

	Conseil d'administration du 17 avril 2013 procès-verbal	Référence	PVCA_DIR 2013-2
		Révision	
		Date d'application	<b>27 juin 2013</b>
		Version	1

## Validation

	Rédigé	Validé
Date	20 mai 2013	26 juin 2013
Prénom Nom (ou nom de l'instance)	Atoutext'L	Conseil d'administration

### Au titre des représentants de l'Etat :

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

Représentant le Directeur général de la Santé : M. Alain FONTAINE est présent,

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

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

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

Représentant le mouvement des entreprises de France (MEDEF) : Monsieur Bernard MESURÉ est présent et Monsieur Patrick CARE est absent

Représentant la Fédération hospitalière de France (FHF) : Messieurs Gérard VINCENT et Emmanuel BOUVIER-MULLER sont présents.

Représentant le Syndicat des Managers Publics de Santé (SMPS) : M. Christophe GAUTIER, est présent.

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

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

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

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

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

Représentant le Syndicat national des inspecteurs de l'action sanitaire et sociale (SNIASS) M. Antoine GINI est présent.

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

Mme Monique CAVALIER est absente,

M. Philippe THIBAUT est absent,

M. Yvon BERLAND est présent.

**Représentants des enseignants chercheurs ayant rang de professeur :**

M. Denis ZMIROU est présent,

Mme Dominique THOUVENIN est présente,

M. Olivier THOMAS est absent

**Représentants des personnels d'enseignement et de recherche :**

M. Jean-René LEDOYEN est présent,

M. Bertrand PARENT est présent,

M. François-Xavier SCHWEYER est absent,

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

Mme Fleur CHAUMET est présente,

M. Didier GUÉRIN est présent,

M. Michel POMMERET est présent,

Mme Marie-Aude DOUCET est présente.

**Représentants des étudiants préparant un doctorat :**

Mme Anne-Lise TILLY

**Représentants des élèves fonctionnaires :**

M. Stéphane DUFAURE est présent.

Mme Delphine URING est présente.

**Procurations de :**

M. Thomas à M. Zmirou

M. Caré à M. Mesuré

Mme Cavalier à M. Berland

M. Schweyer à Mme Thouvenin

**EHESP, Directions, services administratifs :**

M. CHAMBAUD

M. DELAROCHE

Mme DESSEIN

M. BENHADDOU

M. ROULLÉ

Mme RIO

M. COAT

M. OLLIVIER

Mme DUCOS

M. ASTAGNEAU

Mme BLOCH

Mme PRIOUL

M. MARIN

M. DEBOUT

M. JARNIGON

**Invité**

M GERARD (Cabinet Ernst & Young)

(La séance ouverte à 10 h 34 sous la présidence de M. Berland.)

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

## 1. APPROBATION DU PROCES-VERBAL DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 27 FEVRIER

**M. BERLAND** : Avez-vous des remarques concernant ce procès-verbal ?

**M. ZMIROU** : J'ai quelques points à revoir pour la bonne compréhension du texte. Aux pages 37 et 38, je proposerai trois modifications. À la fin du premier paragraphe de la page 38, il est écrit : "...sécurité sanitaire environnementale et, nous le prétendons puisque c'est un domaine que nous développons en matière de sécurité professionnelle...", après quoi j'aimerais faire ajouter "à terme également", car c'est une perspective.

Au paragraphe suivant, après : "...une évaluation passée avec l'AERES pour l'accréditation de l'UMR 1085", il conviendrait de faire tout de suite la jonction avec la phrase suivante en ajoutant entre les deux "cela incluait", pour enchaîner sur : "une projection sur le regroupement physique..." Sinon, l'ensemble est incompréhensible.

Pour la dernière modification, la plus importante, le paragraphe commence par : "Je me tourne maintenant vers les tutelles", la dernière ligne disant : "...mais il ne peut pas être de zéro", ce qui n'est pas très compréhensible. Je voulais dire : "Mais l'accompagnement par les tutelles ne peut pas être de zéro, sans quoi le projet s'écroule". Je disais à cette occasion que, bien entendu, l'École devait trouver en son sein les principales ressources pour assurer ce projet, mais que l'accompagnement par les tutelles ne peut pas être nul, sans quoi le projet n'existait plus.

**M. BERLAND** : Merci pour ces précisions. Y a-t-il d'autres remarques ou précisions sur le texte ? (Il n'y en a pas.)

(Il est procédé au vote à main levée.)

Sous réserve de ces amendements, le procès-verbal est approuvé à l'unanimité. Délibération 57/2013
---

## 2. POINTS D'ACTUALITE

**M. BERLAND** : Le premier point d'actualité n'est pas des moindres. Nous avons depuis ce matin un nouveau directeur, que nous avons rencontré en tant que candidat à l'occasion de notre séance extraordinaire il y a un mois.

Monsieur le Directeur, je vous passe la parole pour quelques mots d'introduction.

**M. CHAMBAUD** : Merci, monsieur le Président. J'aimerais d'abord vous dire combien je suis heureux d'être parmi vous aujourd'hui en tant que directeur, ce que je suis depuis ce matin seulement. C'est un grand plaisir pour moi d'être ici. Je ne vais pas alourdir l'ordre du jour ni faire de grand discours. Je veux simplement vous dire que je vais m'employer à faire ce que je vous ai dit il y a un mois ; je vais commencer par écouter chacun, ainsi que toutes les représentations du Conseil d'administration.

Encore une fois, je suis très heureux d'être le directeur de cette école, une école que j'aime et qui doit compter plus encore à l'avenir dans le paysage français et international. Je vous dis donc à tous à très bientôt, en dehors de cette instance.

**M. BERLAND** : Bienvenue, monsieur le Directeur, puisque tout cela est maintenant officiel.

Un autre point d'actualité est la venue de Madame la Ministre à la réunion du réseau doctoral.

**Mme DESSEIN** : En effet, Marie-Aline Bloch n'est pas encore arrivée mais c'est elle qui a présidé cette séance qui a lieu chaque année, et à laquelle Madame la Ministre a fait une intervention. Elle pourra nous en parler tout à l'heure.

Un autre point d'actualité, dont Marie-Aline pourra vous parler également, concerne les résultats d'un premier appel d'offres du PRES Idex, dans lequel deux de nos projets ont été reçus. Un autre appel d'offres vient d'être lancé auquel nous avons répondu. Je laisserai à Marie-Aline le soin de vous expliquer le contenu des deux projets qui ont été remportés et de ce nouvel appel d'offres lorsqu'elle traitera notre dernier point de l'ordre du jour concernant la recherche.

**M. BERLAND** : J'aimerais également parler d'un sujet dont nous avons discuté ce matin avec M. Chambaud. Nous irons voir ensemble la Directrice de l'Enseignement supérieur et de la Recherche pour lui parler du prochain contrat d'établissement 2014-2018, ainsi que des communautés d'universités et d'établissements prévues par le projet de loi, avec des contrats de sites. Il est important que Mme Simone Bonafous nous informe de la manière dont elle voit le positionnement de l'École, et que nous lui fassions part de notre avis. À cet égard, la rencontre sera particulièrement importante.

Je ne sais pas si vous avez des commentaires concernant les points d'actualité, qui feront l'objet d'un propos plus détaillé de la part de Mme Bloch.

**M. VINCENT** : Je me réjouis de l'arrivée du directeur de l'École. J'aimerais lui demander dans combien de temps il a l'intention de nous proposer sa vision de l'École sur le plan stratégique, ou si nous devons nous référer aux intentions qu'il a décrites lorsqu'il était candidat. Je pense que cette vision devra être recalée dans quelques semaines compte tenu de sa prise de fonction. Cela fait partie des débats lourds que nous avons eus au cours des séances précédentes. Le conseil a besoin de savoir dans quelle direction nous irons dans les semaines qui viennent, à la fois sur le plan budgétaire car la situation n'est pas brillante avec un déficit structurel important, et sur le positionnement de l'École par rapport à certains grands projets, je pense notamment au PRES parisien.

**M. BERLAND** : J'évoquais la rencontre avec Simone Bonafous concernant la future loi qui va instaurer les communautés d'universités et d'établissements car celles-ci vont justement se substituer aux PRES.

**M. CHAMBAUD** : Je vais commencer par donner une précision. Lors de mon intervention le mois dernier devant cette assemblée, je vous ai donné la vision que j'avais d'un point de vue extérieur et avec une connaissance superficielle des éléments internes à l'École et du réseau de partenaires. Il est vrai que le temps a passé depuis, et j'ai eu l'occasion de me rendre compte de façon informelle d'un certain nombre de choses. Mais je n'ai pas pu, et je pense que vous le comprendrez, avoir d'éléments formels avec nos différents partenaires ou en interne à l'École. Je vais maintenant pouvoir le faire.

Pour répondre précisément à votre question, je pense effectivement qu'il ne faut pas tarder. Il est évident que cette vision m'était tout à fait personnelle et, comme je l'ai dit il y a un mois, elle doit maintenant devenir collective pour définir ce vers quoi nous voulons aller. Je ne peux pas vous donner de date précise mais il semble assez clair, étant donné les enjeux actuels que sont notre engagement dans le domaine de l'enseignement supérieur et de la recherche, ce qui est attendu en termes d'évaluation, le contrat d'objectifs et de performance pour lequel nous devons engager très rapidement un certain nombre de choses, que cela se compte en semaines.

Mais, je souhaite avoir un temps pour rencontrer l'ensemble des personnes. Ce qui se fera rapidement maintenant puisque nous avons un séminaire de direction dès lundi. Il faut à la fois se hâter et prendre le temps de la consultation. Donc, c'est une question de semaines mais je ne veux pas donner de couperet aujourd'hui car je n'en ai pas les moyens. En tout cas, d'ici l'été, nous devons avoir des éléments précis sur les orientations à donner à cette école.

### 3. APPROBATION DE LA DECISION MODIFICATIVE D'INVENTAIRE 2012 (DMI)

**Mme RIO** : Cette décision modificative d'inventaire vous est présentée avant le compte financier 2012. Cette dernière décision modificative est très technique et nous avons dû la passer à la clôture de l'exercice pour constater correctement la provision pour risques et charges de personnel dans l'enveloppe du personnel. Je vous rappelle que nous votons un budget en enveloppe de fonctionnement, personnel et investissement.

Les crédits nécessaires et suffisants étaient inscrits en fonctionnement pour un montant de 617 400 €.

Depuis 2012, nous avons l'obligation d'intégrer ces provisions dans l'enveloppe de personnel. Nous avons donc demandé l'autorisation au contrôleur budgétaire régional, M. Jarnigon, de passer cette décision modificative d'inventaire afin de pouvoir présenter un compte financier dans les enveloppes que vous aviez votées. Cette décision modificative d'inventaire a été approuvée par M. Jarnigon, et nous vous demandons aujourd'hui de bien vouloir la ratifier.

**M. BERLAND** : Avez-vous des questions ou des remarques ?

**Mme URING** : En tant que représentant des élèves, nous nous interrogeons sur l'importance de la proportion de contractuels dans la masse salariale de l'EHESP : plus de la moitié des personnels ne

sont pas titulaires et plus du quart sont en contrat à durée déterminée, sans parler des emplois hors plafond qui cherchent à contourner l'objectif national visant à contenir l'augmentation de la masse salariale des opérateurs de l'État. Ces enveloppes hors plafond reviennent à augmenter la masse salariale de l'EHESP de plus de 10 %.

Est-ce une politique délibérée de la Direction d'avoir recours à autant de contractuels ? D'autant que les retombées de cette politique sont claires : des charges très importantes et non prévues qui mènent à cette décision modificative. Charges non prévues qui obligent à présent le Conseil d'administration à se prononcer sur une nouvelle hausse du plafond d'emplois dans un contexte de contraintes budgétaires que je n'ai pas besoin de vous rappeler.

**M. BERLAND** : Madame Dessein ?

**Mme DESSEIN** : Je vais commencer par vous répondre sur les contractuels qui sont généralement ingénieurs d'études ou doctorants et embauchés sur la base d'une durée équivalente au financement compris dans des contrats de recherche. C'est une masse sur laquelle le Conseil d'administration se prononce régulièrement pour savoir, en fonction du niveau des contrats de recherche, à quelle hauteur des contractuels sur ressources propres peuvent être embauchés par l'École. Ces personnes sont donc liées à des financements acquis dans le cadre de ces contrats de recherche.

Concernant les autres, vous savez que l'École regroupe plusieurs catégories de personnels, A, B et C. Nous avons la possibilité d'avoir des contractuels sur des postes de catégorie A mais pas sur les catégories B ou C, sauf sur des postes pour lesquels nous ne pourrions pas trouver dans la fonction publique des personnes correspondant aux compétences. Je crois que les contractuels de ces catégories se comptent à l'unité. En revanche, il y a effectivement un certain nombre de contractuels de catégorie A qui sont des personnes dont les compétences n'ont pu être trouvées dans la fonction publique et qui sont venues compléter l'encadrement de l'École.

Il n'existe donc pas de volonté délibérée d'embaucher des contractuels, mais bien deux types qu'il ne faut pas mélanger : ceux nécessaires au fonctionnement, généralement des enseignants qui viennent renforcer les équipes pédagogiques, et quelques cadres administratifs. Voilà pour les contractuels de Catégorie A. Pour le reste, la grande masse des contractuels correspond à des contrats très clairs liés au financement des contrats de recherche.

**Mme URING** : Cela mène tout de même à une inflation de la masse salariale de l'EHESP. Il a déjà été souligné lors du précédent Conseil d'administration l'absence d'outils de pilotage qui mène à ce genre de décision modificative. On a sous-évalué le véritable coût d'un contractuel en n'incluant pas le risque chômage. En outre, une autre dépense ne peut pas être incluse dans le budget 2012, les 182 000 € que l'on doit reporter sur le budget 2013. C'est tout de même un véritable problème de gestion.

**Mme DESSEIN** : Il ne faut pas tout confondre. L'augmentation salariale est due, comme je vous l'ai dit, à la recrudescence de contractuels sur ressources propres mais qui sont compensés par des recettes de contrats de recherche. La deuxième augmentation de la masse salariale, dont l'effet porte uniquement sur 2012, est due à la prise en charge des AAH pour une durée d'un an, qui couvre leurs salaires et leurs indemnités. Il n'y a donc pas eu d'augmentation démesurée des contractuels autres que ceux sur ressources propres, qu'un financement vient contrebalancer. L'impact important est dû aux AAH qui représentent 1,4 million d'euros, ce dont nous avons parlé plusieurs fois en Conseil d'administration. Cet impact n'aura plus lieu en 2013 puisque cela a été intégré dans les budgets, comme on l'a vu lors des précédentes discussions budgétaires.

Ensuite, quant aux 182 000 €, il a été nécessaire de les reporter sur le budget 2013 pour des raisons techniques comptables, mais je laisserai Marie-Hélène Rio s'exprimer sur ce point. Il n'était donc pas possible de les intégrer dans les charges de 2012.

En outre, il faut aussi être conscient que nous étions en période de certification des comptes et que beaucoup de choses ont bougé, comme les provisions sur le chômage, dont vous parliez, ou d'autres charges qui n'étaient pas faites antérieurement. Maintenant, nous avons une véritable vision sur les comptes 2012 tels qu'ils vont être certifiés par les commissaires aux comptes. La situation est extrêmement claire et transparente. Ce n'est donc pas un problème d'outils de pilotage. Mais je vais laisser Marie-Hélène Rio s'exprimer sur cette partie purement technique concernant les 182 000 €.

**Mme RIO** : Sur ces vacances que nous n'avons pu passer, il restait des crédits en masse de fonctionnement que nous aurions pu demander à transférer en charge de personnel. Mais il s'avère que les charges à payer ne sont pas des charges calculées, la seule possibilité que nous avons en décision modificative d'inventaire, après le recensement le plus exhaustif possible de toutes les charges à payer, ce qui n'était pas forcément le cas les années précédentes, était de passer des charges calculées, c'est-à-dire des dotations aux amortissements ou des dotations aux provisions, et non pas des charges à payer. C'est la réglementation qui le veut.

Je pense que nous avons fait un recensement quasi exhaustif de toutes les charges à payer et, effectivement, 182 000 € n'ont pu être présentés à la décision modificative n°1 que vous avez adoptée en décembre. Pour 2013, nous nous sommes justement employés à ne pas obérer le budget 2013 de ces 182 000 € en réinscrivant ces charges à payer. Je crois que nous sommes dans un processus le plus vertueux possible et de saine gestion des crédits et des fonds publics.

**M. POMMERET** : Je voulais abonder dans le sens de Delphine Uring. En fait, le vrai souci à l'École est que le nombre de cadres A titulaires est quasiment nul, on doit compter le directeur et peut-être la directrice adjointe. C'est un vrai problème depuis plusieurs années. La remarque de ma collègue est d'autant plus importante que nous avons voté une délibération au conseil d'administration le 7 juillet 2008 indiquant que *"le Conseil d'administration réaffirme sa volonté de lutter contre la précarisation des emplois"*. Depuis cette date, j'aimerais savoir ce que l'École a fait pour lutter vraiment contre cette précarisation car, chaque année, le nombre des contractuels augmente.

**Mme DESSEIN** : "Précarisation des emplois" n'est pas vraiment un terme adéquat pour deux raisons. Premièrement, nous appliquons systématiquement toutes les lois de "CDisation" et de titularisation décidées par le gouvernement concernant les contractuels de la fonction publique. À savoir que tous les personnels qui ont eu des contrats de trois ans renouvelés, notamment des cadres A, passent en CDI automatiquement dès lors qu'ils ont le nombre d'années nécessaire. Deuxièmement, l'application de la loi Sauvadet est progressivement mise en œuvre par la Direction des ressources humaines. Je n'ai pas les chiffres en tête, mais je crois que 70 personnes sont concernées par l'application de cette loi, et très peu se sont portées candidates pour passer les concours, il faut bien le savoir. Nous faisons donc en sorte de réduire systématiquement, c'est pourquoi le terme de "précarité" est un peu fort.

**M. POMMERET** : C'est une délibération du Conseil d'administration.

**M. BERLAND** : Puisque l'on parle de 2008 et que nous sommes en 2013, il serait bien que nous ayons la répartition entre les personnels statutaires, catégorie par catégorie, et les personnels contractuels. Je propose d'avoir ce document pour le prochain Conseil d'administration.

De la même manière, puisque le plan Sauvadet a cours sur quatre ans, il faudrait que le Conseil d'administration puisse connaître le nombre de personnes éligibles et le nombre de concours que l'École aura proposé cette année. 70 personnes sont éligibles sur quatre ans et l'École va proposer des concours, il nous faudrait donc en connaître le nombre et les souhaits des uns et des autres.

