisions à prendre, lorsque le Comité technique et le CA auront statué.

M. POMMERET.- Un point, vous avez organisé au sein de l'École une demi-journée de réflexion ou de bilan, allez-vous en parler à ce moment-là ?

M. FLAHAULT.- Oui, tout à fait, ce sera le 14 mai prochain. Nous évoquerons les cinq années écoulées, nous détaillerons le projet du COP dont nous aurons en principe la validation, et il restera un peu de place pour parler des propositions de réorganisation. Mais, nous ne parlerons pas d'autre chose que d'un projet et d'un calendrier.

Mme BEUDET.- Nous remercions Mme Dessein pour la présentation, nous avons retrouvé beaucoup de remarques que nous avons faites au cours des réunions, notamment la volonté d'une plus grande coordination des formations. Mais, deux questions demeurent.

Comment les élèves vont-ils continuer d'être associés à cette définition des formations autrement que par les évaluations ? Ensuite, nous apprécions beaucoup cette séparation entre ce qui relève purement de la Direction des études et des services de scolarité, nous espérons vraiment que cela permettra de résoudre les tracasseries administratives exaspérantes pour beaucoup d'élèves, qui font même douter parfois qu'il s'agit d'une école qui a vocation à les accueillir. Pour autant, comment va-t-on vraiment dissocier ce qui relève de la scolarité de la filière puisque la plupart assument aussi beaucoup de missions qui relèveraient de la scolarité ? Comment veiller à ce que ce partage se pérennise ?

Mme DESSEIN.- C'est le travail que nous allons débiter et vous y serez associés. Toute une réflexion est à mener avec vous sur la manière de mieux vous associer. Je suis très sensible à ce que vous dites sur la scolarité, il faut que ce soit le moyen d'améliorer votre vie sur le campus. Nous devons travailler sur chacune des briques, notamment sur ce problème, et que vous nous apportiez vos propositions.

M. FOUÉRE.- J'entends bien que vous êtes en réflexion sur le positionnement de cette Direction des études par rapport aux départements. J'ai aussi entendu dans les débats une interrogation sur la place des professionnels vis-à-vis des filières formations fonctions publiques, notamment à propos des mémoires dont la finalisation est parfois problématique, mais aussi des stages et de ces comités. On a l'impression que si l'École s'ouvre vers les

enseignants, elle doit aussi s'ouvrir aux professionnels. Mais, d'un autre côté, les professionnels dans certaines filières sont peu nombreux, et leurs retombées au plan statutaire ne sont pas forcément prises en compte.

Je redis ici de nouveau qu'il est logique de faire évoluer l'École et qu'il faut travailler à améliorer la place des professionnels afin de les motiver à y intervenir car des collègues seraient intéressés. Si vous êtes demandeurs de la mise en place de comités pour élargir le vivier, il faut voir comment faire en sorte que les professionnels soient invités plus souvent. Cela va poser, à mon avis, un certain nombre de problèmes. Je pense qu'il faut examiner cette question sous cet angle.

Enfin, je voulais ajouter que nous sommes attachés à une articulation équilibrée entre la Direction des études et les départements, pour ce faire, il serait intéressant d'analyser le contenu, peut-être au mois de juin. Pour l'instant, je ne peux pas me prononcer.

Une dernière remarque, vous avez parlé de formation par la recherche, ce que j'entends, surtout en rapport avec la méthodologie. J'entends bien cela, notamment pour tout ce qui concerne le savoir-faire ; mais pour ce qui concerne le savoir-être et les aptitudes professionnelles, je pense que l'on ne peut pas se cantonner à une formation uniquement par la recherche.

M. CONDON.- Contrairement à ce qui a pu être dit, je ne considère pas que les propositions faites ici sont de nature cosmétique. Je pense également qu'il n'y a pas lieu de dissocier le fond de la forme, et la gouvernance des projets et des décisions ou projections stratégiques. Pour ces deux raisons, je réserve mes observations à l'examen du COP, qui reprend d'ailleurs en partie les projets autour de l'organisation de la gouvernance.

M. FLAHAULT.- Je reviens sur un point important que Gérard Vincent a souligné et auquel je n'ai pas répondu totalement. Vous déciderez en octobre des modifications du règlement intérieur lorsque nous aurons l'avis du CT sur ce projet de réorganisation. Pour préparer la rentrée prochaine, nous voulons préfigurer ce que peut être cette séparation que tout le monde appelle de ses vœux, y compris les élèves, entre la scolarité et la Direction des études. En ce sens, nous allons préfigurer le fonctionnement de ce que pourrait être la réorganisation que nous proposons. Mais nous n'allons pas réorganiser ; une Direction des études par intérim sera assurée par Catherine Dessein, et nous allons essayer de préfigurer les fonctions qui existaient déjà à la DE, y compris pour vous donner un retour d'expérience lorsque nous aurons vécu la rentrée. En rien nous ne nous permettons de préempter les décisions que vous allez prendre en octobre, ni l'avis que le CT devra rendre en juillet ou au début du mois de septembre.

M. BERLAND.- Bien évidemment, puisque c'est son rôle, le CT devra se prononcer et le CA le fera également, et nous aurons eu auparavant notre séminaire. Je rejoins ceux qui ont fait la remarque que tout doit être coordonné, c'est-à-dire ce que l'on veut pour l'établissement, et pas simplement déconnecter les objectifs de l'établissement de son organisation. Encore une fois, le CA aura à se prononcer, en tout cas c'est ainsi que nous fonctionnerons.

M. VINCENT.- Pour être précis, le CA va-t-il être amené à se prononcer sur le projet de nomination ou sur la modification du règlement intérieur ?

M. BERLAND.- C'est une question importante, et ce ne peut être que les deux.

3. APPROBATION DU CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE PERFORMANCE 2012-2013

M. BERLAND.- Vous avez vu que cette dernière version est singulièrement modifiée par rapport à ce que nous avons vu les précédentes fois. Aujourd'hui, nous devons nous prononcer. Quelles sont les remarques ?

M. de WILDE.- Sur l'objectif n° 5 de la deuxième tranche du programme pluriannuel d'investissement, a-t-on des précisions sur ce que l'on veut faire en termes d'investissements sur le site parisien ?

Mme DESSEIN.- Nous allons regrouper l'ensemble des trois sites : Ivry, Hôtel-Dieu et la MSSH. Nous avons une piste pour une location de 1500 m² du côté de la grande Bibliothèque, en face de l'université Diderot, qui libère ces locaux car ils font construire ailleurs. Tout le monde serait regroupé sur 400 m² de salles de cours et 1000 m² de bureau. Je vais négocier avec le propriétaire la semaine prochaine et j'aurai alors plus d'informations. Je suis très prudente car nous avons trouvé quelque chose mais un autre a mis plus d'argent sur la table. Nous pourrions occuper les locaux en fonction du départ de Diderot qui a pris un peu de retard dans sa construction. Mais je ne peux pas m'avancer plus car nous avons toujours cette épée de Damoclès avec un possible concurrent. C'est une location et les investissements seraient les aménagements internes.

M. de WILDE.- Sur l'objectif 6, il est fait état de la participation et de la procédure d'accréditation internationale qui a déjà dû être évoquée dans des débats antérieurs. Pour me rafraîchir la mémoire, quels sont l'objectif et le contenu de cette accréditation, quel est le coût de la démarche ? Si c'est, comme je crois le comprendre, plutôt sur le contenu pédagogique que sur le management, pourquoi cela se situe-t-il dans cette première partie du contrat ?

M. FLAHAULT.- J'aurai plus de mal à répondre à la dernière question. Il existe un seul organisme d'accréditation des écoles de santé publique dans le monde, le CEPH, qui ne met pas de condition linguistiques à son accréditation, c'est-à-dire que les formations ne doivent pas nécessairement être dispensées en anglais. Aujourd'hui, 40 écoles de santé publique sont accréditées aux États-Unis, une au Mexique et une au Canada. Nous serions la première école européenne. Ce processus a été décidé par le CA il y a quatre ans, c'est un processus long, et nous entrons en phase finale puisque la visite de l'accréditation doit se dérouler en décembre 2012 pour une décision début 2013. Notre école se verra alors accréditée par cet organisme très reconnu dans les milieux internationaux de santé publique, ce qui augmentera l'attractivité vis-à-vis des étudiants étrangers et des professeurs à recruter.

Nous avons trouvé rapidement que ce processus d'accréditation était assez structurant pour l'École, par ailleurs il exige une école très professionnalisante et très proche de la vision que nous avons au sein du Conseil d'administration et de la Direction de ce que pouvait être une école de santé publique assez bien équilibrée sur différents domaines que sont le management, l'épidémiologie, les sciences de l'information, la santé, l'environnement et travail, les sciences sociales et comportements de santé. C'est la définition même de la santé publique par cet organisme d'accréditation qui correspond bien à la structuration de l'École depuis sa création. Le coût est plus modeste que pour les accréditations de MBA, avec une cotisation annuelle une fois que l'on est accrédité, et un coût à couvrir pour la mission d'accréditation lorsqu'elle viendra en visite mais ce n'est pas exorbitant.

M. de WILDE.- La démarche paraît intéressante. Comme je vois qu'un rapport d'auto-évaluation se prépare, j'imagine que ce pourrait être un élément d'intérêt partagé pour les membres du CA.

J'ai une observation sur l'objectif 7 concernant le développement et l'adaptation des formations. Au titre des obligations de l'État pour les formations des filières fonctions publiques, le troisième point qui est simple dans le principe consiste à dire que l'État est maître d'ouvrage et que, pour des raisons de prévisions financières et budgétaires, il donne le nombre de personnes à former. Je me suis interrogé sur ce que cela voulait dire vraiment. En réalité, la plus grosse part des recettes venant des contributions hospitalières qui sont stables au regard d'un *numerus clausus* qui n'a pas eu tendance à se développer, je me suis demandé ce que cette obligation de l'État recouvrait et quelle était la pensée des rédacteurs, est-ce prudentiel ou cela vise-t-il quelque chose en particulier ?

Mme DESSEIN.- Il s'agit surtout de connaître très tôt le nombre de postes ouverts aux concours et de mieux préparer les rythmes de formation. Il n'y a rien d'autre derrière.

M. de WILDE.- Sur l'objectif 14, je note avec satisfaction dans cette page que vous avez intégré l'évaluation des partenariats dans le développement du contrôle de gestion, notamment internationaux. Je le souligne avec intérêt et je vous en remercie puisque c'était une demande déjà exprimée lors de séances précédentes.

J'en viens au chapitre 5, sur la dernière page concernant notre discussion de tout à l'heure. Il est toujours compliqué, lorsqu'on a repris un document plusieurs fois, d'être sûr d'avoir gardé toute la cohérence de ce que l'on voulait exprimer au début. Je souligne que la rédaction est à la fois précise et ouverte. Elle est précise en ce qu'il est clairement dit que l'EHESP n'avait pas vocation à se fondre dans ce futur grand ensemble, en rappelant pourquoi, ses modes de financement, ses missions régaliennes, de formation, etc., c'est précis. Je reformule car d'une certaine façon, je considère que c'est un propos un peu définitif, et c'est à multiples lectures possibles dans le corps du texte.

Je reviens aussi à la note du PRES, elle est très intéressante et dit que si l'Idex est une opportunité, le vrai projet est de constituer une structure unifiée. Monsieur Girard, que j'ai croisé, m'a rappelé que c'est un élément du projet, et je comprends que d'autres l'ont fait, à Marseille ou ailleurs, avec des raisons évidentes de volonté d'être visibles des classements internationaux, pour l'attribution de financements dans les projets de recherche, ce sont des motifs non contestables. Le PRES est cohérent et dit clairement les choses : le projet est la structure unifiée ; l'Idex est une opportunité. Ce qui est structurant n'est pas l'Idex mais le projet de structure pour toutes ces bonnes raisons.

En complément, le chapitre 5 dit qu'il n'est pas question de structure unifiée pour l'EHESP, le sujet est le mode d'articulation entre l'EHESP et la future structure unifiée.

M. BERLAND.- Sachant que le mot unifié est vagabond, il est certain qu'il n'y a ni fusion ni absorption.

M. de WILDE.- Nous sommes d'accord, la structure unifiée est un terme du PRES si j'ai bien lu. Le COP est précis en ce sens et dit qu'il n'y aura pas de projet de fusion.

Par ailleurs, on nous propose un groupe projet pour piloter la réflexion sur le positionnement vis-à-vis de l'Idex et du projet de l'université unifiée. Quel va être le contenu de cette réflexion ? Est-ce sur la forme juridique du type d'association ou est-ce le sujet recherche et Idex ? À la fois, le positionnement consiste à dire qu'il n'y aura pas de fusion mais parle d'une ouverture sur une forme de travail, que je peux comprendre. Et si le sujet n'est pas un projet de structure unifiée mais d'association, notamment autour de l'Idex, n'aurait-on pas intérêt à remettre cela dans tout le pavé Recherche ? Je souligne une forme d'ambiguïté dans cette rédaction, même si par ailleurs, on arrête tout de suite le débat en disant que les choses sont claires et que l'EHESP n'a pas vocation à fusionner.

Au titre de la participation à d'autres structures, des actions de développement sont déjà en cours pour l'avenir, notamment dans des aspects de recherche. Je me demande s'il ne faudrait pas valoriser davantage la participation de l'EHESP au PRES Université de Bretagne. Je vois bien que nous sommes partie prenante d'un projet Maison des sciences de l'homme et de l'IRSET, dont je ne suis pas sûr d'avoir compris les modes de relations. Ne faudrait-il pas le valoriser davantage dans le projet de ce COP dans la mesure où on est vraiment centré sur le contenu plus que sur la structure.

M. BERLAND.- Dans ce que je perçois, on dit bien qu'il n'est pas question que l'École aille vers une fusion, elle reste mais ne ferme pas la porte à une réflexion sur sa participation à un plus grand ensemble, comme elle participe aujourd'hui au PRES. Nous pourrions considérer que le futur contour soit un PRES avec non pas trois mais une université unifiée, et que d'autres partenaires soient avec leur identité toujours présents dans un mode de collaboration qui serait affiché mais qui laisserait toute l'autonomie à l'École. L'École a voté en son temps la participation à un PRES, pour autant, elle garde son identité et son autonomie. La réflexion peut aussi consister à dire que l'on s'inscrit dans une nouvelle

structure mais en annonçant que, de toute façon, il est clair que l'École gardera son autonomie. C'est un peu le sens.

M. de WILDE.- Je l'ai bien compris, mais quel est le champ de ce groupe ?

M. FLAHAULT.- Ce groupe projet au sein de l'École aura vocation à traiter les deux aspects de de l'Idex. Le premier touche aux financements de la recherche et la formation, le deuxième est l'aspect structurant des relations avec l'université unifiée et les autres partenaires.

