

	PROCES VERBAL Conseil d'Administration de l'EHESP Séance du 25 février 2016	Référence	PV CA/DIR 2016-1
		Révision	
		Date d'application	9 juin 2016
		Version	1

	Rédigé	Validé
Date	Mai 2016	9 juin 2016
Prénom Nom (ou nom de l'instance)	DIXIT-Atoutext	Conseil d'administration

Au titre des représentants de l'Etat :

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

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

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

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

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

Représentant le mouvement des entreprises de France (MEDEF) : M. Bernard MESURÉ est présent.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Mme Monique CAVALIER est absente.

M. Philippe THIBAUT est absent.

M. Thomas SANNIÉ est absent.

M. Yvon BERLAND est présent.

Représentants des enseignants chercheurs ayant rang de professeur :

M. Denis ZMIROU est présent.

M. Patrick ZYLBERMAN est absent.

Représentants des personnels d'enseignement et de recherche :

M. François-Xavier SCHWEYER est présent.

M. Jean-René LEDOYEN est présent.

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

Mme Fleur CHAUMET est absente.

M. Didier GUÉRIN est présent.

M. Michel POMMERET est présent.

Mme Frédérique QUIDU est présente.

Représentants des étudiants préparant un doctorat :

M. Clément COUSIN est présent.

Représentants des élèves fonctionnaires :

M. Christophe CAPRON est présent.

Procurations :

M. Alain FONTAINE donne pouvoir à Mme Agnès QUIOT.

M. François COURAUD donne pouvoir à Mme Martine BONNAURE-MALLET.

M. Patrick CARÉ donne pouvoir à M. Bernard MESURÉ.

Mme Fleur CHAUMET donne pouvoir à M. Denis ZMIROU.

M. Patrick ZYLBERMAN donne pouvoir à M. Denis ZMIROU.

Mme Monique CAVALIER donne pouvoir à M. Yvon BERLAND.

M. Thomas SANNIÉ donne pouvoir à M. Yvon BERLAND.

M. Jean-Luc GIBELIN donne pouvoir à M. Michel ROSENBLATT.

Contrôleur financier :

M. JARNIGON, contrôleur budgétaire en région Bretagne.

Présents au titre de l'EHESP :

M. CHAMBAUD, Directeur

Mme de LAROCHELAMBERT, Secrétaire générale

M. NOEL, Agent comptable

M. COAT, Directeur de cabinet

Mme RIO, Directrice des finances et du contrôle de gestion

Mme SUREL, Directrice des ressources humaines

Mme PRIOUL, directrice du service juridique

M. MARIN, directeur des Études

Mme DUCOS, directrice des relations internationales

M. JÉGOU, directeur de la DRIP

M. GRIMAUD, directeur du département MÉTIS

M. ANDRÉ, directeur du département SHS

M. BENHADDOU, directeur des systèmes d'information
Mme GICQUEL-BUI, Secrétaire générale adjointe
Mme CAVAGNI, directrice de la communication
Mme ANNEE-DESMAS, Contrôleur de gestion
Mme BONNETIER, responsable de la maîtrise des risques
Mme ROCHEFORT, gestionnaire des équipements collectifs
Mme THIEFFRY, Assistante Direction générale

Invité extérieur :

M. MOURROUX, Ernst & Young

SOMMAIRE

1. APPROBATION DU PROCES-VERBAL DU 16 DECEMBRE 2015.....	5
2. ACTUALITES.....	5
3. APPROBATION DU COMPTE FINANCIER 2015.....	11
↵ PRESENTATION DU RAPPORT DE L'AGENT COMPTABLE.....	11
↵ PRESENTATION DU RAPPORT DE L'ORDONNATEUR.....	15
↵ PRESENTATION DU RAPPORT DE CERTIFICATION DES COMMISSAIRES AUX COMPTES.....	18
↵ APPROBATION DE L'AFFECTATION DU RESULTAT 2015.....	27
4. POINT SUR LES TRAVAUX RELATIFS A L'EVOLUTION DU MODE DE FONCTIONNEMENT DE L'ÉCOLE	27
5. PRESENTATION DE LA NOUVELLE ORGANISATION DE LA DIRECTION DES ETUDES	29
6. POLITIQUE DE RESTAURATION	39
7. APPROBATION DU TARIF DE REMPLACEMENT DES CARTES MULTISERVICES OU PORTE-CLES MAGNETIQUES	47
8. INFORMATIONS SUR LES EVOLUTIONS BUDGETAIRES DU DEBUT D'ANNEE ET SUR LE PLAN PLURIANNUEL D'INVESTISSEMENT (PPI).....	48
9. POINT D'ETAPE SUR LA MISE EN ŒUVRE :	50
↵ CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE PERFORMANCE 2014–2018	50
↵ RECOMMANDATIONS DU RAPPORT DE L'IGAS.....	50
10. QUESTIONS DIVERSES :	50
↵ COMPTE RENDU DES DELEGATIONS ACCORDEES PAR LE CA AU DIRECTEUR AU COURS DE L'ANNEE 2015	50
↵ LISTE DES PERSONNELS MENTIONNES A L'ARTICLE 18 DU DECRET (PERSONNELS ASSURANT AU MOINS 30 HEURES D'ENSEIGNEMENT SUR L'ANNEE EN COURS) EN VUE DU PROCESSUS ELECTORAL (INTEGRATION AU CORPS ELECTORAL SUR DEMANDE)	51

(La séance est ouverte à 10 h 36 sous la présidence de M. Berland.)

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

M. BERLAND.- Nous débutons notre dernier conseil d'administration, avant la mise en place d'une nouvelle mandature.

1. APPROBATION DU PROCES-VERBAL DU 16 DECEMBRE 2015

M. BERLAND.- Avez-vous des remarques sur ce procès-verbal ? (*Il n'y en a pas.*)

☒ Vote à main levée sur la délibération n° 01/2016 : UNANIMITÉ.

Le procès-verbal est approuvé.

2. ACTUALITES

M. CHAMBAUD.- Je vais présenter rapidement un certain nombre de sujets d'actualité.

Comme vous l'avez rappelé Monsieur le Président, c'est la dernière séance de ce conseil d'administration dans sa configuration actuelle. Je voudrais remercier tous les administrateurs pour le travail considérable réalisé tout au long de ce mandat ces dernières années. Nous avons prévu un petit moment de convivialité au moment de la pause déjeuner. Ce sera l'occasion de saluer le travail particulier de quelques personnalités, membres de conseil.

• Renouvellement des instances

Deux processus vont être menés en parallèle :

- un processus d'élection,
- un processus de nomination.

Le processus électoral va démarrer le 29 février 2016. Il va concerner l'élection des représentants des personnels et des représentants des élèves, étudiants et doctorants. Pour les personnels, il s'agit d'un mandat de 4 ans alors que pour les élèves, étudiants et doctorants, c'est un mandat de 1 an. Il va s'appliquer à toutes les instances : Conseil d'administration, Conseil scientifique et Conseil des formations. Nous avons prévu un dispositif de vote électronique :

- le premier tour : du 22 au 24 mars,
- le second tour : du 30 mars au 1^{er} avril.

Les candidatures peuvent être déposées entre le 29 février et le 11 mars.

La personne référente responsable de l'organisation ce processus électoral est Manuel Coat, directeur de cabinet.

Le processus de nomination vise 3 collègues :

- les représentants de l'État avec les deux ministères de tutelle ;
- les personnalités qualifiées au niveau des 3 instances. Le poids des personnalités qualifiées est différent selon les instances. Elles vont être proposées par la direction pour nomination par les ministres de tutelle ;
- les représentants des organisations syndicales les plus représentatives, des établissements publics de santé et des associations d'anciens. Dans ce cas, ce sont les organismes qui proposent les noms à l'école qui les fera parvenir aux ministres de tutelle.

Ce processus important va nous occuper sur la même période que les élections pour les instances de la communauté d'universités et d'établissements du Grand Ouest (Université Bretagne Loire).

• Immobilier

Depuis fin janvier 2016, toutes les équipes parisiennes sont regroupées au sein du bâtiment MSH Paris Nord. J'en profite pour remercier les équipes de l'École qui ont permis que cela se fasse dans les meilleures conditions. Quelques éléments restent à stabiliser, mais les échos entendus sur ce bâtiment sont plutôt positifs, notamment sur l'accessibilité (quelques minutes du métro) et sur les conditions de travail et d'accueil. Nous avons encore des choses à régler, y compris dans le cadre de la convention avec l'Université Paris 13. Je suis particulièrement heureux que nous ayons enfin un lieu unique à Paris pour regrouper les activités de l'École.

À Rennes, le bâtiment IRSET est terminé et livré ; les équipes sont en train de s'installer. Vous avez rencontré quelques difficultés pour circuler, y compris jusqu'au restaurant administratif. C'est dû au fait que les équipes du LERES sont en train de déménager depuis une semaine, et il reste encore une semaine pour cette opération. Ce bâtiment va maintenant prendre vie. Nous procéderons à son inauguration une fois que les équipes seront installées. Ce ne sera probablement pas avant l'été.

• Vie de l'École

Deux recrutements importants pour nous sont en cours :

- la Direction de Développement et de la Formation continue (DDFC) : le recrutement est finalisé. Il sera effectif probablement au mois d'avril ;
- la Direction des Ressources Humaines : Mme Surel faisant valoir ses droits à la retraite, nous sommes dans un processus pour retenir une personne qui lui succédera.

• Communautés d'universités et établissements (COMUE)

La COMUE USPC ne connaît pas d'actualité particulière. Cependant, des discussions sont en cours sur la mise en place d'un institut de santé publique. L'École participe à la fois au groupe de réflexion et à la mise en place de ce que sera cet futur institut. Pour l'École, c'est Denis Zmirou qui participe aux discussions actuelles.

La COMUE Université Bretagne Loire (UBL) est créée depuis le 1^{er} janvier 2016. Nous sommes dans le processus électoral, notamment pour les représentants des personnels et des usagers au Conseil d'administration et au Conseil académique. Elles vont se dérouler en même temps que nos élections puisqu'elles vont se tenir les 15 et 16 mars prochain.

Puis, nous aurons l'installation du Conseil d'administration et l'élection du président de l'Université Bretagne Loire. À ce jour, deux candidatures sont déclarées, celles de Pascal Olivard de Brest (ancien président l'Université de Bretagne occidentale (UBO) et de l'Université européenne de Bretagne (UEB), et de Guy Cathelineau (président sortant de l'Université Rennes 1).

Par ailleurs, l'UBL avait présenté un projet Idex, mais il n'avait pas été retenu. Suite à ce refus, trois I-Site sont proposés. C'est une initiative d'excellence, mais plus à un niveau régional et localisé qu'un Idex. Rennes présente un projet I-Site en cours de mise en place avec 11 établissements d'ESR regroupés pour présenter cette proposition.

Pour ma part, je suis désolé de ce processus qui amène à une concurrence entre trois localités au sein d'UBL. Il nous paraissait normal de participer au projet d'I-Site rennais. Avec le centre hospitalier universitaire (CHU), nous avons fait une proposition pour avoir un axe Santé publique dans le cadre de cet I-Site. Pour l'instant, il est retenu, non pas comme un pilier mais comme un atout majeur. En effet, trois atouts ont été retenus, dont un sur la santé publique et les technologies de la santé. Nous allons continuer à y participer. L'École transmettra probablement une lettre d'engagement dans le cadre de ce projet.

• RESP (réseau des écoles de service public)

J'occupe actuellement la présidence du réseau des écoles de service public. C'est une présidence tournante d'un an. Dans ce cadre, la ministre de la Fonction publique, Annick Girardin, a souhaité recevoir le bureau du RESP assez rapidement. J'ai reçu la demande la semaine dernière, la rencontre a lieu demain. Certains sujets sont liés à la Fonction publique, mais je ne sais pas si ce sera abordé. En tout cas, cela nous permettra d'avoir un contact avec le cabinet de la Fonction publique.

• Structure de recherche

Nous avons actuellement un temps fort d'évaluation des structures de recherche de l'École avec l'évaluation de deux UMR par l'HCERES :

- Centre de recherches sur l'action politique en Europe (CRAPE),
- Institut de recherche en Santé, Environnement, Travail (IRSET).

La structure en projet, l'équipe d'accueil REPERES (avec Rennes 1), est en train de se mettre en place, elle a déjà fait l'objet d'une présentation ici. Elle va également connaître sa première évaluation à la fin du mois de mars.

Par ailleurs, l'équipe Management des organisations de santé (MOS) est sur d'autres calendriers. Elle continue à se développer. J'ai appris ce matin qu'un article de l'équipe d'Étienne Minvielle paraît dans la revue *PLoS ONE* sur une étude qui montre que les indicateurs de qualité hospitaliers sont ni connus ni utilisés par les médecins traitants. C'est peut-être un élément intéressant au moment où l'on parle du coût des parcours de soins.

• Formations à l'étranger

Nous sommes de plus en plus sollicités pour des formations à l'étranger, notamment dans le cadre du *management* des établissements et de la formation au *management* des établissements. Depuis quelques mois, les demandes sont récurrentes, mais il est difficile d'y faire face avec les moyens de l'École. Nous ressentons vraiment une forte appétence de nombreux pays, y compris sur le modèle de formation de l'École, notamment le Mexique, le Vietnam, la Côte-d'Ivoire, le Congo, l'Algérie, quelques pays européens. Ces nombreuses demandes montrent que le modèle de l'École intéresse, mais elles pointent nos limites pour y répondre.