Par ailleurs, des personnels sont contractuels dans le cadre de projets de recherche, et donc sur une période délimitée correspondant à leur financement. Cela étant, il faut être vigilant car le temps de contractualisation doit être bien précisé en raison de l'obligation pour l'établissement d'aller vers une "CDisation". Il faut donc pouvoir suivre cela de près. Je pense que le Conseil d'administration pourrait bénéficier de ces chiffres lors de sa prochaine réunion, ce qui permettrait de suivre en toute transparence.

**M. de WILDE** : J'avoue être un peu perdu, j'ai compris que cette somme de 182 000 € pour les vacataires de 2012 n'avait pas été comptabilisée sur cette même année et qu'elle serait imputée sur le budget 2013. Mais, Madame Rio semblait dire que cela n'imputerait pas le résultat 2013, cela signifie-t-il que les recettes bougent également ?

**Mme RIO** : Ce n'est pas vraiment ce que j'ai voulu dire. Nous avons ajouté ces 182 000 € au projet de budget qui avait été élaboré au mois de décembre et qui a été réexaminé fin février. Nous avons mis sur la table ces 182 000 € en faisant un prélèvement sur le fonds de roulement afin de l'inscrire au budget 2013, et que ces charges à payer sur les vacances ne viennent pas manger des crédits qui auraient été initialement prévus en 2013 et non pris en compte. C'est un réajustement.

**M. de WILDE** : Très bien. Par ailleurs, j'ai dû oublier cet élément mais il est fait état de la liquidation du CTNERHI, de quoi s'agit-il ?

**Mme DESSEIN** : C'est un GIE consacré à la recherche sur le handicap et pour lequel les pouvoirs publics nous avaient demandé d'intégrer la totalité des personnels et de l'activité dans le giron de l'École. Par conséquent, toute la liquidation du GIE a conduit à un boni de liquidation en fin d'année 2012, qui a été intégré dans nos comptes.

Les ex-salariés du CTNERHI sont rattachés au département de Jean-Marie André (SHSC), et localisés dans le 13<sup>e</sup> arrondissement de Paris, rue Tolbiac. Il y a une petite dizaine de chercheurs et, surtout, l'un des fonds documentaires consacré au handicap parmi les plus importants en France.

**M. VINCENT** : Est-il possible d'avoir au prochain Conseil l'évolution des effectifs par centre de responsabilités à l'École depuis quelques années ?

**Mme DESSEIN** : Oui.

**M. BERLAND** : Bien sûr, cela va dans la droite ligne de ce qui était proposé, c'est-à-dire avoir un état des lieux pour voir les évolutions. Il est important de se remémorer tout cela.

Quelques demandes ont été formulées à l'occasion de cette présentation pour le prochain Conseil d'administration, y compris celles de M. Gérard Vincent, et donc je vous propose de passer à l'approbation.

*(Il est procédé au vote à main levée : 2 abstentions, de Delphine Uring et Stéphane Dufaure.)*

La DMI 2012 est approuvée. Délibération 58/2013
---

#### 4. APPROBATION DU COMPTE FINANCIER 2012 :

##### *Présentation du rapport de l'agent comptable*

**Mme DESSEIN** : Christophe Roullé, l'Agent comptable de l'École, va faire la présentation du compte financier, puis Marie-Hélène Rio présentera le rapport de l'ordonnateur.

**M. ROULLÉ** : Merci, monsieur le Président, de me donner la parole pour ce rendez-vous traditionnel de présentation du compte financier de l'exercice clos.

Nous sommes dans une année particulière, un grand millésime, puisqu'il s'agit de vous présenter le premier compte financier soumis à certification des comptes. Monsieur Gérard du cabinet Ernst & Young ici présent prendra ultérieurement la parole pour vous faire part de son opinion sur les comptes de l'établissement.

Je ne pouvais pas commencer cette présentation du compte financier 2012 sans revenir quelques instants sur l'ensemble des travaux que nous avons eu à mener au cours de cet exercice. Sachant que, pour toute la sphère financière et comptable de l'établissement, cette année 2012 a été particulièrement chargée, voire intensive à certains moments, dans un calendrier extrêmement serré puisque, pour mémoire, nous avons appris par un arrêté du 28 octobre 2011 que l'établissement EHESP passait aux responsabilités et compétences élargies (RCE). Cela impliquait, entre autres obligations, de faire certifier les comptes de l'établissement par un commissaire aux comptes.

Passé la clôture de l'exercice 2011, qui nous a emmenés jusqu'au 10 mai 2012, nous nous sommes engagés aussi rapidement que possible dans les travaux préparatoires à cette première certification. Pour cela, l'établissement a souhaité se faire accompagner d'un cabinet d'audit.

Ces travaux se sont déroulés en deux phases majeures, une première au cours du deuxième trimestre 2012 qui a consisté à une formalisation de l'ensemble des principaux processus comptables et financiers de l'établissement (immobilisation, stocks, personnel...), processus élaborés et formalisés grâce à des entretiens approfondis menés avec les acteurs de la chaîne financière et comptable et par des ateliers participatifs.

Ces processus ont abouti à déterminer une cartographie des risques pour l'établissement, avec des contrôles à opérer qui nous avaient été demandés par le cabinet d'audit qui nous accompagnait.

Pour finir, à la clôture, fin d'été 2012, un plan d'action a été élaboré intégrant plus d'une centaine d'actions qui visaient à corriger les anomalies et à mettre en place certains contrôles obligatoires.

Au cours du deuxième semestre 2012, l'ensemble des équipes a travaillé sur ce plan d'action, sachant que la majorité des actions prévues a été réalisée. Nous avons également lancé l'ensemble des plans d'action sur la chaîne financière et comptable. Par ailleurs, nous avons travaillé sur la correction du bilan d'ouverture, sachant que lorsqu'il s'agit de faire certifier les comptes d'un exercice, cette certification implique un examen du bilan d'ouverture de l'année, ex-bilan de clôture de l'année précédente.

Les faits marquants cette année sont d'abord illustrés par la correction du bilan d'ouverture 2012, qui a un effet sur les éléments chiffrés que je vous présenterai ultérieurement. Nous avons également travaillé sur l'ensemble des chaînes, l'objectif étant de voir si les normes étaient respectées pour chacune d'entre elles. Nous avons engagé un travail sur les éventuelles corrections de scories qui pouvaient rester dans nos comptes et sur certains retards, en particulier sur le recouvrement et la relance de débiteurs défaillants.

Nous avons mis en place un nouveau mode de comptabilisation des contrats de recherche basé sur le rattachement en fonction des coûts. Par ailleurs, a été mis en place le rattachement des charges et des produits à l'exercice sur l'ensemble des activités de l'établissement. Des travaux ont été engagés sur l'inventaire physique à finaliser sur l'exercice 2013. Pour finir, en janvier et février, a eu lieu l'intervention du cabinet Ernst & Young, qui vous donnera son opinion sur les comptes de l'établissement dans quelques minutes.

Je passe maintenant à une présentation plus traditionnelle et classique, après cette intervention sur les travaux préparatoires à la certification.

Pour rappel, les sources de financement de l'établissement sont de trois types : les contributions hospitalières, les ressources propres, et les subventions pour charges de service public.

La prévision de recettes de fonctionnement inscrite au budget 2012, compte tenu des décisions modificatives intervenues en cours de l'exercice, est de 54 604 344 €. Nous avons déjà parlé de la réalisation supérieure aux prévisions, mais nous y reviendrons.

Voici le détail :

⇒ Subventions pour charge de service public à hauteur de 12 803 000 €. Soit 11 113 822 € du Ministère des Affaires Sociales et de la Santé avec la subvention supplémentaire encaissée en cours d'année (379 160 € pour la formation à l'inspection en ARS, 40 000 € pour le financement d'une action de développement), et 1 689 480 € du Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.

⇒ Contributions hospitalières à hauteur de 32 305 000 €. La prévision et la réalisation sont conformes, on peut voir la répartition par strates d'établissements (>250 lits, <250 lits, établissements sociaux et médico-sociaux).

⇒ Ressources propres à hauteur de 11 398 107 €.

Sur les ressources propres, la prévision inscrite au budget est de 9 500 000 € et la réalisation de 11 398 000 €, donc supérieure aux prévisions. La raison vous avait été donnée par Marie-Hélène Rio lors du précédent Conseil d'administration ; en fin d'année, ont été constatés des produits exceptionnels qui n'avaient pas été considérés, soit : une reprise sur dépréciations d'actifs pour 247 000 €, des produits exceptionnels pour 213 000 €, des produits supplémentaires sur les activités de formation continue, de restauration et d'hébergement, enfin une sous-estimation en décision modificative des produits relatifs à l'activité de recherche pour 800 000 €.

Cet aspect ne doit pas occulter le fait que l'augmentation des ressources propres est avérée pour l'établissement et constituait un objectif. Dans la répartition des sources de financement, on voit les ressources propres « manger » progressivement une partie du camembert, au détriment des subventions et charges de service public et contributions hospitalières. Certes, la réalisation n'est pas conforme à la prévision, mais la bonne nouvelle est que l'établissement génère plus de ressources propres qu'auparavant.

Encaissement des produits. Au 31 décembre 2012, le montant des produits d'exploitation est de 5 323 211 €. L'élément majeur est le travail conséquent des acteurs de la sphère financière et comptable sur les créances clients qui a permis de passer de 3 300 000 € d'impayés à 1 842 000 € en fin d'année, soit une diminution de près de 50 %. Par ailleurs, des factures à établir sont un élément

nouveau en lien avec les travaux de rattachement des charges et produits à l'exercice (1 624 000 €), ainsi que les charges constatées d'avance (124 000 €).

Dépenses de fonctionnement, la prévision est de 56 236 301 €, la réalisation de 56 105 737 €. Cette partie recouvre deux enveloppes. La première est relative aux charges de personnel dont la prévision est égale aux réalisations, c'est à ce niveau que nous n'avons pu comptabiliser les 182 000 € de vacances 2012. La seconde concerne les charges de fonctionnement dont la prévision était de 17 647 250 € pour une réalisation de 17 516 687 €. On note l'augmentation des charges de personnel à hauteur de 5 % à périmètre équivalent, et une diminution des charges de fonctionnement du même montant quasiment.

Répartition des dépenses de fonctionnement en nature : les charges de personnel s'élèvent désormais à 68,78 %, le reste étant constitué des dépenses classiques.

Dépenses de fonctionnement des quatre dernières années : diminution du montant des prestations de service mais augmentation des missions. Les travaux de rattachement et de certification ont conduit à comptabiliser 13 mois au lieu de 12, un mois représentant environ 300 000 €.

Dans le cadre des travaux de rectification sur le bilan d'ouverture, nous n'avons pas pu traiter les charges à payer correspondant aux missions 2011.

Décaissement des charges : les dettes s'élèvent à 8 784 000 €. Des progrès restent à produire de notre part sur les dettes « fournisseurs » qui restent relativement élevées. Par ailleurs, près de 2 M€ de pensions civiles antérieures à 2010 pour le personnel en détachement n'ont pas été reversés aux ministères d'appartenance.

Délais de paiement : pour mémoire, le délai de paiement réglementaire est à 30 jours. Nous étions à 61 jours en 2011 et passons à 55 jours, nous allons donc poursuivre nos travaux d'amélioration sur la chaîne de la dépense. C'est également un enjeu financier pour l'établissement car non seulement nous devons payer des intérêts moratoires en cas de retard, mais un texte du 26 mars 2013 oblige aussi au paiement d'une indemnité. Ce sujet sera l'une des priorités 2013.

Voici quelques éléments clés sur l'activité du service facturier et de l'Agence comptable, marquée par une certaine forme de stabilité. On retrouve l'impact de la mobilisation sur les encaissements clients, avec une variation de 217 % sur les années 2010 à 2012.

Compte tenu de tous ces éléments, le résultat de l'année 2012 s'élève à 400 672,18 €.

Toutefois, il doit être virtuellement réduit des 182 000 € de vacances non comptabilisées. En outre, si ce résultat bénéficiaire tient compte de recettes exceptionnelles, les soldes intermédiaires de gestion montrent un résultat d'exploitation déficitaire.

Nous allons vous soumettre dans quelques minutes une proposition d'affectation au compte 106, le choix étant extrêmement limité en la matière, ce qui implique que le montant cumulé des réserves passera, si vous l'acceptez, à 40 903 190,43€.

La capacité d'autofinancement en 2012 est de 2 730 627 €, en baisse par rapport aux années antérieures. Ceci est en lien avec la diminution du résultat d'exploitation et des provisions, du fait de la reprise sur provisions et de la diminution du montant des créances clients.

Je passe sur les immobilisations acquises de 3 804 000 €, l'essentiel étant constitué par les travaux sur le bâtiment École.

Je vous ai parlé des travaux sur le bilan d'ouverture dont vous voyez l'impact sur les comptes de l'exercice et qui ont impliqué une diminution du fonds de roulement à hauteur de 450 000 €.

Nous finissons l'exercice 2012 avec un prélèvement sur fonds de roulement de 1 072 514 €. Compte tenu des travaux sur le bilan d'ouverture, le fonds de roulement cumulé de l'établissement au 31 décembre 2012 est de 14 861 212 € et représente 101 jours de dépenses de fonctionnement. Pour rappel, la barre en deçà de laquelle il convient de ne pas passer est régulièrement fixée à 60 jours.

Au 31/12/2012, la trésorerie de l'établissement est confortable, avec néanmoins un bémol sur lequel nous aurons à nous interroger dans les années à venir. Autant cette trésorerie est confortable au 31 décembre de l'exercice, autant elle l'est moins à certaines périodes de l'année, en particulier en fin de

premier trimestre, en attente du versement des subventions du ministère de la Santé et de la collecte des premières contributions hospitalières.

Le besoin en fonds de roulement correspond à la partie de la trésorerie non mobilisable compte tenu des dettes et créances de l'établissement, et s'élève à 3 237 000 €.

Pour finir, les objectifs que nous nous fixons sur 2013 sont de : (i) continuer à travailler à la levée des réserves et recommandations formulées par le commissaire aux comptes, (ii) consolider les bons résultats obtenus sur la qualité des comptes, (iii) poursuivre la mise en place du contrôle interne comptable et financier, (iv) optimiser la chaîne de traitement de la dépense en s'efforçant de la rendre plus efficiente.

#### *Présentation du rapport de l'ordonnateur*

**Mme RIO** : Pour ne pas être redondante avec les éléments qui viennent de vous être exposés, je vais vous présenter le compte financier sous l'angle de l'ordonnateur, par activité et département.

#### Les ressources :

Contributions hospitalières à hauteur de 32 305 000 € (57 % des ressources), en évolution de 0,3 % par rapport à 2011 ;

Subventions pour charge de service public à hauteur de 22 %, en légère baisse par rapport au compte financier 2011 ;

Produits sur l'activité conventionnelle de recherche à hauteur de 3 276 000 € (1 710 000 € de conventions de recherche hors LERES, 1 566 000 € de conventions d'analyses et de recherche LERES) ;

Prestations d'analyse du LERES hors conventions à hauteur de 475 000 € (1 %), conformément aux dernières prévisions établies ;

Produits de la formation continue à hauteur de 5 049 000 € (9 %), en augmentation de 5 % par rapport au compte financier 2011 ;

Produits de l'hôtellerie et de la restauration à hauteur de 3 %, en hausse en raison de l'augmentation du nombre de nuitées en hôtellerie ;

Autres produits pour un montant de 1 400 000 €, comprenant des produits exceptionnels que sont le boni de liquidation du CTNERHI et la reprise sur dépréciations d'actifs.

#### Les charges :

Elles s'élèvent au compte financier à 56 106 000 €, en progression globale de 3,1 %.

La masse salariale comprend celle des élèves, elle augmente de 5,4 % par rapport au compte financier 2011. Le budget global de fonctionnement de l'École est en baisse de 1,4 %.

Vous avez noté dans le rapport que je vous ai transmis et le tableau qui figure ici que nous avons retraité le compte financier 2011 avec les éléments que je vous indiquais (dotations et charges relatives au personnel) afin d'avoir une comparaison égale d'exercice à exercice. Nous avons réintégré dans l'enveloppe du personnel du compte financier 2011 les provisions qui avaient été inscrites en fonctionnement l'an dernier concernant des dotations pour risques de personnel.

Les charges de personnel sont réalisées à hauteur de 38 589 000 €, contre 36 626 000 € au compte financier 2011.

Comme l'a évoqué Catherine Dessen, l'augmentation de la masse salariale élèves (11,8 %) est marquée par la première année de prise en charge de la formation des AAH, soit un montant de 1 481 372 €.

L'évolution des dépenses de personnel sur activité conventionnelle est importante et liée au développement des contrats de recherche.

La masse salariale du personnel permanent est en légère diminution par rapport à 2011, soit un nombre d'emplois sur la masse salariale permanente de 353 ETP en 2012, pour 358 autorisés par les ministères sociaux, et 9 ETP sur le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.

Les emplois sur ressources propres pour les activités conventionnelles de recherche ont atteint 43,75 ETP, conformément au dernier plafond que vous aviez adopté lors du Conseil d'administration d'octobre 2012

La masse salariale compte 13 doctorants en 2012.

Sur les charges de fonctionnement, nous avons souhaité vous présenter quelques éléments d'information sur des masses non négligeables de dépenses :

- 15 % de déplacements élèves ;
- 14 % de déplacements des personnels et vacataires ;
- 64 % de recours à du personnel extérieur et de remboursement de mise à disposition de personnel ;
- 22 % d'achat de maintenance, charges diverses, impôts et taxes liées à l'occupation de locaux (taxe d'habitation, taxe foncière) ;
- 11 % d'amortissements et provisions pour charges d'exploitation ;
- 7 % de charges spécifiques, dont les bourses élèves pour 566 000 € ;
- 21 % de prestations diverses (ménage de l'établissement, gardiennage, honoraires et prestations de services, conventions de participation avec d'autres établissements...)

Voilà pour le panorama des dépenses de charges de fonctionnement de l'établissement.

#### Les investissements (3 800 000 €) :

- poursuite des travaux de réhabilitation du bâtiment principal de l'École (2 M€) ;
- mise aux normes électriques de la résidence Le Gorgeu (255 000 €) ;
- travaux liés à la résidence Condorcet, laverie et vestiaires et aménagement de terrains de sport (115 000 €) ;
- investissements informatiques pour matériels et logiciels (765 000 €), dont une première partie du projet Siscole en cours de déploiement en 2012 et qui va se poursuivre en 2013 ;
- activités du LERES (300 000 €).