M. BOUVIER-MULLER.- Le COP acte les orientations de l'IDM et la FHF ne peut que s'en féliciter. Mais à bien y lire, on s'aperçoit que les orientations sont parfois en distorsion avec un certain nombre d'avancées. Il est indiqué qu'il n'y a pas lieu d'opposer université et monde professionnel, ce à quoi nous souscrivons. C'est d'ailleurs le concept de fertilisation croisée qui a guidé la réflexion de la FHF depuis plusieurs années sur la création de l'EHESP, l'adhésion au PRES et maintenant à cette idée d'Idex. Mais fertilisation croisée implique d'avoir au moins deux partenaires, et l'un ne doit pas tuer l'autre *de facto*, au risque de ne plus avoir de fertilisation.

Deux exemples m'ennuient : en page 6 sur l'autonomie des départements et en page 10 sur des questions relatives à la pédagogie qui relève de la responsabilité de la DE. Ne revenons pas sur cette contradiction qui a déjà été évoquée. Le deuxième exemple est la validation des orientations de l'IDM qui devrait piloter un axe de recherche, mais il est dit plus loin qu'une équipe de recherche en management sera rattachée à la Direction de la recherche. Cela donne l'impression qu'au-delà des affirmations de principe, les actes mis en place ne correspondent pas et sont en opposition.

Ce qui m'amène à parler d'une tutelle écrasante de la Direction des études et de la direction de la recherche sur l'institut du management, ce qui est en contradiction avec ce qui a été régulièrement déclaré suite aux interventions de la Fédération quant à la place de l'IDM. J'ajoute que, pour nous, l'IDM représente l'instrument privilégié de la mission première de l'EHESP, telle qu'elle ressort de la loi du 9 août 2004 qui a d'ailleurs été tout à fait bien rappelée dans ce document.

M. BERLAND.- Je fais un commentaire à propos de l'équipe d'accueil. Lorsqu'on a une unité de recherche, que ce soit une unité mixte dépendant du CNRS, d'une université ou d'une école ou du CNRS, la tutelle ne revient jamais à un département de formations. D'ailleurs, lorsque l'évaluation est faite, que ce soit par l'INSERM, le CNRS pour une unité mixte ou par l'État pour une équipe d'accueil, on n'évalue jamais le département de formation. Ce n'est le cas dans aucune structure en France. On peut considérer que l'on trouverait là une spécificité à l'École, mais il faut savoir que ce n'est comme cela nulle part ailleurs en France. Encore une fois, je ne suis fermé à rien, mais il faut être attentif à ce que les modèles ne deviennent pas tellement spécifiques que l'on ne comprenne plus rien.

Cela n'empêche pas les acteurs d'être impliqués de toute façon. C'est un débat que nous avons eu avec Antoine lorsque je suis entré dans une meilleure connaissance de l'École, nous étions d'ailleurs en désaccord. J'ai considéré qu'il fallait que l'École se donne une identité de recherche vraiment spécifique et ne soit pas simplement un acteur participant à une unité de recherche, dont la majorité était finalement un peu ailleurs. Lorsqu'on est un petit morceau d'un grand ensemble, il faut faire attention car si on l'enlève, le grand ensemble reste et on perd de sa force.

Lors du séminaire, nous devons évoquer ce que nous voulons pour l'École. Je crois vraiment qu'il faut construire une identité forte de recherche petit à petit. Après, quant à dire qu'une équipe d'accueil dépend d'un département, cela n'existe nulle part ailleurs. De plus, la page 37 indique que l'Institut du management va prendre toute sa place. Tout peut se faire évidemment, rien n'est interdit mais... Par exemple encore, si vous prenez une grosse unité de recherche en génétique où les acteurs dépendent de la faculté de médecine, la faculté n'en est pas responsable, c'est l'établissement qui l'est. Il faut remettre les choses en ordre.

M. BOUVIER-MULLER.- J'ai pris quelques exemples pour montrer que les actes n'étaient pas en rapport avec les déclarations.

M. BERLAND.- Je n'ai pas compris ?

M. BOUVIER-MULLER.- Lorsque j'ai parlé de tutelle très forte sur l'IDM, j'ai indiqué par deux exemples que les déclarations selon lesquelles l'IDM prend tout son sens... chacun peut avoir une analyse dessus, la mienne n'était pas exactement la même que la vôtre.

M. BERLAND.- N'avez-vous pas l'impression que mettre en place une équipe d'accueil dans le domaine du management consiste justement à ne pas créer de distance entre la volonté et l'action ?

M. CONDON.- Je remercie la Direction de ce travail de rédactions successives, un peu itératif, suivant les remarques faites. Ce document apparaît relativement consensuel.

Je voudrais porter mon propos sur le premier point portant sur le mode de management, l'efficacité de la gestion, et l'adaptation de l'organisation des missions de l'École. Je considère qu'à travers le dialogue que l'on peut conduire entre le document de présentation sur le projet de réorganisation examiné tout à l'heure et le COP, il y a une correspondance et il convient d'en faire une lecture croisée. On voit à l'oeuvre un modèle d'organisation et une direction apportée pour l'École qui ne vont pas dans le bon sens, c'est-à-dire d'amélioration de la performance globale de l'École. Je voulais apporter quelques points d'explication sur le sujet.

Le COP met en avant, et c'est le cas dans le document d'orientation sur la réorganisation, le sujet de l'autonomie des départements pour mieux mettre en place des mécanismes qui ne vont pas dans ce sens. C'est un peu le propos de la FHF. Il nie même d'une certaine façon cette autonomie.

On parle de poursuivre la volonté d'autonomie, c'est-à-dire que l'on est dans la déclaration d'intention, pour en limiter tout de suite la portée puisque l'on réduit ce concept d'autonomie à celui de centre de responsabilité qui est plutôt une notion comptable. Et l'on met en avant les limites : l'unité de l'École et la cohérence de l'ensemble des dispositifs. En réalité, le projet me semble contraire à cette intention d'autonomie. De quoi les départements sont-ils responsables lorsque le levier le plus fort de leur action, celui du recrutement, ne leur est pas clairement attribué ?

En tout cas, une incise dans le document ne paraît pas très clairement formulée. On a dit tout à l'heure que la formation continue se retrouve dans le périmètre de la DDS, quand la pédagogie elle-même ne lui est pas attribuée puisque le responsable de la formation au sein de la Direction des études est l'interlocuteur sur ce sujet. C'est rappelé dans le chapitre sur la place des élèves.

Qui, d'ailleurs, est responsable de quoi ? C'est finalement la question de la réorganisation et du management, et la portée de cette interrogation me semble en elle-même porteuse de l'unité réelle de l'École.

On parlait tout à l'heure de comitologie, on voit un empilement d'instances, d'organes, de comités, entre les comités pédagogiques des formations, de coordination des formations, des conseils d'orientation des formations à côté du Conseil scientifique ou du Conseil des formations qui existent déjà, on a aussi le bureau des stages, un observatoire des métiers, le CODIR, la DRIP, la DDS... Même si j'entends que certains se réunissent deux fois seulement dans l'année, c'est quelque chose qui relève de l'anecdote.

Cette question du modèle me semble centrale, et l'interrogation étant celle de la subsidiarité, c'est ce dont je parle avec la performance. Au fond, il s'agit de donner aux acteurs de terrain les moyens de porter les objectifs qui leur sont clairement assignés. En l'occurrence, aux départements et à leurs équipes pédagogiques les moyens d'apporter la réponse aux missions qui leur sont confiées par l'École, les tutelles, le monde professionnel. Au lieu de

cela, on renforce la technostructure, c'est un peu ce que je lis dans l'empilement de comités et des instances proposés ici et qui transparaissent en filigrane dans le COP.

La question que je pose est celle d'un modèle de subsidiarité qui, je crois, répond à un principe d'efficacité et de performance dans un monde complexe dans lequel évolue l'École depuis quelques années. C'est peut-être l'un des éléments qui président à ce principe qui nécessite que les objectifs soient clairement établis, les moyens attribués, et qu'un contrôle soit effectué. Un principe de confiance préside à cela, c'en est en tout cas une condition indispensable.

On a parlé tout à l'heure du respect des procédures et de la nécessité d'un examen par les instances internes, comme le CT dont il me semble important d'avoir sur ces questions de réorganisation un avis formel, ce qui participe de la démocratie interne. Je m'interroge cependant sur un certain décalage entre intentions et réalité. J'apprends ce matin que le JO consacre sur la question des attachés d'administration une avancée que l'on attendait de longue date. Elle concerne les ministères de tutelle, mais j'insiste sur le fait que l'École, à travers le régime d'indemnisation des frais de déplacement pour les séminaires interprofessionnels notamment, est aussi partie prenante de cette valorisation ou pas des filières professionnelles, et les AAH en font partie de façon pleine et entière. Ce principe de confiance est aussi vrai pour la place accordée aux élèves. J'entends qu'elle relève de certaines avancées, mais dans la formulation on parle surtout de réflexion, ce qui fait un peu référence à un COP de transition. Et puis, quelque part, la confiance se pose vis-à-vis des acteurs internes, des départements, de leur responsable et des équipes pédagogiques.

M. ROSENBLATT.- Pour dire les choses simplement, nous avons noté une évolution très positive de ce document. J'ai envie de le dire de manière assez insistante car cela valait la peine de prendre le temps d'essayer d'accorder nos violons, de nous comprendre les uns et les autres pour arriver à un document de synthèse qui devrait, je l'espère, être repris largement par les administrations. C'est un travail qui a été positif et efficace.

Pour notre part, nous avons saisi la balle au bond lorsque la Direction de l'École et son président nous l'ont proposé, et nous avons répondu par un certain nombre de remarques écrites sur des points qui nous paraissaient importants, avec la satisfaction de les voir tout à fait ou plus ou moins pris en compte, puisque c'est un travail de synthèse.

Bien entendu, il reste des points d'interrogation et j'en citerai quatre. Nous avons interrogé par écrit sur le financement des activités internationales y compris des bourses, sur ce point le COP n'est pas forcément très clair mais j'imagine que les budgets successifs le seront et que nous aurons à traiter cet aspect.

Nous nous étions aussi étonnés d'un écart entre l'accroissement du nombre de journées stagiaires en formation continue et l'accroissement des recettes, l'un augmentant de 5 % et l'autre de 10 %, ce qui renvoie peut-être aux aspects tarifaires, mais ce n'est pas essentiel.

Deux points sont plus importants, celui de l'évaluation a déjà été abordé et je n'ai pas trouvé dans le document comment on arrivait à évaluer l'activité des chaires. Ce point nous paraît relativement important. Nous nous étions félicités du développement de la recherche en management. C'est un point où il est possible de progresser et il est important que ce soit réalisé avec l'implication de toutes les parties prenantes de l'École.

J'insiste sur le dernier point qui est la coordination des projets entre les Directions et les départements. Nous mentionnions dans nos remarques écrites que le projet global ne pouvait pas être l'addition des projets des différentes composantes et, en même temps, qu'il fallait une expression de chacune des composantes dans une dynamique de projet et prévoir les modalités d'intégration. De ce point de vue, il nous paraît important d'avoir un cap et un pilotage global clairement dessiné, et à l'intérieur de ce cap, une mobilisation des marges d'initiatives et de responsabilité des différents interlocuteurs, dont les départements et institut et leurs directeurs.

Il est nécessaire d'avoir une réactivité, notamment dans les départements qui le revendiquent, afin que lorsqu'une occasion se présente, ils saisissent la balle au bond. Deux exemples me viennent. Sur la formation des chefs de pôle, il faut que l'École, dans une logique ou une autre, soit capable de réagir aussitôt pour dire : « Nous sommes partants pour organiser les formations ». J'ai l'exemple du texte PFR comme le texte des attachés, des DG, des D3S et quelques autres qui sont au Journal officiel. J'ai eu l'occasion d'exprimer à la Direction ces jours-ci que le ministère a saisi l'École pour lancer rapidement une formation à la mise en oeuvre de la PFR. Il faut une réactivité presque instantanée de l'École pour répondre présent, se saisir du dossier et faire en sorte qu'il puisse être mené. Et ce ne sont pas là des problèmes de pouvoirs internes, de prérogatives ou d'attribution qu'il faudrait négocier, négocier ou conquérir, c'est un problème de réactivité et d'initiative professionnelle, et je crois que tous les intervenants de l'École en sont capables.

M. GIBELIN.- Nous apprécions que des modifications importantes sur le texte, des précisions et des garanties aient été apportées. Nous étions aussi demandeurs de ce temps supplémentaire, cela nous conforte dans l'idée que ce n'était pas du temps perdu et que cela nous a permis d'avancer dans de meilleures conditions.

Il me semble que cela reprend un aspect sur lequel nous revenons régulièrement. Nous avons vu là un bon engagement et une prise de position claire du ministère qui a permis d'avancer, et nous le saluons. Ce qui prouve que cela aurait dû être fait plus tôt et qu'il existe un problème d'anticipation, qui ne date pas d'aujourd'hui, de toutes les conséquences de cet instrument, dont nous continuons de penser qu'il est utile et tout à fait pertinent. Mais nous pensons tout de même que le travail d'anticipation sur la manière de faire et de veiller à toutes les articulations possibles n'a pas été fait. Probablement la question des moyens de l'État se repose-t-elle. En tout cas, c'est ainsi que nous l'apprécions : c'est une nouvelle concrétisation que ne pas s'arc-bouter sur la question des moyens en fonctionnaires et la capacité de l'État à intervenir se traduit aussi par une incapacité à anticiper ce que ce dernier a à faire, à moins que cela soit volontaire. Mais nous ne le pensons pas, nous croyons à un problème de manque de moyens pour imaginer ce que pouvaient être les conséquences de la mise en place de cette École.

Sur la réactivité, je veux renforcer les propos de Michel Rosenblatt. C'est aussi par cette réactivité que l'École montre sa place parmi l'ensemble des acteurs. Cela avait été évoqué plus tôt sur la formation des ARS ; lorsque le bilan avait été présenté, on avait repointé qu'au-delà des DG d'ARS, d'autres formations étaient à faire notamment des délégués territoriaux d'ARS. Pour y être confronté sur plusieurs territoires, il y a là encore beaucoup de travail à faire sur, par exemple, la place réelle dans le cadre de la loi telle qu'elle est aujourd'hui en fonction des ARS (personnels de Direction et autres). L'École a complètement sa place, cela a été évoqué au moment du plan d'étape mais nous n'avons rien vu de concret en la matière. Il semble que, là encore, un espace est possible pour que l'École joue complètement son rôle, à la fois de formation et d'accompagnement des textes, tels qu'ils existent, même si nous avons un avis très partagé, voire très opposé à leur contenu.