• Indemnités des élèves

Nous avons été alertés, notamment par une organisation syndicale, sur les problématiques récurrentes des indemnités des élèves. La mise en place du troisième concours réactualise de manière assez forte ce sujet sur lequel nous sommes quotidiennement interpellés. En effet, un certain nombre d'élèves voit une diminution très forte de leurs revenus lorsqu'ils arrivent à l'École. Certains demandent une aide de l'École alors qu'elle n'a pas à remplir ce rôle en première intention.

M. BERLAND.- Avez-vous des questions ou commentaires ?

M. ROSENBLATT.- Concernant le dernier point cité par Laurent Chambaud, la situation d'un certain nombre d'élèves est actuellement problématique pour plusieurs raisons.

Le troisième concours étant installé depuis cette année, c'est la première rentrée pour les collègues du troisième concours. Je parle ici des corps de DH et de D3S puisqu'il n'y a pas de troisième concours pour le directeur des soins ni de contractuels, et ce sont aussi d'autres règles pour les attachés.

Concernant la rémunération, les élèves sont nommés dans ces deux corps à l'indice d'élève directeur. C'est un indice de début de carrière avec une rémunération de près de 1 400 € nets. Les élèves fonctionnaires sont en position de détachement, ils conservent la rémunération indiciaire détenue auparavant. Le cas échéant, ils perdent indemnités et primes par rapport aux fonctions exercées auparavant.

Quant aux anciens contractuels qui peuvent passer le concours interne (ou externe), ils sont dans une situation plus compliquée. Ils se retrouvent comme les élèves du concours externe qui sortent de la faculté, c'est-à-dire au taquet de la rémunération de l'indice d'élèves.

Il en est de même pour les collègues du troisième concours qui ont parfois des carrières très avancées, avec un minimum de 8 ans de pratique professionnelle, parfois 15 ou 20. Ils avaient des situations d'encadrement avec une rémunération de 3 000 à 4 000 €, mais ils se retrouvent avec les 1 400 € des débutants. Comme ils conservent la totalité de leurs charges de famille et de logement, cela pose des problèmes considérables d'autant que la scolarité a une durée de deux ans.

Le régime indemnitaire, qui pourrait compenser en partie cette situation, n'est pas traité depuis très longtemps ; la dernière réévaluation de l'indemnité de formation date de 2001. Donc, cela fait 15 ans que les chiffres n'ont pas évolué, ils sont plus bas que dans les écoles comparables. Il existe un autre régime indemnitaire pour les personnes ayant travaillé précédemment, mais il n'est pas du tout à la hauteur de ce que l'on trouve à l'ENA, par exemple. Lorsqu'on compare le régime indemnitaire de l'ENA à celui de l'EHESP, l'écart s'élève à près de 1 000 € par mois. C'est tout à fait considérable.

De fait, la situation de perte d'attractivité n'aide pas. Laurent Chambaud avait fait une communication en début d'année pour signaler l'écart entre les places offertes aux concours et les places occupées. D'ailleurs, je crois que nous avons encore eu des désistements récemment. Les candidats reçus à l'ENA vont à l'ENA, quel que soit le régime indemnitaire. Mais certains préfèrent aller à l'INET qu'à l'EHESP. Dans la mesure où cet écart s'accroît, cela rend assez illusoire l'idée que le troisième concours pourrait être une voie de diversification des recrutements de l'École, comme c'était prévu.

J'ajoute que l'INET vote son régime indemnitaire car, étant de la fonction publique territoriale, elle en a la liberté. Nous, nous dépendons de l'accord du guichet unique du budget de la Fonction publique, donc nous avons moins de marges de manœuvre.

Ces situations se cumulent et s'appliquent de manière modérée ou très importante selon les situations antérieures. Chacun comprend que l'on a une perte de prime lorsque l'on est en période de formation par rapport à une période d'activité, mais les proportions sont telles que des élèves abandonnent ou se trouvent dans des situations très difficiles.

Comme nos collègues, nous avons l'occasion de rencontrer les élèves. Lorsque je suis venu à Rennes fin janvier, j'ai vu une douzaine de personnes qui sont dans la situation des anciens contractuels et des anciens collègues du troisième concours. D'autres aussi ont des pertes de rémunération relativement conséquentes, mais les situations extrêmes concernent quelques poignées de personnes.

J'ai eu l'occasion de demander un rendez-vous à Pierre Ricordeau, secrétaire général en charge des ministères sociaux, pour le sensibiliser au sujet. Mme Quiot a rappelé les difficultés signalées, Jean Debeaupuis était présent et en a bien conscience. Nous avons eu quelques assurances de l'administration centrale sur la compréhension du problème et sur l'intention du ministère d'aller vers le guichet unique pour plaider la cause de l'École dans ce dossier.

Pour finir, lors de la mandature précédente, le Conseil d'administration avait voté une motion pour alerter sur cette situation. Comme c'est sa dernière séance, nous n'aurons plus l'occasion de le faire. Donc, je vous soumetts l'hypothèse d'une motion pour alerter nos ministères de tutelle sur la nécessité de traiter ce dossier lancinant que vous connaissez bien.

M. MESURÉ. - Monsieur le Directeur, vous avez dit quelques mots de l'institut de déontologie de santé publique en précisant une participation de l'École. Comme nous avons eu au conseil d'administration le minimum d'information sur la création de cet institut, je voudrais savoir ce que veut dire « *participation* ».

Cet institut est-il simplement hébergé ? Avez-vous autorité sur l'institut ? La directrice générale de l'institut vous rapporte-t-elle ? Le budget alloué à cet institut fait-il partie du budget de l'École ?

Si oui, dans une recherche quasi permanente d'un système de budget un peu structuré, la ligne peut-elle être examinée tant au niveau du nombre de personnes que du coût et du développement du budget ? Moi comme beaucoup de membres du conseil d'administration, nous restons un peu dans le brouillard.

M. CHAMBAUD.- Il s'agit de l'institut pour la démocratie en santé, hébergé au sein de l'École. Cela veut dire que deux personnes sont engagées par l'École sur la base d'un budget approuvé dans le cadre de la loi de financement de la Sécurité sociale de l'année dernière (400 000 €). Les dépenses que nous faisons entrent dans ce cadre.

Par ailleurs, l'École, la Fédération hospitalière de France et le collectif interassociatif sur la santé (CISS) sont les trois promoteurs de cet institut. Dans ce cadre, la ministre a apposé sa signature à une convention pour créer l'institut. La fédération hospitalière de France a peut-être des éléments complémentaires, mais la ministre a souhaité que cet institut s'oriente vers un groupement d'intérêt public (GIP).

Je suis prudent car je n'ai que des informations orales, mais une mission IGAS devrait définir ce GIP, avec probablement une mise en place au 1^{er} janvier 2017. L'institut ne serait ainsi plus hébergé par l'École, et nous définirions en Conseil d'administration les conditions dans lesquelles elle participera ou non au GIP. Comme nous avons été partie prenante de cet institut, il serait important que l'École y contribue. Ce serait des éléments positifs pour l'École et pour la démocratie en santé.

M. MESURÉ.- Par rapport au budget et à une recherche de comptabilité analytique, derrière laquelle nous courrons depuis longtemps, ce budget de 400 000 € sur lequel l'École aura des dépenses sera-t-il identifié dans notre budget ? Si c'est un GIP et qu'ils font partie de notre budget, en attendant qu'ils prennent leur indépendance, aurons-nous un droit de regard pour voir si ces 400 000 € sont dépensés convenablement, s'ils ne sont pas dépassés ? D'après ce que j'entends, ils feront partie de notre budget en 2016 avec une ligne spéciale.

M. CHAMBAUD.- Oui, ils seront identifiés comme des financements liés à l'institut pour la démocratie en santé. Par conséquent, ils seront parfaitement identifiés dans le budget 2016.

M. VINCENT.- La FHF regrette que la ministre ait décidé de ne plus faire héberger cet institut par l'EHESP. C'était l'une de nos demandes, qui avait été exaucée à l'époque, car nous estimons que la première mission d'un institut de ce type est de former des professionnels à la démocratie en santé. Il nous semblait donc que sa place était légitimement à l'École. Une autre décision a été prise et s'impose à tout le monde. Aussi, il faut absolument que l'École devienne membre du GIP, car il est à craindre sinon que cette dimension pédagogique fondamentale disparaisse.

Ma deuxième remarque concerne l'international et la capacité de l'École à exporter le savoir-faire français en matière de santé mais aussi, n'ayons pas peur des mots, pour faire du *business*. Bien que la culture française soit plutôt à caractère de coopération et d'humanitaire, le gouvernement a décidé de mettre un coup d'accélérateur sur l'export en matière de santé, car nous avons des potentialités très importantes.

Se pose donc la question de savoir si l'École est capable de répondre à la demande. Manifestement, elle n'est pas en état aujourd'hui faute de ressources. Aussi je pense qu'il faut ouvrir ce dossier, soit parce que l'École devrait être autorisée à recruter parce que les dépenses supplémentaires seraient largement gagées par la vente de prestations à l'étranger ; soit en s'associant à d'autres partenaires qui ont l'intention de s'engager dans cette dimension de l'export du savoir-faire français dans le domaine de la santé. C'est un dossier important, car nous n'exporterons notre savoir-faire en matière de santé que si nous sommes capables de former des étrangers, surtout ceux qui le demandent.

M. MESURÉ.- Je partage totalement ce que vient de dire Gérard Vincent. En dehors de ce qu'il a dit sur l'image de santé de la France, c'est une opportunité de recettes. Si nous avons autant de demandes, il faut nous organiser pour offrir une réponse en matière de moyens et faire de nouvelles recettes, en même temps que nous faisons connaître l'image de nos capacités sanitaires à l'étranger.

M. VINCENT.- Je permets de suggérer une réunion sur ce sujet entre l'École et ceux qui s'y intéressent autour de la table. Elle permettrait de poser les bases d'une « offensive » française — au bon sens du terme — à partir de l'École sur ce terrain.

M. CHAMBAUD.- J'ai deux points de précision.

Par rapport à vos deux interventions sur l'institut pour la démocratie en santé, l'École souhaite poursuivre, mais cela dépend de ce que le GIP fera pour nous. Cela a été discuté avec la FHF et le CISS à l'origine : il faut que les grands chantiers que nous souhaitons faire dans le domaine de la formation et de la recherche pour offrir un portail de ressources à destination de l'ensemble des professionnels et des personnes puissent véritablement se mettre en place. C'est un sujet important.

Par ailleurs, je vous rassure : actuellement, toutes les activités développées dans le cadre de l'IPDS sont aussi soumises aux règles administratives de l'École ; c'est peut-être ce qui peut poser problème. Certains peuvent penser qu'elles sont pesantes, mais elles permettent de garantir une certaine sécurité des opérations réalisées actuellement.

Puis, je souscris totalement à cet aspect de l'international. Dans le contexte actuel, avec les forces de l'École, nous sommes désolés de ne pas répondre à certaines demandes, d'autant qu'elles dépassent de loin l'aspect spécifique de la formation. Le savoir-faire français est recherché sur le sujet. Par conséquent, nous sommes tout à fait favorables à l'exploration de toute possibilité permettant d'aller plus loin sur la réponse à ces demandes.

M. CAPRON.- Monsieur le Président, monsieur le Directeur, mon intervention fait suite à celle de Michel Rosenblatt concernant les élèves directeurs d'hôpitaux et D3S issus du troisième concours avec la problématique de la reprise ancienneté.

Nous nous associons à la démarche entreprise par les représentants syndicaux concernant l'adoption d'une motion en Conseil d'administration concernant ce triple sujet relatif à la reprise d'ancienneté pour les troisièmes concours. Cette motion consiste à faire une « piqure de rappel » concernant le montant de nos indemnités de formation qui n'a pas été réévalué depuis 2001.

Encore une fois, je rappelle que c'est une situation très préjudiciable au niveau de vie des élèves qui effectuent leurs deux ans de formation à l'EHESP. Cette formation représente un coût certain, notamment lorsqu'il s'agit de payer un double loyer ou des frais de transport lorsque la famille n'est pas à proximité de l'EHESP.

Je soutiens donc cette demande de motion : il serait très souhaitable que le Conseil d'administration se prononce aujourd'hui sur cette question.

Mme QUIOT.- Cette motion sera adressée au ministère. Comme l'a dit Michel Rosenblatt, au ministère de la Santé, nous sommes tout à fait conscients du problème. Le Secrétaire général a décidé de procéder à une mise à plat de l'ensemble des situations sur le plan statutaire pour ne pas retourner vers le guichet unique à l'unité en fonction des filières ou des professions. Cela permet d'avoir une approche globale de l'ensemble des situations des élèves fonctionnaires (externes, issus du concours interne ou du troisième concours). Cette mise à plat va être engagée par la direction générale de l'Offre de soins.

Concernant la proposition de la motion, le ministère est preneur qu'une initiative émane de l'École, ne serait-ce que pour soutenir sa démarche auprès du ministère de la Fonction publique et du ministère du Budget.