#### Résultats par départements et services :

Sur l'activité conventionnelle et d'analyse des départements et du LERES, le budget initial 2012 prévoyait 3 904 000 € de produits et 2 488 000 € de charges en personnel et en fonctionnement. Je n'ai pas pu reconstituer les prévisions 2012 aussi finement que le réalisé. C'est un point sur l'activité conventionnelle au 31 décembre, avec une première partie d'activité contractuelle et un rappel de l'activité d'analyse du LERES pour 475 000 € en produits et 512 000 € en dépenses.

Les budgets hors activité conventionnelle sont essentiellement des dépenses liées aux activités d'enseignement et de formation initiale ou continue. La rubrique "personnel" concerne les vacances utilisées pour mener à bien ces activités, les autres dépenses étant des dépenses relatives au fonctionnement des départements et directions. On retrouve les départements d'enseignement et de recherche, la Direction des études et la formation tout au long de la vie avant la nouvelle organisation, la Direction de la recherche, la Direction des relations internationales et les services centraux en charge des structures pour lesquels le montant est aussi important compte tenu des charges relatives au fonctionnement.

Enfin, figurent les budgets consolidés de l'établissement pour 2012, avec le rappel des charges réalisées à 56 106 000 €, soit 38 589 000 € pour le personnel et 17 517 000 € pour le fonctionnement.

**M. BERLAND** : En résumé, si j'ai bien compris, le fonds de roulement est consommé et les ressources propres ont augmenté, ce qui est très bien. Donc, le fonds de roulement permet d'avoir une autonomie à plus de 100 jours pour le fonctionnement et je ne sais plus combien pour la masse salariale, pouvez-vous expliquer davantage ces éléments ?

**M. ROULLÉ** : Effectivement, les ressources propres augmentent, mais il faut aussi mettre des moyens en face. En fait, il faut regarder si les moyens mobilisés sont inférieurs aux ressources effectivement dégagées. C'est un premier élément.

Le fonds de roulement cumulé au 31/12/2012 est de 14 861 000 €. C'est la richesse de l'établissement au 31 décembre de cette année. Sur l'exercice en lui-même, un prélèvement de 1 073 000 € a été opéré sur le fonds de roulement afin que l'établissement puisse assumer ses dépenses d'investissement. Par ailleurs, il convient de rajouter à cette somme de 1 073 000 € le prélèvement provenant de l'ensemble des opérations que nous avons menées dans le cadre des travaux de correction du bilan d'ouverture (tableau en annexes). Partant de ce qui existait au 31 décembre 2011, lorsque les comptes de l'établissement ont été approuvés au 10 mai 2012 et aujourd'hui, le fonds de roulement diminue de la somme des deux, ce qui donne un montant de 14 861 000 € en clôture 2012.

**M. BERLAND** : Merci de ces explications. Monsieur Boiron ?

**M. BOIRON** : Si vous me permettez de ne pas utiliser de termes rigoureux sur le plan comptable, vous nous avez parlé tout à l'heure du camembert et de la répartition de ses fractions. Pour illustrer votre question et la présentation de ces informations, on pourrait dire que le camembert s'affine, au sens où il coule un peu. C'est davantage par extension de la surface que la répartition des différentes sources de recettes change, c'est-à-dire que le volume global des recettes augmentant, la répartition des différents quartiers change.

Mais, en regard, on constate aussi un changement des dépenses. Et donc, l'observation d'un chiffre d'affaires n'a aucun intérêt en soi si ce n'est pas en confrontation entre recettes et dépenses. Ce qui revient également à dire que ce qui compte avant tout est de savoir si l'on investit à bon escient. Il ne s'agit pas de dire simplement que l'on construit un bâtiment ; on investit dans des actions, on engage des fonds et on mise sur un retour qui peut être immédiat ou étalé dans le temps.

Le fait de voir si l'on engage des dépenses à bon escient est plus une question d'opportunité que de présentation comptable. Mais cette présentation permet de reposer cette question d'opportunité : ce qui compte est de s'assurer que les engagements de nouvelles dépenses soient faits dans des domaines qui permettent d'assurer un retour fiable et relativement rapide sur investissement.

**M. ROULLÉ** : Vous touchez les limites de la comptabilité générale. Selon un principe de non-compensation, vous avez les recettes d'un côté et les dépenses de l'autre. Ce que vous évoquez renvoie davantage à une analyse de contrôle de gestion au travers de la comptabilité analytique.

**M. de WILDE** : Cela renvoie à notre discussion précédente sur la masse de personnel financée en partie par des contrats. Ce qui renvoie à cette question : jusqu'où peut-on mobiliser des personnels de façon contractuelle, et donc non pérenne, sur les ressources propres ? De ce point de vue, monsieur l'Agent comptable a laissé le suspens entier concernant la balance entre les recettes propres et les dépenses correspondantes.

**Mme DESSEIN** : Les dépenses attachées à ces contrats de recherche sont équivalentes aux ressources. Le suivi de chaque contrat fait que les chercheurs ne peuvent pas dépenser plus que le montant de leur contrat. Et ne sont intégrés dans le calcul d'utilisation de ces contrats de recherche que les frais de fonctionnement courant et de masse salariale supplémentaire liée à des embauches ponctuelles. On n'intègre pas, et cela tient au fonctionnement normal des universités et des centres de recherche, la masse salariale correspondant à la partie recherche de l'enseignant-chercheur qui appartient au fonctionnement global de l'École.

D'autres ressources propres proviennent de la restauration et de l'hôtellerie, lesquelles ont augmenté en raison de la hausse du nombre de nuitées. Cela étant, comme on l'a vu la dernière fois, l'activité reste déficitaire.

D'autres ressources sont liées aux activités du LERES : les contrats de recherche et les activités de laboratoire. On retrouve la même problématique, des personnels sont embauchés en fonction des contrats signés.

Pour les ressources provenant de la formation continue, l'analyse n'est pas suffisamment affinée pour vous dire si les dépenses sont strictement équivalentes aux ressources générées. De la même manière, les enseignants qui dispensent les enseignements en formation continue sont en bonne partie non pas vacataires mais rattachés à l'École.

**Mme URING** : Je reviens sur la première partie de la réponse de Mme Dessein concernant l'activité conventionnelle de recherche. J'ai été assez surprise du bilan de l'activité de l'institut du management,

dont j'aimerais savoir ce qui explique le déficit entre les dépenses et les recettes alors que les autres activités sont plutôt équilibrées.

**Mme RIO** : Christophe Roullé vous a expliqué tout à l'heure que nous avons changé de méthode de comptabilisation des recettes. Nous sommes dans un principe d'équilibre entre dépenses et recettes, mais vous savez que la vraie vie des contrats n'y répond pas toujours. Certains types de contrat peuvent générer des dépenses un peu en amont de l'entrée de produits, et vice versa. Je ne suis pas en mesure de vous donner ici une explication détaillée sur la différence entre les recettes et les dépenses, mais nous nous emploierons à le faire.

**Mme DESSEIN** : J'aimerais faire un point sur la gestion des contrats de recherche qui ont été un sujet de travail très important tout au long de l'année 2012, et en ce début d'année avec les commissaires aux comptes. L'École a vu une accélération considérable du nombre de contrats de recherches signés, lesquels sont gérés par le bureau d'aide aux contrats. Nous nous sommes rendu compte que nous avons une grande difficulté à appréhender la gestion de ces contrats, dont nous ne maîtrisons pas la technique. Nous les avons d'ailleurs surestimés au moment du budget et sous-estimés pour la décision modificative.

En 2012, le travail a consisté à remettre à plat l'ensemble des contrats de recherche. D'ailleurs, conformément à votre demande, nous vous en avons remis la liste. En fin d'année, nous avons encore eu des discussions avec les commissaires aux comptes sur le suivi des contrats de recherche et la manière de les comptabiliser. Quelques écarts peuvent subsister sur le compte financier 2012 en lien avec tout ce travail. En revanche, comme vous l'avez vu au budget 2013, on trouve une stricte égalité entre les dépenses et les recettes, fondée sur les modes de comptabilisation que nous avons pu mettre en place avec les commissaires aux comptes. Si vous le souhaitez, nous pourrions vous fournir des tableaux de suivi extrêmement détaillés.

**M. BOUVIER-MULLER** : Aujourd'hui, nous voyons bien que l'École est en train de "s'appauvrir" en consommant son fonds de roulement. C'est une option qui pourrait être positive si nous avons la certitude qu'au fil des années, ce prélèvement sur fonds de roulement peut être compensé. Il est normal et logique de prélever si l'on a en même temps une assurance raisonnable de pouvoir reconstituer la réserve. Il me semble que cette question est centrale pour l'École. Il nous manque aussi une visibilité pluriannuelle sur le fonctionnement financier.

Je voudrais ajouter à la remarque faite en début de cette séance par Gérard Vincent qu'il semble important que les finances ne soient pas absentes de la prochaine présentation de projet stratégique du directeur, afin que nous sachions, même de façon relativement grossière, vers où l'EHESP se dirige en matière financière. Cela n'appelle pas forcément de réponse immédiate, mais je pense que ce point devra être considérablement développé car il a suscité de sérieuses inquiétudes.

**M. CHAMBAUD** : Je trouve ce commentaire tout à fait judicieux. Je découvre encore la situation budgétaire et financière de l'École que, par ailleurs, on décrit en termes très forts à l'extérieur : c'est une école très riche, ou alors qui connaît beaucoup de problèmes budgétaires, etc. Je vois aujourd'hui que la situation financière mérite d'être bien analysée et projetée dans le futur. Dans ce cadre, les exercices que l'on appelle maintenant des contrats d'objectifs et de performance recouvrent également la question des moyens et de leur utilisation.

En réponse à votre commentaire, il me semble tout à fait normal de discuter de l'avenir de l'École dans un cadre pluriannuel. Pour l'avoir vécu dans d'autres instances, je sais bien que c'est très compliqué et qu'une partie du budget qui va nous être alloué le sera sur une base budgétaire annuelle. Malgré tout, on peut tout de même se projeter sur un certain nombre d'éléments. Notamment, si j'ai bien entendu, le fonds de roulement reste confortable malgré le prélèvement. Il n'est pas question d'arriver au minimum de ce fonds de roulement, mais nous avons tout de même des éléments.

Par ailleurs, nous aurons à faire des investissements. Nous devons donc voir comment nous rendre capables, sur une base pluriannuelle, d'assurer les investissements dont nous avons besoin, en récupérant une partie pour consolider un fonds de roulement acceptable. Je pense essentiel que nous ayons une discussion ne portant pas uniquement sur ce que nous aimerions faire, mais sur nos capacités à le réaliser.

**M. GUÉRIN** : Il est vertueux d'avoir pu faire des économies importantes, mais je suis surpris par l'écart entre le budget initial et le réalisé sur le poste des déplacements du personnel et des vacataires. Le

budget initial 2012 faisait apparaître un montant de 3 186 000 €, que la décision modificative a élevé à 3 348 000 €, pour une dépense réelle de 2 400 000 € en fin d'année, soit pratiquement 1 million de moins. D'où vient cet écart, et pourquoi a-t-on augmenté ce poste en DM alors que les dépenses ont été nettement en dessous des prévisions ?

**Mme RIO** : Tous les éléments d'information n'étaient pas connus lors de l'élaboration de la décision modificative. Les éléments transmis par les départements laissaient entendre que l'enveloppe prévue initialement allait être dépassée. Les centres de responsabilité nous ont transmis leurs prévisions, dont nous avons tenu compte, mais elles ne se sont pas toutes réalisées.

**Mme DESSEIN** : L'Agent comptable a signalé que nous étions sur 13 mois compte tenu du rattachement des charges à l'exercice qui n'avait pas pu être fait. Ce n'est donc pas vraiment comparable avec l'année antérieure.

**M. DUFAURE** : Nous nous interrogeons avec ma collègue Delphine Uring sur l'augmentation d'un certain nombre de charges, notamment la prime d'assurance et les charges locatives et de copropriété, c'est en page 8 du document.

Par ailleurs, on mentionne à la première page, le projet de la Maison des sciences de l'homme de Bretagne, dont nous n'avons pas vraiment eu connaissance puisque nous sommes arrivés en 2012 et 2013, et auquel l'École a participé à hauteur de 4,8 millions. Où est l'intérêt pour l'EHESP, et surtout la plus-value pour les élèves ?

**Mme RIO** : L'augmentation des charges et des loyers correspond à la prise en charge de dépenses pour le renouvellement du bail avec la RIVP pour la MSSH parisienne entre autres. En 2013, ce poste augmente également puisque nous prenons en charge la location du site de Broussais à Paris.

Concernant la Maison des sciences de l'homme de Bretagne (MSHB), je n'en avais pas non plus entendu parler avant d'être ici. Sur le plan technique, nous avons opéré une correction d'écriture au bilan d'ouverture 2012. La décision de participer à ce projet remonte à 2010, je laisserai donc Catherine Dessein s'exprimer sur ce point.

**Mme DESSEIN** : Lorsque les accords ont été pris avec le Conseil régional et les universités bretonnes pour construire cette MSHB, la direction de l'École a estimé qu'il était préférable de ne pas la laisser se construire sur une partie du terrain sans pouvoir bénéficier d'une mutualisation des locaux. Ce qui sera possible avec l'adossement de la construction au bâtiment principal, il y aura notamment deux amphithéâtres supplémentaires et nous aurons des superficies pour installer confortablement le département SHSC.

L'avantage que nous en tirons est que nous aurons des locaux supplémentaires, que nous aurions dû construire de toute manière, et nous avons une mutualisation des bâtiments. Le bâtiment est construit sous la maîtrise d'ouvrage du Rectorat de Rennes, et une convention de mise à disposition des locaux sera établie en fonction des superficies financées par chacune des parties. C'est-à-dire que nous aurons une convention avec le rectorat, tout comme la MSHB, et nous aurons une convention avec la MSHB pour gérer le fonctionnement de ce bâtiment. J'aurai un peu plus de mal à vous parler de la partie scientifique.

**M. POMMERET** : J'invite mes collègues à se reporter au Conseil d'administration du 20 avril 2010 qui évoquait cette Maison des sciences de l'homme de Bretagne dans son schéma pluriannuel de stratégie immobilière. En revanche, il était mentionné que la fourniture des travaux se ferait en 2013, nous y sommes mais, malheureusement, rien n'est encore sorti de terre.

**Mme DESSEIN** : Les travaux ont effectivement pris du retard, mais ils vont démarrer.

**M. ROSENBLATT** : J'ai eu la chance de participer à la séance préparatoire de la commission du budget, je remercie la direction de l'avoir organisée. Cela a permis d'approfondir un certain nombre de points préalables de manière intéressante.

Un important travail de reconfiguration budgétaire et comptable a été réalisé, il nous permet de constater les résultats sur lesquels nous allons nous prononcer aujourd'hui. C'est intéressant et positif, et nous en prenons acte. Mais au-delà des commentaires ou des questions sur les résultats, j'aimerais savoir si cette mise en ordre définitive sur 2012 va entraîner une reconfiguration partielle des documents de présentation budgétaire et comptable pour 2013 et les années suivantes. Cela constitue-t-il un socle sur

lequel viendront s'opérer des adaptations de présentation ou de ré-imputation, et une DM1 est-elle prévue au budget 2013 ?

Deuxième question : les prochaines présentations budgétaires disposeront-elles d'un détail plus pertinent sur les gros comptes un peu fourre-tout de plusieurs millions sans savoir vraiment ce qui les compose ? Il ne s'agit pas de contester la justesse des imputations, mais les sous-comptes existent dans la nomenclature comptable et nous pourrions en avoir une présentation qui permettrait de mieux suivre et comprendre les enjeux budgétaires.

Ma troisième question est "fromagère" pour le coup, puisque l'on a parlé des camemberts qui s'élargissent. Je pense que notre camembert va se transformer peu à peu en gruyère ou emmental avec un certain nombre de trous ! Il existe effectivement un certain nombre d'inquiétudes sur les évolutions budgétaires à court terme et moyen terme. Je pense à l'augmentation justifiée du nombre d'élèves de la prochaine rentrée qui doit bien représenter environ 2 millions d'€. Or, les contributions des établissements de la fonction publique hospitalière financent déjà le double, et on ne va pas les augmenter à ce titre. Il faudra donc des redéploiements internes de crédits : comment ?

Cela suppose qu'en amont et au niveau du Conseil d'administration, et pas seulement lors de la présentation du BP 2014, on puisse passer en revue le foisonnement de projets et d'activités nouvelles qui ont pu être lancées sous le précédent mandat afin de voir ce qu'il est pertinent ou tout simplement possible de conserver. Sinon, cela donnera lieu à des coups de rabot en tous sens, y compris lorsque cela a déjà eu lieu, et on s'apprête alors à vivre d'autres crises et difficultés internes ou non.

Dernier point, en écoutant la discussion tout à l'heure, je n'ai pas pu m'empêcher de penser que "ressources propres" est un terme consacré mais, quelque part, un peu abusif, puisque ce sont précisément des crédits que l'on va chercher à l'extérieur. Il faudrait d'ailleurs distinguer ce qui relève de la formation et ce qui relève des contrats de recherche. Ce sont des ressources propres au sens budgétaire et financier mais, en réalité, ce sont des financements extérieurs que l'on va chercher et qui deviennent propres à partir du moment où on nous les verse. Ce qui permet de les distinguer des autres sources de financement qui sont les contributions et les subventions.

On le comprend bien et je n'ai pas la prétention de changer le terme, mais je souligne un peu le paradoxe. Tout en m'interrogeant sur l'évolution, car j'ai pris connaissance de la liste des lauréats des appels à projets scientifiques de Sorbonne Paris Cité, et j'ai pu constater malheureusement que l'EHESP n'était citée qu'une fois ou deux fois sur 62, pour un montant de 100 000 € à partager. Sur un total de 9 100 000 €, c'est une toute petite proportion qui doit représenter 2 %. Ce n'est pas beaucoup et je pense que cela mérite une analyse ou une réflexion collective.

**Mme DESSEIN** : Je laisserai Marie-Hélène Rio répondre à propos d'une éventuelle décision modificative du budget en 2013. Sur l'analyse du compte financier, vous avez raison, la grande difficulté que nous aurons pour le budget 2014 est qu'une soixantaine de postes supplémentaires ont été ouverts aux concours pour l'année 2013. Et s'ils sont pourvus, la masse salariale et les déplacements représenteront environ 1,5 million, mais plus probablement 2 millions. Le problème va se poser au moment de l'élaboration du budget 2014.

En 2012 et 2013, l'École a fait beaucoup d'efforts de réorganisation et de rationalisation d'un certain nombre de choses et d'importantes économies en matière de fonctionnement général, en dehors des amortissements, mais aussi de recours aux vacataires dont le budget, d'un peu plus de 2 millions en 2011, a bien diminué.