Sur le dernier aspect, le directeur a pointé un non-consensus dans le Conseil d'administration, et j'ai bien entendu les arguments réitérés de la Fédération. En même temps, nous avons aussi besoin d'entendre ce qui a été dit tout à l'heure par l'un des responsables de filière qui, à l'inverse, disait sa satisfaction que cet équilibre puisse être trouvé. Sur cet aspect, il y a vraiment à dépasser les clivages sur la question de la place de l'Institut du management. Pour ce qui nous concerne, depuis le début, nous avons dit et redit que cette entité nous paraissait indispensable, mais nous avons aussi répété qu'il n'est pas question qu'il ait une place disproportionnée ou spécifique, au sens de "différente des autres départements". Qu'il ait un contenu spécifique pour son rôle déterminant dans la formation des fonctionnaires qui est l'une des missions de l'École, nous y sommes attachés, mais nous pensons qu'un équilibre est vraiment nécessaire.

Le séminaire peut aider, mais peut-être serait-il aussi utile, dans une forme parallèle au CA, de mener une réflexion plus large, y compris avec votre ministère car il a tout à fait sa place, sur cet équilibre afin de ne plus être obligés d'y revenir régulièrement. À partir du moment où c'est une préoccupation, il faut qu'elle s'exprime, mais que ce ne soit pas un sentiment de blocage ou de clivage, car je pense que nous pouvons le dépasser.

Mme THOUVENIN.- Je vais reprendre certaines remarques faites avant votre intervention. Je rappelle, puisque les questions de cadre d'organisation sont importantes, que les départements, quelle que soit leur dénomination, n'ont pas d'autonomie juridique. Il est important de le prendre en considération. Cela ne veut pas dire qu'ils n'ont pas d'existence, mais la revendication de l'autonomie ici ne permettra pas de faire avancer le débat.

M. FOUÉRÉ.- Je prends note que des propositions que nous avons faites ont été prises en compte sur les filières fonctions publiques État. Malgré tout, je me réfère à la page 19, sur la formation des fonctionnaires État, des missions n'ont pas été reprises et je m'en étonne. Ce sont notamment les missions de veille et sécurité sanitaire puis de prévention et de gestion de crises n'ont pas été reprises directement sous cet item, à moins qu'elles soient intégrées dans l'item animation. Mais cela ne relève pas forcément de l'animation territoriale ni des compétences des délégués territoriaux cités tout à l'heure.

Nous ne pouvons que nous en inquiéter. Cela signifie-t-il que ces missions qui sont complètement régaliennes vont être transférées vers d'autres opérateurs ? Leur organisation va-t-elle être confiée à d'autres ministères ? C'est une question que nous repons au travers de ce projet de COP de l'EHESP.

Un autre point n'a pas été pris en compte et c'est un peu dommage, à moins que ce soit déjà dans vos programmes de recherche classiquement développés. Lorsque vous parlez de recherche émergente, vous faites essentiellement état de trois programmes, mais ils se réfèrent à des programmes en lien avec les filières de fonctions publiques, notamment hospitalières ou médicosociales, et aucune des recherches que vous mentionnez dans les propositions émergentes ne vient concerner la recherche dans le domaine des fonctions publiques purement État. Je trouve dommage que vous n'ayez pas réussi à faire le lien dans ce domaine avec les filières fonctions publiques État. Nous avons déjà discuté de ce lien à faire entre la recherche pure et les formations professionnelles fonctions publiques État, et je regrette que vous n'ayez pas dégagé au moins une piste de recherche sur celles-ci.

M. FLAHAULT.- Le premier point de votre intervention relève d'un oubli de notre part et nous allons intégrer cette mention supplémentaire sur la veille sanitaire que vous avez évoquée.

Sur le second point, celui concernant les projets de recherche émergente, c'étaient en effet les fonctions publiques hospitalières qui manquaient le plus dans le périmètre des recherches à développer pour y adosser les formations. En revanche, les recherches fonctions publiques État font désormais l'objet d'adossement à une recherche labellisée, que ce soit avec l'IRSET pour les aspects environnementaux, l'UMR 190 pour les aspects de veille et de sécurité sanitaire, infectieuse, ou de maladies émergentes, ou le CRAPE pour toute la partie politique publique de santé. La priorité pour ces deux années de transition est d'enclencher un même niveau d'adossement à la recherche pour les formations pour la fonction publique hospitalière.

Mme WARGON.- Il convient peut-être de compléter légèrement la page 33 qui vise très clairement ces axes de recherche. On pourrait essayer de renforcer la liaison entre le résultat de cette recherche et les formations statutaires des personnels concernés car c'est sous-jacent. Une phrase pourrait être ajoutée quelque part page 33 ou 34. Ces axes sont cités mais il manque la jonction avec les formations statutaires.

M. FOUÉRÉ.- Les pistes de recherche sur les bonnes pratiques en matière d'inspection contrôle mériteraient, au-delà des pistes déjà intégrées à l'EHESP sur la veille sécurité

sanitaire avec l'UMR 190 à Marseille, un regard particulier. Nous serions très attachés à voir intégrer un tel axe ou au moins le discuter avec vos équipes.

M. DEREURE.- Mon intervention porte sur l'objectif 2 qui concerne la création des conditions d'une plus grande implication des élèves et des étudiants dans la vie de l'établissement. Nous sommes bien d'accord avec le constat montrant que les actions visant à associer les élèves et étudiants sont insuffisantes. Mais je voudrais attirer votre attention sur le fait que ce n'est pas en réorganisant et en décrétant que la participation doit être meilleure qu'elle le sera, il faut aussi créer les conditions d'une meilleure lisibilité de l'organisation. En effet, l'impression de lourdeur et de difficultés de fonctionnement administratif, relevés par ma collègue tout à l'heure, incite quelquefois les élèves à ne pas s'impliquer dans la vie de l'École.

Je fais aussi le lien sur le paragraphe suivant sur l'association des élèves et étudiants et notamment sur la fin de la phrase en rouge : « dans des groupes de travail en particulier dans le processus d'évaluation et de rénovation des programmes de formation ». Vous êtes en réflexion sur la réorganisation de la Direction des études, peut-être cet axe pourrait-il être d'ores et déjà décliné au sein de cette réorganisation, notamment au travers des comités que vous souhaitez mettre en place.

J'ai aussi une interrogation sur le paragraphe suivant : « Il faut redonner le poids à un bureau des élèves (BDE) structuré de manière à ce qu'il soit pérennisé, représentatif des élèves et étudiants de l'EHESP ». Le souci est que nous avons bien un BDE de création très récente, l'élection au bureau va avoir lieu dans les jours qui viennent, mais c'est une association qui n'a pas de reconnaissance au sein du règlement intérieur de l'École. En revanche, il existe au sein de l'École un conseil des élèves et des étudiants porté au sein du règlement intérieur et qui est l'organe de représentation des élèves.

Je pense qu'il y a une confusion ou une clarification des rôles à retrouver ou à rediscuter entre la Direction et les élèves sur l'animation d'une vie sur le campus, qui peut être portée par un BDE, puis une instance représentative avec le conseil des élèves et étudiants, où siège l'ensemble des délégués. Il pourrait être le pendant du comité technique, cette fois-ci pour les élèves.

M. POMMERET.- J'ai une remarque technique, je relis la page 36 du procès-verbal que nous avons approuvé concernant le dernier CA : « Je note que des remarques qui avaient été faites lors du CT n'ont pas été prises en compte, notamment à la page 2, etc. » et je note encore une fois que rien n'a été modifié. Or, il s'agissait déjà d'un rappel sur la page 2 qui reprend *in extenso* le terme soulevé par le comité technique lorsqu'il était réuni et que j'avais rappelé lors du CA du mois de mars, à savoir : « concernant le rapport de l'IGAENR, la Direction a repris *les données techniques d'organisation...* » Or, vous savez que les techniques d'organisation reprennent notamment l'externalisation de l'hôtellerie-restaurant, et pour éviter toute confusion, nous souhaitons voir marquer "des données techniques" et non "les données techniques", ce qui pourrait faire penser qu'il s'agit de l'ensemble des données.

M. SCHWEYER.- L'évolution du document qui nous est présenté est l'objet d'une réelle satisfaction car nous avons fait un certain nombre de propositions qui ont été entendues, partiellement ou entièrement reprises. Pour nous, c'est vraiment une très belle illustration de la concertation que nous appelons de nos vœux.

J'ai une question, une remarque et une suggestion.

La question a trait à la page 21 où un indicateur semble étonnant. L'objectif 8 consiste à évaluer l'offre de formation en fonction des critères d'utilité, d'opportunité, académiques et économiques, et l'intitulé de l'indicateur n°3 est le taux d'insertion des étudiants diplômés par l'EHESP avec, pour chaque diplôme, 90 % d'étudiants en poste ou reprise d'études après 18 mois. Je me suis demandé quelle était la référence car je suis en responsabilité d'un master professionnel où 66 % des étudiants trouvent un emploi après un an, ce qui est déjà très bien. Ces 90 % paraissent un peu ambitieux.

Ma remarque a trait à la page 40 sur l'objectif 12 : Élaborer une stratégie de valorisation des connaissances et de communication scientifique et l'intitulé de l'indicateur "Changement de statut du GIE Presses de l'EHESP en SASU". Pourquoi 2013 alors que ce dossier a été ouvert dès 2011 ? Je crois que l'on risque de fragiliser les presses en reportant trop, j'y reviendrai à propos du point 7, mais c'est vraiment un motif d'inquiétude des personnels et j'aimerais que réponse y soit donnée.

Une suggestion à la page 47 à propos des activités internationales et l'objectif 14 : Développer les partenariats internationaux. Il avait été suggéré que les partenariats soient remis sur le métier, ce qui a été noté en rouge : « Ces priorités peuvent évoluer sur la base d'une réflexion... » Ma suggestion est que l'on puisse avoir comme indicateur la valorisation du savoir-faire et du rayonnement de l'École, et d'inscrire en 2013 un rapport d'analyse, notamment sur les partenariats possibles avec la Société française de santé publique. Ce serait un sous-ensemble du premier indicateur, mais je crois qu'il serait bien de l'explicitier, que ce soit vraiment remis sur les métiers que l'on puisse retravailler la chose, et en faire un indicateur pour être sûr aboutir.

M. ROUXEL.- Ce document n'est pas dénué de qualité, j'ai les mêmes remerciements à adresser aux équipes qui se sont penchées sur ce travail. Pour autant, je dois réagir en tant qu'enseignant à l'institut du management, mais ce pourrait être ailleurs, sur la notion de COP. Nous sommes bien sur un outil de programmation d'une charge de travail qu'il revient à nos responsables d'assigner à leurs collaborateurs. Pour répondre à propos de la PFR, il est parfois un peu compliqué, en deux ou trois semaines, de mettre en place quelque chose dont on peut penser qu'il y a eu un protocole d'accord. Cela pouvait être anticipé dans le précédent COP et pourrait être déjà inscrit dans celui-ci. Les choses ne sont pas toujours évidentes. De la même façon, on a senti venir les appels à projets des procédures d'autorisation dans le médicosocial. Pour les chefs de pôles, ce sont aussi des choses qu'il aurait été souhaitable. On peut toujours émettre le souhait d'améliorer les organisations de demain, d'anticiper et programmer.

J'appelle de mes vœux que cet outil et ceux qui lui succéderont soient davantage des outils de programmation qui rendent la tâche plus aisée. Car, au quotidien, nous n'avons pas des équipes pléthoriques, nous nous appuyons aussi, et c'est notre force, sur un réseau de chercheurs, d'universitaires et de professionnels. Vous parliez de fertilisations croisées, et je regrette que l'on n'ait plus ces mots à la bouche car c'est vraiment l'identité singulière et unique qui profite largement aux chercheurs, leur permettant d'accéder à une base de données incroyable autour des objets de management, d'organisation, de sciences de gestion des organisations en santé. Il est incroyable de pouvoir s'appuyer assez facilement et de rentrer en toute confiance dans les organisations.

Nous souhaiterions un peu d'anticipation autant qu'il est possible de le faire. En tout cas, au sein de l'institut, nous nous efforçons d'être réactifs car il n'est pas toujours très agréable de s'entendre dire... Je pense que nous portons tous le même projet pour l'École, nous avons vraiment envie qu'elle se positionne au mieux dans son environnement et qu'elle soit reconnue pour sa capacité à répondre vite, car j'en connais qui répondent vite mais je connais aussi la qualité de ce que l'on y dispense. Et je souhaiterais aussi que l'on se concerte sur la qualité de la réponse à apporter. Je suis à l'École depuis une année, et c'est dans cet esprit que nous nous efforçons de travailler.

Nous avons aussi beaucoup entendu de choses sur les constats qui ont prévalu à la réorganisation. Cela a été débattu tout à l'heure, on a compris le lien très fort entre le COP et le point précédent. Je tiens à dire aussi que dans de nombreux espaces et avec de nombreuses personnes, cela fonctionne bien et on discute bien entre les filières, le corps enseignant et l'Institut. Naturellement, il peut y avoir des "histoires de personnes" et des difficultés à faire entrer des charges de travail, mais on sait quand même se parler. Il ne faut pas perdre cela dans une forme de réorganisation que je ressens comme un éclatement. Je regrette que l'on reste dans un entre-deux organisationnel où l'on ne pousse pas les

organisations jusqu'au bout, avec toute la confiance et le contrôle, ce que l'on pourrait laisser par exemple aux départements. Mais c'est un point de vue assez personnel.

Je comprends qu'il faille tenir, et j'y tiens autant que d'autres, à l'unicité et à l'entité EHESP. Je ne suis pas pour une balkanisation, comme on a pu le craindre à l'hôpital, et je pense que l'on peut trouver des modalités de contrôle et de transparence, de discussion, d'information pour libérer des énergies aux départements. Car avec ces pouvoirs un peu renforcés partout, je ne vois pas comment on pourra travailler la question de la réactivité, de la place laissée aux initiatives et l'amélioration continue du dispositif pédagogique. Or, je suis très soucieux de cela car le monde professionnel nous attend. Naturellement, le mouvement inexorable et souhaitable du rapprochement avec un courant et une approche universitaire ne doit pas nous couper des attentes très fortes du monde de la santé, et je ne vise pas que le champ sanitaire mais aussi le médicosocial et le social, si l'on considère que la santé est un état global au sens de l'OMS.

Mme WARGON.- À ce stade de la discussion du COP, je trouve que nous sommes arrivés à un document équilibré prenant en compte bien des attentes exprimées, notamment les hospitaliers et en particulier la FHF. Je pense que dans le COP lui-même, on a un point assez équilibré sur le rôle et la place des départements, le texte dit clairement « volonté d'autonomie et capacité des départements à mettre en oeuvre leurs projets », l'existence de structures internes de coordination, dont la Direction des études, et la remarque sur la pédagogie est dans un paragraphe qui vise uniquement à dire qu'à l'intérieur de la DE, il faut préciser ce qui est du ressort de la pédagogie et du ressort de la scolarité. Ce qui ne me semble pas poser de problème pour la rédaction.