M. BERLAND.- Je vais vous lire ce qui pourrait être une motion que nous pourrions valider en Conseil d'administration :

« *Le Conseil d'administration exprime sa vive préoccupation devant :*

- *les conséquences défavorables des rédactions statutaires pour les élèves précédemment contractuels et ceux issus du troisième concours qui subissent durant la scolarité une perte parfois très considérable de revenus ;*
- *l'absence d'actualisation du régime indemnitaire de l'ensemble des élèves fonctionnaires depuis de très nombreuses années, les indemnités de formation et les indemnités forfaitaires ne correspondant plus aux charges des élèves qu'elles sont réputées compenser ;*
- *l'iniquité de situations entre les scolarités des écoles comparables de service public et la perte d'attractivité des concours concernés, les élèves préférant opter pour des écoles offrant une meilleure prise en charge durant la scolarité.*

Le Conseil alerte en conséquence les ministères de tutelle et sollicite leur intervention pour une correction rapide de la réglementation permettant de maintenir la diversité des recrutements, notamment le troisième concours dont la première rentrée d'élèves vient d'intervenir en janvier 2016. »

☒ La motion est soumise aux voix : UNANIMITÉ.

Nous la ferons donc parvenir au nom de l'École.

M. ROSENBLATT.- Tout d'abord, je voulais vous remercier.

Ensuite, je désire souligner un tout autre aspect qui n'a pas été évoqué durant la discussion, mais il a déjà été abordé. Dans des situations d'urgence, à l'initiative de l'École et avec l'autorisation du Conseil d'administration, est-il possible d'apporter des aides ponctuelles aux élèves qui seraient le plus en difficulté ? Cela ne peut sans doute pas se régler en trois minutes mais, sur le principe, est-il concevable que l'École prenne la décision d'examiner avec bienveillance les situations les plus extrêmes ? Je pense qu'elle a un fonds d'aide ou de secours pour des situations qui viendraient à nécessiter sur le principe.

M. CHAMBAUD.- Ce n'est pas une situation nouvelle. Des secours d'urgence sont donnés en fonction de l'appréciation de la situation de chaque élève. Nous continuerons à le faire, mais il est important de souligner que nous pallions une situation qui n'est pas de notre responsabilité. Nous avons des demandes régulières d'élèves pour un secours ou être exemptés d'un certain nombre de charges. Nous ne pouvons pas le faire de manière systématique, c'est donc au cas par cas, en fonction de notre fonds de secours.

M. CAPRON.- Au nom de l'ensemble des promotions en cours de scolarité à l'EHESP, je remercie le Conseil d'administration du vote de cette motion.

D'autre part, mes successeurs seront également vigilants et feront en sorte que les élèves en proie à des difficultés financières importantes puissent bénéficier d'un soutien de l'EHESP, bien que l'École ne soit pas responsable en premier lieu de cette situation.

3. APPROBATION DU COMPTE FINANCIER 2015.

☞ *Présentation du rapport de l'agent comptable*

M. NOËL.- Cette présentation des comptes de l'établissement va se passer en 4 temps : je vais commencer par vous présenter le compte financier, Marie-Hélène Rio enchaînera avec des éléments de gestion. Puis, le commissaire aux comptes donnera son aval, et suivra un temps pour la discussion.

Le plan adopté reste un plan classique d'analyse financière qui a l'intérêt d'être dynamique :

- dans l'analyse de l'activité, nous allons regarder :
 - la formation de l'autofinancement (recettes et dépenses de fonctionnement),
 - les soldes intermédiaires de gestion,
 - les résultats,
- dans l'investissement, nous étudierons :
 - le financement de l'investissement avec la capacité d'autofinancement (CAF),
 - les dépenses d'investissement,
- dans l'équilibre financier, nous nous pencherons sur :
 - le bilan,
 - le fonds de roulement,
 - le besoin de fonds de roulement et la trésorerie.

Vous avez sur table une dizaine d'exemplaires de comptes :

- le compte financier sur chiffres ;
- l'annexe du compte financier : document obligatoire, normé, qui vise à expliquer les méthodes comptables et regarder les variations d'une année sur l'autre ;
- le rapport de l'agent comptable apporte des informations complémentaires, notamment les évolutions pluriannuelles. Je me permets de proposer des améliorations ;
- le rapport de l'ordonnateur est présenté par Marie-Hélène Rio, directrice des Finances et du Contrôle de gestion ;
- le rapport du commissaire aux comptes : il livre son opinion sur les comptes.

• L'analyse de l'activité

L'exécution budgétaire 2015 s'est faite conformément à l'instruction M93 des EPSCP. Le budget de 60 millions de dépenses a été équilibré avec un prélèvement sur le fonds de roulement de 604 000 €.

En fait, nous l'avons réalisé en fonctionnement avec un excédent de 2,729 millions et un déficit de -1 989. C'est un résultat d'investissement normal ; il y a toujours du retard. Donc, nous arrivons à un excédent cumulé de 740 000 €. Lorsque nous tenons compte des opérations non décaissables ou non encaissables, nous avons un apport au fonds de roulement de 2,381 millions. Un montant de 11 000 € s'ajoute, car c'est une opération non budgétaire d'avance sur immobilisation.

En définitive, au niveau comptable, la variation du fonds de roulement est de 2,392 millions.

○ L'évolution des charges et produits

▪ Les recettes

Les recettes sont en hausse de 4,3 % par rapport à l'exercice 2014. Cependant, les recettes exceptionnelles ne sont pas négligeables : 2,889 millions.

Au niveau de la ventilation, nous avons 59,753 millions en recettes de fonctionnement en 2015. Les contributions dont la part la plus importante avec 32,544 millions. Nous avons eu une recette exceptionnelle d'un dégrèvement TVA de 2,121 millions.

▪ Les dépenses

Nous avons une relative maîtrise des dépenses avec une croissance de 1 %, mais ce sont surtout les dépenses de personnel. Il est intéressant de remarquer que les autres charges sont maîtrisées puisqu'elles sont plutôt en diminution.

Sans surprise, le camembert montre la masse importante du personnel (73,7 % des dépenses de fonctionnement). C'est assez logique avec la paie des élèves.

○ Les soldes intermédiaires de gestion

Pour l'évolution des soldes intermédiaires de gestion, je pense qu'il faut s'arrêter à 2 niveaux :

- la production de l'exercice regroupe les prestations de formation continue et les prestations d'analyse ou d'expertise : nous connaissons une progression régulière en passant de 7,2 millions en 2012 à 8,6 millions en 2015. C'est de l'autofinancement qui va s'améliorer dans la mesure où nous travaillons sur les coûts analytiques des formations. Donc, nous allons coller plus à la réalité afin de répercuter le prix réel de ces formations ;
- dans une entreprise « normale », la valeur ajoutée est négative, l'excédent brut d'exploitation est complètement plombé par les charges de personnel. Donc, le deuxième niveau se situe après le résultat financier (très petit). C'est ce que l'on appelle « résultat courant avant impôts », c'est-à-dire « résultat d'exploitation » + « résultat financier ». Par rapport à l'exercice précédent, nous dégageons à nouveau un résultat courant positif de 104 000 €. Pour moi, la tendance est plutôt bonne. Lorsque nous ajoutons le résultat exceptionnel avec l'importante recette fiscale (2,121 millions), le résultat d'exercice est à 2,729 millions.
- L'investissement
 - Le financement de l'investissement
 - La capacité d'autofinancement (CAF)

Comme les résultats sont bons, la capacité d'autofinancement est en nette progression par rapport à l'année dernière : nous avons 2,9 millions, nous passons à 4,369 millions. Nous avons indiqué l'évolution sur les quatre dernières années. Nous revenons à une CAF importante, comme en 2013. Cette CAF doit permettre de financer les immobilisations. C'est surtout le cas en 2015, car nous n'avons pas de recettes d'investissements.

- Autres ressources d'investissement

Les ressources d'investissement se répartissent de la façon suivante :

- 478 € de produits de cession,
- le remboursement de la caution par la RIVP concernant la location des locaux de Tolbiac.
- Les dépenses d'investissement

Par conséquent, nous avons 2,051 millions de recettes contre 2,051 de dépenses d'investissement.

La partie importante du camembert correspond à l'avant-dernier acompte versé pour l'IRSET. Il peut être intéressant de se pencher sur le poids des dépenses informatiques : 30 %. Ce sont surtout les dépenses pour logiciels qui sont plus élevées.

- L'équilibre financier
 - Le bilan 2015

L'intérêt de cette vue est de montrer que plus on est en haut du bilan, plus les actifs et les passifs sont stables. Il est intéressant de voir que les ressources stables dépassent nettement les immobilisations. Nous avons un rapport favorable de 1,5.

- Le fonds de roulement

Lorsque nous enlevons des ressources stables, des immobilisations, et les emplois stables, le fonds de roulement est de 16,870 millions.

Lorsque nous défalquons des créances et des stocks (dettes), nous avons un besoin négatif.

La trésorerie, résultante des deux, est très abondante avec 18 millions, comme l'année dernière.

Le fonds de roulement est confortable. Fin 2015, dans le fonds de roulement prudentiel, il faudrait enlever les provisions. Nous nous apercevons que nous avons 93 jours de charges courantes. Ce fonds de roulement peut être grevé de créances irrécouvrables. Or, les créances clients entre 2014 et 2015 se sont accrues de 15 % : nous avons près de 500 000 € de créances clients en plus.

Nous contrôlons le recouvrement :

- nous augmentons de 4 millions les prises en charge de recettes en passant de 56 millions à 60 millions ;
- le compte contentieux correspond aux créances de contentieux. La ligne rouge fait un bon en 2015, car nous avons changé de méthode. Nous avons une gestion plus prudente. Nous passons les titres qui ne sont pas recouverts au bout d'un an ou qui ont un problème au compte 416 (compte « recouvrement contentieux ») ;
- la masse des produits à recevoir en 2015 est très importante. D'une part, nous avons eu des difficultés de personnel en fin d'année à la direction des Finances et à l'agence comptable, puis nous avons eu la clôture anticipée. Aussi, nous avons rencontré un problème de lissage des titres. Nous avons dû faire les rattachements qui s'imposent à l'exercice. Donc, les écritures comptables de la masse des produits à recevoir ont pratiquement doublé ;
- les remises gracieuses sont de 22 000 €, nous n'en avons pas eu l'année dernière tandis que les non-valeurs sont de 5 000 € en 2015 (99 en 2014).

○ Le besoin en fonds de roulement et la trésorerie

▪ Le besoin en fonds de roulement

Notre besoin en fonds de roulement est structurellement négatif.

La courbe des dettes s'infléchit nettement en 2015 simplement parce que nous avons régularisé le problème des passifs sociaux (sommes dues au service des Retraites de l'État et aux établissements sous CNRACL). Donc, nous avons remboursé ces établissements et nous avons payé l'État, soit -2,15 millions.

La courbe des créances monte. En effet, nous avons beaucoup plus de créances clients. Le différentiel entre les produits à recevoir par rapport à l'année dernière est quand même de près de 900 000 €.

La résultante est que le besoin en fonds de roulement est devenu un peu moins négatif. C'est intéressant d'avoir un besoin de fonds de roulement négatif. S'il était positif, nous aurions besoin de souscrire une ligne de trésorerie.

▪ La trésorerie

Une attention particulière est portée dorénavant à la trésorerie. C'est une des conséquences de la GBCP. Depuis cette année, le versement des dotations est effectué par rapport au plan de trésorerie que nous devons communiquer aux tutelles. Le résultat budgétaire en fin d'année va être un résultat « cash », c'est-à-dire « encaissements » - « décaissements ». Les pics correspondent aux versements des dotations et à la mise en route des contributions. Le graphique porte sur deux années.

▪ Le délai global de paiement

Le délai global de paiement est un point important. Il ne faudrait pas faire de la trésorerie au détriment des fournisseurs. Avec nos difficultés de personnel, il s'est fortement dégradé en fin d'année. Le délai global de paiement de l'année dernière était un peu optimiste, car nous avons amélioré le mode de calcul. Le point de départ est la date de réception de la facture ou la date de service fait si le service fait est postérieur à la facture. Dès 2014, nous avons rempli une zone « date de base » dans le système d'information.

En 2015, nous avons amélioré le point d'arrivée dans le logiciel. Dorénavant, nous prenons la date de rapprochement correspondant à la date de paiement. Auparavant, lorsque nous avons saisi la facture, nous prenions le point de décaissement deux jours après. Maintenant, nous arrivons vraiment à un délai global de paiement correct. Ce sera encore mieux lorsque nous dématérialiserons. À partir du moment où nous scannerons les factures, nous aurons une date d'arrivée authentifiée. Donc, le délai se dégrade, mais nous sommes en train d'améliorer ce point en 2016.

En conclusion, nous avons une synthèse du compte financier. Les produits courants augmentent de 1,2 %. Les charges courantes augmentent près de deux fois moins vite. Par conséquent, le résultat courant est positif (104 000 €). Notre capacité d'autofinancement augmente nettement (50 %). Nous arrivons à un fonds de roulement de 16,8 millions.

L'évolution du résultat courant est plutôt favorable. Nous avons moitié moins d'investissements (vert) cette année. La CAF est en bleu.

↳ *Présentation du rapport de l'ordonnateur*

Mme RIO.- Je vais compléter la présentation du compte financier avec le rapport ordonnateur. Je vais vous donner des compléments d'information par rapport à l'analyse de Vincent Noël que je remercie pour sa présentation.