Des progrès peuvent encore être faits sur la chaîne des missions ou des déplacements, mais les économies visibles et importantes vont maintenant être très difficiles à dégager. En 2012, j'avais imposé des restrictions un peu drastiques mais nous avons beaucoup de mal à tenir des budgets réduits sur les structures étant donné la hausse des coûts énergétiques dont nous ne maîtrisons pas l'augmentation. Les coûts de structure restent assez stables, et si nous avons fait des économies sur les déplacements et le fonctionnement avec les vacataires, sauf à revoir la structure même de nos formations, nous aurons quelques difficultés à en faire de supplémentaires.

Un deuxième problème se pose avec l'utilisation du fonds de roulement et le financement de nos investissements. Notre fonds de roulement reste encore confortable par rapport à d'autres établissements, mais nous avons des projets d'investissement extrêmement importants à financer. Il nous faudra reparler lors d'un prochain Conseil d'administration des prévisions d'évolution du fonds de

roulement et de nos investissements. La situation est pour le moment bénéficiaire, sachant que des produits exceptionnels ont permis d'améliorer le résultat de l'École, mais est préoccupante pour l'avenir.

Je suis certaine que d'autres produits exceptionnels viendront équilibrer notre compte financier l'année prochaine, notamment par la réclamation que nous avons portée concernant la TVA. Mais, sur l'exploitation en elle-même, nous sommes à -86 000 €, la situation n'est donc pas catastrophique mais elle est tendue et risque de l'être encore plus dans les années à venir. Il faut donc réellement commencer une réflexion dans le cadre du contrat d'objectifs 2014-2018.

Sur la décision modificative, peut-être Marie-Hélène peut-elle répondre ?

**Mme RIO** : Un point est réalisé tous les trimestres par la DFCG. Vous savez que nous avons voté le budget tardivement, et nous sommes peut-être un peu en retard dans la réalisation des recettes du fait de la parution tardive du taux des contributions hospitalières. Bien évidemment, avec les départements et les directions, nous allons examiner les points d'avancement des budgets, et réajuster éventuellement les niveaux de prévisions en dépenses ou en recettes. Ces réajustements devraient vous être présentés avant le mois de novembre pour éviter des ajustements trop tardifs, peut-être en juin, après examen des niveaux de réalisation.

*(Départ de M. Vincent.)*

**M. BOUVIER-MULLER** : Je voudrais compléter mon intervention de tout à l'heure car j'ai oublié de souligner, dans cette phase de certification, la difficulté du travail qui a dû être mené pour que l'École arrive à ce niveau. Il faut porter crédit à tous ceux qui ont travaillé sans doute difficilement sur la question, car ce n'est pas simple et cela a certainement représenté un très gros travail. Je voulais le dire à double titre. Le premier est le travail que cela représente, même si Ernst & Young ne nous a pas encore indiqué le résultat final, s'il y a des réserves ou non. Le second titre rejoint la question de mon collègue Michel Rosenblatt ; si nous avons des comptes certifiés, nous aurons alors le fameux socle qui nous permettra de dire que les prévisions futures sont fiables et assises sur des fondations solides et non sur du sable.

**M. LEDOYEN** : Je partage les préoccupations de Michel Rosenblatt à propos du budget de 2014 et de la nécessaire analyse de certains postes de dépense, en particulier ceux qui pèsent le plus fortement sur le budget. De ce point de vue, la commission budgétaire issue du Conseil d'administration ne pourrait-elle pas, dès maintenant, contribuer à cette analyse pour préparer au mieux ce budget qui sera sans doute compliqué ?

**Mme DESSEIN** : Je suis tout à fait d'accord pour que la commission nous aide à travailler. Nous avons aussi le projet, ce qui demandera également beaucoup de travail, de construire un budget tel qu'il est, mais aussi complété par activité. Notre tentative en 2013 n'a pas été complètement positive, nous n'avons que quelques éléments par activité. Nous pourrions effectivement travailler sur la manière dont nous voulons construire le nouveau budget 2014 avec cet objectif, et sur un certain nombre de points à analyser.

**M. LEDOYEN** : Par ailleurs, on évoque la progression des effectifs d'élèves fonctionnaires sur le pôle établissement, qui fait suite à une réduction des effectifs ces dernières années, laquelle a été accompagnée d'une réduction des ressources attribuées à ce pôle. Je pense qu'il faut donc aussi réfléchir à la manière dont on va permettre l'accompagnement de cette progression des effectifs au sein du pôle établissement.

**M. de WILDE** : Je reprends à mon compte la remarque de mon collègue Gérard Vincent et d'autres ici, il sera intéressant de connaître assez vite la trajectoire financière du projet stratégique à développer. On voit se dessiner progressivement cette notion de socle qui a été évoqué, pour bien comprendre quel est le point de départ et où l'on peut aller.

Comme cela vient d'être évoqué, l'École s'est lancée dans un processus de certification qui représente effectivement un gros travail. Cela permettra de clarifier un certain nombre de choses, et il faut effectivement porter crédit à tous ceux qui ont réalisé ce travail, qui n'a pas dû être une mince affaire. Vous vous souvenez des conditions un peu houleuses du vote du budget 2012, avec une forte demande d'une partie des membres du Conseil d'avoir plus d'outils pour une meilleure compréhension des résultats, du budget, de la gestion. Au travers de cette démarche d'amélioration du processus de contrôle et de gestion, qui a d'ailleurs été inscrite dans le projet d'établissement si j'ai bonne mémoire, je

perçois tout le travail accompli. Cette démarche doit aller jusqu'au bout. Je le dis positivement car je pense que les choses ont été faites dans le bon sens.

J'ai aussi quelques questions d'entomologiste. La première s'adresse à monsieur l'Agent comptable, et je crois avoir lu la même chose dans le document qui sera présenté par le commissaire aux comptes. Des sommes non négligeables restent à payer dont j'ai compris qu'il s'agissait de pensions civiles, quelle en est la raison ? La réponse est peut-être simple, mais compte tenu du montant non encore payé, cela me paraît important. D'autant que cela abonde la trésorerie pour le moment, mais qu'elles finiront par être versées.

J'ai aussi pris connaissance de la balance définitive, et j'ai deux questions de compréhension. À la page 19 du compte de l'ordonnateur, j'ai été intéressé par les comptes de prestations à l'extérieur, c'est-à-dire les comptes 62. Un compte 6228 "Divers", fait état de dépenses de près de 1 million d'euros, quel type de dépenses cela recouvre-t-il ? L'intitulé d'un deuxième compte me pose question, le compte 62561 mentionne des frais de prestations extérieures liées à des personnels et concerne les "personnels de l'EPSCP", j'avoue ne pas savoir de quoi il s'agit.

**Mme RIO** : C'est le statut de notre établissement : établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel, et il s'agit du personnel permanent de l'établissement. Le compte 625 distingue les frais de mission et de déplacement des élèves et étudiants des personnels extérieurs à l'établissement et le personnel de l'établissement. Ce compte comprend également les frais d'inscription aux colloques et de réceptions. Mais l'essentiel du compte 625 recouvre les déplacements des trois catégories citées. Nous allons chercher la réponse concernant le compte 6228.

**M. ROULLÉ** : Pendant ce temps, j'en profite pour répondre à la question sur les 2 millions d'euros relatifs aux pensions civiles. Avant 2010, l'établissement prélevait sur les salaires, essentiellement des personnels en détachement, des charges correspondant à leur cotisation retraite. Le principe voulait que ces sommes soient reversées aux organismes d'appartenance de ces personnels, moyennant l'émission d'un titre de recettes par ces établissements. Or, depuis cette date, aucun établissement n'a réclamé à l'EHESP les sommes dues. Ce qui fait d'ailleurs l'objet d'une réserve de la part des commissaires aux comptes.

Aujourd'hui, nous entamons un travail "d'archéologie" pour reconstituer ces sommes depuis l'origine, sachant que certaines remontent à plus de trente ans. Ce qui pose un problème plus pointu, et nous avons d'ailleurs été confrontés à cette situation la semaine dernière, car certaines personnes font valoir leurs droits à la retraite et se retrouvent en difficulté car celles-ci n'ont pas été reversées aux caisses pensions. Nous nourrissons l'espoir que beaucoup de personnes concernées partiront prochainement à la retraite. En parallèle, nous avons engagé des travaux avec les caisses pensions la semaine dernière. Le premier objectif est atteint, à savoir que nous avons trouvé le bon interlocuteur, ce qui était une gageure. En espérant que fin 2013, nous puissions vous annoncer que ces sommes ne sont plus à reverser.

Vous avez raison, cela pose un problème au travers du besoin en fonds de roulement. Ces 2 millions nous sont utiles actuellement étant donné nos difficultés, mais ils faussent le montant de la trésorerie de l'établissement, et il faudra également trouver le bon moment pour reverser ces sommes.

**M. FOUÉRE** : La présentation du compte financier est effectivement plus claire, ce qui traduit un grand travail. J'ai également une remarque d'entomologiste, je pense avoir trouvé la réponse mais vous allez pouvoir me la confirmer. Les élèves de la filière fonction publique État ne sont pas mentionnés dans la masse salariale des élèves parce qu'ils ne sont pas payés par l'État mais par la DRJSCS de Rennes ?

**Mme DESSEIN** : Je le pense.

**M. FOUÉRE** : Ce qui signifie que cela majorerait, en quelque sorte, la subvention pour charge de service public versée par l'État.

**Mme DESSEIN** : C'est vrai.

**M. FOUÉRE** : Il serait intéressant d'avoir ce chiffre car ce n'est pas anodin. Je ne sais pas combien d'élèves de la filière fonction publique émergent.

**Mme DESSEIN** : Ils sont 150 élèves.

**M. FOUÉRÉ** : Ce n'est pas énorme, mais cela peut représenter plusieurs millions sur un an. Il faudrait peut-être avoir ce chiffre en parallèle pour redonner un peu de sens à la comparaison faite avec la filière hospitalière, par exemple.

Par ailleurs, on peut remarquer que la subvention pour charges de service public indiquée est relativement stable par rapport aux années précédentes. Je rappelle qu'un engagement avait été pris par le Secrétariat général des ministères sociaux représenté par Mme Wargon, et selon lequel la subvention pour charges de service public resterait au moins stable et n'irait pas en diminuant comme dans d'autres établissements de santé. Je prends donc acte que cette subvention est relativement stable.

**M. PARENT** : J'aimerais faire une remarque générale plutôt que de revenir sur les comptes eux-mêmes. Cette discussion, à l'occasion de l'approbation des comptes financiers et aussi du vote du budget prévisionnel 2013, montre clairement que la solvabilité financière de nos projets devient essentielle à leur existence même. Je pense que le Conseil d'administration et la direction de l'École sont clairement saisis de ces questions, et il faut évidemment saluer le travail réalisé par la Direction qui a changé les modalités d'expression de ses comptes financiers, et qui va sans doute nous donner des outils de pilotage financier pluriannuel.

Pour autant, il ne faudrait pas que le critère d'engagement de nouveaux investissements ou projets soit simplement financier. La soutenabilité doit évidemment être discutée au Conseil d'administration dans la mesure où dans une période critique, que démontrent ces travaux, il ne faut pas simplement discuter de l'intérêt ou de la pertinence de nouveaux investissements mais peut-être revoir ceux déjà établis. Ce travail sera certainement difficile pour l'École et je pense que le Conseil d'administration devrait, en amont de toute décision, pour lui-même mais aussi pour la direction de l'École, définir les critères d'engagement dans des investissements. Chaque fois, c'était l'enthousiasme des porteurs de projets, un peu les aspects budgétaires. La situation nous paraissait satisfaisante sur le plan budgétaire grâce aux fonds de roulement, et pour ma part, je ne suis pas allé plus avant sur ces aspects de soutenabilité financière.

Pour autant, il ne faut pas que ce soit le seul critère. Si je m'investis et que je dégrade la qualité de formations établies depuis longtemps, je voudrais que le critère qualité du réalisé des formations soit particulièrement amené dans la discussion, celui-là comme d'autres. Il s'agit évidemment de répondre aux missions de l'École, mais quelles missions et dans quels champs en particulier ? Cela me paraît nécessaire car on va voir arriver de nouveaux projets, revenir peut-être sur d'anciens qui s'inscrivent dans une période critique, mais sur quels critères décidons-nous ?

Nous avons un nouveau directeur et je salue sa présence, mais je pense que c'est au Conseil d'administration de définir ces critères partagés de décision dans le domaine des investissements financiers, mais pas seulement. Donc, lesquels et comment arriver à les partager ? C'est une question à laquelle il faudra répondre.

**M. BERLAND** : C'est une question et un problème.

**M. ROSENBLATT** : En écoutant ces propos, je pensais à une personne que l'on vient d'inhumer, Mme Thatcher, pour souligner qu'à la différence de la première ministre disparue, les représentants des milieux professionnels de la fonction publique hospitalière n'ont jamais dit : *"On en veut pour notre argent !"* On a vu pendant toute une période une diminution très importante du nombre d'élèves, tout en maintenant les contributions, et d'ailleurs les subventions. L'École a connu une certaine aisance pour partie artificielle et qui a permis des réserves, il faut bien convenir de ce bilan. Il est nécessaire de revoir à la hausse les effectifs d'élèves de la fonction publique hospitalière et les concours de cette année marquent la tendance ; cela ne suffit pas, nos effectifs dans nos établissements baissent considérablement d'une année sur l'autre. Et cette remontée n'est pas passagère mais durable. Par définition, les établissements ont largement acquitté le financement correspondant. Cela n'appelle pas de commentaire, mais c'est pour renforcer la perception du problème qui se pose à nous.

**M. BOUVIER-MULLER** : Un point de méthode, il me semble nécessaire de préciser au moins une chose ou bien je n'ai pas bien compris : l'engagement de l'École et la soutenabilité financière doivent correspondre à une ligne blanche. Il me semblerait difficile qu'un conseil d'administration engage une école en dépassant la ligne blanche financière, c'est-à-dire sans avoir la certitude raisonnable que l'on puisse obtenir les financements nécessaires au soutien de l'action. Pour moi, c'est une ligne blanche.

Ensuite, qu'une analyse particulièrement fine soit faite, et pas uniquement limitée à la finance, est justement l'objet d'un projet stratégique dont le directeur de l'École ne manquera pas de présenter les grandes lignes au cours des quelques semaines, comme il l'a annoncé. C'est par la discussion et le collectif que l'on trouvera les moyens d'établir le meilleur chemin critique, celui qui permettra de dire : voilà quel projet stratégique semble convenir à une soutenabilité financière avérée. C'est en tout cas une position que la Fédération hospitalière de France tiendra, car ce mur financier nous fait très peur.

**M. de WILDE** : L'aspect financier vient, bien sûr, en complément du projet et des éléments de stratégie, et sans revenir sur ce qui a été dit, certains d'entre nous s'étaient interrogés parfois sur la plus-value ou le retour sur investissement de certaines participations ou programmes. En matière de recherche ou d'enseignement, on parlerait plutôt d'évaluation. Je pense que sur un certain nombre de données, il serait intéressant de voir ce que cela nous apporte peut-être sur le plan purement scientifique ou en matière de contrôle de gestion. Avoir des évaluations et des retours sur investissement permettrait de s'assurer que l'on n'a pas suivi des pistes sans intérêt.

**M. CHAMBAUD** : J'ai un commentaire à l'écoute de vos diverses remarques. D'abord, je suis très heureux d'apprendre que vous reconnaissez les efforts fournis pour le travail de clarification mené. Je n'ai pas connu l'exercice précédent et je trouve que celui-ci est relativement clair, mais il vous appartiendra de vous prononcer tout à l'heure à ce propos.

Je rejoins les remarques de M. Rosenblatt, il me semble aussi que pour les années à venir, plus nous aurons un descriptif clair et précis, mieux ce sera pour tout le monde, pour nous, pour les administrateurs et ceux qui ont des partenariats avec l'École. Un travail a été engagé qui produit des résultats, il faut continuer dans ce sens et être capables d'aller dans le détail pour pouvoir se prononcer sur ce budget et les résultats de l'École.

Les discussions que vous avez engagées me semblent fondamentales. Je pense que cela va de pair ; notre école ne peut pas, d'un côté, simplement souhaiter boucler un compte de résultat et, de l'autre, avoir des idées magnifiques mais sans savoir comment les financer. Pour moi, c'est la colonne vertébrale du travail à conduire, qu'il s'agisse du contrat d'objectifs et de performance ou de l'évaluation, année après année, de ce que l'École doit faire par rapport aux attentes en matière de formation des cadres dans le domaine de la santé et du social en France, mais aussi de son positionnement d'école d'enseignement supérieur et de recherche devant s'investir sur des secteurs dans lesquels elle est légitime et attendue, et un certain nombre de réalisations seront faites.

Comme certains d'entre vous l'ont souligné, il est important de le poser dans les deux termes ; nous avons besoin de savoir comment développer des activités de qualité, comment elles se positionnent par rapport à l'environnement extérieur, et comment nous pouvons en être assurés, y compris au travers de l'évolution dans les quatre prochaines années de la répartition des affectations venant des deux ministères, des cotisations des établissements et ce que l'on entend par ressources propres, c'est-à-dire le produit de l'activité financée par les consommateurs des produits de l'École.

En tout cas, monsieur le Président, il me semble important que le Conseil d'administration et l'École soient mobilisés sur le sujet, y compris pour voir, en dehors de ce que vous avez appelé les énergies ou les enthousiasmes des uns et des autres, quels peuvent être véritablement les lieux sur lesquels l'École a à se mobiliser. À mon sens, mais c'est une réflexion et une discussion à avoir : moins on se disperse, plus on est certain d'atteindre une véritable masse critique pour faire ce que l'on a fixé, et d'avoir la capacité de s'inscrire dans le partenariat avec l'ensemble des forces dans ce domaine en France.

Je terminerai par un point qui me semble important, cela signifie aussi que derrière, nos tutelles doivent être pleinement sensibilisées et mobilisées sur le sujet. Nous saurons ainsi ce qui est attendu par le Ministère des Affaires Sociales et de la Santé, et celui de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche. Et à partir de cela, nous serons capables de proposer quelque chose de durable. Ce point est vraiment très important car si nous voulons véritablement construire quelque chose pour les quatre prochaines années, nous devons avoir cette assurance. Bien entendu, elle sera à renouveler tous les ans, mais il faut que nous soyons capables de définir un chemin qui nous mobilise tous.

**M. PARENT** : Merci de votre réponse et de vos commentaires. Mais, je voudrais éviter toute confusion sur mes propos, je ne suis pas en train d'opposer les deux critères, ou des critères financiers à d'autres. Au contraire, je pense que ce critère doit être déterminant, je pense comme vous qu'il faut une ligne à ne pas franchir, et il est extrêmement important que l'ensemble des acteurs autour de la table, au sein de

l'École, et les tutelles, soit au clair avec cela et fasse en sorte que ce critère soit exercé dans la prise de décision.