Derrière ce qui est écrit dans le COP, se pose la question de la réorganisation. Le Contrat est très peu précis sur ce point, c'est ce dont nous avons convenu dans la période précédente : un COP avec des principes et une réorganisation par la suite. Le projet a été présenté et il a été dit clairement qu'il serait retravaillé au vu des orientations stratégiques du séminaire du 22 juin. Il me semble que le COP ne préempte pas vraiment ce débat.

Ensuite, se pose la question du fonctionnement interne, de la confiance, de la réactivité, de la capacité d'action, autant de sujets qui ne sont pas *stricto sensu* du ressort de l'écriture du COP. Je ne suis pas totalement en phase avec la notion de subsidiarité au sens où je considère que l'on est plutôt de l'ordre de l'intégration ou de l'assemblage ou du travail en commun, c'est-à-dire de la définition d'un parcours unique pour un élève, en formation statutaire ou diplômante, qui est pris en charge pour une partie plus ou moins importante dans sa formation par un département. Mais il est pris en charge en général par plus d'un département, même dans les formations statutaires. Donc, je ne sais pas si la subsidiarité s'adapte exactement.

Ce qui est sûr, c'est que l'on "traîne" depuis déjà longtemps la question de l'autonomie, de la valorisation, et de l'importance des filières statutaires d'un côté, et de l'unicité et de l'intégration du projet global de l'École de l'autre. Sur ce point, il me semble que le COP est assez équilibré, et que nous pourrions continuer le débat par la suite sur l'orientation stratégique. Je ne sais pas si en remettant le document sur le métier, nous serions capables d'aller vers la rédaction parfaite. Il me semble que nous sommes allés au bout de ce que nous pouvions faire sur ce document. Peut-être la question des valeurs communes, du projet commun, reste à réaffirmer et à reposer. Il me semble que c'est vraiment l'objet du séminaire du 22 juin, avec la question de ce qui fait l'unité de l'École, sa force, et à l'intérieur de chaque composante de l'École, quelle est sa place légitime pour qu'elle puisse se déployer et que l'on puisse libérer les énergies.

Je vais être obligée de vous quitter, je voulais simplement dire que le ministère est désormais favorable à cette rédaction.

M. BERLAND.- Avant de passer à l'approbation, je souhaite qu'Antoine précise les points relevés qui seront pris en compte dans la rédaction du document.

M. FLAHAULT.- Beaucoup de remarques ont été faites, je vais essayer de lister celles que nous avons vues comme faciles à insérer dans ce document :

- Celle de M. Pommeret sur la page 2, nous changerons "les" en "des".
- Celle de M. Fouéré sur la veille et la sécurité sanitaire page 19.
- La remarque codicille sur la recherche à destination des fonctions publiques d'État, comme l'a suggéré madame la secrétaire générale des ministères sociaux.
- Les deux remarques de François-Xavier Schweyer, l'une abaissant le taux de 90 à 70 %, qui est peut-être une cible plus raisonnable pour notre établissement. Puis, un indicateur relativement simple de la production d'un rapport d'analyse sur les partenariats au terme du biennal.

M. VINCENT.- J'aimerais donner une explication de vote au nom de la FHF et de l'association des anciens élèves directeurs d'hôpital. Nous avons exprimé notre ressenti, nos interrogations, voire parfois nos inquiétudes. Vous avez compris notre scepticisme, le terme n'est pas trop fort, mais nous avons l'habitude de faire confiance, comme depuis des années. La FHF et l'ADH ont rapidement exprimé en son temps leur accord pour la création de l'EHESP, pour l'adhésion au PRES, nous nous inscrivons dans cette dynamique de confiance mais nous resterons vigilants, cela va s'en dire. Je ne peux pas dire que la confiance soit totalement rétablie, même si nous souhaitons aller dans ce sens.

Si ce texte est loin de nous satisfaire, nous voterons pour.

M. ROSENBLATT.- Monsieur Gini m'a donné le mandat de voter contre au nom du SNIASS, je lève donc la main à ce titre, contrairement à ce que j'ai dit tout à l'heure. Il m'a indiqué que sa voix serait contre au motif de l'adossement de l'École au PRES.

(Il est procédé au vote à mainlevée : 1 voix contre, 2 abstentions.)

<i>Le COP 2012-2013 est adopté à la majorité. (Délib. n°7-2012)</i>

M. BERLAND.- C'est le fruit d'un travail qui montre, même si quelques améliorations sont possibles, la volonté de produire un document plus partagé, même s'il n'est pas encore totalement satisfaisant.

(La séance est suspendue à 13 h 41 et reprend à 14 h 39.)

4. APPROBATION DU COMPTE FINANCIER 2011

5. AFFECTATION DU COMPTE DE RÉSULTAT

M. ROULLÉ.- Je vais laisser la parole à Mme Dubois qui va présenter le rapport ordonnateur. J'enchaînerai sur le rapport agent comptable.

Mme DUBOIS.- L'exercice 2011 est le premier exercice budgétaire intégralement conduit en mode déconcentré, depuis l'élaboration budgétaire jusqu'à la clôture. C'est également le dernier budget de l'École présenté en mode non RCE puisqu'à compter du 1^{er} janvier 2012, l'École a accédé aux responsabilités et compétences élargies, ce qui impliquera que le compte financier 2011 est l'ultime à ne pas encore être certifié par le commissaire aux comptes, ce qui ne sera plus le cas pour le compte financier 2012.

Le compte financier qui vous est présenté part des données initiales du budget primitif.

Budget primitif :

- Dépenses de fonctionnement autorisées à hauteur 20,335 millions euros, exécutées à hauteur de 18,529 millions.
- Dépenses de personnel autorisées à hauteur de 37,259 millions, exécutées à hauteur de 35,851 millions.
- Produits attendus de 56 126 kilos euros, constatés à 55 309 kilos euros.

- Résultat projeté en budget primitif déficitaire de 1,468 million.
- Résultat constaté excédentaire de 929 000 euros.

Les produits sont composés de :

- Une subvention pour charges de service public issue du programme 204, attendue à hauteur de 10,958 millions, constatée à hauteur de 11,256 millions. L'écart provenant d'un complément versé par la DGS à l'automne 2011 de 330 000 euros dont l'origine est double (contentieux pendant au titre de la reprise du personnel du CTNERHI, financement de la démarche d'accompagnement à la certification des comptes).
- La subvention du programme 150 a été conforme aux prévisions, inscrite à hauteur de 1,151 million, avec une petite minoration tout à fait conforme aux règles des finances publiques s'agissant de la réserve de précaution.
- Contributions hospitalières appelées à hauteur de la prévision à 32,211 millions.
- Ressources propres à hauteur de 10,691 millions.

Le taux d'exécution global des produits est de 98,54 %.

Le graphique suivant présente la répartition des produits par grande nature de recettes. Les produits transversaux sont marqués par une conformité entre les produits inscrits et le réalisé. C'est le cas aussi pour les produits de la Direction des études et de la FTLV. En revanche, on est très légèrement en deçà au niveau de la recherche et de l'expertise, ceci étant lié à une question très technique qui a trait à des prestations internes qui avaient été envisagées et qui n'ont pu se réaliser. Mais, globalement, je rappelle que le taux d'exécution des produits est très satisfaisant, à près de 99 %. On peut en tout cas attester de la conformité de l'exécution par rapport à la prévision.

Voici la répartition des produits par centre de responsabilité émetteur du titre. La majeure partie des produits provient des services centraux puisque c'est sur ce centre de responsabilité que sont enregistrées les contributions hospitalières et les subventions pour charges de service public ainsi que l'intégralité des produits du domaine (hôtellerie, restauration).

- La Direction des études représente 3,99 % ;
- La FTLV 4,74 % ;
- La Direction de la recherche 0,81 % ;
- Le bureau d'aide aux contrats (BAC) 3,66 % ;
- Le LERES 3,7 %.

Les charges se ventilent entre : 18,529 millions en crédits de fonctionnement, et 35,851 millions en grande masse de personnels. Le taux d'exécution global au titre des charges est de 94,42 %, un taux globalement assez satisfaisant. Les autorisations d'engagement ont été davantage consommées au niveau des dépenses de personnels que de fonctionnement, même si on retrouve le bon taux d'exécution constaté au global.

Le diagramme suivant présente la structure de consommation des autorisations d'engagement, au titre de la masse des dépenses de fonctionnement. La base de l'histogramme est constituée des charges qui ont été effectivement décaissées (charges courantes de fonctionnement) ensuite les charges non décaissables constituées d'une part, de la dotation aux amortissements et, d'autre part, des dotations aux provisions.

Nous avons aussi les factures à payer pour lesquelles l'impact budgétaire a été réalisé mais qui n'ont pas donné lieu à décaissement effectif, elles sont en attente à l'agence comptable. La partie du dessus correspond au service en attente d'entrée de factures, correspondant au flux resté au moment de la clôture au service facturier. Le complément est constitué des crédits non consommés.

Les dépenses de fonctionnement s'établissent à 18,529 millions, le taux d'exécution est de 91,12 %, cela inclut deux provisions, l'une au titre des vacances non versées au cours de l'exercice 2011 puisque l'École s'est trouvée dans l'incapacité de décaisser les payes des vacataires à partir du mois de septembre du fait de la carence de l'arrêté qui conditionnait l'application du décret de 5 mars 2010. Cette provision a été constituée pour 579 000 euros. La seconde provision a trait à un contentieux pendant devant le tribunal des prud'hommes de Paris dans le cadre de la reprise des salariés du CTNERHI. Le contentieux porte sur les modalités de calcul des indemnités de licenciement. Le fait générateur ayant bien eu lieu sur l'exercice, cela impliquait que pour vous présenter des comptes sincères, la provision soit effectivement constituée. Cette constitution a été financée intégralement par l'abondement de la subvention issue du programme 204. Lorsque nous avons présenté le budget primitif 2011, la subvention pour charge de service public versée par le programme 204 incluait l'ensemble des charges liées au transfert du CTNERHI à l'EHESP.

Les dépenses de fonctionnement hors provisions s'élèvent à 17 754 000 euros.

Cet histogramme a pour objectif de présenter la répartition des dépenses de fonctionnement par centre de responsabilité. On mesure le poids assez conséquent des services centraux. La DRH fonctionnement en réalisé correspond aux provisions que je viens d'évoquer. Pour des raisons techniques, les provisions sont encore constituées en masses de fonctionnement au titre de 2011. À partir de 2012, si des provisions équivalentes doivent être constituées, la N.9.3 permet désormais de les constituer au niveau de la masse des dépenses de personnels et ne nécessitera pas ce travail de re-corrrection.

Informatique et Télécom correspond exclusivement aux amortissements. Cette partie correspond à la Direction des études et la FTLV, les indemnités des élèves. On peut rapprocher par rapport à l'histogramme voisin des crédits ouverts, et donc la part de chaque CR à la fois dans les crédits ouverts et dans la réalisation constatée.

Les dépenses de personnels sont constituées de :

- la masse salariale du budget École émergeant au CR DRH pour 21,114 millions ;
- la masse salariale des emplois hors plafond d'emploi émergeant au CR Bureau d'aide aux contrats pour 950 000 euros ;
- la masse salariale élèves pour 11,831 millions ;
- la masse salariale vacataires exécutée pour les CR "producteurs" pour 1,456 million.

Il faut ajouter le montant de la provision constituée au titre des vacances à ce 1,456 million pour avoir une vision complète de l'étiage de la masse salariale vacataires.

Cela donne ce camembert qui montre bien que la masse principale correspond au budget pour 60 % ; 2,65 % pour le BAC ; les élèves représentent un tiers de la masse salariale, et les vacances 4 %.

Les acquisitions d'immobilisation au titre de l'exercice ont été correctement exécutées, les crédits ouverts étaient de 4,450 millions et les dépenses de 4,166 millions pour un taux d'exécution de 93,50 %. La répartition des investissements montre bien que les bâtiments, le patrimoine et les équipements représentent une part très conséquente de ces dépenses d'acquisition d'immobilisation. On note l'effort d'investissement consenti au profit du LERES afin de lui permettre de maintenir les moyens de production efficaces dont il a besoin. On retrouve bien un taux d'exécution très satisfaisant également.

Compte tenu des ressources de l'exercice au titre de la capacité d'autofinancement, dont on rappelle que la CAF est constituée du résultat excédentaire, les amortissements et les provisions, qui représentent des ressources pour 3,404 millions, le prélèvement sur FDR au terme de l'exercice est de 761 000 euros. Le FDR à la clôture est de 16 300 000 euros.

Ainsi que nous vous l'avons indiqué au début de cette présentation, ce compte financier est le dernier à ne pas être certifié. La certification des comptes est désormais un enjeu d'avenir extrêmement structurant pour l'École. Les comptes qui vous sont présentés constitueront le point de départ des travaux du commissaire aux comptes. Sa nomination vous sera présentée au prochain CA puisqu'il vous incombe de le proposer à l'agrément de la DGFIP. Ses travaux commenceront à l'automne, c'est une démarche structurante dont les impacts dépassent très nettement les seuls services financiers.

Cette certification des comptes implique une rénovation profonde des procédures financières, qui commencent dès l'élaboration budgétaire et s'achèvent à la clôture des comptes. En revanche, il est encore prématuré de vous donner des éléments sur l'impact de la certification sur les comptes et la structure financière de l'École.

L'École a bien conscience de l'enjeu majeur de cette certification des comptes et a souhaité s'entourer des compétences du cabinet Grand Thornton, retenu à l'issue d'une procédure d'appel d'offres. L'objectif est d'accompagner, de la manière la plus étroite et diligente, les services dans cette démarche compte tenu de son importance pour l'École. Cette certification permettra aux administrateurs et à la gouvernance de disposer de comptes leur permettant de prendre de la manière la plus éclairée toutes les décisions propres à assurer le développement de l'École et les missions que la loi lui a confiées.

M. ROULLÉ. - J'enchaîne sur le compte financier 2011 version agent comptable, en essayant d'être le plus complémentaire qui soit et le moins redondant, sachant que vous retrouverez des données comparables à celles venant d'être évoquées.

Vous avez été destinataires du compte financier dans lequel on trouve les états de clôture les plus importants, en particulier : la balance, le compte de résultat et bilan, et par ailleurs le rapport de l'agent comptable qui vous permet d'appréhender de façon plus aisée l'ensemble de ces données financières.

Je passe très vite sur les sources de financement, Laurence Dubois les a évoquées.

Sur les recettes de fonctionnement, les prévisions sont de 56,126, la réalisation de 55,309. On peut dire que c'est une prévision extrêmement bien ciblée avec un taux de réalisation de 98,54 %. J'y ai ajouté la répartition par grande strate : subvention pour charges de service public pour 12,107 ; contributions hospitalières pour 32,211 ; ressources propres pour 10,290.