• Le contexte général

Des éléments majeurs ont ponctué l'exercice 2015 :

- des éléments de stratégie :
 - la première année de mise en œuvre du contrat d'objectifs et de Performance (COP) ;
 - le lancement du Plan Pluriannuel d'Efficiency et d'Amélioration de la Performance (PPEAP) ;
 - la reconnaissance internationale *via* l'accréditation APHEA (Agency for Public Health), élément important pour l'École ;
 - la poursuite de chantiers d'actualisation des systèmes d'information, chantiers importants pour nous en termes d'analyse d'activités futures ;
 - la poursuite des chantiers immobiliers IRSET et MSHB ;
 - le regroupement des équipes parisiennes en un lieu unique à la plaine Saint-Denis (bâtiment George Sand) à Paris XIII.
- des éléments d'activité :
 - la fermeture de la résidence Le Gorgeu a compté de juillet 2015 ;
 - la poursuite de la hausse du nombre de places ouvertes aux concours pour les élèves hospitaliers (+35 places) ;
 - la non-ouverture des concours élèves État et le report de leur scolarité en 2016 ;
- des éléments financiers :
 - la poursuite tendancielle de la baisse de la subvention MASS sans gel en cours d'exercice contrairement à 2014 ;
 - la réduction de la participation de la tutelle au financement de la VAE CAFDES ;
 - l'augmentation de la CSP du MESR qui correspond uniquement au financement des postes complémentaires que nous avons obtenus ;
 - le contrôle URSSAF évoqué lors du budget rectificatif et ses conséquences sur le résultat 2015.

• Le compte financier 2015

C'est la dernière présentation du compte financier pour la partie ordonnateur sous format RGCP (décret de 1962). Le résultat 2015 est plus favorable à l'École que ce que nous vous avons présenté lors du budget rectificatif au Conseil d'administration d'octobre.

○ Les principaux éléments constitutifs

Le résultat net comptable est en excédent de 2,7 millions. Il inclut la recette exceptionnelle de TVA (2,8 millions) composée du reversement de la TVA (2,1 millions) et de la reprise de provision (750 000 €).

○ L'analyse des principaux écarts par rapport au budget rectificatif 2015

Nous avons prévu un budget rectificatif en excédent de 637 000 €, soit 2 millions d'écart. Cet écart est réparti entre 1 million de recettes supplémentaires et 1 million de dépenses en moins.

En recettes, l'écart de 1 million de recettes supplémentaires est réparti entre :

- 400 000 € en formation continue ;
- 154 000 € sur les contributions hospitalières perçues en augmentation par rapport à nos prévisions à 32,554 millions ;
- 150 000 € avec un résultat plus favorable sur les conventions d'analyse du LERES.

En dépenses, le million en moins est décomposé en :

- 400 000 € en masse salariale,
- 750 000 € en fonctionnement :
 - une non-réalisation sur les indemnités des élèves : 200 000 € en moins liés à la structure de notre population et à des déplacements moins nombreux à l'international ;
 - un écart sur les réalisations sur contrat de recherche : 150 000 € ;
 - un écart de 400 000 € sur le fonctionnement global de l'École s'expliquant par la non-réalisation de plusieurs nouveaux projets qui n'ont pas abouti. Ils n'étaient peut-être pas assez finalisés pour voir le jour. L'école numérique est un exemple : nous avons indiqué des réalisations qui se feront plus tard.

L'IPDS a un budget suivi de façon identifiée. Cela a déjà commencé dès 2015 avec un suivi particulier sur lequel nous pouvons rendre des comptes.

Comme l'a dit Vincent Noël, l'équilibre du budget reste très fragile. C'est ce qui va justifier tout au long de l'année 2016 la poursuite des actions du plan d'amélioration de la performance. Le plan d'action devra nous permettre de fiabiliser le processus budgétaire pour ne pas nous trouver avec des écarts de réalisation. Même si l'exercice de prévision est difficile, nous vous devons des explications et une fiabilisation de ce processus.

Je ne reviens pas sur les données du compte financier. Le résultat courant de 104 000 € se décline en :

- un excédent sur les activités de recherche de 754 000 €,
- un déficit de 650 000 € sur toutes les autres activités de l'École (hors activité exceptionnelle).

Une courbe présente l'évolution des charges et des produits de 2010 à 2015 :

- en histogramme : les charges et les produits globaux,
- en courbe : les charges et produits (hors produits exceptionnels et dotations ou reprises de dotation).

Les charges et produits hors exceptionnels sont liés à l'activité élèves et au développement des ressources propres.

L'évolution des ressources de l'EHESP montre :

- une quasi-stabilité des contributions hospitalières,
- une légère baisse de la subvention du MASS,
- une légère évolution de la subvention du MESR,
- une évolution de nos ressources propres (hors exceptionnelles).

• Les produits

Comme Vincent Noël l'a déjà fait, j'aborde rapidement la répartition des produits de l'exercice (hors produits exceptionnels) :

- les contributions hospitalières représentent 57 % de nos ressources ;
- les subventions MASS : 9,695 millions (17 %) ;
- la subvention du MESR : 2,109 millions ;
- les activités ressources propres représentent 12,5 millions :
 - les activités de formation : 5,817 millions (47 %) ;
 - les activités conventionnelles de recherche et d'analyses : 3,975 millions ;
 - les conventions de recherche : 2,5 millions ;
 - les conventions d'analyse du LERES : 1,5 million ;
 - les prestations analyses du LERES (hors convention) : 293 000 € (2 %) ;
 - hébergement et restauration : 1,454 million (12 %) ;
 - autres produits de l'établissement : 572 000 € répartis entre des produits comme l'IPDS, les remboursements de mise à disposition, les produits de gestion courante ;
 - produits de l>IDEX hors recherche (pour financer des actions pédagogiques innovantes, des centres de services partagés) : 180 000 €.

Pour rappel sur nos activités, nous avons représenté l'évolution des effectifs élèves étudiants de 2011 à 2015 dans les formations diplômantes (orange), les formations master (rouge), les diplômes d'établissement (vert), les CAFDES (violet), les effectifs État (vert clair).

L'évolution des effectifs élèves est représentée avec :

- l'évolution des effectifs statutaires de 2008 à 2015,
- les évolutions des effectifs hospitaliers (nouveaux entrants).

Je vais présenter un focus sur les produits des activités conventionnelles de recherche et de valorisation en 2015 pour 3,975 millions avec une répartition par département et par thématique :

- activités du LERES Valorisation à hauteur de 37 % (1,487 million) du produit total,
- les conventions de recherche du LERES : 12 % (489 000 €) ;
- SHS : 29 % (1,162 M€),
- METIS : 6 % (226 000 €),
- DSET : 5 % (177 000 €),
- IDM : 5 % (181 000 €),
- chaires CNSA à rapprocher de SHS que le BAC a isolé en suivi : 5 % (207 000 €),
- quelques contrats suivis par la DR : 1 %.

Je ne reviens pas non plus sur l'évolution des charges et des produits. Il est à noter pour 2015 des charges en évolution de 1 % par rapport à 2014, avec des dépenses de fonctionnement en réduction de 2 % déclinées en dépenses de fonctionnement École, dépenses de fonctionnement Élèves et dépenses convention de recherche, toutes à la baisse par rapport au réalisé 2014.

Les dépenses de personnel sont en évolution de 2,3 % (42,088 millions) et se décomposent en une évolution des dépenses de personnel élèves, vacataires, élèves et conventions de recherche. Un effort particulier de gestion a été entrepris pour les vacataires.

En évolution 2013-2015, nous notons une légère diminution des dépenses de fonctionnement École, l'évolution des dépenses élèves liées aux effectifs élèves, et l'évolution des conventions de recherche en charges de fonctionnement.

• Les charges

Sur l'évolution de dépenses de personnel, nous avons :

- le personnel École (bleu),
- les vacataires (rouge),
- les élèves (vert).

La courbe des élèves est totalement liée à l'évolution des effectifs. Le personnel de l'École connaît une légère augmentation en 2015 par rapport à 2014. Cela s'explique par les contrats de recherche et par les recrutements d'enseignants-chercheurs.

Je vous laisse regarder le focus sur les charges élèves par catégorie de population avec le coût mensuel entre 2013 et 2015.

Vincent Noël a déjà présenté les données bilancielle :

- un excédent de 2,7 millions,
- une capacité d'autofinancement de 4,369 millions,
- un investissement de 2,52 millions,
- un apport au fonds de roulement de 2,380 millions,
- un fonds de roulement de 16,870 millions au 31 décembre.

Concernant les perspectives pour 2016 et les années suivantes, nous vous ferons tout à l'heure une information sur les évolutions budgétaires depuis le début de l'exercice 2016 et une information sur le plan pluriannuel d'investissement.

Nous présenterons au Conseil d'administration du mois de juillet un premier budget rectificatif. Il tiendra compte des éléments que nous vous aurons présentés précédemment en matière d'information. À ce jour, nous n'avons pas pu conduire totalement l'intégration de l'analyse de résultat 2015 avec les conséquences sur le budget 2016 présentées initialement. Nous étions partis sur une présentation du budget 2016 lié au budget rectificatif. Nous avons vu que ce dernier ne s'est pas réalisé dans les conditions attendues. Nous vous présenterons plus en détail cet après-midi l'intégration des résultats budgétaires de nouveaux éléments et d'éléments encore incertains à ce jour.

Enfin, dans les perspectives 2016, c'est la poursuite des travaux sur le modèle économique et la mise en œuvre de la réforme du mode de financement des contributions.

Je vous remercie.

↳ *Présentation du rapport de certification des commissaires aux comptes*

M. MOURROUX.- Je vais prendre la parole pour le cabinet Ernst & Young. Je représente Bruno Gérard, commissaire aux comptes de l'École.

Je ne vais pas revenir sur ce qui a été évoqué. Par contre, je vais intervenir sur les travaux réalisés. Je vais dire quelques mots également sur les travaux de clôture de l'exercice 2015 : ils étaient un peu particuliers à cause du mode GBCP. Puis, je finirai sur l'opinion sur les comptes que nous souhaitons vous délivrer aujourd'hui.

• Contexte de la mission

Notre intervention s'inscrit dans le cadre de notre mission de commissariat aux comptes. Nous intervenons sur les comptes individuels de l'établissement. Cela nous conduit à agir principalement auprès de l'agence comptable ainsi qu'auprès de l'ensemble des services

ordonnateurs qui contribuent à l'ensemble de ces données financières. Donc, nous avons deux temps d'intervention intérimaire :

- sur les travaux de clôture en novembre et décembre pour l'analyse du contrôle interne ;
- sur nos travaux d'audit en janvier. Nous sollicitons les services financiers, le contrôle de gestion, la Recherche, les RH, les systèmes d'information ainsi que les départements et le LERES.

Nous avons présenté les résultats de notre intervention intérimaire l'année dernière et le résultat de nos travaux d'audit de façon détaillée lors d'une réunion le 11 février 2016 en présence de votre direction générale et les représentants des différents services.

La revue des comptes s'attache à la revue des différents postes comptables présents dans vos états financiers au bilan et au compte de résultat :

- les immobilisations,
- les ressources humaines,
- les dettes fournisseurs et les créances clients,
- les contrats de recherche,
- les régies,
- l'ensemble des sujets de disponibilité et des ressources propres telles que les contributions hospitalières,
- l'ensemble des postes, des cycles, revus de façon détaillée à l'agence comptable et auprès des services financiers principalement lors de nos travaux d'audit.

Premièrement, la clôture comptable est plus particulière puisque, l'année dernière, le Conseil d'administration s'est tenu à la même date, mais en mars 2015. Donc, un mois a été gagné sur le processus de clôtures des comptes. C'est important par rapport à la procédure dans laquelle chacun s'inscrit pour réaliser la clôture des comptes. Cette réduction du délai de clôture s'est réalisée dans de bonnes conditions. Cela ne s'est pas fait sans effort réciproque pour cette réduction des délais de clôture. Cette clôture des comptes s'est faite à fin février. Ce n'est pas le cas dans l'ensemble des établissements publics nationaux. Donc, c'est un point tout à fait positif que nous souhaitons souligner ici.

Deuxièmement, concernant la documentation de cette clôture comptable, dans la continuité de ce qui était réalisé précédemment, nous notons un effort particulier sur cet exercice en réduction des délais de clôture. La documentation est satisfaisante sur l'ensemble des postes comptables. Néanmoins, plusieurs sujets constituent selon nous des axes d'amélioration pour l'exercice 2016, notamment en ce qui concerne les immobilisations, la gestion des régies. De plus, le processus « achats » reste encore fragile sur la qualité du service fait. À ce sujet, nous avons suivi les évolutions organisationnelles qui vont se traduire durant l'exercice 2016. Selon nous, elles répondent en partie à l'amélioration du contrôle interne et à l'amélioration de l'organisation sur les processus de gestion qui peuvent résoudre une partie des fragilités indiquées ici.

Troisièmement, nous avons relevé une optimisation de la revue analytique et du suivi financier. Elle reste continue sur l'amélioration de l'information telle qu'elle est construite et suivie en analyse financière. Néanmoins, nous avons souligné un axe d'amélioration en appréhendant mieux l'ensemble des chaînes de la dépense et de la recette de façon globale (ordonnateur, agence comptable). D'un point de vue organisationnel, les évolutions en cours vont dans le bon sens. Elles essayent de mieux traduire l'ensemble des informations et l'ensemble des cas de gestion sur la chaîne financière de l'ordonnateur jusqu'à l'agence comptable pour plus de fluidité dans l'ensemble de la chaîne financière.

Je vous ai présenté rapidement quelques éléments sur ce contexte de clôture et de processus de clôture de contrôle interne.