Mais peut-être un problème de niveaux se pose-t-il à nous. Je pense effectivement que tout le monde doit être en ligne au sein de l'École pour coproduire une vision et suivre le travail mobilisateur de la nouvelle Direction. Cet après-midi, nous aurons à voter des délégations de signature au directeur afin qu'il décide de certains aspects à son niveau, mais il me semble qu'un certain nombre d'investissements relèvent spécifiquement du Conseil d'administration. À mon sens, le directeur de l'École doit mettre en œuvre une politique qui doit être définie au sein du Conseil d'administration et qui se traduit dans un COP.

Cela signifie que doivent s'exercer au sein du Conseil d'administration des modalités de décision sur l'engagement des investissements de l'École. Or, il me semble que ces critères ne sont pas complètement définis, ou en tout cas partagés ou objectivés. Un séminaire ou un débat sérieux entre nous sur ces critères d'engagement dans certains aspects des missions de l'École pourrait être intéressant. Car, il existe une certaine diversité ici, les critères ne sont pas les mêmes, et nous verrons le talent des uns et des autres pour faire passer leurs projets. Il me semble donc nécessaire d'objectiver les critères de mise en œuvre aussi au sein du Conseil d'administration et non pas simplement au niveau de l'École, même si je crois que c'est nécessaire.

**Mme URING** : J'ai des questions plus précises qui risquent de trancher avec le débat de fond, qui est très important par ailleurs. Concernant le détail du compte financier qui nous a été transmis, je regrette de ne pas avoir pu poser les questions lors de la réunion préparatoire mais je ne disposais pas de ce détail à ce moment-là, je me permets donc de poser les questions maintenant.

Page 33, j'ai remarqué un certain nombre de dépenses qui m'ont un peu interpellée : 315 000 € de publicité, 160 000 € de frais de réception, plus de 1 million de budget consacré aux personnalités extérieures et 700 000 € aux personnels extérieurs. Ces dépenses me paraissent bien somptuaires compte tenu de l'état financier de l'EHESP, surtout pour les personnalités et personnels extérieurs car, comme cela a été souligné, la masse salariale de l'EHESP est déjà très importante. Donc, pourquoi rechercher des talents extérieurs alors que nous avons déjà un vivier interne très fourni ?

En page 43, la question est plus technique, j'ai été un peu interpellée par l'importance des annulations de titres de recettes. C'est sûrement une écriture comptable : on note 907 000 € d'annulation de recettes sur l'hébergement et la restauration, et 10 millions pour le ministère de tutelle.

À la même page, la ligne sur les droits de scolarité indique un montant de 50 000 €, que je trouve assez faible.

**M. ROULLÉ** : Je vais commencer par répondre à la question qui concernait le compte 6228 dont vous souhaitiez le détail. Il s'agit pour l'essentiel de factures en lien avec les travaux de précertification avec le cabinet Grant Thornton. Figurent également le coût de la certification des comptes pour la première année et diverses missions de conseil, l'une concernant le positionnement stratégique international de l'EHESP, l'autre son système d'information. Par ailleurs, figurent aussi dans ce compte les frais d'agence de voyage Carlson.

Pour revenir brièvement à votre question sur les annulations de titres de recettes concernant la subvention, l'écriture est purement technique. C'est-à-dire que le compte comptable a changé et l'opération a été retraitée. Ce n'est pas du tout une annulation de recettes comme on peut l'entendre.

**Mme RIO** : Concernant le compte 621 "personnels extérieurs à l'établissement" que vous évoquiez tout à l'heure, il s'agit de la mise à disposition de personnels pour 475 000 €, en remboursement de personnels à des établissements, et le recours à l'intérim représente 230 000 €, sachant que le recours à l'intérim se situe essentiellement sur la restauration et les supports administratifs.

**M. BERLAND** : Si vous n'avez pas d'autres commentaires ou questions, nous allons pouvoir passer au vote pour l'approbation du compte financier.

*(Il est procédé au vote à main levée : 4 abstentions.)*

La délibération 59/2013 est approuvée.
--

## 🗳️ Approbation de l'affectation du compte de résultat 2012

**M. BERLAND** : Une deuxième délibération 60/2013, concerne l'affectation au compte 106 82 réserve facultative, peut-être pouvons-nous clarifier ce point.

**M. ROULLÉ** : Il s'agit de soumettre à votre approbation l'affectation du résultat de l'exercice. Cette année est un peu exceptionnelle dans la mesure où nous avons beaucoup travaillé à l'amélioration de la qualité de nos comptes. D'une part, vous avez une affectation du résultat de l'exercice, donc les 400 000 € précédemment cités. D'autre part, les travaux sur le bilan d'ouverture ont généré des conséquences également sur l'excédent à hauteur de 3 559 000 €. Par ailleurs, il s'agit de régulariser une opération qui avait été effectuée en 2010, l'affectation n'ayant pas été faite à l'époque.

Nous profitons de cette année pour vous proposer l'affectation de ces trois sommes au compte 10682, sachant que le choix qui vous appartient n'est pas important puisque nous n'avons pas la possibilité de partager les dividendes ; la coutume veut que les sommes ne puissent être qu'affectées au compte 10682 en réserve facultative.

**M. MESURÉ** : Je suis resté silencieux car j'ai pour habitude de ne pas commenter des comptes financiers ou des budgets réalisés sans avoir entendu le rapport du commissaire aux comptes. S'il a, ce que je présume, quelques réserves à faire, j'aimerais évidemment les entendre avant le vote, cela paraît complètement logique.

Cela étant, j'ai été extrêmement intéressé par les débats qui ont eu lieu et qui montrent, à la quasi-unanimité des administrateurs, la volonté d'une meilleure gouvernance. Je m'associe également à ce qui a été dit concernant le travail important qui a été mené par les services financiers et juridiques, mais je pense qu'il est complètement anormal de ne pas entendre le commissaire aux comptes et ses éventuelles réserves. Je n'ai jamais vu faire cela ailleurs, c'est un grand étonnement de ma part.

**M. BERLAND** : Je suivais l'ordre du jour, mais on peut discuter des formulations, car cela a pu se faire de cette manière dans d'autres lieux également. Pour lever toute ambiguïté, je vous propose de revenir sur le vote de chacun après l'exposé du commissaire aux comptes.

## 5. PRESENTATION DU RAPPORT DE CERTIFICATION DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

**M. GÉRARD** : Monsieur le Président, Mesdames et Messieurs, bonjour. Je rejoins le commentaire précédent, mais s'agissant d'un premier exercice, les choses ne sont pas encore tout à fait bien rodées. Je pense que ce sera corrigé à l'avenir, et je note votre proposition, si toutefois mon exposé venait modifier l'appréciation que vous faites sur les comptes, de re-procéder au vote. Cela étant, les éléments que je vais exposer vous ont été déjà fournis, et le sujet que je vais vous présenter a largement été évoqué précédemment par la Direction financière et l'Agence comptable.

S'agissant d'un premier exercice de certification pour l'École, je pense qu'il est important que je rappelle à votre Conseil la mission du commissaire aux comptes, comment il travaille et en quoi consiste son rapport.

D'abord, le commissaire aux comptes est nommé pour une période de six ans, sa mission est régie par la loi, à la fois sur les diligences qu'il doit mener, sur ses critères d'indépendance et sur le rapport qu'il doit fournir. C'est un rapport assez aride, extrêmement court, et c'est la raison pour laquelle, d'un commun accord avec la Direction générale, nous avons décidé de faire une présentation un peu plus détaillée, plus enrichissante pour vous, sur le travail mené par l'École et les travaux que nous avons pu conduire de notre côté.

Notre mission porte sur les comptes individuels de l'établissement, pris dans leur ensemble. C'est-à-dire que nous ne sommes pas là pour certifier des éléments de composantes ou de comptabilité analytique, ni même budgétaires, ce sont des comptes réalisés à l'exercice 2012. S'agissant d'un premier exercice, comme il a été rappelé tout à l'heure par votre agent comptable, nous avons également mené des travaux sur le bilan d'ouverture au 1<sup>er</sup> janvier 2012. Sachant que pour l'exercice suivant, comme l'exercice précédent aura été certifié, ces travaux sur le bilan d'ouverture sont implicitement déjà menés sur l'année précédente.

Notre intervention consiste à travailler étroitement avec l'Agence comptable et la Direction financière, mais pas seulement puisque toute Direction et tout département de l'École a, à un moment donné, une influence sur les flux financiers de l'École. Il est donc important, pour notre bonne compréhension des

comptes avant d'apporter une opinion, que nous ayons rencontré tous les acteurs qui peuvent avoir une incidence sur les flux financiers. C'est la raison pour laquelle nous avons rencontré la Direction des ressources humaines, la Direction de la recherche, mais aussi la Direction des systèmes d'information, puisque la production des chiffres de l'établissement repose essentiellement sur ces systèmes. Nous sommes aussi allés dans des départements que je qualifierais d'opérationnels, y compris le LERES, et nous avons présenté nos conclusions détaillées à la Direction générale, la Direction des finances et l'Agence comptable au début du mois de mars de cette année.

Avant d'entrer dans le détail de nos travaux, je vous précise que nous travaillons en deux phases principalement. La première se situe en amont de la clôture des comptes, elle nous a déjà permis, pour cette première année de certification, de prendre connaissance de l'établissement, ce qui est absolument nécessaire pour commencer nos travaux. La seconde consiste à regarder les différents processus comptables et financiers qui contribuent à la formation des comptes de l'établissement. Ces processus comptables et financiers sont appréciés sur la formalisation et la connaissance des procédures par les différents acteurs qui interviennent, et par ce que l'on appelle dans notre jargon le contrôle interne, c'est-à-dire le contrôle que fait l'établissement lui-même sur l'application effective de ses procédures et la documentation des contrôles réalisés.

Sur cette base, en fonction de l'appréciation que nous portons sur le contrôle interne et à l'issue de cette première phase de travaux, nous allons dimensionner les travaux que nous allons faire après la clôture sur les comptes à proprement parler. En effet, avoir une bonne assurance sur le contrôle interne va alléger d'autant nos travaux de détail sur les pièces comptables, puisque nous savons que les mêmes causes produiront toujours les mêmes effets. Si nous ne pouvons pas nous reposer sur ce contrôle interne, il faudra faire davantage de contrôles sur pièces après la clôture.

Dans cette première phase des travaux, nous fonctionnons avec ce que l'on appelle les cycles comptables, c'est-à-dire les immobilisations, tout ce qui a trait aux ressources humaines, les comptes de tiers (fournisseurs et clients), les contrats de recherche et les conventions, tout ce qui concerne le fonctionnement des régies et la trésorerie, puis toutes les ressources, qu'il s'agisse des contributions hospitalières, la taxe d'apprentissage ou la formation continue.

Nous avons rencontré toutes les personnes responsables de ces différents sujets, et nous avons mené des investigations pour nous faire une bonne appréciation des processus. Ensuite, en fonction de cette appréciation, que je ne vais pas détailler ici, nous avons pu mener des tests de détail. Je rappelle que l'opinion du commissaire aux comptes est basée sur une assurance raisonnable et non pas une exhaustivité du correct enregistrement des opérations. Nous travaillons avec un seuil de signification par rapport aux comptes. Notre opinion consiste à dire que, dans tous les aspects significatifs, les comptes apparaissent comme sincères et reflètent à la fois le patrimoine, donc la situation du bilan, mais aussi les opérations du compte de résultat pour l'exercice écoulé.

Le rapport du commissaire aux comptes est construit avec une première partie qui donne une opinion sans réserve, avec réserve, ou un refus de certification. Le refus de certification est un cas extrêmement rare, lorsqu'on n'arrive absolument pas à sortir ou à circonscrire les problèmes. Les réserves sont de deux natures, soit pour désaccord sur des montants ou lorsqu'ils ne sont pas enregistrés correctement, soit pour limitation, c'est-à-dire lorsqu'on n'a pas réussi à obtenir une documentation suffisante ou probante pour justifier tel ou tel solde. Pour autant, le problème est circonscrit à une nature de charges de produits ou une nature de compte de bilan.

L'établissement s'est donc fait accompagner pour se préparer à cette première certification des comptes, et je dois dire que nous avons trouvé une situation de bonne préparation de l'établissement, avec une formalisation des processus, une définition claire du contrôle interne comptable et financier. Tous ces éléments sont positifs, nous avons fait une remarque sur la diffusion encore nécessaire de tous ces processus au sein de l'établissement, mais qui est déjà largement entamée. Là encore, nous ne pouvons que souligner la qualité du travail mené par les différents intervenants, en particulier la Direction financière et l'Agence comptable, pour arriver à la situation qui vous est présentée aujourd'hui.

C'est donc une première année d'intervention du commissaire aux comptes, qui se double par une première année de certification, puisque l'on peut avoir un commissaire aux comptes pour la première fois tout en étant rompu au processus de certification. Cet exercice a énormément sollicité les personnes concernées, et nous avons bénéficié d'une très grande disponibilité de tous nos interlocuteurs, ce qui confirme l'intérêt que porte l'établissement à la démarche de certification.

Nous avons effectivement quelques réserves, principalement trois dont une qui se décline en deux parties.

Concernant les immobilisations, ce n'est pas un sujet dont l'établissement a complètement la maîtrise. Lorsque l'on passe aux RCE, et nous avons pu l'observer puisque je suis par ailleurs commissaire aux comptes d'un certain nombre d'établissements universitaires, le patrimoine immobilier doit faire l'objet d'une évaluation de France Domaine pour avoir une situation propre dans le bilan d'ouverture. Il se trouve que France Domaine n'a pas toujours pu délivrer en temps et en heure ces évaluations, et lorsqu'elle a pu le faire, elle n'a pas forcément pu apporter toutes les justifications nécessaires à l'appropriation des valeurs données par l'établissement.

Cette évaluation n'ayant pas encore été fournie à l'établissement, nous ne sommes pas en mesure de justifier la valeur des immobilisations, donc du patrimoine immobilier inscrit à l'actif de l'établissement. C'est un sujet dont l'établissement a conscience et dont nous souhaitons qu'il soit traité au cours de l'exercice 2013. Sachant que, généralement, entre le moment où l'on sollicite France Domaine et où l'on peut avoir une évaluation qui puisse être comprise et intégrée, il peut s'écouler entre 12 et 18 mois. Et donc, ces réserves sont très fréquemment observées lors d'une première certification, et généralement rapidement levées.

Le corollaire est qu'une fois intégré le patrimoine à la valeur, les lignes d'immobilisations sont rentrées bâtiment par bâtiment, sans distinction des composantes. Vous comprenez facilement que l'important par la suite est de les amortir sur la correcte durée, ce qui n'est pas uniquement une durée de convenance pour avoir la dotation aux amortissements supportable par l'établissement, mais correspondant bien à la durée d'utilisation et de vie des éléments du patrimoine. Autant un bâtiment, dans son infrastructure, peut avoir une durée d'amortissement longue, autant les éléments intérieurs, comme l'électricité, les huisseries, la toiture, les ascenseurs, s'amortissent sur des durées plus courtes.

Et donc, à l'occasion de l'entrée de ce patrimoine évalué par France Domaine à votre bilan, il conviendra non pas de faire de l'archéologie pour retrouver les factures de ces éléments mais de procéder à des clés d'allocations communément observées et sur lesquelles, vraisemblablement, votre Conseil d'administration aura à se prononcer. Il est commun d'avoir entre cinq et sept composants de bâtiments donnant des durées d'amortissement différenciées, on peut alors commencer un amortissement sur des durées résiduelles en phase avec l'utilisation effective de ce patrimoine immobilier. Ainsi, le jour où vous avez un remplacement à opérer, la valeur au bilan de l'élément à remplacer est totalement amortie. Ce qui est important, sinon vous continuerez à avoir la charge de quelque chose que vous n'utiliserez plus, tout en commençant à amortir l'élément remplacé.

La deuxième réserve a trait au compte d'attente sur les éléments de retraite évoqués tout à l'heure. Ces éléments sont d'abord à analyser pour savoir s'ils sont effectivement à reverser. Il s'agit en l'occurrence d'un montant de 2 M€, et il est vraisemblable qu'une partie sera à prendre en charge. Mais cela ne pourra se faire que lorsque le travail d'analyse qui a été amorcé, maintenant que vous avez trouvé un interlocuteur, sera achevé. Si ce travail est mené courant 2013, cette réserve devrait disparaître à la fin de l'année.

Sur les personnels, ils restent encore quelques écarts entre les données de gestion de la paye et la comptabilité générale, sur laquelle les ressources humaines ont énormément travaillé. Mais ces quelques écarts devraient être facilement résolus au cours de l'exercice 2013. Là encore, je pense qu'il s'agit d'un ajustement ou d'un manque de temps qui mène à cette réserve que je considère comme ponctuelle pour cette première année.

En conclusion, l'établissement se présente dans de très bonnes conditions pour cette première certification. Nous avons vu que la première réserve est un peu exogène et les deux autres sont très circonscrites et en cours de résolution. Dans les établissements dont j'ai la charge, les réserves peuvent être beaucoup plus nombreuses, notamment sur un sujet important qui est le correct rattachement des charges et produits à l'exercice. On vous a cité tout à l'heure un montant mais qui, au regard des masses financières de l'établissement, ne constitue pas pour nous un point de réserve

La notion de rattachement à l'exercice des charges et des produits est correctement appréhendée d'un point de vue des processus, mais ce doit être pour vous un point de vigilance important puisque c'est un sujet sur lequel on a communément des réserves. La raison est bien simple, la Direction financière et l'Agence comptable ne sont pas les seules à avoir la main sur le sujet, c'est quelque chose de très

décentralisé. Dès lors que vous procédez à des engagements ou des achats, cela se situe au plus profond de l'organisation, et si l'information remonte mal ou trop tardivement, elle ne peut pas être prise en compte dans les états financiers. La vigilance doit donc être maintenue sur ce point.

Il me reste à remercier de nouveau toutes les Directions de l'École pour l'excellent travail réalisé cette première année, y compris dans les travaux que nous avons pu mener, et leur disponibilité. Je vous donne donc rendez-vous l'année prochaine, puisque vous avez bien compris que nous allions nous revoir chaque année durant six ans.

**M. BERLAND** : Merci beaucoup, avez-vous des questions à poser ?

**M. MESURÉ** : Merci, Monsieur le Président, d'avoir répondu positivement à ma demande.

**M. BERLAND** : Ayant eu connaissance du rapport du commissaire aux comptes, nous n'avions pas vraiment de souci, mais nous ferons attention.