Quelques mots sur la subvention pour charge de service public avec deux bonnes nouvelles :

- Concernant le ministère de la Santé, nous avons des encaissements supérieurs à ce qui était prévu initialement compte tenu d'une subvention complémentaire en fin d'année de 330 000 euros. Comme vous le disait Laurence Dubois, cela a servi à financer l'indemnité éventuelle à verser à l'ancien directeur du CTNERHI, par ailleurs la finalité est de nous aider à financer les travaux d'accompagnement sur la certification de nos comptes.
- Une subvention du ministère de la Recherche dont le montant est plus important qu'en 2010.

On note une certaine stabilité des contributions hospitalières, avec malgré tout une légère augmentation et un taux de réalisation de 32,211 %. C'est une stabilité normale compte tenu du fait que les taux, que ce soient les taux Paraldi ou les pourcentages de masses salariales pour les établissements sociaux et médicosociaux, n'ont pas changé en 2011. (AF ne comprend pas, relire et confirmer ?)

Concernant les ressources propres de l'établissement, la bonne nouvelle est qu'elles sont en augmentation. Je note une belle progression des ressources sur la formation continue,

passant de 2,85 % à 3,04 %, une belle progression également du produit des conventions de recherche et de prestation de service.

Le LERES est stable, avec 1,59 million, contre 1,49 en 2010.

Par ailleurs, nous avons une augmentation des recettes sur la Restauration-Hébergement.

Ce camembert reprend la répartition des sources de financement de l'EHESP par grand type de ressources. Je passe vite sur le sujet.

Élément complémentaire au propos préalable, j'ai souhaité vous mettre un graphique reprenant l'évolution des recettes de fonctionnement par nature depuis la création de l'EHESP. Que peut-on en dire ? Une certaine stabilité du produit des contributions hospitalières, mais à signaler une augmentation non négligeable des ressources propres, élément extrêmement positif pour l'avenir de nos finances.

J'ajoute un propos sur l'encaissement des produits. Au 31 décembre 2011, les créances d'exploitation s'élèvent à 5,650 millions. On note une diminution forte de ces créances grâce à une mobilisation très importante de nos services sur cette fin d'année, sachant que nous avons bien conscience qu'il reste du travail dans ce secteur. Notamment, nous étions à 3,385 millions sur les créances clients au 31 décembre.

L'élément positif est qu'à date, nous sommes passés sous la barrière du million.

L'évolution est plutôt à l'augmentation des charges de personnels et, *a contrario*, à une diminution des charges de fonctionnement.

- La structure des dépenses de fonctionnement par nature est composée de :

Dépenses de personnel pour 65,92 %, c'est-à-dire les deux tiers de nos dépenses.

Déplacements pour 8,46 %.

Amortissements et provisions pour 4,65 %, en progression en 2011. Pour la première année, nous avons comptabilisé deux provisions, l'une concernant l'indemnité de licenciement précédemment évoquée, l'autre sur les vacances de la période de septembre à décembre 2011 qui n'ont pu être versées compte tenu de la parution tardive du décret. La bonne gestion comptable nous imposait de comptabiliser en provision cette dépense à venir.

- L'évolution des dépenses de fonctionnement par nature se décline en :

Augmentation des amortissements et provisions.

Légère baisse des missions payées sur l'exercice.

Décassement des charges, le montant des dettes s'établit à 7,096. Nous avons un travail à fournir sur les dettes fournisseurs dans la mesure où le montant de ces dettes a tendance à augmenter. Nous devons trouver rapidement une meilleure efficacité pour améliorer nos délais de paiement.

Sur les dettes sociales et fiscales, on note le reliquat de 2,35 millions sur les pensions civiles antérieures à 2010. Ce sont des précomptes qui ont été effectués sur des salaires pour lesquels les reversements n'ont pas été faits dans la mesure où les ministères concernés ne nous ont pas sollicités. Le sujet a été remonté à la tutelle en début d'année dans le cadre des travaux de fin d'exercice

Un propos rapide sur les délais de paiement, avec une certaine amélioration sur la fin d'année. Malgré tout, nos délais de paiement sont toujours assez élevés. L'aspect positif est que le délai est de 34 jours, il tend à être dans les normes et la réglementation. En revanche, nous avons un sujet sur toutes les factures liées au marché billetterie.

Quelques chiffres clés sur l'activité de nos services en 2010 et 2011 :

- belle progression du nombre de factures (+19 %) ;

- évolution des titres de recettes (+5 %)

J'ai ajouté un propos sur le montant moyen d'une facture qui est de 1 100 euros, sujet sur lequel nous aurons à nous interroger dans une démarche de meilleure efficacité.

En synthèse, c'est un résultat d'exercice bénéficiaire de 929 783,34 euros, une situation saine. Il est en légère diminution par rapport à l'exercice 2010 compte tenu de la comptabilisation des provisions qui viennent grever ce résultat.

Après nos interventions, nous allons vous proposer d'affecter ce résultat en réserve, comme de tradition.

À ce jour, le montant cumulé des réserves après affectation du résultat s'élève à 37,71 millions. C'est une situation particulièrement saine qui nous permet de voir venir et peut-être d'intégrer les éventuelles conséquences des travaux réalisés sur la certification de nos comptes.

La capacité d'autofinancement est alimentée par ce résultat d'exploitation et les provisions et dotations, soit 3 404 388,72 euros. C'est une CAF particulièrement correcte qui nous autorise des acquisitions d'immobilisation à hauteur de 4,165 millions, avec un fort taux d'immobilisation sur le PPI à hauteur de 79 %, notamment pour les travaux du bâtiment-école.

Le fonds de roulement, compte tenu de cette CAF et des dépenses d'investissements payés sur l'exercice, est de 761 220,18 euros de prélèvement sur FDR.

Cela nous permet de présenter au 31 décembre le bilan suivant :

- fonds de roulement cumulé de 16,33 millions ;
- capitaux permanents de 39,34 millions ;
- immobilisations de 23,01 millions ;
- trésorerie très saine de 18,22 millions.

C'est un fonds de roulement de 113 jours de fonctionnement, sachant que la règle prudentielle autorise 60 jours.

La trésorerie est répartie à 40 % en trésorerie active et 60 % placés en comptes à terme. Sachez que ces comptes à terme nous auront rapporté 105 000 euros en 2010, malgré la baisse conséquente des taux, inférieurs maintenant à 0,20 % sur un an.

Compte tenu de nos stocks, des créances et dettes d'exploitation, notre BFR est négatif de 1,896 millions. Notre trésorerie est quelque peu gonflée par ce BFR négatif et, par ailleurs, aujourd'hui nous n'avons pas de ressources externes à rechercher pour financer notre exploitation. Le bémol est qu'il s'agit d'une période de l'année où nous sommes en situation plus tendue (fin mars) où les contributions n'ont pas encore été appelées et le versement de la subvention du ministère de la Santé n'intervient que courant avril, voire début mai. Sujet sur lequel nous aurons à nous interroger dans les années à venir.

Ma conclusion est identique à celle de ma collègue, l'objectif est désormais le bilan certifié 2012, avec au mieux une certification sans réserve. Mais restons humbles, essayons pour le moins d'obtenir une certification avec le minimum de réserves qui soit.

M. BERLAND.- Merci, avez-vous des questions puisque nous devons approuver le compte financier et l'affectation du compte de résultat ?

M. de WILDE.- Un mot de commentaire, ceux d'entre nous qui viennent du monde hospitalier rêveraient d'avoir une trésorerie et un fonds de roulement de ce niveau !

Ce qui m'amène au commentaire suivant : en l'état actuel des finances publiques, nous ne pouvons que voter en équilibre le prochain budget. Je me le dis à moi-même comme membre du CA pour l'année prochaine : il avait été présenté si j'ai bien compris en

déséquilibre et on se rétablit en fin d'année. Tant mieux. Aussi, je ne vois pas dans quelle mesure nous pourrions voter de nouveau en déséquilibre.

Mme DESSEIN.- Effectivement, nous avons un fonds de roulement largement positif actuellement, mais nous avons deux sources d'impact : d'une part des investissements immobiliers importants à faire dans les années à venir, d'autre part nous ne connaissons qu'en octobre l'impact de la certification de nos comptes avec les applications de règles comptables différentes. Il faut être prudents. D'autres universités ou agences ont eu des impacts assez forts sur leur compte, l'Université de Rennes 1 a eu un impact sur BFR de 10 millions d'euros à cause de redécoupages sur les actifs immobiliers.

M. VINCENT.- Pourrait-on nous donner une prochaine fois la part des ressources propres au titre de la formation continue provenant soit directement des hôpitaux, soit de l'ANFH qui est l'organisme paritaire collecteur agréé ?

Mme MALPOT.- C'est détaillé dans le COP sur les publics hôpitaux qui viennent en formation continue. Je le fournirai bien sûr.

(Il est procédé au vote à main levée.)

Le compte financier 2011 est approuvé à l'unanimité. Délib. N°8/2012.

(Il est procédé au vote à main levée.)

L'affectation du compte de résultat 2011 est approuvée à l'unanimité. Délib. N°9/2012.

6. PRÉSENTATION DE LA COMPTABILITÉ ANALYTIQUE (2010-2011)

M. VOYEZ.- Je suis en charge du contrôle de gestion à l'École. Traditionnellement, en même temps que le compte financier, nous présentions une exploitation de la comptabilité d'analyse au coût complet, et ce, depuis une dizaine d'années. Nous ne l'avons pas fait l'année dernière car nous étions passés au nouvel outil financier analytique et comptable (SIFAC) qu'il a fallu apprivoiser. Il nous a fallu du temps afin d'avoir un premier exercice complet pour obtenir des données, puis passer à l'exploitation.

Nous avons exploité 2010 et 2011 dans la même logique que les exploitations que nous faisons avec l'ancien outil. Ainsi, vous trouverez dans le document qui vous a été remis une comparaison avec 2009, 2010 et 2011 pour voir quels étaient les effets du changement d'outil. Il y en a relativement peu, nous avons une continuité dans les résultats, ce qui nous permet d'exploiter les écarts et les éventuelles évolutions.

J'avais prévu de faire une présentation de la méthode des coûts complets par les sections homogènes. Comme nous manquons de temps, je vous réfère au document de présentation qui vous a été remis pour aller directement au résultat.

Les charges sont réparties dans des groupes de données qui sont des sections en fonction de l'homogénéité. Par exemple, on pose toutes les charges relatives à la reprographie dans un groupe, on récupère aussi les charges indirectes et on les reventile à l'aide de clés qui peuvent être des mètres carrés, le nombre de feuilles, etc., dans les destinations finales que sont les formations, elles-mêmes formation par formation, et la recherche. Tout cela à partir des rapports d'activité.

Le premier résultat intéressant est l'évolution des charges directes par grande famille d'activité. L'administration logistique et les départements sont tous les deux des centres indirects qui vont être ventilés sur les destinations finales, puis les activités en destination finale.

Dans le temps, on remarque une baisse des charges élèves et une augmentation relative des coûts d'administration logistique, sachant que cela comprend toute la partie que je qualifie de commune de la Direction des études. Cela provient principalement de la réorganisation, la mise en place du service de la scolarité qui a récupéré des tâches

auparavant dans des filières, donc directement affectées sur des formations d'entrée en charges directes, et qui sont devenues des charges indirectes car elles se répartissent et sont communes à tout le monde.

On voit aussi la montée en charge des départements, l'effet recrutement des enseignants-chercheurs commence à avoir un impact. C'est aussi l'effet de la montée de la Direction de la recherche qui, jusqu'à présent, n'existait pas, mais le recrutement du directeur de la recherche a fait monter en puissance cette Direction.

Dans nos coûts, on trouve ceci réparti avec, d'un côté, les coûts indirects, administratifs, logistiques et départements, puis les coûts directs. Les coûts indirects vont se répartir et on voit que leur poids relatif augmente par rapport aux coûts directs, ce qui n'est pas toujours excellent.

Pour l'activité des départements, en 2010, le rapport d'activité des départements n'était pas parfait et je l'ai eu avec deux ans de retard, il n'est pas toujours très facile d'avoir de bonnes données dans ces conditions. Mais, sur les heures produites 2009 et 2011, on voit bien la progression due au recrutement des enseignants-chercheurs, et on s'aperçoit d'une stabilité du coût complet de l'enseignant-chercheur. Si l'on compare 2009 à 2011, passer de 130 euros à 133 euros de l'heure d'enseignant-chercheur ne représente pas une augmentation importante.

Le nombre d'heures produites va nous servir à ventiler ces coûts sur les formations initiales, l'international et la recherche. Je vous ai donné une évaluation du mois/élève, que nous utilisons comme coût puisque les formations ayant toutes des durées statutaires différentes, il faut un dénominateur commun.

On s'aperçoit de l'effet très important des tailles de promotions, plus une promotion a d'élèves, plus le coût unitaire est faible. Nous avons le contre exemple type avec la formation des pharmaciens inspecteurs. Sinon, on ne note pas d'évolution majeure, on tourne toujours autour, de plus ou moins, 2 000 euros du mois/élève en coût complet.

La formation continue marque une augmentation du nombre de jours/stagiaire qui a déjà été remarquée lorsqu'on parlait des recettes tout à l'heure. Le coût complet unitaire du jour/stagiaire baisse, ce qui est normal car on amortit la machine formation continue. Plus la formation continue va se développer, plus elle va voir ses coûts unitaires descendre et sa marge augmenter.

Dans les autres activités finales, la recherche monte en puissance, notamment la recherche dans les départements et la Direction de la recherche avec les CIR et le réseau doctoral. On voit que l'activité recherche de l'École se développe. L'international est à peu près stable. Les coûts du LERES, en coûts directs ou complets, ont une dérive haussière. La BDSP est stable mais marginale par rapport au poids des autres activités.

L'hôtellerie-restauration, après un trou en 2010 dû aux travaux qui avaient entraîné la mise en place d'une cuisine provisoire, repart à la hausse en nombre de repas. On s'aperçoit d'une baisse des coûts du repas qui provient d'une stabilité des coûts directs due à une maîtrise des charges de personnels sur le restaurant. Celui-ci est parti alors qu'il avait tendance à dériver, c'est mieux structuré et nous sommes plus au calme. On peut faire la même conclusion sur l'hôtellerie.

Je suis prêt à répondre à vos éventuelles questions.

M. BERLAND.- Avez-vous des questions ?

M. DEREURE.- Une question de compréhension, lorsque vous parlez du coût complet mois/élève, incluez-vous les indemnités et le salaire ?