Un point est tout à fait positif pour nous pour ce quatrième exercice de certification. Nous vous avons indiqué l'année dernière une réserve dans l'opinion des comptes 2014 sur les comptes d'attente, notamment l'ensemble des sujets de cotisation : il restait à identifier le contenu de ces éléments en comptes d'attente et la régularisation en grande partie vis-à-vis du CAS Pensions. C'est un point sur lequel l'établissement a réalisé une analyse, un travail d'investigation et de sollicitation des tutelles. De mémoire, tous ces éléments vous ont été présentés à un précédent Conseil d'administration. Vous avez statué sur ces travaux ; je n'y reviens pas en détail. En tout cas, ces points sont considérés comme satisfaisants pour nous. Ils ont permis l'apurement des comptes d'attente. Cela nous permet de lever la dernière réserve sur les comptes.

Dans la mesure où les comptes seront arrêtés tels qu'ils vous ont été présentés par l'agent comptable et l'ordonnateur précédemment, nous serons en mesure de présenter un rapport sur les comptes 2015 qui ne comportera plus de réserve. C'est un point tout à fait positif pour cet exercice 2015 depuis le début de nos interventions dans l'établissement.

Je suis à votre disposition pour répondre à vos éventuelles questions.

M. BERLAND.- Nous passons aux questions à la suite de ces présentations.

M. VINCENT.- À ce stade, j'ai une question de forme. Pourquoi le commissaire aux comptes conditionne-t-il la certification des comptes à l'approbation des comptes par le Conseil d'administration ? Il certifie les comptes présentés par l'établissement. Le fait que nous les approuvions ou non ne change rien. Est-ce une formule consacrée ? J'aimerais bien en comprendre le sens.

M. MOURROUX.- Les EPSCP sont un cas particulier. Dans l'ensemble des établissements publics, les comptes sont arrêtés par le Conseil d'administration. Après qu'ils ont été arrêtés, un délai d'approbation des comptes est donné aux tutelles. De notre côté, il est évident que nous ne pouvons présenter le rapport de certification de comptes qu'à partir du moment où ils ont été arrêtés. Nous ne pouvons pas exprimer d'opinion sur les comptes tant qu'ils n'ont pas été présentés au Conseil d'administration et que celui-ci les a arrêtés. Cette formule permet de dire que, du moment où vous avez arrêté les comptes, nous pouvons présenter notre opinion de façon formelle par notre rapport sur ces comptes tel qu'ils ont été arrêtés. Cela explique que le rapport est daté d'une date postérieure à la date du Conseil d'administration qui a arrêté les comptes.

Néanmoins, nous avons réalisé tous nos travaux d'audit, puis nous avons réalisé la revue des comptes sur ce qui vient de vous être présenté. La formule est : à la condition et sous réserve que les comptes soient bien arrêtés tels qu'ils ont été présentés [le conseil d'administration peut prendre des options différentes], nous les validons et nous présentons une opinion sans réserve sur ces comptes s'ils sont arrêtés tels que présentés par l'agent comptable et l'ordonnateur.

M. LAMBERT.- Si je comprends bien, il y a trois étapes. Tout d'abord, le compte est « présenté » au lieu de « arrêté » par le Conseil d'administration, puis certifié par le commissaire aux comptes afin d'être approuvé par le Conseil.

M. MOURROUX.- Pas tout à fait. Tout d'abord, il est présenté au Conseil d'administration. Puis, il est arrêté. Ensuite, notre opinion est formalisée dans un troisième temps.

M. BERLAND.- Avez-vous des questions, en dehors de ce point de méthodologie qui m'étonne aussi ? Si les commissaires aux comptes ne devaient pas certifier, cela ne nous engagerait pas à approuver les comptes. Avez-vous des questions ?

M. CHAMBAUD.- Ce n'est pas une question, mais juste un commentaire sur ce qui a été dit à la fin par le commissaire aux comptes. Je rappelle qu'en 2013, nous avons trois réserves. Aujourd'hui, nous sommes sans réserve dans l'avis du commissaire aux comptes. Je souhaite souligner que cela ne s'est pas fait naturellement mais grâce à des efforts importants des équipes.

M. POMMERET.- J'ai une question concernant l'investissement qui, en 2014, a subi une baisse importante. À part des investissements particuliers réalisés en 2013 et en 2014, le reste des investissements est-il constant ?

Mme RIO.- En 2014, nous avons une grosse participation aux dépenses de l'IRSET. Elles ne sont pas reproduites au même niveau en 2015. Nous avons versé 3 millions en 2014, puis 1 million en 2015. Nous versons le solde de la participation (900 000 €) au budget 2016. Ceci explique la variation entre 2014 et 2015.

M. LEDOYEN.- Tout d'abord, j'aimerais intervenir sur un point anecdotique. Vous avez montré une échelle des rémunérations des élèves. À travers l'échelle choisie pour l'histogramme, on a l'impression que les directeurs de soins gagnent 4 fois plus que les DH. Nous devrions être attentifs à ces questions d'échelle parce que la présentation visuelle peut prêter à interprétation. L'échelle proposée donnait une impression d'écart beaucoup plus important.

Ensuite, je souhaite revenir sur l'évolution des effectifs proposée page 14 en termes de courbe dans le rapport de gestion. Elle montre que nos effectifs en 2008-2009 étaient beaucoup plus élevés qu'aujourd'hui. Cependant, au pôle Établissement, on intégrait dans la courbe en 2008, 2009 et 2010, des attachés d'administration formés durant six mois hors École.

Si nous utilisons ces schémas pour faire une analyse de l'évolution de la charge en enseignement et de la charge financière des élèves, la comparaison ne devient objective qu'à partir de 2011, c'est-à-dire à partir du moment où les attachés ont intégré totalement l'École et ont été pris en charge par les enseignants de l'École. Dans cette période, particulièrement en 2011, les attachés sont arrivés à l'École et les DS sont passés de 9 à 12 mois de formation. Par conséquent, la charge d'enseignement n'est comparable qu'à partir de l'année 2011. Antérieurement, les attachés n'étaient pas à prendre en compte dans la charge d'enseignement de l'École.

M. CAPRON.- Quant à moi, je me permets de faire un petit discours relatant les observations générales sur ce compte financier et, au-delà, sur la politique suivie par l'École.

Je vois avec satisfaction que l'École va dégager cette année un léger excédent financier. Cela nous éloigne de la perspective d'une école en déficit formant des directeurs gérant eux-mêmes des hôpitaux en déficit selon les mots cruels d'une dépêche *Hospimedia* de l'année dernière. En soi, c'est déjà une excellente nouvelle.

Toutefois, derrière les chiffres, il y a toujours de l'humain.

Au niveau du positif, je tiens à souligner les outils d'excellence qui se trouvent à l'EHESP.

Tout d'abord, nous avons un recueil des textes de la Fonction publique hospitalière, c'est-à-dire un travail d'actualisation permanent. C'est en soi un excellent outil de travail très utile pour les directeurs lorsqu'ils sont en poste — je peux en témoigner. Nous avons de même d'excellents outils et d'excellents professionnels relatifs au domaine budgétaire et comptable au travers de l'équipe de Jean-Marc Le Roux. Nous avons également la présence d'universitaires dont je tiens à saluer la qualité du travail, et la présence d'un institut du Management qui est un outil, selon notre opinion, à la fois novateur et efficace.

C'était un premier rappel ; je tiens à souligner que, derrière les données budgétaires, un travail effectif est toujours réalisé.

Je tiens également à évoquer des éléments qui n'apparaissent pas forcément dans un compte financier parce qu'ils relèvent plus d'un bilan d'activité. Néanmoins, vu que c'est certainement ma dernière intervention en tant que représentant des élèves, je tiens à le dire. Nous avons des éléments positifs sur la vie des élèves au cours de ces deux ans de mandature :

- la création d'un bureau des élèves qui permet de structurer la vie locale sur le campus, et d'avoir un interlocuteur unique pour les étudiants et les élèves. Cela n'existait pas, c'est à l'actif de la direction actuelle ;
- la possibilité d'avoir une réflexion sur les modalités de prise en charge des jeunes enfants sur le campus. Ce travail a été entrepris auprès des jeunes parents qui effectuent leur scolarité sur le campus et qui rencontrent des problèmes de mode de garde pour leur enfant. Ce travail a été entrepris à l'initiative d'élèves à laquelle la direction a donné son soutien.

Je souhaitais rappeler que des choses pouvaient se produire, hors examen budgétaire.

Malheureusement, il existe également des aspects négatifs.

La fermeture du bâtiment Le Gorgeu peut se traduire positivement sur un plan financier et comptable : des charges de fonctionnement disparaissent et cela contribue à améliorer l'exercice général de l'École. Toutefois, c'est une situation qui se traduit concrètement par une dégradation des conditions de logement des élèves sur le campus avec une pénurie de logements qui n'existait pas précédemment. Or, cette situation prévisible pouvait largement être anticipée par les équipes précédentes. Encore une fois, je ne blâme pas la direction actuelle : vous avez hérité d'une situation existante ; néanmoins, celle-ci pouvait être anticipée bien en amont.

Ensuite, une autre chose ne nous donne vraiment pas satisfaction ; l'École réalise des économies sur les désistements des élèves. En avalisant cette situation, l'École dégage des excédents sur l'échec de sa mission première, c'est-à-dire former les élèves directeurs et attachés de la Fonction publique hospitalière.

Puis, nous avons des problèmes persistants comme les indemnités des élèves non réévaluées depuis 2001. Nous avons évoqué tout à l'heure ce problème. Il n'a malheureusement pas connu de progrès tangibles en deux ans.

Nous n'avons pas trouvé d'accord l'année dernière sur le problème des indemnités kilométriques de déplacement lorsque nous allons en stage. Nous souhaitons que nos successeurs en trouvent un avec vous.

Enfin, je terminerai sur une impression générale sur le management de l'École, lequel peut être en défauts. L'École devrait être exemplaire, mais elle ne l'est malheureusement pas toujours. Nous avons souvent été confronté à un manque de transparence sur le fonctionnement interne de l'École. Par exemple, lorsqu'on a une démarche administrative à faire, on est « promené » d'un service à l'autre sans trouver de solution effective au problème. De ce manque de transparence naît un problème de confiance. C'est quelque chose sur lequel je voulais insister.

Je vais, à regret, terminer mon intervention sur une note négative. Nous avons souvent eu l'impression que l'École appliquait le proverbe suivant : « *on ne peut pas tromper 1 000 fois une personne, mais on peut tromper une fois 1 000 personnes.* » En effet, nous avons souvent eu le sentiment que l'École ne traitait pas les problèmes évoqués par les élèves en se disant, après tout, que les élèves passaient et que l'École demeure. L'élève va pester pendant un ou deux ans, puis il va prendre son poste et on n'en parlera plus, on va étouffer le problème. C'est une impression désagréable que j'espère ne plus trouver à l'avenir. En tout cas, j'espère que mes successeurs ne la trouveront pas. De plus, je souhaite qu'ils puissent travailler efficacement avec la direction. J'aspire à ce que la direction travaille en ce sens, et l'en remercie par avance.

M. CHAMBAUD.- Je vous remercie pour les points positifs que vous avez listés en premier. Je voudrais réagir sur les points négatifs que vous avez fait ressortir.

Premièrement, nous avons fermé le bâtiment Le Gorgeu car, même s'il n'y a pas eu de constat d'indignité ou d'insalubrité, il n'était pas normal qu'une école comme la nôtre continue à héberger des personnes dans ces conditions. À l'époque, nous logions même des

personnes extérieures à l'École dans des conditions qu'une école de Santé publique ne peut pas accepter. De plus, les représentants des élèves ont régulièrement rappelé la problématique par rapport à la résidence Villermé qui n'a pas été rénovée. Nous savions très bien que nous devons trouver des solutions. Ensuite, le taux de remplissage de Le Gorgeu était extraordinairement faible. Lorsque les personnes voyaient les conditions dans lesquelles elles allaient être hébergées, cela les dissuadait.

Dans le cadre du schéma pluriannuel immobilier, nous avons soumis une problématique. Nous essayons de prévoir les modalités, mais cela prendra du temps. Nous souhaitons aussi régler des problèmes complexes, c'est-à-dire que les élèves et les étudiants n'arrivent pas tous au même moment. Cela engendre de fortes fluctuations saisonnières de remplissage de ces résidences.

J'entends le fait que cette problématique existe, mais elle n'est malheureusement pas réservée à l'École. En effet, nous constatons une tension très forte sur tout le secteur de Villejean au niveau des résidences étudiantes et les résidences d'élèves.

C'est un sujet que nous souhaitons regarder dans un contexte plus global, notamment avec Rennes Métropole. Les contacts avec Rennes Métropole existent depuis plus de trois ans ainsi qu'avec le CROUS, et le propriétaire actuel des deux résidences, Néotoa.

Deuxièmement, je ne peux pas ne pas réagir sur le fait que nous faisons des économies avec les élèves qui ne viennent pas. Nous ne nous satisfaisons pas de faire ce type d'économies. Lorsque des élèves ne viennent pas, nous ne payons ni leurs salaires ni leurs indemnités. Cependant, j'ai rappelé plusieurs fois, y compris à notre ministère de tutelle, que c'est un problème.

Comme l'a évoqué par M. Rosenblatt tout à l'heure, nous ne pouvons pas nous satisfaire que des personnes ne viennent plus à l'École pour un faisceau de raisons variables en fonction des filières. Au final, cela pose problème pour certaines filières. C'est d'autant plus une raison d'inquiétude pour l'École qu'elle s'est aussi manifestée fortement par rapport à ces filières. Nous avons énergiquement réagi pour les inspecteurs des Affaires sanitaires et sociales, pour les médecins inspecteurs, pour les pharmaciens inspecteurs. Même si nous ne les payons pas, nous ne sommes pas heureux qu'il n'y ait aucune rentrée des élèves État en 2015.