**M. MESURÉ** : Nous venons de parler d'un problème de processus, pour quelques expériences d'approbation d'un trop grand nombre de budgets jusqu'à aujourd'hui compte tenu de mon âge, je pense tout de même préférable de commencer dans le bon ordre.

Pour avoir aussi vécu des premières certifications avec le très bon choix que vous avez fait en choisissant le cabinet Ernst & Young, je sais que la première phase d'une certification passe par un audit. C'est tout à fait capital pour répondre à tout ce qui a été dit par tous sur votre désir d'optimiser au maximum la gouvernance financière de notre école. Il était très intéressant de voir comment cet audit avait été mené. Je n'avais pas d'inquiétude sur les réserves, mais il était bien que l'on nous éclaire puisque c'était la première certification. J'ai l'avantage d'avoir une comptabilité différente de la comptabilité publique, j'espère que l'État va un jour réfléchir à ce que la comptabilité publique a de difficile pour faire des économies plutôt que des dépenses. Mais n'épilobons pas sur le sujet, car ce n'est pas l'objet du Conseil. Mais il est très intéressant pour tout le monde d'avoir vu comment le commissaire aux comptes a travaillé avec les équipes et comment celles-ci ont répondu avec beaucoup de volonté de changer les choses.

Mais il est aussi évident que vous ne pouvez pas d'emblée, à l'occasion d'une première certification, avoir quelque chose d'impeccable. Des processus ont déjà été mis en place, mais il est évident que l'année prochaine, il faudra poursuivre l'amélioration de la qualité et mettre en place d'autres processus encore manquants, ce qui ne remet pas en cause le vote auquel nous allons procéder. Je voterai donc positivement.

**M. BOUVIER-MULLER** : J'ai une question technique très courte, des échéances peuvent-elles s'appliquer sur la dette sociale et ce qui est éventuellement dû aux caisses de retraite ?

**M. ROULLÉ** : La problématique de prescription est justement l'un des points que nous avons soulevés la semaine dernière avec notre interlocutrice. Je ne peux pas vous répondre aujourd'hui, mais le sujet est effectivement en cours d'examen.

**M. de WILDE** : Dans le projet de délibération sur l'affectation du résultat, on fait expressément référence à une somme importante de 3,6 millions qui résulte de la comptabilisation d'écritures sur correction de bilan d'ouverture 2012. Si je comprends bien, cela renvoie directement au travail que vous avez explicité. Mais, que recouvre cette somme relativement importante ?

Ma deuxième question s'adresse davantage à l'ordonnateur, je vois un montant de réserve facultative qui est un compte de bilan relativement important. Quelles sont les conditions d'utilisation de cette réserve ?

**M. GÉRARD** : Ma réponse sera générique et je laisserai M. Roullé répondre sur les chiffres. Les corrections de bilan d'ouverture vous ont été exposées tout à l'heure.

**M. ROULLÉ** : L'information figure dans l'un des documents en votre possession. Aux pages 94 et 95, un chapitre est consacré aux corrections du bilan d'entrée. On y trouve la liste des opérations validées par le cabinet Ernst & Young.

**M. GÉRARD** : À quoi correspondent ces corrections d'ouverture ? Lorsqu'on constate des erreurs dans le bilan, on cherche à savoir si elles concernent l'exercice en cours ou les exercices antérieurs. Si c'est le cas, elles doivent impacter les résultats des exercices antérieurs, et donc la situation d'ouverture. J'annonce déjà que vous aurez certainement une grosse correction du bilan d'ouverture après

intégration de la valeur du patrimoine fixée par France Domaine. Je pense que l'on parlera de montant plus important que celui d'aujourd'hui.

**M. ROULLÉ** : Quant à l'utilisation de nos réserves, lorsqu'il s'agit d'une réserve qui considère une problématique ou un dysfonctionnement interne à l'établissement, cela nous permet de mettre en place des mesures correctives aussi vite que possible, en particulier sur la réserve numéro 3 concernant... Ce n'était pas la question ?

**M. de WILDE** : Je parlais du compte de réserve facultative. Ce n'est pas un compte budgétaire ?

**M. ROULLÉ** : Non, ce n'est pas un compte budgétaire, c'est le pendant des sommes figurant à l'actif et au fonds de roulement.

**M. BERLAND** : Pour que les choses soient claires et incontestables ; vous avez eu le rapport du commissaire aux comptes qui donne un satisfecit, si l'on peut le considérer ainsi, pour une première année. Nous reprenons donc la délibération sur le compte financier.

*(Il est procédé au vote à main levée : 4 abstentions.)*

La délibération 59/2013 est approuvée.
--

Merci, nous passons à l'affectation du résultat.

*(Il est procédé au vote à main levée : unanimité.)*

La délibération 60/2013 est approuvée.
--

Comme cela a été souligné, et pour avoir l'habitude de ces exercices, c'est une éducation très utile pour les établissements d'enseignement supérieur et de recherche, et qui permettra d'avoir chaque fois un état financier sincère, ce qui n'était pas toujours le cas. Cela permettra rapidement aux commissaires aux comptes de nous donner un blanc-seing. À peu près tous les établissements universitaires ont subi une première réserve puisque France Domaine n'était pas tout à fait clair dans ses évaluations. Et je crois qu'il est bien d'avoir souligné l'énorme travail qui a été réalisé au sein de l'École.

*(La séance est suspendue de 13 h 25 à 14 h 16.)*

## 6. PROPOSITIONS DE DELEGATIONS ACCORDEES PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION AU DIRECTEUR

**Mme PRIOUL** : Je vous présente une proposition de décision portant délégation du Conseil d'administration au directeur sur un certain nombre de points. Cette proposition vise à assurer un fonctionnement courant de l'EHESP dans des conditions qui ne nécessitent pas de revenir devant vous pour des affaires ayant trait à la gestion courante de l'établissement.

Dans un premier temps, je vais vous rappeler que sur un certain nombre de points, il n'est pas demandé au Conseil d'administration de donner délégation au directeur s'agissant de questions relatives aux immeubles, acquisitions, aliénations et échanges, aux questions liées au recours à l'arbitrage et aux décisions modificatives du budget qui resteront, en toute hypothèse, de la compétence du Conseil d'administration.

En revanche, il vous est proposé de déléguer un certain nombre de compétences au directeur, lesquelles concernent les baux et locations de moins de neuf ans et d'un montant inférieur à 45 000 € hors taxes annuels ; les dons et legs dans certaines conditions, c'est-à-dire qui ne sont assorties d'aucune charge et d'un montant maximal de 50 000 € ; la participation à des organismes dotés de la personne morale, avec deux fourchettes, l'une à 10 000 € pour les adhésions institutionnelles, l'autre à 1 500 € lorsque l'organisme ne propose pas d'adhésion institutionnelle mais à titre individuel.

Sont concernés également les contrats et conventions conclus par l'École en dépenses et en recettes sur l'ensemble de ses champs de compétences, à savoir : la formation, la recherche, la coopération et les partenariats, la propriété intellectuelle et les prestations de service.

S'agissant des marchés publics, nous vous proposons une délégation au directeur jusqu'à un niveau de 5 millions d'euros hors taxes, étant précisé qu'une commission technique des marchés a été instituée. Elle est une émanation du Conseil d'administration et est consultée pour tous les marchés d'un montant supérieur à 90 000 € hors taxes.

Nous proposons également que le directeur puisse conclure des transactions et agir en justice devant toute juridiction.

Sur un plan financier, nous proposons qu'il puisse accorder des remises gracieuses dans la limite de 10 000 € et décider d'admission en non-valeur dans la limite de 5 000 €.

Voilà donc le champ des délégations proposé pour le directeur de l'École.

**M. BERLAND** : Monsieur Pommeret ?

**M. POMMERET** : Il est donné en annexe de ce point un document concernant les subventions. J'ai recherché dans les Conseils d'administration précédents si je retrouvais bien l'ensemble des subventions, et je m'interroge concernant la séance du mois de décembre 2011 où l'on faisait état d'une autorisation d'adhérer à la fondation Institut hospitalo-universitaire d'un montant de 50 000 € qui devrait apparaître dans ce tableau et qui n'y figure pas. De plus, nous avons pris l'engagement de revoir cette adhésion chaque année. Or, il ne me semble pas qu'elle ait été soumise de nouveau au Conseil. J'aimerais savoir si cette adhésion doit être représentée ou si elle fait partie des délégations données au directeur.

**Mme DESSEIN** : L'adhésion a été souscrite en 2012 et il a été décidé de suspendre notre participation à l'IHU en 2013, c'est pourquoi elle ne figure pas au budget.

**Mme THOUVENIN** : J'ai plusieurs questions à soulever à propos de cette demande. N'ayant pas toujours été membre de cette instance, j'aimerais savoir si les règles que l'on nous propose ont évolué. Est-ce à dire que dès lors que le Conseil d'administration donnerait délégation pour une série assez impressionnante de situations, il n'en serait pas informé et n'aurait rien à en dire ?

Par ailleurs, j'ai trouvé extrêmement intéressant que nous disposions enfin d'informations remontant à 2011 et 2012, notamment en ce qui concerne les associations bénéficiaires de subventions, les documents sont extrêmement clairs et je vous en remercie. Mais il me semble qu'il serait important que le directeur se dote de règles extrêmement claires afin que le traitement soit le même face à des situations identiques. Je vais être extrêmement claire, sur un certain nombre de choix, toute une série de bruits couraient, et si, comme toujours, ils ne sont pas nécessairement fondés, vous savez comme moi qu'ils se gênent par manque d'information. Rien n'est pire.

Or, en ce qui me concerne, j'ai été assez étonnée de constater une subvention exceptionnelle pour l'assistance éditoriale à la Public Health Reviews d'un montant de 6 664 €, puis de nouveau. En tant qu'universitaire, j'ai revérifié auprès d'un certain nombre de mes collègues, et la tradition veut que ceux qui animent des revues ne soient pas du tout rémunérés ou alors de manière anecdotique.

Je m'étonne de ce point, et je réitère donc les questions. Modifie-t-on les règles par rapport à celles qui existaient ? Cela signifie-t-il que nous n'aurions ensuite plus aucune information au sein du Conseil d'administration ? Est-il envisageable que, sur les choix qui seront faits, on se dote de règles assurant un traitement égal des mêmes situations pour des instances voisines ?

**Mme DESSEIN** : Sylvie Prioul vous dira quelles sont les modifications par rapport aux délégations antérieures.

J'aimerais préciser que nous avons conçu cette proposition de délégation dans le souci d'alléger la gestion ; nous nous sommes rendu compte que des choses n'étaient pas passées au Conseil et ne pouvaient être payées, entre autres. Tout cela était très compliqué. Mais il est bien clair et entendu que, si vous acceptez ces délégations, un *reporting* régulier sera effectué.

**M. BERLAND** : Je pense qu'un reporting peut se faire pour donner une vision actualisée au Conseil d'administration. C'est une chose qui se fait souvent tous les trois mois, en l'occurrence, nous pourrions le voir à chacune de nos séances.

**Mme THOUVENIN** : Quels sont les critères de subvention, puisqu'il faut toujours faire des choix dans des systèmes de financement restreints ? En ce qui me concerne, je suis extrêmement attachée au principe d'égalité des citoyens devant la loi, et je trouve normal d'essayer de se doter de critères afin que des demandes voisines soient traitées de la même façon.

Pour dire clairement les choses, il s'agit de faire en sorte que certaines décisions n'apparaissent pas comme découlant de favoritisme. Celui-ci n'est pas nécessairement dû au fait que l'on préfère tel ou tel ; lorsqu'on traite des demandes, la tentation est toujours de privilégier la demande individuelle et d'oublier

les critères dont on se dote pour attribuer des subventions. C'est à cela que je faisais allusion, il n'y avait pas de sous-entendus dans ma phrase.

**Mme DESSEIN** : Je précise que ce travail a été effectué par Manuel Coat, qui a la responsabilité de centraliser les adhésions et subventions, ce qui nous donne une vision que nous n'avions pas auparavant. Il faut toutefois souligner qu'une partie des adhésions et de subventions se fait au sein des départements, et chaque chef de département a un peu la main sur ce qu'il souhaite faire ou non. Il est vrai que je n'avais pas pensé à des critères communs. Mais les adhésions relèvent de la décision de la Direction.

Quant à la Public Health Reviews, je vais traiter de son devenir très prochainement avec Marie-Aline Bloch puisque le budget de la recherche ne prévoit pas de couvrir la totalité de son fonctionnement toute l'année.

**M. BOUVIER-MULLER** : J'aimerais faire une remarque d'ordre général. Une délégation est avant tout un acte de confiance, et la Fédération hospitalière de France votera cette délégation car il est inimaginable de ne pas l'accorder à un nouveau directeur. Et c'est aussi ce qui lui donne les moyens d'action nécessaires au fonctionnement quotidien de l'École.

Néanmoins, je me méfie de la dictature des critères. Toute décision de ce type entraîne nécessairement une latitude d'appréciation de l'opportunité de faire ou non. Le critère utilisé à l'extrême deviendrait une dictature dont il faut se garder.

Faire acte de confiance n'est pas être aveugle ; comme on vient de le dire, un *reporting* est possible et d'ailleurs, toute délégation suppose ensuite que le directeur en informe le Conseil d'administration. Ce qu'il ne manquera pas de faire puisque c'est un exercice habituel de tout responsable de haut niveau.

Pour toutes ces raisons, je crois absolument indispensable que nous fassions cet acte de confiance envers notre nouveau directeur et, bien évidemment, de l'inviter à nous en rendre compte chaque fois qu'il le jugera nécessaire, à une périodicité régulière si besoin.

**M. CHAMBAUD** : C'est effectivement ce que je voulais dire. Je n'ai pas participé à la rédaction de cette proposition et je n'ai pas de doute sur sa qualité, mais une délégation n'est qu'une délégation. C'est-à-dire qu'à partir du moment où vous donnez cette délégation, nous sommes redevables de vous donner tous les éléments, car vous nous déléguez l'une de vos responsabilités. Cela me paraît absolument nécessaire. Bien au contraire, je n'ai aucune objection pour faire un *reporting* régulier de tout ce qui a fait l'objet de cette délégation.

Ensuite, en réaction à vos propos concernant les subventions, je suis aussi attentif à cela et j'ai regardé le tableau. Pour moi, cette réflexion fait partie de tout le travail que nous avons à engager. L'École porte un message au travers des subventions qu'elle donne, lequel doit être lié aux priorités que nous allons collectivement fixer. Bien entendu, il faut laisser une marge de manœuvre aux départements afin qu'ils puissent travailler au mieux, mais ce, en fonction de ce qui aura été fixé. Dans un monde où l'on a de plus en plus de demandes de subventions et peu d'argent en regard, les actes que l'on pose ne sont pas anodins, quel que soit leur montant financier.

Pour ma part, je serai attentif à ce que cette réflexion soit intégrée dans nos orientations car le montant global des subventions données par l'École est loin d'être négligeable. C'est aussi un élément important à considérer.

**M. POMMERET** : Je vais reposer ma question car la réponse qui m'a été donnée ne me semble pas complète. Nous avons délibéré favorablement pour une subvention de 50 000 € sur une durée d'engagement de dix ans. Ce qui avait fait l'objet d'une longue discussion au sein du Conseil d'administration. Et lorsqu'une adhésion soulève la discussion, il est bien aussi que le Conseil décide ou non de prolonger. J'aurai au moins aimé connaître ce qui a présidé à cette suspension d'adhésion, et non à son arrêt ou à sa continuation. Merci.

**Mme BLOCH** : Je peux peut-être apporter une réponse. Nous avons présenté au Conseil scientifique du mois de novembre l'état d'avancement de cette participation à l'IHU. Le constat était que nous n'avons pas été réellement capables de monter des projets. Aussi, sous réserve qu'il n'y ait pas de préjudice pour les personnes impliquées, le Conseil scientifique a fait cette recommandation. Je vais redonner la parole à Catherine, mais je crois qu'il a été considéré qu'il n'était pas nécessaire d'en saisir le Conseil d'administration.

**Mme DESSEIN** : Effectivement, il a été considéré que le retour sur investissement n'y était pas.

**M. BOIRON** : Je ne voudrais pas faire de mauvais trait d'esprit en parlant de confiance et de pacte à établir au sein de l'École avec ses partenaires et son Conseil, mais dans le cadre d'une relation de confiance bien établie, s'appuyant sur des garanties que sont la restitution de comptes et des pratiques régulières de comptes rendus, voire de discussions sur certaines décisions prises, la délégation est absolument nécessaire. D'ailleurs, si j'ai bien lu, la proposition est limitée et les montants restent raisonnables. Je pense que les délégations dans les hôpitaux sont plus larges, à vrai dire, on n'en a pas réellement lorsqu'on est chef d'établissement. Peut-être est-ce une erreur, je n'en sais rien. Mais, dans le contexte présent, il nous paraît normal et naturel que le directeur dispose d'une délégation, et c'est dans un principe de confiance que nous devons l'envisager.

**Mme URING** : Sans remettre en cause le principe de la délégation qui me paraît tout à fait normal, je me permets tout de même de m'interroger sur l'opportunité de relever un certain nombre de seuils, dont celui de la participation de l'EHESP à des organismes dotés de la personnalité morale.

À cette occasion, j'aimerais remercier la direction de l'administration de l'EHESP pour son travail de recensement des différentes adhésions de l'EHESP. Cependant, le résultat me laisse dubitative car nous adhérons à plus d'une cinquantaine d'organismes, ce qui a suscité ma curiosité.

Tout d'abord, on voit que l'EHESP hésite toujours entre deux orientations : son ancrage territorial et son rayonnement national et international. C'est le cas avec l'adhésion à la fois au PRES Sorbonne Paris Cité et au PRES de l'Université européenne de Bretagne. Cela se répercute sur un certain nombre d'autres organismes.

Ensuite, on relève des adhésions assez curieuses. Par exemple, l'Association internationale des sociologues de langue française, qui ne donne plus de nouvelles sur la Toile depuis 2008, l'Institutional Management in Higher Education de l'OCDE, dont on se demande ce que l'EHESP peut bien y faire, ou encore le Groupement d'intérêt scientifique Institut des Amériques à Rennes, et j'en passe.

Un travail a été fait pour lister les intérêts et les retombées pour l'établissement, mais je m'interroge sur l'investissement réel des membres de l'EHESP dans ces organismes. En fait, le nombre impressionnant d'organismes auxquels adhère l'EHESP donne plutôt l'impression d'un éparpillement qu'une véritable politique ciblée.