M. VOYEZ.- Non, il est hors charges élèves, c'est-à-dire hors salaires et frais d'indemnité et déplacement des élèves. Dans le document, la dernière colonne des résultats 2011 donne le coût avec salaire et indemnité. Mais il vaut mieux éviter de comparer d'une formation à

l'autre car les hospitaliers sont rémunérés par l'École, les État sont indemnisés, et les étudiants n'ont rien. On ne pourrait pas vraiment comparer. Mais les deux résultats existent.

M. LEDOYEN.- Certains coûts mois/élèves sont assez étonnants, il faudra en rediscuter. On passe de 1 507 à 3 709 en un an, et j'ai un peu de mal à comprendre.

M. VOYEZ.- C'est l'effet de baisse des effectifs de votre filière.

M. LEDOYEN.- Non, pas ici.

M. VOYEZ.- Nous regarderons.

M. ROUXEL.- De la même façon que l'évaluation doit servir à "réingénierer" la pédagogie, à la nourrir et la faire avancer, je m'interroge sur les modalités de dialogue de gestion. J'imagine qu'elles existent ou sont à développer. Quelles sont-elles pour que les uns et les autres s'interrogent sur les coûts dans leur département et service afin que les services convergent ?

M. VOYEZ.- Ces outils sont en complément des outils budgétaires. Dans le dialogue de gestion, on a à la fois la partie budgétaire avec les crédits ouverts ou délégués, puis les coûts. Tout cela sert à nourrir le dialogue budgétaire.

Aujourd'hui, nous ne sommes pas très avancés. D'autant que la comptabilité d'analyse a eu une année troublée qui n'a pas aidé à faire vivre la chose. Nous avons maintenant un outil de nouveau opérationnel et de façon très intéressante car il peut être audité dans l'outil SIFAC. C'est un outil plus professionnalisé et nous allons pouvoir nous en servir car il y a beaucoup à discuter, notamment sur l'affectation des données pour voir si les comptes analytiques utilisés sont les bons. Dans la remarque de Jean-René Ledoyen, il est possible que des choses aient été imputées chez lui. J'en ai déjà trouvé et j'ai fait des corrections à la main sur des comptes analytiques mais il y en a probablement d'autres. Lorsque je vais fournir les résultats aux responsables d'activités, ils vont me dire : « Tel département a mis tant d'heures d'enseignants alors que dans la réalité, il n'en a pas fait la moitié », et une discussion intéressante aura lieu entre les deux sur la raison de telle affectation. Nous avons déjà ce genre de discussion avec le responsable de la formation des MEN.

Les documents sont sortis très récemment, car nous passons derrière le compte financier. Il va le distribuer maintenant aux responsables des différentes activités qui vont pouvoir se les approprier, les critiquer, et nous verrons comment améliorer, l'affectation, l'utilisation des clés de répartition et autres. Sur la comptabilité d'analyse, on a beaucoup à discuter.

Mais ma satisfaction est que nous avons maintenant des résultats homogènes avec la méthode ancienne et le nouvel outil, ce qui permet de redémarrer quelque chose d'intéressant.

M. FOUÉRE.- Sur le coût complet du mois/élève, vous indiquez qu'il est très nettement inférieur chez les PhISP par rapport aux autres filières. Mais, est-ce que vous le rapportez au volume horaires d'enseignement par mois car il est le même entre les filières ou...

M. VOYEZ.- Je ne m'occupe pas des volumes horaires des enseignements. Je prends le coût de la filière, le coût des vacataires, je ventile les frais généraux suivant les clés (nombre de feuilles prises à la repro., nombre de repas au restaurant et autres), et j'ai les rapports d'activité des départements qui m'indiquent que sur les 1 607 heures pour chacun des enseignants, ils ont donné 40 heures pour les PhISP. Je prends donc les 133 euros de l'heure par enseignant que je ventile sur la filière PhISP. Lorsqu'on ramène cela au coût global de la filière, qui n'est pas très élevé, on va s'apercevoir que la moitié du coût de la filière, pour caricaturer, correspond au salaire du responsable de la filière et de son assistante. Diviser par 9 élèves ou 4 certaines années donne des coûts unitaires très élevés. Dès l'instant que l'on double ou triple l'effectif et que l'on revient à une quarantaine, comme pour d'autres activités, les PhISP ne sont pas plus chers que les autres. Mais ils sont très peu nombreux, et un intervenant face à 4 élèves n'a pas le même coût que face à 40.

M. THOMAS.- Il est très intéressant de voir que les données SIFAC recourent les données historiques et qu'il n'y a pas de distorsions dans la vision des affectations des coûts.

Nous sommes vraiment demandeurs au sein de l'École, en tant que responsables de centre de responsabilité, des clés de répartition non seulement des charges directes, dont on a bien compris que c'est fait par rapport aux déclarations faites du mieux possible mais qui peuvent être probablement plus affinées car il existe certainement des erreurs, mais surtout des charges indirectes qui me paraissent très importantes, soit 45 % de la dépense, ce qui me paraît énorme.

Je crois que nous n'échapperons pas, non seulement à une transparence mais à une discussion de fond sur cette question qui paraît très importante car nous avons tous les yeux rivés sur notre efficacité économique générale, et nous devons avoir absolument tous les éléments. SIFAC est obscur par certains côtés, a des points positifs par d'autres, il faut vraiment se l'approprier et connaître toutes les règles.

M. VOYEZ.- Pour les coûts directs, ceux sur lesquels vous pouvez peser en tant que patrons de centre de responsabilité, vous avez le suivi budgétaire classique, et dans les documents remis un petit tableau de bord des coûts retravaillés, par exemple avec la réinjection des coûts salariaux analytiques. Nous le sortons mensuellement pour nous et nous pourrions commencer à le diffuser puisque nous sommes à peu près sûrs des données qu'il contient. Il permet de voir l'évolution des coûts directs, sur lesquels on peut avoir des petites erreurs d'imputation. Mais je pense que c'est assez peu en cumulé au niveau du centre de responsabilité. Cela se situe plus au sein du CR pour savoir si c'est sur tel projet ou tel autre. Mais, en général, les assistantes ou les gestionnaires qui lancent les dépenses, savent à quelle famille elles appartiennent. Sur les coûts indirects, il y a un vrai travail à effectuer sur deux plans : d'abord, la masse des coûts indirects en relatif augmente, ce qui n'est jamais bon car cela permet des fuites et autre ; puis tout le travail sur les clés.

Nous avons une grosse masse sur laquelle j'utilise une clé de répartition appelée le "taux de frais", et qui est fonction des charges directes. Je n'ai pas trouvé de clé "intelligente", comme le mètre carré, pour ventiler. Nous allons devoir décomposer les sections auxiliaires, trouver des cases le plus fines possible, et se mettre d'accord sur les clés les plus pertinentes, les inducteurs comme nous disons dans notre jargon de contrôleurs de gestion, pour répartir ces coûts indirects.

De toute façon, c'est un jeu à somme nulle puisque, au bout du compte, les charges seront réparties. C'est-à-dire que le centre de responsabilité A en aura peut-être moins et le centre de responsabilité B un peu plus.

L'importance est de travailler sur les coûts directs des sections auxiliaires qui génèrent les coûts indirects, c'est-à-dire que plus on les contraint, plus c'est pertinent.

Mme d'AUTUME.- Un détail, en page 10 vous faites référence aux bulletins de salaire de la section administration et logistique dans les unités d'œuvres, je ne m'explique pas une telle progression.

M. VOYEZ.- C'est expliqué dans la page d'introduction, c'est une erreur d'imputation. C'est-à-dire que les coûts des personnels intérimaires ont été affectés intégralement à la section DRH. C'est là typiquement une erreur d'imputation. Les intérimaires du restaurant auraient dû être imputés au restaurant et pas à la DRH, qui a supporté tous les coûts. Comme c'est elle qui engage, ce qui budgétairement a du sens, n'en a pas analytiquement.

Mme DESSEIN.- Un mot pour remercier Régis Voyez pour cet énorme travail. C'est un outil qu'il va falloir utiliser pour prendre des décisions et construire le budget. Nous avons maintenant les données et nous devons améliorer la méthode, mais surtout avoir des dialogues de gestion avec chaque centre de responsabilité à partir des données. C'est un travail considérable qui va nous être utile et qu'il faudra s'approprier et savoir utiliser, ce qui

n'est pas le cas aujourd'hui. On les utilise trop peu souvent pour prendre des décisions et affecter des budgets.

M. SCHWEYER.- Je pense que c'est un outil de travail à partager, mais une pédagogie est à faire auprès du personnel de l'École. Il est très sain d'avoir quelques notions sur les coûts et le budget, c'est un besoin de pédagogie à la fois d'information et de formation ; lorsqu'on reçoit les documents, nous n'avons pas toujours les clés puisque nous ne sommes pas des hospitaliers férus de budgets, et nous apprécierions un accompagnement. Lorsqu'on comprend, les décisions sont plus faciles ensuite.

M. VOYEZ.- Nous avons commencé à travailler sur cette acculturation, qui n'est pas complètement nulle dans la maison d'ailleurs. On voit dans les questions que posent les gestionnaires et assistantes sur l'imputation non pas uniquement budgétaire mais analytique, que c'est déjà intégré. Dans certaines maisons, il faut plusieurs années pour arriver à cela. Chez nous, ce socle est déjà acquis. Maintenant, il faut comprendre à quoi cela sert et comment les utiliser : lorsque je mets une donnée dans le système, quelles peuvent être les conséquences. Pour avoir côtoyé d'autres établissements d'enseignement supérieur dans nos petits réseaux, nous ne sommes pas si mauvais que cela.

Mme THOUVENIN.- Pour aller dans le sens de la prise de parole de François-Xavier Schweyer, nous souhaiterions, en tant qu'élus, bénéficier d'une formation pour avoir une bonne compréhension des documents comptables. Nous ne mettons pas du tout en cause l'adaptation du personnel et ses connaissances, mais nous nous sommes dit entre nous ce matin que nous allions vous faire la demande de bénéficier d'une telle formation.

M. BERLAND.- A priori, c'est accepté.

M. VOYEZ.- La première partie que j'aurais dû faire dans ma présentation était dans cet esprit.

Mme CHAUMET.- Ce document sera-t-il corrigé en fonction de nouveaux résultats qui pourraient découler des échanges avec les CR pour avoir une vision 2011-2012 sur les mêmes bases ?

M. VOYEZ.- Maintenant que nous avons vérifié que nos bases étaient bonnes par rapport à l'historique, il faudra faire évoluer le dispositif. Je pense que cela se fera par touches successives, c'est-à-dire que nous allons discuter ensemble, diffuser l'outil vers les responsables d'activité, et travailler sur 2012. Sinon, 2011 ne sera jamais "arrêté". Quelque part, c'est un document de travail que vous n'avez pas besoin d'approuver, mais il doit nous aider à réfléchir.

7. APPROBATION DU PÉRIMÈTRE DE CERTIFICATION DES COMPTES DE L'EHESP

Mme DUBOIS.- Vous avez été destinataire d'une note qui détaille le sujet qui vous est présenté. L'École, et c'est consubstantiel à l'octroi des RCE et à la nécessité de faire certifier ses comptes, a été confrontée à une réflexion sur la nécessité éventuelle de faire certifier des comptes consolidés. Ainsi que la note le précise, cette obligation pourrait résulter de l'existence autour de l'École de deux entités : le CTNERHI et le GIE des Presses de l'EHESP. Le CTNERHI est juridiquement considéré comme une entité *ad hoc*. En revanche, sa situation ne devrait pas perdurer au-delà de l'automne 2012 et est envisagée comme ne venant pas interférer sur l'obligation de consolidation puisque, le caractère négligeable du CTNERHI par rapport à l'appréciation des comptes consolidés ne fait pas de doutes.

Cependant, la question est posée de manière plus prééminente pour la situation du GIE Presses de l'EHESP. Ainsi que cela vous a déjà été soumis pour délibération sur le principe même de la transformation, le GIE a vocation à évoluer en son statut vers une société par actions simplifiée à associé unique (SASU) qui permettra de consolider de manière plus fiable son assise juridique et de permettre un développement efficace de son activité éditoriale au profit de l'École et de ses publics. Et donc, la question de l'obligation consubstantielle pour aller vers une certification des comptes consolidés s'est posée.

Ainsi que vous le savez sans doute, nous sommes là sous le régime de la loi de sécurité financière qui prévoit que, dès lors que l'École dispose d'une filiale à 100 %, la consolidation pourrait être nécessaire. En revanche, il est existant dans la loi, et nous vous avons précisé en page 4 la traduction qui en est faite notamment au sein des règlements CRC, que lorsque ces entités ont un caractère négligeable, elles peuvent permettre d'éviter de recourir à une consolidation. La consolidation présente du sens quand, véritablement, le fait d'agrèger les comptes des deux entités que l'on souhaite consolider permet d'avoir, uniquement par le prisme de cette consolidation, la vision la plus exacte de la situation du groupe, ce que la certification séparée ne permettrait pas d'acquiescer.

En l'occurrence, les éléments dont nous disposons permettent de penser que le GIE puis la SASU devraient ne conserver qu'un caractère négligeable et n'altérer en aucun cas la sincérité des comptes et la juste appréciation de la situation des comptes de l'établissement. En conséquence, la consolidation présenterait beaucoup plus d'inconvénients que d'avantages, notamment par un coût très élevé, puisque la consolidation implique la nomination d'un binôme de commissaires aux comptes, alors qu'aujourd'hui, si l'École ne consolide pas, elle se trouve uniquement dans l'obligation de désigner un commissaire aux comptes et un commissaire aux comptes suppléant.

Cette consolidation présente en plus dans le cas de la SASU un intérêt d'autant plus négligeable que la SASU étant elle-même une filiale à 100 % d'un établissement public, la loi de modernisation de l'économie rend obligatoire la certification de manière autonome de ses comptes.

L'ensemble de ces éléments nous incite à vous proposer d'écarter, conformément à la possibilité que nous offre la LSF, la consolidation des comptes, compte tenu des désavantages et des surcoûts conséquents qu'elle induirait par rapport à un intérêt complètement négligeable.

M. SCHWEYER.- Je ne remets pas en question ce qui vient d'être présenté et sur l'intérêt de mettre de côté ces deux points de blocage. Je voudrais juste attirer l'attention sur une situation de blocage possible aux Presses de l'EHESP. Elles sont en équilibre et même légèrement bénéficiaires, c'est un modèle économique tout à fait original car elles fonctionnent sur des produits à destination des professionnels pour 70 % des publications, ce sont des outils de travail qui permettent d'avoir 15 à 30 % de publications de recherche. Le modèle économique des Presses n'est pas du tout celui de presses universitaires. Pour autant, l'administrateur actuel du GIE, qui est directeur des Presses, a l'intention de ne pas renouveler son mandat d'administrateur en juin prochain au motif qu'il n'a pas été augmenté depuis 12 ans, pour des raisons administratives sans doute. Toujours est-il qu'il ne l'est pas, et je pense que c'est un risque de fragilisation, car si le GIE n'a plus de directeur, il n'y a plus de signature.