Enfin, j'entends votre adage. Vous avez présenté comme point positif le fait d'avoir un bureau des élèves et des étudiants. Cela permet aussi de régler les problèmes. Sincèrement, je ne vois pas l'intérêt pour l'École de ne pas régler les problèmes quand elle peut le faire. Certes, certains sont plus complexes que d'autres. L'organisation de notre école est perfectible, y compris pour avoir des dimensions plus coordonnées dans les réponses des élèves, des étudiants ou des agents de l'École, notamment dans le cadre des formations dispensées.

Donc, nous travaillons sur ce sujet. La direction de l'École n'a pas d'intérêt à remettre *ad vitam aeternam* des problèmes qui se reproduiront en disant « *ce n'est pas grave, les élèves passent* » parce que d'autres vont arriver !

M. LEDOYEN.- Je souhaite relativiser ce que vient de dire M. Capron.

Nous avons reçu récemment l'étude d'évaluation de la perception que les élèves ont de l'École : 85 % de nos élèves sont satisfaits de la manière dont ils sont accompagnés dans l'École.

M. POMMERET.- Au nom des personnels que je représente, je souhaite réagir. Notre attention est tournée vers notre cœur de métier, c'est-à-dire les élèves. Au fil du temps, nous avons mis en place de nombreux services tournés vers eux. Je prendrai un exemple dans lequel je travaille : la notion de service informatique. Nous tenons une permanence depuis deux ans, tous les mardis, pour aider les élèves qui ont des difficultés à appréhender leur environnement informatique et l'environnement de l'École.

C'est un travail de tous les jours des personnels pour faire en sorte que les élèves soient accueillis le mieux possible. Certes, il reste des problèmes, mais ce sont plus des problèmes de communication que des problèmes structurels.

M. SCHWEYER.- J'aimerais revenir sur le point de l'ordre du jour, c'est-à-dire le budget.

Nous sommes très contents de ce qui a été présenté. Le climat est singulièrement différent de ce que nous avons vécu fin décembre. Effectivement, si on relit les notes prises au Conseil d'administration, on sent bien une certaine tension et une grande inquiétude, qui semblent en partie levées.

Je parlerais tout de même de « coup de pression » sur le climat de l'École, les personnels ont été inquiets mais solidaires dans les équipes. Aussi, nous nous réjouissons beaucoup que l'environnement et la situation de l'École soient bien meilleurs.

C'est un engagement moral, pour la direction et nous tous, que de se saisir cette situation meilleure pour améliorer le climat actuel qui reste marqué par la grande crainte ressentie à la fin de l'année. Il faut vraiment travailler pour restaurer un niveau de confiance, notamment par rapport à tous les travaux sur les mesures d'efficience. Personne ne conteste la nécessité de bien gérer l'École, de faire des progrès en termes d'efficience, mais une réflexion est peut-être à mener. À mon sens, la situation est favorable pour prendre des engagements sur la façon dont on incite à ces mesures. Une réflexion est à mener en termes de communication interne et de style de *management*.

Finalement, j'aimerais que nous saisissons l'opportunité d'expliquer ce qui s'est passé car, sauf à croire au miracle, ce sont des variations importantes. On nous a donné des éléments d'explication, mais il faut entreprendre une pédagogie interne pour que les personnels puissent s'approprier la situation et s'en réjouir d'une façon sereine. Ainsi, nous pourrions engager les équipes dans une démarche d'efficience, mais en restaurant la confiance et la crédibilité.

M. ROSENBLATT.- Il est vrai que nous avons tous été ravis d'avoir des résultats plus positifs que ceux escomptés. En même temps, cela pose la question de la qualité de la prévision. Il est sans doute possible de progresser sur ce plan, sachant que le remboursement de TVA était espéré mais incertain.

Nous restons dans une situation complexe et délicate. Elle justifie les travaux engagés par ailleurs et dont vous allez nous reparler pour avoir une clarification des coûts et des imputations. J'ai eu l'occasion de répéter que nous avons vraiment besoin de progresser dans la connaissance des coûts des différentes activités de l'École. Il y a les recettes et les dépenses, mais aussi ce que coûte ce qui est fait. Les arbitrages ne sont pas forcément sur le critère économique et financier ou sur celui de la « rentabilité » d'une activité. Néanmoins, il est nécessaire que les administrateurs du prochain conseil aient une idée plus précise du contenu des activités et des charges associées. Pour moi, c'est un point de progression possible dans l'avenir.

M. VIEUXBLÉD.- Je reviens au détail des dépenses d'investissement. Lorsque j'ai renouvelé mon matériel informatique, j'ai cherché à avoir du matériel très performant. Or, je me rends compte que certains ordinateurs ont coûté près de 2 000 €. Cela appelle à une certaine réflexion parce que l'on peut avoir du matériel de dernière génération aux alentours de 1 500 € avec Windows 10 et toute la technicité d'aujourd'hui. En plus, lorsque l'on achète de nombreux ordinateurs, c'est généralement un argument pour faire baisser les prix.

Ensuite, je vois cinq fauteuils, certains ont coûté 754 € l'unité et d'autres 430 €. Personnellement, j'ai acheté des fauteuils ; à ce prix, on a de « super fauteuils ».

Puis, pour le matériel scientifique, personne ne nous explique à quoi va servir un appareil de haute technicité à 54 000 €, et ce qui justifie un tel investissement. J'imagine que lorsque l'on achète une voiture blindée à l'Élysée pour 80 000 € plus les accessoires de sécurité, un

argumentaire précise les surcoûts. Or, nous n'en avons pas, on nous annonce juste le montant global de 2 millions d'investissements prévus.

M. FOUÉRÉ.- Dans la présentation du budget 2015 qui va être arrêté, certaines charges et dépenses n'apparaissent pas en fin d'année puisque la plupart des filières de la Fonction publique de l'État ne sont pas rentrées en fin d'année. Comme il n'y a pas eu de concours pour les médecins inspecteurs en 2015, il n'y a pas eu de rentrée au 1^{er} octobre 2015 pour cette filière. Donc, des charges et des dépenses n'apparaissent pas sur ce dernier trimestre.

C'est important de dire que cette situation va perdurer jusqu'en 2017. En effet, si un concours est organisé en fin d'année 2016, la rentrée des prochains collègues comme stagiaires en formation initiale sur une partie de ces filières, notamment la filière des médecins inspecteurs, ne se fera probablement pas avant le 1^{er} janvier 2017. Donc, cela veut dire que vous ne verrez pas apparaître de dépenses et de charges pendant 1 an et 3 mois sur cette ligne.

Ensuite, une demande a été formulée lors de précédents conseils d'administration sur les présentations du budget, notamment pour voir les coûts. Vous avez fait apparaître un tableau sur les coûts mensuels par élève, mais vous n'avez pas adjoint les coûts de la filière Fonction publique État. Il aurait été intéressant de comparer la Fonction publique hospitalière et la Fonction publique État en enlevant éventuellement les rémunérations. En effet, vous avez expliqué que les rémunérations et indemnités des filières État sont payées par la direction régionale de la Jeunesse, des Sports et de la Cohésion sociale (DRJSCS) de Bretagne. Malgré tout, il serait intéressant d'avoir le coût pédagogique direct de ces filières, peut-être mensuel, par élève, pour voir comment nous nous situons entre les filières de la Fonction publique État et les filières de la Fonction publique hospitalière.

Je regrette que nous n'ayons pas eu de concours organisés. Le fait que les concours ne soient pas organisés est en partie dû à certaines DGRS qui n'ont pas remonté de besoins alors qu'ils existent dans nos établissements ARS puisque des postes sont vacants. Ces besoins remontaient habituellement les années précédentes, mais ils n'ont pas été remontés pour l'année 2015. Comme seulement 3 postes ont été remontés, la seule réponse de la DRH du ministère a été de dire qu'elle n'organiserait pas de concours puisque les directeurs généraux d'ARS n'ont pas fait remonter plus de 3 postes. On aurait donc pu en organiser. Cela ne veut pas dire qu'il n'y a pas de difficultés liées à l'attractivité de cette filière, mais baser simplement cela sur les retours de DGRS est inacceptable.

M. BOUVIER-MULLER.- Premièrement, je voudrais remercier chacun des intervenants sur les présentations faites : claires et précises. Elles mettaient bien en relief les différentes problématiques que notre école connaît. J'ai vraiment apprécié cela et je me suis dit qu'avec une telle présentation, j'avais un bon éclairage en qu'administrateur.

Ensuite, la prévision est un art compliqué. Devant un Conseil d'administration, l'important est l'analyse des écarts qui montre que, entre ce que l'on peut penser et ce qu'il se passe à un instant T+1, ce ne sont pas forcément les mêmes choses. L'important pour nous est de le savoir et de porter un regard critique sur ces écarts.

Enfin, pour accueillir des élèves directeurs tous les ans dans l'établissement que je dirige, nous discutons souvent de l'École. Les retours des élèves sont très souvent extrêmement positifs, même s'ils ne sont pas exempts de certaines petites critiques.

Je voulais apporter ce témoignage sur cet aspect des choses.

M. JARNIGON.- De façon globale, je note tout en prenant beaucoup de précautions que les agrégats sont très positifs. Au-delà du caractère exceptionnel du résultat de cette année, si nous neutralisons les produits exceptionnels qui, par définition, portent uniquement sur l'année 2015, nous arrivons à un résultat à peu près équilibré. Cela débouche sur une capacité d'autofinancement de 2 M€. À mon avis, cela donne une configuration assez sensiblement différente de celle observée jusque-là. Il me semble important de le noter d'autant que, lorsque vont être examinés les premiers éléments qui vont permettre de revoir

les bases sur lesquelles a été fait le budget 2016, nous allons voir la traduction de ces éléments.

Nous sommes donc dans une configuration différente que celle observée jusqu'à présent. Il faut prendre beaucoup de précautions en le disant, car les promotions d'élèves ne sont pas celles attendues au départ. C'est un élément fort dans le constat. Cependant, par rapport à tout ce que nous avons pu dire au cours des années précédentes au moment de la construction du budget, cela amène quand même à relativiser les constats réalisés jusqu'à présent.

M. CHAMBAUD.- Tout d'abord, nous sommes très conscients du fait qu'il faut arriver à une meilleure prévision possible dans un monde incertain. De fait, un certain nombre de chantiers nous attendent. Comme vous le rappelez régulièrement à juste titre, il faut aller vers beaucoup plus de précisions sur certains points et développer de façon très forte la comptabilité analytique dans l'institution.

Bien que cela ait déjà été dit par plusieurs d'entre vous, je rappelle qu'un des objectifs poursuivis est d'avoir une présentation complète des coûts des différentes formations (coûts directs et coûts complets). Nous avançons vers cela, cela va encore prendre un peu de temps, mais nous sommes vraiment dans cette optique.

Ensuite, un point a été soulevé par plusieurs personnes. Je suis désolé de le résumer ainsi alors que les présentations ont été très riches, mais si nous enlevons les recettes exceptionnelles, nous sommes près de l'équilibre par rapport à l'année 2015.

Je rejoins ce qu'a dit François-Xavier Schweyer à l'occasion, c'est aussi dû à une mobilisation très importante de l'École pour essayer de diminuer les dépenses et d'optimiser les recettes. Il n'y a pas un seul endroit « magique » que nous avons réussi à mobiliser. Au fil de l'année, ce sont des éléments que nous avons pu mettre en œuvre pour augmenter les recettes ou diminuer les dépenses.

Il est vrai que nous arrivons au constat d'être près de l'équilibre pour 2015. C'est aussi la raison pour laquelle nous souhaitons que ce résultat ne masque pas le travail à faire pour 2016 même si cela se fait - comme l'a dit M. Jarnigon - dans des conditions meilleures pour nous. Je suis aussi d'accord avec François-Xavier Schweyer sur le fait qu'il faut le partager en termes de communication avec l'ensemble de l'École. Il n'en demeure pas moins que le travail est à poursuivre.

En effet, en 2016, plus d'élèves vont arriver, notamment avec une formation qui démarre en mars pour les inspecteurs des Affaires sanitaires et sociales. Et en 2017, les filières État vont arriver. Tous ces éléments pour dire que l'École a répondu aux attentes des tutelles grâce à des efforts importants. Par ailleurs, nous devons trouver ce modèle stable dans les conditions les plus transparentes et sincères possible.

M. CAPRON.- J'ai quelques réponses aux réactions suite à mon intervention précédente.

Comme le soulignait M. Pommeret, je ne cherche pas à remettre en cause la qualité du personnel de l'École. Il me semble que le problème résulte surtout d'un manque de communication, de coordination et d'un défaut dans le *management*. C'est quelque chose qu'il est important de souligner.

Je souhaite insister sur la qualité du travail réalisé par l'équipe informatique. Je n'avais pas pensé à le dire, mais c'est quelque chose qui fait partie de l'actif de l'École. Nous notons une amélioration à ce niveau.

Ensuite, pour répondre à M. Ledoyen, nous avons toujours des enquêtes de qualité. Le problème est que l'on a toujours tendance à être polis dans ce genre d'enquête, c'est-à-dire à répondre « oui » et à ne pas dire forcément ce que l'on pense. C'est un petit bémol à apporter sur ce genre d'enquête. Je n'ai pas non plus une confiance immodérée dans ce type de sondages. Il faut aussi savoir lire entre les lignes.