**Mme DESSEIN** : Comme vous avez pu le voir, une colonne indique les départements à l'initiative de ces adhésions. Chaque chef de département décide, en fonction de sa stratégie, de sa politique et de son champ de compétence, de quelles adhésions il a besoin. Celles qui sont décidées par la Direction sont peut-être d'un montant plus important, mais elles sont moins nombreuses. Donc, chaque responsable décide, en fonction de la gestion de son département et de son positionnement, de telle ou telle adhésion. Et je pense qu'il faut leur laisser le choix d'adhérer aux organismes qui sont essentiels dans leur champ de compétence.

**Mme URING** : Cependant, la contrainte actuelle des 5 000 € laissée au directeur ne semble pas très importante. Donc, pourquoi en relever le seuil ?

**Mme THOUVENIN** : Je tiens à apporter une précision, je ne voudrais pas que les questions et les demandes de précisions que j'ai formulées apparaissent comme un quelconque signe de défiance. D'autant que nous accueillons pour la première fois notre nouveau directeur. En ce qui me concerne, je suis plutôt d'un naturel confiant. En revanche, je pense que poser des critères n'est certainement pas le signe d'une dictature mais d'un besoin de s'accorder, dans une société donnée, sur les règles à utiliser. Et sauf à avoir un trou de mémoire -ce qui est tout à fait envisageable-, il ne me semble pas avoir eu des renseignements aussi précis les précédentes années. D'où ma demande de précisions. Je ne peux donc que me louer d'avoir ces informations aujourd'hui.

**M. ROSENBLATT** : La délégation a un double effet, elle permet au représentant d'engager juridiquement l'établissement en lui donnant pouvoir de signature, et elle lui laisse une marge de manœuvre sur le sujet lui-même. Je crois qu'il faut bien distinguer les deux dans notre réflexion, sinon, on mélange des notions qui n'ont rien à voir. Si le directeur a délégation pour conclure des marchés publics dans la limite de 5 millions hors taxes, cela ne lui donne pas pour autant un blanc-seing pour tout ce qui se situe en dessous, cela veut dire que c'est lui qui négocie et qui signe. Mais, évidemment, dans

les compétences telles qu'elles sont partagées entre le Conseil d'administration et la Direction, il y a un effet de *feed-back* et des allers et retours réguliers au fil des séances.

Cela paraît tout à fait naturel pour un fonctionnement normal et paisible de notre structure. C'est très bien ainsi et nous le voterons donc bien évidemment. Mais, je rejoins ce que dit Dominique Thouvenin sur la nécessité d'avoir une ligne de conduite sur des choses y compris modestes, afin d'instaurer une cohérence générale dans l'établissement, à laquelle chacun sera sans doute attaché.

**M. DUFAURE** : Je rejoins ce qui a été dit concernant la nécessité de se munir de critères objectifs, et nous remercions l'administration et notre Direction d'avoir établi un listing des subventions sur l'année 2011-2012. Nous constatons justement avec ma collègue le manque de critères objectifs lorsqu'on délivre 5 000 € en soutien au projet assistance réalisation d'un *yearbook* pour le MBA 2010-2011, c'est-à-dire un trombinoscope, ou encore 20 000 € pour assister aux journées nationales de l'ADH. En l'occurrence, on peut se dire que la somme est élevée dans le budget global étant donné le nombre de participants puisque cela peut intéresser 45 élèves, alors que tous les autres élèves pourraient aussi participer à d'autres choses. On pourrait revoir non pas le fait d'y participer mais au moins le montant. D'où la nécessité de critères objectifs.

**M. BOIRON** : Je me demandais quand la question de la subvention aux journées de l'ADH allait venir, j'apprécie particulièrement que cela vienne de représentants des élèves. Ces questions sont normales, et je n'ai pas à commenter les décisions prises par l'École sur les subventions. En revanche, je peux vous apporter des éléments du côté de l'ADH, même si le cadre n'est pas tout à fait adapté à cela. Disons que j'ai double casquette et qu'il pourrait y avoir conflit d'intérêt sur le sujet. Si une délibération sur une subvention à des journées de formation organisées par l'ADH devait être présentée au Conseil, je vous remercie de noter d'emblée que je ne voterais pas.

Sur ce point en particulier, c'est un vieil usage entre l'École et l'ADH qui organise des journées pour les élèves. La subvention versée est notamment la contrepartie à la participation des élèves auxquels ne sont facturés aucuns frais d'inscription à ces journées, qui s'adressent à tous ceux qui le souhaitent, y compris les enseignants. Les participants sont donc en grand nombre. Généralement, les frais d'inscription aux journées de l'ADH sont raisonnables, il me semble que c'est autour de 400 € pour les deux jours. C'est une petite association qui cherche à être équilibrée, nous n'avons pas d'autres sources de financement et il est donc demandé une contrepartie. C'est l'usage établi entre l'École et l'association depuis des années.

Le deuxième élément que je pourrais apporter est que l'ADH subventionne des activités de l'École. Et j'aimerais que mon jeune collègue prête attention à ce que je dis car l'ADH subventionne la chaire de l'institut du management à hauteur de 10 000 € je crois, et ce, sans contrepartie. Donc, si on cumulait les deux démarches, on pourrait dire que les 10 000 € restants financent à peu près la participation des élèves de l'École, et j'invite donc nos collègues à participer aux prochaines journées de l'ADH l'année prochaine.

**M. CHAMBAUD** : J'ai un complément à porter par rapport à la discussion qui s'instaure, et qui méritera certainement de se poursuivre en dehors de ce Conseil, ne serait-ce que pour revenir vers lui avec des éléments de clarification. Le travail réalisé montre que les subventions que l'École verse ne sont pas négligeables et que la panoplie est importante. Je réitère ce que j'ai dit tout à l'heure, ce que nous ferons dans les prochaines années en matière de subventions mérite d'être questionné à l'aune des priorités que nous souhaitons avoir au sein de l'École. Non seulement il faudra des critères mais aussi savoir les expliquer. La discussion qui vient d'avoir lieu à propos d'une subvention en particulier montre bien la nécessité d'en connaître les tenants et aboutissants. Ce travail sur l'ensemble des subventions permettra de donner du sens. Je pense que les départements doivent pouvoir faire un certain nombre de propositions, mais dans un cadre cohérent pour l'ensemble de l'École. J'insiste sur ce point.

**M. MESURÉ** : Ce que vient de dire monsieur le directeur me rappelle une formule : une délégation de pouvoir n'est pas un abandon de pouvoir. Dans la mesure où nous avons compris qu'un *reporting* serait fait régulièrement, je ne pense pas qu'il faille s'appesantir pour savoir si un séminaire d'une semaine est nécessaire pour définir que le directeur aura une délégation de 25 euros s'il faut en payer 50 ! Je me permets, avec un peu d'humour, d'inviter à passer au sujet suivant.

**M. BERLAND** : Puisque monsieur Mesuré nous engage à nous prononcer, nous allons passer au vote.

**M. PARENT** : Nous attendons toujours une réponse sur ce qui a précisément changé, j'imagine que la réponse peut être rapide.

**Mme PRIOUL** : Les montants des délégations sont plus importants que ceux qui ressortaient des délégations précédentes. Cela résulte d'un travail mené avec l'ensemble des services pour déterminer le niveau de fonctionnement courant pour lequel il y avait une réelle utilité à ces délégations, et ce, afin d'éviter de revenir au Conseil d'administration sur des sujets non pas inintéressants mais qui relèvent plus de la gestion courante que des orientations stratégiques de l'École.

Cela touche aussi à la nature des contrats pour lesquels le directeur a délégué. Ces contrats n'étaient pas visés de manière très précise, ce qui générerait un certain flou. Il s'est donc avéré souhaitable de préciser la nature des contrats pour lesquels il y avait délégué. Pour le reste, le champ des délégations n'a pas évolué par rapport à la nature de la compétence déléguée.

*(Il est procédé au vote à main levée : unanimité.)*

La délibération 61/2013 est approuvée.
--

## 7. RECHERCHE : BILAN 2012 ET PERSPECTIVES 2013 DES TROIS PROGRAMMES TRANSVERSAUX

**M. BERLAND** : Avec ce point, vous deviez nous apporter des précisions sur les appels d'offres Idex et le réseau doctoral.

**Mme BLOCH** : Je vais commencer par le réseau doctoral. Les 15 et 16 mai se sont tenues les Rencontres du réseau doctoral qui ont lieu chaque année. Cette quatrième édition s'est déroulée au Ministère de la Santé qui nous a accueillis gracieusement. Nous avons pu accueillir une cinquantaine de doctorants ainsi que deux délégations internationales –ce dont je remercie Régine Ducos ici présente-, l'École de santé publique de Drexel aux États-Unis et de l'Université de Maastricht aux Pays-Bas. Elles ont participé de manière très active à ces deux journées qui ont été vraiment très productives, les échanges ont été riches et devront certainement se poursuivre.

Nous avons eu l'honneur de la présence de Madame la Ministre Marisol Touraine, qui a fait un discours apportant un soutien très fort au réseau doctoral en santé publique, et à cette initiative originale en ce qu'elle prépare les futurs chercheurs professionnels des différents secteurs, publics et privés, au niveau national et international.

*(Départ de M. Boiron.)*

Y participaient également Catherine Dessein et notre nouveau Directeur, à qui Madame la Ministre a adressé un message, saluant le rôle de l'EHESP dans le domaine de la recherche et des attentes, notamment par rapport à la stratégie nationale de santé et tous les enjeux que nous avons à affronter.

Par ailleurs, le PRES Sorbonne Paris Cité avait lancé son premier appel à projets (sur financement Idex) pour soutenir des projets de recherche qui se voulaient inter-établissement. L'appel à projets avait été lancé l'été dernier, avec un dépôt en novembre. 207 projets ont été déposés en totalité, l'École en a déposé 9 en porteur principal et 4 en porteur secondaire. Seuls deux ont été retenus, le premier est AGIR "Comparaison des déterminants de l'accès à la greffe rénale et de la survie des insuffisants rénaux chroniques terminaux d'Île-de-France et de Bretagne", porté par Sahar Bayat du département Epi-Biostat, le second est Polia Inlove, "Politique et dispositifs d'intégration sur l'accompagnement des personnes âgées en perte d'autonomie, sur les questions de comparaisons européennes", celui-ci est porté par Blanche Le Bihan du département Sciences humaines et sociales de l'École.

Nous avons commencé à faire un bilan pour voir pourquoi nous n'avons pas obtenu autant de projets que nous l'aurions souhaité. Pour être honnête, nous sommes proportionnellement un peu moins bons que les autres, même si, les chiffres étant faibles, il est difficile de faire des statistiques. Mais nous pouvons espérer faire mieux dans de prochains appels.

**M. BERLAND** : Pouvez-vous nous en dire plus à propos des montants financiers ?

**Mme BLOCH** : Les montants sont de 180 000 €.

**M. BERLAND** : Combien de projets ont été retenus en totalité ?

**Mme BLOCH** : Au final, 62 projets ont été retenus. L'enveloppe totale est de 9 M€.

**M. BERLAND** : Pour quelle durée ?

**Mme BLOCH** : Sur une période de deux ou trois ans, cela dépend des projets.

**M. BERLAND** : Ce sont des projets de recherche financés sur deux ou trois ans, mais que comprennent-ils exactement, des possibilités de financement ?

**Mme BLOCH** : Ce sont des financements de post-docs, de fonctionnement, de doctorants. Cela ne finance évidemment pas le personnel permanent, ce ne sont que des coûts additionnels.

**M. BERLAND** : Qui a évalué ?

**Mme BLOCH** : On a constitué un panel d'experts compétents par rapport à la liste de projets. Ils étaient une quarantaine et ont été choisis en dehors de l'Île-de-France.

**M. BERLAND** : Ils pouvaient être Français.

**Mme BLOCH** : Ces experts enseignants venaient de villes extérieures à l'Île-de-France, et ont eux-mêmes sollicité ensuite des experts. Comme pour l'ANR, ce comité a fait une évaluation sur la base, en multipliant par deux ou trois, de plus de 400 expertises sur dossiers faits par des experts français ou internationaux.

**M. COURAUD** : Avez-vous une idée du nombre de projets dans le champ de la santé publique ?

**Mme BLOCH** : De manière générale, la santé publique n'a pas été très bien représentée, ni pourvue, je crois qu'il y avait un ou deux autres projets en santé publique retenus. En fait, c'était structuré par grands champs dont était absent celui de la santé publique : biologie santé, sciences humaines et sociales, les humanités, les sciences dures. Le jugement était double lorsque le projet était à cheval entre les deux, mais ce n'est certainement pas favorable.

**Mme DESSEIN** : Un nouvel appel à projets va être structuré autour de la santé publique.

**Mme BLOCH** : Oui, et j'en parlerai tout à l'heure.

**M. COURAUD** : C'est important car le panel d'experts va dépendre des affichages, dont tout découle.

**Mme BLOCH** : Le premier comité d'experts a été identifié par le groupe des Vice-présidents « Recherche » des différents établissements du PRES SPC. Je me suis vraiment attachée à inclure des gens de la santé publique dans ce comité, mais c'était forcément une petite minorité étant donné la multiplicité des disciplines couvertes par le PRES qui est absolument pluridisciplinaire. L'éventail est très large.

J'en reviens au bilan et perspectives des Programmes transversaux de recherche, sujet à l'ordre du jour de ce CA. Les documents qui vous ont été remis ont été préparés pour le Conseil scientifique du 2 avril dernier, qui a fait également l'analyse des programmes transversaux. Ma présentation ici sera plus stratégique, et je vais commencer par vous en décrire les objectifs.

Il s'agissait de réunir une masse critique d'enseignants-chercheurs, d'ingénieurs, de doctorants autour de thématiques de recherche à fort impact en santé publique dans le but de : (i) développer des synergies entre les différentes structures, les départements, les chaires, les UMR avec lesquels l'École est associée et partenaires ; (ii) renforcer les liens entre la recherche et la formation ; (iii) favoriser une animation scientifique transversale au sein de l'École mais aussi hors les murs avec des partenaires nationaux, voire internationaux.

Ces programmes devaient démarrer début 2012. En pratique, pour des raisons d'allocations de crédits, ils n'ont pu réellement démarrer qu'au mois de mai.

Pour resituer ces programmes, je vais vous en rappeler les six grands axes de recherche et d'expertise. En rouge, apparaissent ceux qui ont été fléchés comme prioritaires dans le cadre du contrat d'objectifs et de performance : maladie infectieuse et épidémies, maladies chroniques, santé mentale, handicap et vieillissement, management des organisations de la santé et du social, les politiques publiques et la promotion de la santé, les professionnels de santé, du social et qualité des pratiques avec notamment les sciences infirmières et paramédicales, la santé, environnement et travail. Le thème transversal à l'ensemble de ces champs est autour des inégalités sociales et de santé.

Je vais vous présenter le positionnement des trois programmes qui ont été retenus.

Le programme « Iravi » il s'agit d'une cohorte hospitalière sur les maladies respiratoires aiguës infectieuses. La flèche jaune indique qu'un souci s'est posé sur la dimension « management et organisation » par rapport à la gestion dans des situations de crise.

Le deuxième programme « Terra Nova » porte sur les pôles hospitaliers. Il est très ancré dans un axe de management des organisations de la santé et du social, et celui des professionnels de santé et du social puisque l'on parle des médecins managers.

Le troisième « Disparités » est fortement en lien avec le thème transversal et a des déclinaisons sur plusieurs axes comme les maladies chroniques, le cancer, le handicap, les politiques publiques, la santé, l'environnement, le travail.

Je ne vais pas développer plus avant sur le programme Iravi, vous avez eu le courrier de Xavier de Lamballerie. Il a été décidé au Conseil scientifique de mettre le positionnement de cet axe en perspective dans la réflexion stratégique de l'École. Je propose de ne pas en discuter aujourd'hui, mais nous pourrions y revenir lors d'une discussion plus large sur la stratégie de l'École quand nous reviendrons sur la note stratégique.

Pour l'instant, ce programme est en *stand-by* puisqu'il n'y a pas de financement. Je vais donc axer mon propos sur les deux autres programmes, Terra Nova et Disparités. Le premier est davantage autour des problématiques d'établissements, le deuxième s'attachant aux problématiques dites d'État et de territoires. Ils sont donc assez complémentaires.

Sans rentrer dans les détails scientifiques, le programme Terra Nova sur les pôles hospitaliers s'intéresse au processus d'émergence de ce que l'on appelle le médecin manager par rapport à une dynamique managériale des pôles d'activité dans les établissements publics de santé.

Deux grandes questions de recherche se posent : comment ces médecins qui sont mis dans des postures de gestionnaires s'approprient-ils ce rôle -les chercheurs ayant pris le modèle d'entrepreneur institutionnel- pour mobiliser des ressources et développer des nouvelles pratiques de gestion ? Comment les autres acteurs de l'hôpital réagissent-ils face à ce médecin gestionnaire, et quels processus de désinstitutionnalisation - réinstitutionnalisation observe-t-on, à la fois au niveau collectif et individuel ?

Cette étude est en cours auprès de neuf pôles. Ils ont choisi de s'intéresser au pôle mère-enfants, car on peut imaginer des particularités en fonction des spécialités. Il s'agissait d'avoir une certaine homogénéité dans huit établissements hospitaliers. La recherche elle-même est en cours et une bonne partie des entretiens a déjà été réalisée. C'est à la fois un travail bibliographique, d'entretiens et d'observation non participante.

Le programme Disparités s'intéresse aux inégalités sociales et territoriales de santé. Le souci, *in fine*, est d'éclairer la décision dans une approche intégrée sur les multiples déterminants sociaux et environnementaux qui peuvent intervenir sur ces inégalités sociales et territoriales, et ce, en combinant des approches quantitatives et qualitatives. Il s'agit de voir s'il existe des traits systémiques, des cumuls, des interactions par rapport à ces défaveurs, de quelles informations on dispose, comment les utiliser, comment ensuite, au niveau local et à différentes échelles de territoires, on peut étudier ces données pour voir comment elles peuvent être utiles pour les pouvoirs publics et mettre en place des programmes d'action.

L'un des objectifs de ces programmes est tout d'abord de fédérer des équipes en interne et en externe. Sur le premier projet autour des pôles, j'ai indiqué les personnes de l'École impliquées, à la fois de l'institut du management avec Laetitia Laude qui coordonne ce programme, puis la Direction des études avec Jean-René Ledoyen. C'est relativement mono disciplinaire, avec des chercheurs et des professionnels du domaine de la gestion. En revanche, il y a une forte ouverture vers l'extérieur, avec Christophe Baret du LEST à l'université d'Aix-Marseille, l'université de Rennes 1 et l'université de Nantes, ainsi que la participation de deux professionnels impliqués à temps partiel à l'École, Édouard Bichier et Francis Fellingier.