Reporter les échéances de la SASU peut s'expliquer, mais je voudrais que l'on prenne conscience d'une situation, qui a sans doute des solutions, qui provoque l'inquiétude du personnel des Presses, soit 11 salariés. Et cette situation pourrait être problématique après le 18 juin si rien n'était fait pour essayer de la débloquer. J'aimerais savoir si l'ampleur du problème a été saisie et si une solution est envisagée.

Mme DESSEIN.- J'ai été tenue au courant de sa décision il y a une dizaine de jours. Je ne peux absolument rien faire pour ce problème de rémunération compte tenu de son statut et de son niveau de rémunération actuel et de son positionnement sur les grilles. Ce n'est pas une décision contre lui mais je n'ai pas de possibilité de faire évoluer sa rémunération.

Il va falloir trouver une solution pour éviter de déstabiliser les Presses. Nous allons essayer de nommer un administrateur provisoire qui sera chargé de transformer le statut des Presses dans l'attente de trouver quelqu'un qui pourra reprendre leur direction sous forme de SASU. Nous allons essayer de stabiliser les choses mais je ne peux pas faire ce qu'il m'est impossible de faire. Je ne suis pas en mesure de répondre autrement que de cette manière.

M. SCHWEYER.- N'y a-t-il vraiment aucune solution ? Denis Couet n'est pas très loin de la retraite et le modèle économique des Presses est très original. Je suis un peu surpris qu'aucune solution ne soit possible.

Mme DESSEIN.- Il doit partir en retraite dans un an, d'ici là, nous allons voir comment il va être réintégré car il est mis à disposition par l'École. Mais si sa rémunération propre est l'élément de sa décision, je n'ai pas de moyen de faire quelque chose. Je sais que le sujet dure depuis un certain temps, mais la réponse qui lui a été faite a toujours été la même : soit il passe des concours, soit il reste sur sa position dans la grille.

(Il est procédé au vote à main levée.)

Le périmètre de certification des comptes est approuvé à l'unanimité. Délib. N°10/2012

8. PRÉSENTATION DU SCHÉMA PLURIANNUEL DE STRATÉGIE IMMOBILIÈRE

Mme DESSEIN.- C'est un document très administratif descriptif du nombre de mètres carrés utilisés et des différents bâtiments, ce n'est pas stratégique. Au prochain CA, nous aurons un débat plus important sur nos besoins en investissements immobiliers car nous connaissons alors l'impact ou non de la certification sur nos comptes.

C'est ici une vision des superficies occupées. La seule chose intéressante est que le ratio d'occupation est de 10,58 % en 2011 contre 10,60 % en 2012, sachant que l'autorisation est de 12 m² par personne. Nous sommes donc plutôt bien positionnés, mais cela augmente. Nous faisons attention, notamment sur les sites parisiens, à rester dans les normes imposées par les Domaines.

M. POMMERET.- À partir de 2014, il est indiqué 9 bâtiments occupés au lieu de 8 actuellement, alors que parallèlement la notion de site devait rassembler des bâtiments. Cela augmente alors que l'on devrait diminuer.

Mme DESSEIN.- Paris n'est pas compris.

M. POMMERET.- D'accord.

Mme GICQUEL-BUI.- Le "+1" correspond à la construction et la livraison du bâtiment de la Maison des sciences sociales de l'homme de Bretagne, ce qui fera un bâtiment supplémentaire.

(Il est procédé au vote à main levée.)

Le schéma pluriannuel de stratégie immobilière est approuvé à l'unanimité. Délib. n°11/2012

9. APPROBATION DE LA POLITIQUE TARIFAIRE EN MATIÈRE DE FORMATION CONTINUE

Mme MALPOT.- Nous vous soumettons notre proposition concernant la politique tarifaire pour la FTLV. Cela intervient dans le cadre de la préparation du catalogue de formation continue 2013 qui devrait être finalisé au mois de juin, ainsi que dans le cadre des travaux menés suite aux ateliers concernant les besoins en formation des ARS.

Cette proposition s'articule autour de deux points essentiels :

- La proposition du maintien des tarifs de formation continue votée en 2012, en hausse l'année dernière. Ce qui est justifié par l'évolution des coûts complets liés à la formation continue présentés par Régis Voyez, et l'analyse de l'évolution des tarifs de nos concurrents qui sont tous relativement stabilisés depuis plusieurs années.
- Le choix de vous le soumettre aujourd'hui est en lien avec un travail mené en partenariat avec l'EN3S pour proposer une offre de formation à destination des agents des ARS. Le travail est en cours de finalisation, cette grille vous est soumise car nous allons poursuivre nos travaux que nous voulions appuyer sur l'avis des administrateurs. Depuis que l'annexe vous a été envoyée, des groupes de travail se sont tenus, notamment sur la partie santé publique et environnement. L'offre que vous avez reçue a été retravaillée et

fera l'objet d'une présentation au comité de coordination des enseignements la semaine prochaine, sachant que cela a été travaillé avec l'IDM et le département SHS en amont, ainsi qu'au comité de pilotage ARS le 29 mai prochain.

Je suis à votre disposition pour répondre aux questions.

M. ROSENBLATT.- Certaines formations obligatoires d'adaptation à l'emploi étaient semblait-il mutualisées dans leurs coûts et se trouveraient désormais à la charge des établissements concernés, notamment les nominations d'attachés aux choix qui sont tenus à suivre une formation maintenant facturée, ce qui a posé des problèmes à de petits établissements. Je souhaiterais, à une prochaine occasion, avoir une discussion sur ce qu'il est dans l'intérêt des établissements de pouvoir répartir dans le coût des contributions qui sont versées et de ce qui doit être rattaché à la charge de chaque établissement. C'est un sujet qui n'intéresse pas les CHU mais les petites structures.

Mme MALPOT.- À l'époque du vote des tarifs usagers pour l'année 2012, les textes concernant la formation adaptation à l'emploi des attachés n'était pas sortis. Mais on peut reposer le sujet pour le second semestre dans le cadre de la préparation des tarifs qui vous sont de toute façon soumis en fin d'année en complément de ce qui vous est présenté pour la formation continue.

(Il est procédé au vote à main levée.)

La politique tarifaire de formation continue est approuvée à l'unanimité. Délib. N°12/2012

10. APPROBATION DE LA CRÉATION D'UN DIPLÔME INTERUNIVERSITAIRE AVEC RENNES 1 « DROIT ET PSYCHIATRIE »

M. FLAHAULT.- Il a été visé et approuvé par le Conseil des formations, Viviane Kovess, chef du département d'épidémiologie et psychiatre, va le présenter au nom de Michel Louazel.

Mme KOVESS.- Il s'agit d'un dossier concernant un DIU qui fait suite à l'adoption de la loi, vous avez entendu parler du 5 juillet 2011 transformant la prise en charge des malades retenus contre leur gré et qui implique la présence d'un juge de la liberté et de la détention dans les hospitalisations sous contrainte de plus de 15 jours. Cela va considérablement bouleverser les pratiques en psychiatrie et nous avons fait une proposition, qui a été adoptée par différentes instances au préalable, d'un diplôme interuniversitaire Droit et psychiatrie. Cela a été fait conjointement par l'École, en particulier Michel Louazel professeur à l'IDM, et la Faculté de droit et de sciences politiques de Rennes 1, en l'occurrence Éric Péchillon.

C'est une formation essentiellement destinée à la formation continue, qui s'adresse aux professionnels de santé, aux directeurs et personnels d'encadrement des établissements de santé, aux travailleurs sociaux, mais aussi aux professeurs de droit intéressés par une spécialisation Droit et psychiatrie.

Avez-vous des questions particulières ?

M. FOUÉRE.- Votre DIU est essentiellement centré sur les procédures d'hospitalisation sans consentement. Or, la loi du 5 juillet 2011 est plus large, je pense que la question des suivis sociaux judiciaires doit faire l'objet d'une attention dans le cadre de vos programmes.

Mme KOVESS.- Je suis plus psychiatre que juriste, le point sur lequel je peux le mieux répondre concerne les fondamentaux de la psychiatrie. Mais, j'ai participé à l'élaboration du programme et il faut savoir la grande difficulté à contingerter toutes les connaissances nécessaires dans les différentes disciplines. Cela ne prétend pas résumer tout ce que l'on peut faire sur Droit et psychiatrie. Je pense qu'il faut le voir dans le contexte de cette loi qui bouleverse les relations des différents professionnels, et qui suscite une demande. Elle a été faite dans ce contexte prééminent. J'ai assisté aux discussions en essayant de regarder comment on concevait le diplôme, et chaque fois que l'on veut ajouter quelque chose, cela fait des heures supplémentaires. Il est assez étonnant, lorsqu'on essaie de faire une

maquette, de voir les différents aspects. Comme vous le voyez, il y a déjà une large déclinaison.

M. BERLAND.- Le programme a des modules communs avec d'autres diplômes, les UE 3, 4, 5 et 6 sont spécifiques, les autres sont communes.

Mme KOVESS.- Et modulables suivant le public, notamment pour la E1.

M. SCHWEYER.- J'ai cru comprendre que la priorité n'était pas donnée à ce type de DU. Je travaille beaucoup avec les médecines de premier recours qui sont très intéressées par les questions de santé publique, mais Antoine Flahault m'avait dit que ce n'était pas vraiment la priorité de l'École. Je voulais donc savoir si la création de ce diplôme était une inflexion ou simplement une opportunité.

Mme MALPOT.- Je peux répondre sur la cohérence de l'offre car le DIU est appuyé sur le master Droit, santé, éthique et a fait l'objet de travaux pendant plus d'un an et demi entre les départements. Il a été construit sur la base d'une demande des stagiaires du master Droit santé, éthique. C'est dans l'idée d'appui sur l'offre existante, qui fonctionne très bien en formation continue, et de développement des partenariats avec Rennes 1 que le travail a été initié.

M. FLAHAULT.- La seule inflexion qui a été demandée est que nous ralentissions la création de nouveaux diplômes. Il en est fini des Conseils d'administration avec une liste de 4 ou 5 nouveaux masters ou parcours à valider. En revanche, l'idée est aussi de ne pas avoir foison de diplômes universitaires qui peuvent être très consommateurs de temps et qui seraient isolés. Nous préférons rentabiliser des portions de masters sous forme de diplômes universitaires ou interuniversitaires en collaboration avec des partenaires afin de rentabiliser, y compris pour la formation continue, des éléments de formation sur lesquels nous investissons déjà beaucoup.

Par ailleurs, que ce soit en comité de Direction, en comité de coordination des formations, nous sommes tout à fait ouverts à étudier tout nouveau projet. Nous n'avons jamais parlé de moratoire, tout nouveau projet peut être étudié mais selon une procédure et un certain nombre d'étapes préalables qu'il faut respecter entre nous, avant de les porter aux instances.

(Il est procédé au vote à main levée.)

Le DIU « Droit et psychiatrie » est approuvé à l'unanimité. Délib. N°13/2012

11. PRÉSENTATION DE LA SITUATION BUDGÉTAIRE AU 30 AVRIL 2012

M. BERLAND.- Nous avons souhaité avoir un point régulier.

Mme DESSEIN.- Ce document a été présenté au précédent Conseil d'administration. À fin avril, 21,2 % de dépenses de fonctionnement ont été réalisés, et 34,99 % des dépenses de personnels. Sachant qu'est comptabilisé le paiement des vacances de fin 2011 qui n'ont pas encore eu de reprise de provisions. Cela donnera lieu à une décision modificative au prochain CA. Nous aurons une vision plus claire de la consommation des vacances lorsque nous aurons fait les reprises de provisions.

12. APPROBATION DE L'ATTRIBUTION DES TICKET-RESTAURANT POUR LES PERSONNELS DONT LA RÉSIDENCE ADMINISTRATIVE EST SITUÉE HORS DE RENNES

Mme SUREL.- Vous aviez approuvé en 2010 la possibilité, pour les agents qui ne disposent pas de restauration, de bénéficier de Ticket-Restaurant. Nous avons une antenne de plus à Nîmes et il faut élargir cette possibilité à nos agents qui s'y trouvent. C'est uniquement une décision technique. Je rappelle que cela concerne tous les salariés, tous les doctorants sous contrat doctoral et tous les stagiaires chez nous pour plus de deux mois.

M. de WILDE.- J'ignorais qu'il y eût une antenne à Nîmes, de quoi s'agit-il ?

M. THOMAS.- Depuis l'automne 2010, nous y avons une antenne du LERES. Cela se traduit pas la mise à disposition par les collectivités locales et l'Université de Nîmes de 400m² dans lesquels nous avons déployé une unité de 4 personnes, dont un professeur d'enseignement supérieur, Benoît Roig, mon suppléant au conseil d'administration, recruté en 2010.

(Il est procédé au vote à main levée.)

La délibération n°14/1012 est approuvée à l'unanimité.

13. DÉLÉGATION DONNÉE AU DIRECTEUR POUR ADHÉRER À DES ORGANISMES DOTÉS DE LA PERSONNALITÉ MORALE (SOCIÉTÉS SAVANTES...)

Mme DUBOIS.- Il vous est demandé d'octroyer au directeur une délégation destinée à vous éviter d'avoir à délibérer à chaque CA à toutes les demandes d'adhésion à des sociétés savantes ou associations auxquelles l'École adhère. La difficulté à laquelle nous sommes confrontés est que l'article 7 du décret constitutif de l'École prévoit que, lorsque celle-ci adhère auprès de personnes morales, cette compétence relève du Conseil d'administration. Or, il est classique pour nos enseignants-chercheurs de solliciter de l'École l'adhésion aux diverses sociétés savantes et associations qui maillent leur environnement, et qui leur permettent d'accéder à des sources documentaires indispensables à l'exercice de leur mission.

L'objectif est de vous demander d'octroyer au chef d'établissement la possibilité de signer valablement ces adhésions dès lors que le montant reste inférieur à 5 000 euros. Pourquoi cette somme ? Il vous a déjà été demandé d'accorder l'autorisation à l'École d'adhérer à la Conférence des grandes écoles, et pour nous éviter de réitérer chaque année la délibération, le montant maximum a été calculé sur cette adhésion. Mais nous restons sur des adhésions très classiques. Il est prévu qu'un relevé des adhésions vous soit présenté annuellement afin de vous permettre un contrôle de la délégation qui est ainsi sollicitée de votre part.

M. POMMERET.- Il s'agit de 5 000 euros annuellement ?

M. FLAHAULT.- Par adhésion, et c'est un maximum.

M. CONDON.- Est-il possible, dans la formulation de la délibération, d'inclure ce que vous précisez, c'est-à-dire le montant maximum et le rapport fait au Conseil d'administration ?

M. FLAHAULT.- C'est bien rédigé ainsi dans la délibération.

(Il est procédé au vote à main levée.)