Je reviens au compte financier, mais il n'est pas indépendant de la politique générale de l'École. C'est un exercice qui va dans le bon sens. À ce niveau, c'est une évolution favorable. En ce sens, nous donnerons un avis favorable à ce compte financier. Je vous remercie.

↳ *Approbation de l'affectation du résultat 2015*

M. BERLAND.- Après toutes ces présentations et interventions, je vous propose de nous prononcer sur le compte financier par deux votes. Tout d'abord, nous devons approuver le compte financier. Puis, nous devons décider de l'affectation au compte « réserve facultative » l'excédent de section de fonctionnement de cet exercice qui s'élève à 2 728 537,79 €.

☒ Vote à main levée sur la délibération n° 02/2016 : UNANIMITÉ.

Le conseil d'administration approuve le compte financier 2015.

☒ Vote à main levée sur la délibération n° 03/2016 : UNANIMITÉ.

Le conseil d'administration approuve l'affectation du résultat 2015.

M. BERLAND.- Ce vote traduit quand même une satisfaction générale et je salue le travail effectué.

4. POINT SUR LES TRAVAUX RELATIFS A L'EVOLUTION DU MODE DE FONCTIONNEMENT DE L'ÉCOLE

Mme QUIOT.- Lors du séminaire du 8 décembre, les différents scénarios du groupe de travail mis en place sur le modèle économique vous ont été présentés et commentés. À la suite de la discussion, le choix s'est porté à une large majorité sur un scénario intermédiaire de simplification au regard d'un scénario qui a été jugé excessif. Il s'agissait d'un scénario de prélèvement à la source auprès des établissements de la contribution hospitalière.

À ce jour, nous travaillons sur une hypothèse d'harmonisation des assiettes des contributions entre le secteur sanitaire et le secteur médico-social, c'est-à-dire un alignement des taux et des prélèvements sur la masse salariale et non plus sur les lits, tel qu'anciennement fixé. Cela n'a plus grand sens aujourd'hui de maintenir ces taux.

Plusieurs simplifications sont apportées aux textes datant d'une loi de 1968. On comptait plusieurs décrets d'application avec des mécaniques de fixation des taux et de recouvrement complètement disparates. Les taux pour le secteur sanitaire étaient fixés annuellement tandis que ceux pour le secteur médico-social étaient fixés jusqu'à ce qu'ils soient changés. Donc, nous travaillons à l'harmonisation de l'ensemble de ces mesures.

Au-delà de ce toilettage juridique, nous avons annoncé qu'il était important de travailler sur des chiffres les plus proches de la réalité. En fait, nous partions sur l'hypothèse de non-déstabilisation du budget de l'École et donc du maintien d'un volant de ressources comparable à celui dégagé aujourd'hui à hauteur de 32 millions. En changeant les modalités de calcul ou le taux, le but n'était pas de faire baisser dangereusement ou d'augmenter les contributions hospitalières.

Dans le cadre de la réflexion sur le modèle économique, nous avons toujours travaillé en parallèle sur l'amélioration de la documentation et de l'analyse des coûts en recettes comme en dépenses et sur les mesures de simplification. Nous continuons à le faire.

Lors du séminaire du 8 décembre, Pierre Ricordeau avait annoncé la relance du groupe de travail dès janvier parce que nous missions sur un resserrement du calendrier. Nous pensions que nous aurions un budget rectificatif 2016 produit en même temps que les comptes financiers 2015 afin de savoir exactement de quoi nous parlons.

Maintenant que les comptes sont arrêtés, il est un peu trop tôt pour faire un budget rectificatif 2016. Nous allons travailler sur la base du compte financier 2015, plutôt positif. Il nous conforte dans l'idée que le volant sur lequel il faut miser en termes de contributions hospitalières est de l'ordre de 32 millions.

J'insiste sur ce point, car on ne peut pas toiler des textes sans faire de simulation et sans évaluer l'impact des mesures à proposer. De façon technique, avec la modification d'une loi, l'objectif est de trouver un vecteur législatif. Le meilleur que nous puissions trouver à ce jour est la loi de financement de la Sécurité sociale.

Par conséquent, l'hypothèse est de travailler de façon très accélérée dès mars sur une fiche-mesure de modification de ce régime. Cependant, nous ne pouvons la faire qu'en ayant travaillé les études d'impacts chiffrés.

M. BERLAND.- Merci. Avez-vous des commentaires ou questions suite à cette intervention ?

M. VIEUXBLED.- J'ai l'impression de me répéter ; pour ce qui est du secteur médico-social, je ne vais pas revenir sur les trois financements, mais ce n'est ni l'Objectif national de dépenses d'assurance maladie (Ondam) qui finance la cotisation EHESP, ni le Conseil général, ce sont les familles. J'espère que vous prendrez en compte que cela impacte directement les familles.

Mme QUIOT.- La réponse est oui, mais je ne serai pas aussi catégorique que vous. Justement, nous sommes en train d'expertiser ce point. Dans le secteur médico-social, c'est un pourcentage de la masse salariale (0,26 %). Il est extrêmement compliqué de dire que cela va porter sur le Conseil général, la famille ou l'Ondam. Suivant la situation des établissements, les modalités de recouvrement et les modalités de calcul, nous ne sommes pas certains que ce soit « payé » par les familles. L'équation n'est pas aussi directe que cela.

De la même façon, la question a été étudiée lorsque nous nous sommes penchés sur les modalités de prélèvement à la source. Nous n'étions pas sûrs que ce soit faisable pour le secteur médico-social, car nous n'arrivions pas à évaluer la part du Conseil général.

C'est assez technique et compliqué, d'où l'utilité de savoir de quoi on parle et de bien documenter les dossiers. Cela prend du temps car les informations sont disponibles ou pas. En tout cas, l'École a considérablement progressé dans les analyses, et tout le monde peut s'en féliciter. De même, nous avons noté de nombreux progrès dans les directions ministérielles, certains restent à faire avec la DGFIP.

C'est tout un travail d'ensemble et de remise à plat a été réalisé. Un exemple nous permet d'avancer relativement rapidement et sereinement, celui du CNG pour lequel les modalités et les textes ont été revus récemment. L'argumentaire a bien fonctionné vis-à-vis de la direction du Budget, et le mécanisme est simple. C'est un peu la ligne de conduite pour l'École : simplicité et harmonisation. Mieux nous arriverons à un système de recouvrement simple et efficace, mieux ce sera. Encore faut-il savoir à quoi seront affectées ces contributions, mais c'est un autre sujet.

M. BOUVIER-MULLER.- Chacun est bien convaincu qu'il ne faut pas déstabiliser le modèle de l'École. Les mesures de simplification qui viendront vont forcément dans le bon sens dès lors que l'on est dans l'hypothèse rappelée tout à l'heure.

Ce débat sur le fait de ne pas bousculer le modèle économique ne doit pas cacher le deuxième chantier très important rappelé en début de séance : les coûts du produit fini. C'est en fonction de ces coûts que nous pourrons prendre des orientations stratégiques pertinentes.

Cette demande est une orientation de bon sens. Je ne voudrais pas que la simplification nécessaire -que vous avez rappelée et très bien argumentée- cache ce deuxième chantier que nous devons mener.

M. ROSENBLATT.- Je voulais réagir à la remarque pertinente de Jacques Vieuxbled sur deux aspects.

Tout d'abord, dans la tarification ternaire, la cotisation à l'École est bien payée sur la section « hébergement », c'est facilement vérifiable. En tout cas, les directeurs sont intégralement imputés à la section tarifaire de l'hébergement et rémunérés par les contributions des familles, alors même que leur responsabilité ne concerne pas que l'hébergement mais la totalité de la prise en charge. À l'occasion du toilettage, cet aspect étant à la main du ministère, il devrait être facile d'en tenir compte. Nous avons souvent plaidé les uns et les autres pour que l'imputation des salaires de direction soit sur l'ensemble des trois sections tarifaires. Ce qui semblerait logique. Je pense que c'est la position de la FHF également.

M. SCHWEYER.- Je voudrais vous proposer une réflexion rapide. Le modèle de financement est assez pluriel, les ressources propres sont assez pérennes, et on a parlé du modèle hybride de l'École. Aussi, je voudrais attirer votre attention sur la nécessité d'adapter peut-être les règles de gestion internes à l'École.

Il me semble notamment important d'évoquer en Conseil d'administration la gestion des contrats. On peut vouloir sécuriser les choses en ayant des règles communes sur la durée des contrats, notamment sur ressources propres, mais il est totalement contre-productif de s'imposer des règles auxquelles on risque de déroger de toute façon. La recherche est aussi une affaire de réseau et de confiance. Lorsque les personnes arrivent à redécrocher des contrats pérennisés pour une activité de recherche dans des réseaux européens, c'est parce qu'elles ont un capital de notoriété. Si on organise le renouvellement sans cesse des équipes, on risque d'affaiblir cette force de l'École.

Je pense qu'il est inopportun de s'imposer en interne des règles et qu'il vaudrait beaucoup mieux gérer au cas par cas et adapter au modèle hybride l'arbitrage nécessaire. Il ne s'agit absolument pas de « CDIser » tout le monde, mais il ne faudrait pas imposer une règle pour tous, alors que pour certains contrats notoires ou stratégiques, il peut être opportun d'examiner d'assez près la pérennité, par exemple, des postes d'ingénieur.

M. BERLAND.- Je vous propose que nous arrêtons pour la pause déjeuner et de nous retrouver à 14 h.

(La séance est suspendue de 12 h 53 à 13 h 57.)

5. PRESENTATION DE LA NOUVELLE ORGANISATION DE LA DIRECTION DES ETUDES

Mme GICQUEL-BUI.- Je vais vous présenter les conclusions du groupe de travail relatif à l'évolution de la Direction des études. Nous nous situons dans la poursuite des travaux menés par Jean-Dominique Tortuyaux et la mission d'appui de l'IGAS de Françoise Schaetzel.

J'ai eu l'occasion de vous présenter les attendus de la feuille de route du groupe de travail en novembre 2015 ainsi que la méthodologie de travail déployée, qui a suscité une forte mobilisation et participation des personnels de l'École (directions et départements).

Cette évolution est justifiée par un diagnostic qui demande un nouveau positionnement de la direction des études, plus stratégique, resserrée sur son cœur de métier autour :

- d'une politique et un pilotage de l'offre de formation ;
- une clarification des rôles entre les départements et cette DE.
- une plus grande lisibilité de notre organigramme en interne et externe ;

- une organisation symétrique entre la DE et la direction de la recherche (DR), au moins en termes de volumétrie de postes affectés à ces deux directions stratégiques.

Les missions sont détaillées dans le rapport qui vous a été adressé.

Dans les travaux menés, trois notions ont sous-tendu l'évolution de cette organisation.

C'est d'abord un principe de contractualisation entre les entités : DE et départements d'enseignement, mais aussi entre la DE et les directions fonctionnelles amenées à intervenir dans la construction de l'offre de formation ou de sa promotion.

C'est ensuite une méthode de travail autour d'un planning de travail annuel et de différents groupes de travail pour permettre une animation de la communauté enseignante. Je pourrai revenir si vous le souhaitez sur ces différentes missions.

L'autre élément important et stratégique, proposition de Jean-Dominique Tortuyaux, réside dans l'élaboration d'un document pluriannuel permettant de définir la stratégie de formation et calé sur le rythme du COP avec une actualisation annuelle qui pourra être présentée aux différentes instances, principalement au Conseil des Formations.

De ces missions découle une organisation cible légère avec un directeur des études pilotant 4 postes. Ces fonctions sont déjà existantes, soit rattachées à la DE soit positionnées dans d'autres Directions, seul le poste de directeur adjoint, plutôt positionné sur les missions de veille, est une création de poste que l'on imagine par redéploiement.

L'idée est d'avoir un véritable binôme entre le directeur des études et son adjoint. En fonction des recrutements qui seront effectués, si nous avons un directeur des études issu des milieux professionnels formés à l'École, l'idée est que le directeur adjoint ait une bonne connaissance du milieu universitaire. Inversement, si nous avons un directeur des études issu ou avec une bonne connaissance du secteur universitaire, nous aurions un adjoint issu des milieux professionnels, et donc chargé de la veille professionnelle.

De cette organisation cible découle le principe du rattachement des filières au sein des départements d'enseignement et de recherche selon la répartition suivante :

- Filières AAH, DS, DH, D3S et les FAE qui s'y rapportent D3S au sein de l'Institut du management ;
- Filières IASS, MEN, MISP et préparation aux concours au sein de SHS ;
- Filières du génie sanitaire ainsi que les MIRT au sein du département DSET ;
- Filière des pharmaciens inspecteurs de santé publique au sein du département MÉTIS.

Évidemment, les travaux ne sont pas achevés. Un certain nombre de sujets plus précis sont à investiguer, particulièrement sur la répartition des missions entre les fonctions pédagogiques et celles de la scolarité.

Je n'ai pas parlé du CAFDES ni de la VAE CAFDES car le sujet demande plus de temps de réflexion que le délai qui était imparti.

Les missions d'insertion professionnelle et de suivi des anciens élèves étaient jusqu'à présent portées par la DDFC. Mais on voit bien l'enjeu stratégique et la nécessité qu'elles le soient au niveau de la DE. Il faut déterminer de manière plus approfondie le volume d'activités et définir une fiche de poste en adéquation avec ces missions.