L'équipe se rattache à la nouvelle équipe en émergence, "Management des organisations en santé". On voit le lien avec l'axe 1, puisque cette équipe recouvre deux axes, ce qui va réellement apporter un élément important dans cette équipe.

L'autre programme est porté par Séverine Deguen et Clélia Gasquet, toutes deux étant au département Epi-Biostat. Ce programme est pluri-département et pluri-équipe, on retrouve des personnes de l'IRSET, mais aussi de l'unité en émergence MOS, plutôt sur l'axe 2 de cette unité.

Quels sont les grands intérêts de ces programmes ?

Le premier est un effet très structurant. Pour Terra Nova, cela permet d'initier une recherche collective sur un domaine où l'on n'avait pas encore fédéré de personnes en management. C'est donc une première. Pour l'autre, c'est un peu différent car il existait déjà des recherches mais chaque chercheur officiait un peu de son côté. Vous verrez que c'est donc l'occasion de mettre en commun les méthodes et de mettre en place des programmes plus ambitieux sur certains aspects.

Le second intérêt est la valorisation des travaux de recherche, notamment de publications. Il s'agit également d'irriguer la formation et l'expertise par la recherche. Enfin, on évoquera les perspectives en allant chercher des financements extérieurs pour poursuivre ces programmes.

Pour le programme Disparités, sont représentés les liens de manière un peu schématique. Je ne vais pas rentrer dans les détails qui figurent dans les documents sur les différentes parties de ce programme. Mais il est intéressant de voir les liens qui rapprochent des sous-projets d'un même thème, ou encore les approches méthodologiques avec partage de bases de données, de modèles, etc.

Pour le programme Terra Nova, en matière de travaux de recherche et de publications, il faut souligner que le projet a démarré il y a moins d'un an. Un article a déjà été publié, deux ont été acceptés et trois sont en cours. Il y a également des communications avec ou sans acte, des chapitres d'ouvrage autour de ces chefs de pôle et de la stratégie de l'hôpital avec cette organisation en pôles. Ces articles figurent dans les documents qui vous ont été remis.

Pour Disparités, trois articles ont été acceptés, un est déposé et cinq sont en préparation, il y a aussi des communications. L'élément fort de ce programme est que se tiendra dans un mois un séminaire scientifique où nous ferons venir les plus grands experts français du domaine pour échanger sur les résultats acquis par les équipes et les perspectives pour le futur. Ce séminaire sera également un moyen de marquer ce qu'est la recherche dans ce champ, de la conceptualiser pour la diffuser, et des actes seront publiés sur le site Web. Vous avez aussi une liste des publications déjà publiées, acceptées ou en préparation.

Ensuite, l'intérêt est de voir comment la formation est déjà irriguée par ces différents travaux. Le programme Terra Nova a déjà organisé trois conférences. Des mémoires d'élèves sont conduits dans le cadre de ce programme, trois EDH de la promotion 2011 à 2013 avaient fait leur mémoire dans le cadre de ce programme. Cette année, nous aurons de nouveau des élèves directeurs d'hôpital, des attachés d'administration hospitalière et des directeurs de soins, ainsi que des étudiants en Master 2 « Pilotage des politiques et actions de santé publique » et « Droit éthique et santé ».

D'ores et déjà, nous avons des retours sur la formation continue autour des responsables de pôle. Il existe un programme très ambitieux en partenariat avec le CNEH et l'AFHMA. Près de 120 sessions sont programmées en inter ou intra établissement, avec une conception de supports de formation réalisés par l'équipe de recherche. Une maquette pour un diplôme d'établissements en management de pôles est en cours pour une ouverture en 2014. Le programme comprend également une intégration dans les formations d'adaptation à l'emploi d'une présentation de la recherche.

Enfin, en formation initiale, un module interprofessionnel est prévu très prochainement et que Jean-René Ledoyen peut peut-être commenter.

**M. LEDOYEN** : C'est celui de l'année dernière.

**Mme BLOCH** : Des stagiaires ont également été associés au projet Disparités, davantage pour le master 2 Santé publique et risques environnementaux, le MPH, ainsi que l'IUT de Vannes, des étudiants de l'ENSAI de Rennes qu'il est prévu d'associer prochainement. Un module du MPH a été organisé autour du programme disparités, est un MIP est à venir. Enfin, une expertise s'appuie sur les résultats du programme Equit'Area, qui est une partie de ce programme, dans le cadre de l'évaluation du plan national Santé Environnement 2.

S'agissant du financement, le détail figure dans les documents qui vous ont été remis. Pour le programme Disparités, une enveloppe de 183 000 € avait été prévue initialement, mais du fait des

retards au démarrage, le programme se terminera en 2014. En 2012, les dépenses ont été de 41 501 €, on prévoit 74 500 € pour 2013, et il faudra certainement encore une petite enveloppe en 2014.

Pour Terra Nova, les dépenses ont été de 32 551 € au lieu des 40 000 € initialement prévus. Le budget prévisionnel est de l'ordre de 42 000 € pour cette année, et il faudra peut-être encore un petit budget pour terminer en 2014.

Dans les perspectives, puisqu'il faudra prolonger un peu en 2014, cela fait le lien avec les appels à projets de l'Idex Sorbonne Paris Cité. Vient d'être lancé un nouvel appel à manifestation d'intérêt « Programmes Interdisciplinaires » dans une approche, comme le disent les Anglais « *bottom up* », c'est-à-dire par la base, et ce, pour le mois de mai. Il est demandé une demi-page de propositions autour d'une idée, d'un domaine que des chercheurs voudraient développer dans le cadre de collaboration entre établissements. Dans un deuxième temps, sur les idées retenues, une lettre d'intention est à déposer au mois de juin. Des enveloppes de l'ordre de 50 000 € permettraient d'organiser un colloque l'année prochaine réunissant des chercheurs du PRES Sorbonne Paris Cité mais aussi des étrangers.

Ensuite, une évaluation de la thématique proposée et des équipes qui veulent se réunir serait faite. Ce n'est que dans un deuxième temps que les financements importants pourraient être attribués sur quelques domaines, et il est fortement encouragé qu'au moins l'un des programmes interdisciplinaires porte sur la santé publique.

Évidemment, il est possible d'aller candidater à tous les autres appels à projets classiques de l'ANR, comme PREPS, avec les financements de la DGOS.

Pour finir, une autre perspective sera en lien avec les discussions que nous pourrons avoir sur la stratégie et le contrat d'objectifs et de performance 2014-2018, si l'on veut relancer un appel en interne pour soutenir de nouveaux programmes dans les années qui viennent dans un axe que l'on veut développer.

**M. PARENT** : Merci pour ces informations. Avant de commenter le contenu, j'aimerais entendre votre appréciation sur ces programmes au regard des objectifs assignés, de votre point de vue de directrice de la recherche de l'École, et peut-être de celui du Conseil scientifique. Je ne parle pas des objectifs scientifiques mais, par exemple, de l'augmentation de la transversalité ou autres. J'ai entendu des choses assez factuelles, mais qu'en pensez-vous personnellement ?

**Mme BLOCH** : Je me réjouis de ces deux programmes. Pour Terra Nova, j'ai participé à un certain nombre de réunions et le constat est un véritable effort d'organisation de réunions transversales avec des chercheurs extérieurs, pour de vrais séminaires de travail et de recherche. De même pour Disparités. Je me réjouis de ce travail collectif que je n'avais, il faut l'avouer, pas beaucoup vu avant à l'École. Initialement, je pense que des chercheurs faisaient des travaux intéressants mais plutôt centrifuges avec des équipes extérieures mais très peu en fédérant les forces. J'ai pu voir un réel plaisir de travailler ensemble.

Quant à l'implication des élèves et des étudiants, elle me semble encore limitée. Peu d'enseignants-chercheurs sont encore impliqués et encadrent vraiment, et je pense que l'on peut aller un peu plus loin dans ce domaine.

**Mme THOUVENIN** : Merci de cette présentation extrêmement claire. J'ai bien compris que le programme Iravi était reporté, mais pour les deux autres, comme dans tout établissement d'enseignement supérieur et de recherche, je suppose que ces projets ont été présentés au Conseil scientifique. Quels experts les ont évalués et quel a été l'avis du CS ?

*(Départ de M. Bouvier-Muller.)*

**Mme BLOCH** : Je rappelle le processus d'évaluation en amont, comme on le fait pour n'importe quel appel à projets. La première phase était une lettre d'intention, qui était déjà assez complète. On a réuni un comité d'évaluation constitué d'experts extérieurs à l'École, c'est-à-dire les personnalités qualifiées du Conseil scientifique et d'autres scientifiques en rapport avec les thématiques. Ce comité a analysé les documents et auditionné les porteurs de projets. Initialement, 7 projets ont été déposés et 4 ont été gardés sur la base de lettres d'intention.

Ensuite, le Conseil scientifique a procédé à une deuxième évaluation et en a finalement gardé trois. Il a formulé des recommandations pour certains projets, notamment Disparités qui était marqué par une certaine dispersion. Le CS a demandé qu'un point soit fait un an après pour constater que les équipes avaient fait un effort pour travailler dans ce sens. Il y a trois semaines, il a pu examiner si la dynamique se mettait en marche et si les recommandations avaient été suivies.

**Mme THOUVENIN** : Pourquoi le Conseil d'administration n'a-t-il pas les documents d'évaluation de ceux qui ont fait ce travail ?

**Mme BLOCH** : Un document est resté confidentiel au sein du Conseil scientifique, mais si vous souhaitez l'avoir, je pense qu'éventuellement...

**Mme THOUVENIN** : Dans quel sens cela est-il confidentiel ?

**Mme BLOCH** : Les comptes rendus du Conseil scientifique sont publics, sachant qu'il y avait des commentaires comme dans tout comité d'évaluation...

**Mme THOUVENIN** : D'accord. Mais le caractère confidentiel porte-t-il sur les évaluateurs ou sur le contenu de l'évaluation ?

**Mme BLOCH** : Sur les échanges qui ont été très libres sur les projets. Un compte rendu a été fait pour le Conseil scientifique de novembre 2011 et a été publié sur le site, les conclusions ont été données mais les débats au sein du Conseil sont restés confidentiels.

**M. FOUÉRE** : Il est très bien d'avoir eu ce type de document de synthèse, que nous n'avons pas eu lors des précédentes séances. En lisant le programme Disparités, je n'ai pas forcément vu de lien avec des institutions comme les observatoires régionaux de santé. Sachant, et je fais le lien avec le point précédent, que j'ai trouvé surprenant que l'observatoire régional de Bretagne reçoive une petite subvention de 90 €, alors que ces observatoires sont financés très largement par le ministère de la Santé au travers de la plupart des agences régionales de santé dont les financements sont nettement supérieurs à 90 €. Ils font pour beaucoup, si ce n'est en totalité, l'objet de conventions avec les ARS.

**Mme BLOCH** : Peut-être Denis Zmirou qui est impliqué dans ce programme pourra-t-il apporter plus éléments. Un projet a été déposé au détour de ce programme, et j'avais fait remarquer à l'équipe que beaucoup de choses sont faites au niveau de la FNORS, des ORS, des bases de données sont disponibles, je crois que des contacts avaient été pris.

**M. ZMIROU** : Comme mon collègue tout à l'heure, je suis en situation de conflit d'intérêts, à la fois en tant qu'administrateur et en tant que personne impliquée dans le comité de pilotage de ce programme de recherche. Dans un premier temps, en tant qu'administrateur, je ferai une remarque générale. Cette présentation de la stratégie de recherche pour des programmes transversaux, et dans d'autres domaines de l'École, est un élément d'information très utile pour le Conseil d'administration. Il lui permet de voir à quoi servent ces efforts et ces investissements, ces grands conseils. Mais nous ne sommes pas ici pour entrer dans le détail technique et pointu de chacun des sous-projets. Sinon, premièrement, on perd son temps et deuxièmement, on se substitue à un éclairage pointu sur des objets scientifiques qui n'est pas celui pour lequel le Conseil d'administration a été mis en place.

Je pense que la discussion sur cet objet, comme sur d'autres, doit viser à savoir si la mise en œuvre de ce programme de recherche est en cohérence avec la politique de l'établissement dans son ensemble.

Maintenant, pour répondre précisément à cette question : tout dépend des régions dans lesquelles ce programme est mis en œuvre (Bretagne, Île-de-France, PACA, Rhône-Alpes, Nord-Pas-de-Calais), la nature des relations avec les observatoires, les Régions en tant qu'institution, les ARS et les établissements est variée, tout comme le sont les données. Je n'ai donc pas de réponse générale, mais chaque fois que c'est pertinent pour les objets spécifiques, et pour lesquels les données sont nécessaires, des contacts sont pris localement avec les acteurs.

**M. POMMERET** : Je voulais juste apporter mon crédit à tout ce travail réalisé, notamment sur le programme Disparités qui, en tant qu'administrateur, me comble car j'ai tous les éléments pour savoir ce qui est vraiment fait à partir des choix du Conseil d'administration. Concernant le second programme, j'aimerais savoir si ce *think tank* intérieur pouvait craindre une homonymie avec un autre *think tank* extérieur à l'École ! (*Rires.*)

**M. BERLAND** : Merci. Nous allons pouvoir passer au dernier point.

## 8. QUESTIONS DIVERSES

**M. DUFAURE** : Concernant les questions diverses, ma collègue Delphine Uring et moi avons plusieurs éléments à porter à la connaissance des membres du Conseil d'administration. D'abord, nous n'avons toujours aucun retour sur nos revendications de revalorisation des indemnités des élèves fonctionnaires d'État et hospitaliers depuis le dernier Conseil d'administration du 27 février. Nous avons remis notre requête à Mme Quiot, ici présente, représentante du Secrétariat général des ministères sociaux, pouvons-nous savoir si vous avez quelques éléments de réponse ?

Ensuite, nous souhaitons renouveler notre soutien à la démarche des directeurs des soins dont nous avons parlé ici même en lisant leur lettre de revendications, qui n'a toujours pas abouti à ce jour. Merci

**Mme QUIOT** : Je n'ai pas de réponse officielle, mais je vous confirme que les trois sujets que vous aviez évoqués ont été transmis aux Directions correspondantes. Ils sont actuellement débattus en inter-directions, puisque ces sujets quelque peu hybrides mobilisent plusieurs personnes, mais aussi en inter-ministérielle avec la délégation générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP). S'agissant de la revalorisation des indemnités et de certains aspects statutaires, il est important d'avoir cette vision interministérielle ; toutes les pistes de solutions n'appartiennent pas au seul Ministère des Affaires sociales et de la Santé.

Je peux donc vous garantir que les sujets sont en cours de traitement, avec le bon espoir d'avoir des réponses, satisfaisantes ou non, pour un prochain Conseil d'administration. Dès qu'elles seront connues, nous les ferons passer au directeur de l'EHESP qui vous en donnera connaissance.

**Mme DESSEIN** : Je vais pouvoir compléter votre information concernant les élèves qui étaient contractuels et qui sont arrivés à l'École avec un différentiel de rémunération important. L'EHESP a exempté les dix élèves concernés des frais d'hébergement de mars à juillet et a versé à deux personnes plus touchées un secours correspondant au différentiel entre leur salaire actuel et celui qu'elles avaient précédemment. Nous avons travaillé avec la DGOS et envoyé un courrier à la DGAFP demandant une modification des textes statutaires et faisant des propositions. Nous sommes en attente de la résolution en liaison avec le ministère.

**Mme URING** : Je suis un peu inquiète pour la vie institutionnelle de l'EHESP, même si l'arrivée d'un nouveau directeur devrait apporter des solutions, notamment pour le Conseil des formations qui a déjà été reporté à deux reprises. J'aimerais savoir ce qu'il en est et quand il va enfin pouvoir continuer ses travaux.

**M. CHAMBAUD** : Soyez rassurée, sa prochaine séance aura bien lieu le 7 mai.

**M. ROSENBLATT** : Je voulais remercier la représentante des ministères sociaux de sa réponse. Je ne doute absolument pas de sa sincérité, mais c'est la réponse que tous les représentants du Ministère des Affaires sociales et de la Santé ont faite au cours des dernières années. J'en tire la conclusion que cette fois-ci sera la bonne, puisque ces indemnités de formation n'ont pas été réévaluées depuis 2001, ce qui est tout de même très long.

**Mme QUIOT** : Je n'ai pas annoncé une réponse positive.

**M. ROSENBLATT** : Hélas ! nous le savons bien, mais je suis quelque peu taquin. Il est vrai que tous les vœux et toutes les interventions préalables, tant des représentants des élèves que des représentants des organisations syndicales, et même des responsables du Conseil d'administration, se sont heurtés pour le moment à une forme redoutable d'inertie.

Merci pour les démarches en faveur des élèves anciennement contractuels mais, là encore, c'est un peu une course contre le temps en raison des délais nécessaires pour rectifier un texte dans notre pays.

Par ailleurs, qu'en est-il du remplacement du responsable de la filière des attachés d'administration hospitalière, puisque M. Voléon a quitté l'École et que la fonction reste à assurer ? À ce titre, mais sur un autre registre, aurons-nous un jour de nouveau un enseignant de droit hospitalier ?

**M. MARIN** : Sur ce sujet, le jury se réunit demain et va examiner la candidature de trois personnes après avoir reçu sept ou huit dossiers.

Sur la filière d'attachés d'administration hospitalière, une croissance des effectifs est attendue puisque nous aurons 75 élèves cette année versus 40 pour la promotion précédente. Et pour la filière des

directeurs d'hôpital, nous allons passer de 40 à 60. Devant cette croissance des effectifs, nous sommes en train de réfléchir au profil de poste en lien avec la réorganisation de la Direction des études. J'avais eu l'occasion de présenter au Conseil d'administration la réorganisation qui viserait à mettre en place des activités transversales que sont l'observatoire des métiers et le service des stages que nous sommes en train de mettre en œuvre.

**M. ROSENBLATT** : Toujours dans ce cadre, je suppose que l'École va être concernée à court terme par la formation complémentaire qui sera assurée pour les AAH contractuels qui seraient intégrés, en application de la loi sur les agents non titulaires. Ce qui fera encore une activité supplémentaire, à la fois peut-être pour le responsable de filière et pour les équipes de formation car cela va concerner du monde. Tout le monde ne va pas avoir le concours et régulariser sa situation aussitôt, mais le potentiel d'attachés contractuels est estimé à quelque 1 200, et même si c'est sur quatre ans, cela risque de représenter quelques cohortes tout de même.

**M. MARIN** : Nous travaillons actuellement avec la DGOS et la DRH du ministère car cela concerne aussi les fonctionnaires de l'État.

**M. BERLAND** : Avez-vous encore des questions ? (Il n'y en a pas.)

Merci à tous de votre participation.

*(La séance est levée à 15 h 37.)*