La délibération n°15/2012 est approuvée à l'unanimité.

14. APPROBATION DE DÉCISION DE REMISES GRACIEUSES

Mme DUBOIS.- Le décret de 2008 relatif au régime financier des EPSCP donne compétence au Conseil d'administration pour cela. Vous avez octroyé au directeur une délégation aux fins d'accorder valablement les remises gracieuses en deçà de 1 000 euros. Il vous est demandé de délibérer sur 3 demandes ayant trait à des créances d'hébergement.

Depuis la mise en oeuvre de SIFAC, la procédure de relance des débiteurs défaillants de certaines prestations, notamment d'hébergement, avait subi une moindre diligence du fait de difficultés liées à l'implémentation de SIFAC et la mise en oeuvre de la nouvelle chaîne financière et comptable. Cela a conduit à identifier tardivement trois situations particulièrement obérées de personnes en très grande difficulté et pour lesquelles il y aurait eu probablement avantage à avoir un accompagnement au niveau d'un secours si le suivi avait été fait de manière diligente en amont.

Aujourd'hui, la remise gracieuse apparaît particulièrement fondée puisque les situations qui sous-tendent la demande sont extrêmement délicates, les personnes se trouvant dans l'absolue incapacité de faire face aux créances qui leur sont présentées. Les diligences de relance ont été faites et ont permis d'échanger avec les personnes concernées et d'identifier

qu'il était inutile et totalement hors de propos de faire des relances qui pouvaient être particulièrement vexatoires et problématiques.

Il vous est demandé, en conséquence, d'octroyer les remises gracieuses de ces trois créances, dont les montants vous sont notifiés, pour permettre de dégager les trois débiteurs concernés de leur créance.

M. POMMERET.- Il existe une commission sociale pour le personnel, nous aurions souhaité la même chose pour les étudiants afin de permettre, avant d'en arriver à des remises gracieuses, l'étude de dossiers pour travailler concrètement et au plus près des situations des personnes. Cela en fait-il partie ou non ?

M. FLAHAULT.- C'est une bonne question. Je ne sais pas si la commission sociale a été activée ou non.

Mme SUREL.- Une commission de secours va se réunir bientôt, mais nous sommes passés par le mécanisme de la remise gracieuse sur ces dossiers car ils nous sont arrivés très tard et les sommes nécessitaient de prendre une décision rapidement.

Mme GICQUEL-BUI.- Le fonds social étudiants ne concerne que les étudiants qui payent des frais d'inscription, cela ne concerne pas les élèves qui sont des salariés de l'École. Il faut réussir à gérer la totalité des statuts. Jusqu'à présent, la commission de secours du personnel avait du mal à se positionner sur des situations individuelles des élèves, car cela ne relève pas vraiment du personnel.

M. POMMERET.- Non, les représentants se déclaraient incompétents pour juger de situations d'élèves. Nous souhaitons qu'un conseil des élèves soit associé aux décisions et non pas les représentants du personnel qui n'ont pas à connaître la situation des élèves.

Mme SUREL.- J'attire votre attention sur le fait que les contractuels de la fonction publique hospitalière qui réussissent les concours redémarrent à l'échelon le plus bas. Or, nous avons cette année beaucoup de soucis avec les élèves AAH qui étaient à des indices contractuels assez élevés, parce les établissements gèrent comme ils le peuvent. Nous avons quelques élèves en extrême difficulté ; nous avons plus d'élèves que d'agents en difficulté.

M. DEREURE.- Je profite de l'occasion pour revenir sur les indemnités statutaires des élèves qui n'ont pas été augmentées depuis l'année 2001. C'est une illustration de la nécessité de revoir ce régime indemnitaire puisque ces situations de secours correspondent à des soucis qui touchent des élèves. Sans être dans une revendication à tous crins, c'est encore un témoignage. Ce que vient de dire Mme Surel est un élément dont nous n'avons pas connaissance. Pour les AAH, le retard de publication du décret a entraîné des situations très difficiles, la parution d'aujourd'hui devrait aider à débloquent des situations. Mais les élèves ciblés par les demandes de remises gracieuses ne sont pas des élèves AAH, je renvoie donc au dossier courant sur la revalorisation du régime indemnitaire des élèves.

Autre point qui fait écho à l'une des situations évoquées : la tarification des logements pour les personnes à mobilité réduite. L'intégralité du parc immobilier de l'École n'est pas aux normes pour les personnes à mobilité réduite, la seule résidence accessible est la résidence dont les tarifs sont les plus élevés. J'avais soulevé le point au CA de décembre puisque les élèves nous l'avaient relayé. Nous devons avoir une réflexion autour de cette question et je la repose sur la possibilité de modulation pour les personnes à mobilité réduite qui n'ont d'autre choix que d'aller à Condorcet.

Mme DESSEIN.- Cela reviendrait à dire que toutes les personnes à mobilité réduite à Condorcet auraient, quel que soit leur...

M. DEREURE.- Nous avons évoqué des pistes à travailler.

Mme DESSEIN.- Cela pose un problème d'équité mais nous allons regarder.

M. BERLAND.- Trois personnes sont concernées, nous devons prendre une décision d'urgence.

M. SCHWEYER.- Il serait bien qu'à l'occasion de ce vote, le CA se prononce pour une vigilance accrue ou que de telles situations soient anticipées pour voir ce qui est améliorable ou n'a pas fonctionné. Je désire vraiment un suivi amélioré.

M. FLAHAULT.- Il est très difficile d'anticiper, nous avons l'exemple d'une personne qui a perdu sa petite fille d'une leucémie au cours de sa scolarité, qui a divorcé récemment et qui, par ailleurs, n'a pas été validée par le jury car, évidemment, sa scolarité a été extrêmement perturbée. La cascade faisant que, par ailleurs, un deuxième logement à payer à cause du divorce l'a mis dans une situation inextricable. Ce type de cas est rare et difficilement anticipable, c'est pourquoi nous vous demandons ce geste d'humanité.

Mme DUBOIS.- En tout état de cause, le suivi qui a repris n'est pas constitué que de relances, c'est aussi un suivi mensuel de l'état des impayés dès le deuxième mois et qui permet une action proactive afin d'éviter à la personne de s'enfoncer dans une difficulté. Le suivi mis en place aujourd'hui par l'agence comptable ne fait pas que relancer mais suit cet aspect pour éviter que ces situations s'installent. Cela fait aussi partie des choses qui ont été réactivées.

M. LEDOYEN.- J'avoue être en manque de connaissance sur la manière dont on pourrait accompagner les élèves que l'on repère comme pouvant être en difficulté. Il serait bien que l'École tienne une réflexion, dès lors que l'on repère un élève en difficulté, sur la manière de l'orienter. Je suis un peu en manque d'éléments sur ce plan.

M. POMMERET.- Une précision, nous avons désormais un service social à l'École, avec la permanence d'une assistante sociale qui vient chaque semaine à l'École, dans un lieu privilégié avec le médecin et un psychologue. Je pense que la mise en place d'une commission sociale spécifique, avec un budget spécifique pour aider les élèves et les étudiants en difficulté, serait vraiment la dernière touche à ce dispositif qui fonctionne très bien pour l'ensemble du personnel.

Mme DESSEIN.- Nous allons regarder avec M. Dereure une commission pour les élèves.

M. DEREURE.- Pour nous, cela va clairement dans le bon sens.

(Il est procédé au vote à main levée.)

La délibération n° 16/2012 est approuvée à l'unanimité.

15. QUESTION DIVERSES

M. SCHWEYER.- Sur les Presses, je comprends bien qu'il n'y ait pas d'issue possible administrativement, mais il serait bien de rencontrer le personnel.

Mme DESSEIN.- Je les rencontre demain matin.

M. POMMERET.- Je suis en complet accord avec François-Xavier.

J'ai une autre question qui n'a pas été évoquée : j'aimerais connaître les incidences du non-renouvellement d'agrément de l'école d'ingénieurs.

M. FLAHAULT.- La question n'est pas encore soldée. La Commission des titres d'ingénieurs est fortement opposée au renouvellement des neuf seuls agréments qu'ils ont en France sur les spécialités d'ingénieurs, c'est-à-dire l'année de spécialité. Ils ne l'ont pas renouvelée non plus au CNAM qui a pourtant, comme nous, une formation d'ingénieurs de qualité.

La CTI nous propose de monter une école qui mettrait en oeuvre la formation totale d'ingénieurs et pas simplement la spécialité. C'est une chose qui nécessite une discussion avec nos tutelles, ce n'est pas la période idéale mais nous avons besoin d'un arbitrage quasiment politique car la conséquence financière sera importante si nous devons multiplier par trois la durée de la formation. Je suis très favorable à soutenir l'idée que l'EHESP ait une

école qui forme des ingénieurs de génie sanitaire en totalité, sur trois ans au lieu d'un. Nous allons soutenir ce dossier mais il est compliqué à monter.

M. ZMIROU-NAVIER.- Nous avons reçu la semaine dernière l'habilitation pour l'année prochaine contre toute attente alors qu'ils avaient commencé par nous la refuser. Mais tous les ingénieurs de France et de Navarre sont déjà en stage, c'est un moment où il est devenu illusoire, en tout cas sans effet, d'organiser une campagne de promotion. Cela n'a aucun sens. Nous avons relancé par principe une campagne de publicité par adresses électroniques, mais nous avons peu d'espoir puisque depuis dix jours, nous avons eu assez peu de retours.

Nous préparons un dossier de renouvellement de la demande d'habilitation pour l'année prochaine. On parlait tout à l'heure des taux d'emploi qui sont en l'occurrence ici de 100 % dans le domaine public et dans le secteur privé. Nous répondons donc parfaitement aux attentes, et si nous en formions plus, ils trouveraient certainement des emplois. Nous travaillons depuis plusieurs mois sur une nouvelle maquette, avec des options plus diversifiées que nous entendons déposer à l'automne. Mais la CTI dit qu'elle ne souhaite plus d'année unique de spécialisation, surtout dans des établissements qui ne sont pas écoles d'ingénieurs, elle ne les accepte que pour les écoles d'ingénieurs qui assurent les formations de base en plus d'une année de spécialisation.

Nous nous inscrivons également dans une perspective à long terme de réflexion en partenariat probablement, ou seuls s'il y a lieu, et avec les ministères, puisque cela implique des moyens supplémentaires pour trois fois plus de ressources pédagogiques. Nous réfléchissons à cela à trois ou quatre ans.

En tout cas, nous déposons à l'automne un dossier de nouvelles formations de spécialités avec un panel d'options qui s'adapteront encore mieux aux besoins déjà très importants du marché.

Mme JEGU.- Je veux revenir sur la question des Presses car votre réponse n'est pas tout à fait satisfaisante. On propose à Denis Couet plutôt que de l'augmenter, de le laisser renoncer à ses fonctions alors qu'il a fait un travail énorme au sein des Presse. Il a monté ce service, l'a développé, François-Xavier soulignait combien il est intéressant dans sa gestion et sa production.

Au-delà de la question de Denis Couet, pour lequel je souhaite que l'on puisse trouver une forme d'augmentation car depuis douze ans cela paraît insupportable, cela pose la question des vieillissements successifs des personnels de l'École. Les uns après les autres, parce que nos statuts nous enferment dans des rémunérations, allons-nous tous être démotivés en arrivant à un certain âge, conduits à traîner au travail car on ne trouvera pas pour nous de nouvel essor pour nous motiver institutionnellement, professionnellement, personnellement ?

Comment pouvons-nous aider Denis Couet à rester jusqu'à son départ en retraite, le responsable de ce service aussi important pour nous à l'École, avec une rémunération qui puisse être conséquente par rapport à son investissement.

Mme DESSEIN.- Je n'ai pas la réponse à cette question.

M. POMMERET.- Il me semble que le CA a voté une aide pour une *Public Health Reviews* du même domaine et pour laquelle on a trouvé de l'argent.

Mme DESSEIN.- Cela n'a rien à voir.

M. POMMERET.- Allez expliquer cela aux 11 personnes.

Mme DESSEIN.- Si nous pouvions augmenter M. Couet, nous le ferions, mais il est en haut de sa grille sur un statut bien particulier. Tous les statuts actuels de fonctionnaires sont dans la même difficulté.

M. SCHWEYER.- Serait-il possible d'ouvrir un concours ?

Mme DESSEIN.- S'il accepte de passer un concours pour changer de catégorie.

M. SCHWEYER.- Robert Freund avait passé un concours *ad hoc*.

M. FLAHAULT.- Oui, tout comme Alain Jourdain, dans une situation similaire.

Mme BEUDET.- J'ai une question pour le séminaire du 22 juin dont M. Dereure et moi avons appris la tenue ce matin. Nous avons compris que toutes les questions abordées seraient relatives à la fois au PRES et aux orientations de l'École. Quelles sont les démarches pour préparer ce séminaire, aurons-nous un ordre du jour pour préparer au mieux les questions ?

M. BERLAND.- On donnera rapidement l'ordre du jour. Je voulais aussi attendre ce CA car j'ai un angle de vue sur ce séminaire peut-être un peu différent de celui que j'avais avant. Je pense que le directeur vous fera part du programme dès le début de la semaine prochaine.

M. FLAHAULT.- Nous avons maintenant un Conseil d'administration restreint aux enseignants-chercheurs, mais nous avons toujours eu l'habitude de vous en annoncer le sujet. Vous savez qu'il est réglementairement restreint aux enseignants-chercheurs car il traite de leur recrutement et leur carrière.

Il s'agit en l'occurrence du recrutement d'un professeur de gestion de la section 06 qui sera à l'IDM. Il s'agit d'Etienne Minvielle pour lequel le comité de sélection a donné un avis favorable. Il appartient au Conseil restreint de dire s'il le recrute ou non puisque c'est lui qui prend la décision à l'issue de l'avis du comité de sélection. Voilà le seul ordre du jour du Conseil d'administration restreint d'aujourd'hui.

Il vous est distribué sur table un document que vous aviez appelé de vos vœux depuis longtemps : le dossier déposé au jury de l'Idex, qui est cette fois traduit de l'anglais au français. Je n'ai pas relu la traduction, il n'est pas impossible qu'il comporte quelques imprécisions, j'y reviendrai le cas échéant.

M. THOMAS.- Il y a cinquante ans, l'École s'installait sur ce site à Rennes et il m'a été demandé par le directeur au conseil de Direction d'animer un groupe de réflexion pour mettre au point un programme des fêtes du cinquantenaire. Ce programme est en gestation et sera annoncé lors de la fête de l'École le 5 ou le 6 juillet. Cela durera toute l'année jusqu'à la prochaine fête de l'École en 2013. Nous avons déjà nombre de propositions, François-Xavier inaugurer ce programme avec une conférence.

M. BERLAND.- Merci à tous de votre participation.

(La séance est levée à 16 h 30.)