Il nous faut maintenant traduire les différentes activités qui vont être transférées au sein des départements mais aussi de la scolarité. Nous avons voulu travailler à une clarification entre la répartition des tâches des fonctions pédagogiques et des fonctions liées à la scolarité en le traduisant en volume d'emplois et en fiches de poste. Et ce, en tenant compte des autres évolutions de l'organisation, entre autres la création d'un centre de services partagés pour les achats et missions, ce qui va impacter l'activité des départements et de la DE.

Une réflexion porte aussi sur la localisation géographique ; les filières de formation statutaires sont regroupées en un lieu unique, ce qui facilite un certain nombre d'échanges.

Mais dans une perspective de rattachement aux départements, il faudra déterminer s'il y a lieu de les positionner au sein des départements, et quel sera le moment le plus opportun.

Le travail collaboratif se poursuit sur l'ensemble des chantiers, ainsi qu'un accompagnement professionnel et individuel des agents concernés par cette évolution de l'organisation.

Je suis à votre disposition pour répondre à vos éventuelles questions.

M. CHAMBAUD.- Je voudrais remercier Stéphanie et tout le groupe qui travaillent depuis des mois sur le sujet afin que cela reflète bien les préoccupations en interne autour de cette évolution.

Par ailleurs, le sujet est passé au Conseil des formations et au Comité technique. Au CF, il a été approuvé par 8 personnes avec 8 abstentions. En CT, une personne s'est prononcée pour, et 7 abstentions.

M. BERLAND.- Monsieur Pommeret ?

M. POMMERET.- J'ai d'abord des questions et ensuite une proposition.

Vous avez évoqué le fait de « fortement impacter les départements ». Y a-t-il une étude d'impact sur ce que vont devenir les personnels lorsqu'ils seront répartis dans les différents départements, en fonction notamment de la répartition géographique ? Si je ne m'abuse, dans un département qui doit intégrer la nouvelle Maison des sciences de l'homme de Bretagne, c'est-à-dire le département SHS, il me semble que l'ensemble des bureaux est affecté dans la configuration actuelle du département, même si l'on ne connaît pas exactement l'emplacement de chacun. D'ailleurs, je sais que des services (Presses) ont déjà visité le nouveau bâtiment et connaissent l'implantation de leurs bureaux. Mais il est étonnant que le département le plus important (SHS) n'ait pas encore visité le bâtiment et ne connaisse pas la répartition.

Si mes informations sont bonnes, le nombre de personnes correspond aujourd'hui à celui des bureaux. Si l'on ajoute de nouvelles personnes dans les départements, comment vont-elles être géographiquement installées ? Si c'est simplement un rattachement théorique et qu'en pratique, les gens restent dans des lieux séparés, je ne vois pas quelle est la finalité de rattacher ces personnes à des départements existants.

J'aimerais connaître l'impact sur les départements et la répartition géographique puisque l'on nous demande de voter pour une organisation cible.

J'ai aussi une proposition ; puisque c'est le dernier conseil de cette mandature et que vous avez parlé de fortement impacter les départements, je souhaiterais que la nouvelle instance se prononce sur l'organisation de cette Direction des études. Il me paraît délicat à des membres en fin de mandat de prendre une décision qui va impacter, comme vous l'avez rappelé, les départements et services.

Même si nous pouvons faire des propositions et en approuver le principe, je souhaiterais que ce point à l'ordre du jour soit vu au premier Conseil de la nouvelle mandature. Merci.

Mme DE LAROCHELAMBERT.- Il faut savoir que sur ce projet, comme sur celui de la constitution d'un centre de services partagés des achats et missions, comme pour d'autres projets d'ailleurs, on fait en sorte de faire coïncider les calendriers de mise en œuvre afin que la définition de l'organisation cible collective et l'accompagnement individuel puissent être menés de front.

Pour la DE, comme pour un projet qui vous sera présenté ultérieurement, on prévoit deux étapes. C'est aujourd'hui la présentation d'un organigramme cible qui découle des nouvelles missions ou missions revues corrigées de cette Direction. Puis, non pas lors de la première réunion qui verra la désignation du président, mais à la seconde réunion dans sa nouvelle composition, on prévoit la présentation du détail des fiches de postes, des effectifs et impacts sur les organigrammes de l'École, que ce soit les départements ou les autres centres de responsabilité.

Quant à l'organisation géographique, on aura également deux étapes. La MSHB pourra être investie à partir de janvier 2017. Il y a donc un temps de transition, puis l'organisation des espaces pour l'ensemble des équipes de l'École puisque, précisément, la MSHB sera ouverte et offrira des disponibilités en locaux supplémentaires.

Dans la première étape de la réflexion sur le schéma directeur immobilier, de grands principes guideront la réflexion qui doit être menée de façon plus approfondie autour de ces différents projets. Cela permettra de mettre en oeuvre cette nouvelle organisation géographique à partir de janvier 2017.

Parmi les grands principes retenus, contrairement à ce qu'il se passe aujourd'hui, l'ensemble des services destinés à l'accueil de nos apprenants seront installés au rez-de-chaussée du bâtiment Robert Debré. Les services qui ont moins de contact direct avec nos apprenants seront installés au premier étage, à proximité du secrétariat général.

Dans cette configuration, la remarque que vous faites concernant la MSHB est exacte car, a priori, l'ensemble des locaux est d'ores et déjà réparti en grandes masses entre SHS, les Presses, la MSHB et les presses de Rennes II. Place est faite aussi au CRAPE.

On imagine bien que les responsables de filière et les personnels qui intégreront SHS seront à proximité immédiate de la MSHB, sans peut-être y être complètement. Ce qui est plus favorable qu'aujourd'hui avec une DE au premier étage et des départements éparpillés au sein de l'École.

Mme QUIDU.- Pour aller dans le sens de Michel Pommeret ; vous parlez de sujets qui auront tous un impact et il se trouve que la création d'une Direction des moyens généraux et des achats n'est pas passée au CT. Donc, on dispose d'un temps pour que la proposition de M. Pommeret soit suivie. Avant que ce soit soumis au vote du CT et présenté au Conseil d'administration, on sera arrivé à la nouvelle mandature.

Mme DE LAROCHELAMBERT.- C'était inscrit à l'ordre du jour du CT mardi mais cela n'a pu être traité. Il sera donc présenté fin mars le projet de création d'une Direction des achats et de la logistique et services généraux. Et c'est lors des CT et CA, probablement de juin, que seront détaillés ces deux projets. Il y aura peut-être un mois de décalage qui pourra être mis à profit, mais l'objectif est bien de présenter le détail en même temps aux deux instances en été.

M. GRIMAUD.- Je me permets une remarque sur un aspect de cette réforme concernant la répartition des filières dans les départements. En tant que responsable du département MÉTIS, c'est une très bonne nouvelle que nous ayons, au travers de cette réforme, la possibilité d'accueillir une filière statutaire. Ce n'était pas le cas auparavant, je rappelle que le département émane de la fusion de deux autres départements : Épidémiologie et biostatistiques. Nous n'avons pas de relations « privilégiées » avec les filières, ce qui va être le cas grâce à l'accueil de la responsabilité des pharmaciens inspecteurs. Ce qui est en cohérence avec le projet de recruter un pharmacien dans notre département.

Pour compléter, il est à espérer que cette réforme et cette répartition des filières soient l'amorce d'un débat pour réfléchir à l'équilibre des responsabilités dans les différents départements, de façon à maximiser les liens entre la formation, la recherche et l'expertise auxquels aspire cette école.

Mme BONNAURE-MALLET.- Nous trouvons vraiment très bien cette notion de stratégie de la Direction des études, mais nous sommes un peu alertés à propos de la comitologie autour de cette Direction. Je m'interroge sur la place que vous donnez au Conseil des formations qui semble un peu marginalisé d'après les documents remis. Or, il m'apparaît que le CF est une instance incontournable, d'ailleurs statutaire, dans laquelle siègent des personnalités extérieures. À mon sens, il faudrait peut-être lui donner une meilleure place.

M. CHAMBAUD.- Je vais réagir sur quelques points.

Sur les modalités la délibération du Conseil d'administration sera pour nous un feu vert, si vous en décidez ainsi, pour lancer une candidature pour le poste de directeur des études. Cet élément est important pour être en mesure de lancer cette candidature selon ce format, très différent du précédent. Dans ce contexte, il semble important que le Conseil d'administration délibère, ce qui n'empêchera pas d'informer et délibérer sur les étapes suivantes.

Sur l'équilibre des filières, le point a été discuté dans le cadre de la mission confiée à Jean-Dominique Tortuyaux. Il a d'ailleurs été convenu lors du Conseil des formations et du Comité technique que nous évaluerions au bout d'un an, et de toute façon de manière continue, l'impact de cette évolution. Probablement des évolutions se feront-elles sur les filières, notamment pour celle des médecins-inspecteurs pour lesquels nous sommes en discussion forte avec le ministère. Il s'agit de voir comment faire évoluer la formation, et probablement le concours, dans une optique plus large sur les médecins de santé publique et le rôle de l'EHESP dans leur formation. On pourra aussi envisager des évolutions sur les endroits où est abritée cette filière aujourd'hui.

Il n'est pas question de refaire des forteresses dans les départements avec les filières ; comme pour les autres dispositifs de formation, elles doivent être ouvertes sur l'ensemble des forces d'enseignement et de recherche de l'École. Ce n'est pas parce que l'on place une filière dans un département qu'elle ne doit pas avoir de lien avec les autres forces productives en termes de formation et recherche de l'École.

Quant aux comités, il nous paraissait important de replacer et faire revivre des structures internes de l'École qui permettent de discuter de ces formations, qu'elles soient académiques ou professionnelles. Ensuite, sur l'aspect spécifique des formations professionnelles, il nous paraissait important de bien délimiter leur spécificité et qu'elles soient reconnues, car c'est aussi ce qui fait l'originalité de l'École par rapport à une école de santé publique académique. Dans ce cadre, les dispositifs de concertation ont été renouvelés et nous souhaitons qu'ils soient pleinement opérationnels, ce qui aujourd'hui n'est pas vraiment le cas.

Dernier point ; le Conseil des formations garde toute la plénitude de ses missions et droits. Peut-être n'est-ce pas assez explicite dans document, mais le CF reste véritablement un organisme de conseil sur notre politique de formation. Pour rassurer Mme Bonnaure-Mallet, le lien sera très fort entre le nouveau ou la nouvelle directrice des études dans cette configuration, et le CF reste pleinement dans le cadre de ses missions.

M. ROSENBLATT.- C'est un dossier complexe et j'ai du mal à m'y retrouver.

Lorsque l'École a été créée en 2007 à partir de l'ENSP, ces débats ont déjà eu lieu. D'une certaine manière, je me sens rajeunir car c'est une question qui se posait déjà à l'École lorsque j'y étais en 1984, avec la même dialectique qui finit par se reposer et soulever, dans un même balancement, les sujets dans les mêmes termes.

Le principe initial en 2006 qui a abouti à l'École en 2007 visait à distinguer la commande et la mise en œuvre ; le donneur d'ordre et le réalisateur. Tout comme en matière de travaux, on a la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre, ou en matière de système d'information, la DSIO et le service qui produit l'information.

On avait donc la Direction des études d'un côté et les départements pédagogiques de l'autre. Le premier ayant la phase plus conceptuelle, dans un dialogue exigeant avec les départements, et les départements répondant à la commande et réalisant la formation. C'est ainsi que le montage avait été conçu, y compris avec les premiers président et directeur de l'EHESP.

Cette structuration nous avait même été présentée comme une exigence du président dans la mesure où il craignait et refusait par avance la constitution d'écoles dans l'École, ou d'instituts puisque l'on avait, fut un temps, négocié un institut des hospitaliers au sein de la

globalité de l'École. Or, nous nous sommes tous rangés à ces raisons avec un montage de ce type mais qui distinguait les deux fonctions.

De ce point de vue, le montage qui nous est présenté revient sur cette distinction initiale et rétablit ou fait retourner les responsables de filière dans des départements, alors même que, dans des degrés certes divers, l'ensemble des départements venait répondre à la commande pour chacune des filières. Ici, on associe et on rapproche une filière d'un département en l'éloignant par conséquent des autres.

Autant nous pouvions souscrire volontiers au fait qu'il fallait mettre l'accent sur la dimension stratégique de la Direction des études. Autant cela n'impliquait pas le fait de détacher les responsables de filières pour les rattacher de façon différente.

Je souscris aussi à la complexité de la construction interne avec des instances et des comités dont on a du mal à comprendre, quand on n'y est pas plongé comme vous, les nuances et les répartitions de responsabilités. Cela donne une image de redondance dans le système, de complexité inutile.

Je note, puisque Laurent Chambaud a rappelé les consultations des instances en amont, qu'il n'y a pas eu vraiment d'opposition ni une adhésion majoritaire non plus. Je me dis que ce dossier n'a pas l'air tout à fait mûr. Dans ce cas, je souscris volontiers à ce que disait Michel Pommeret, peut-être n'est-il pas si évident de trancher aujourd'hui.

M. ZMIROU.- Je pense que le dossier que nous traitons aujourd'hui, qui a été extraordinairement travaillé et mûri au sein de l'École, est sans doute l'un des plus importants que notre Conseil d'administration a eu à traiter depuis la création de l'École, mis à part le COP et l'élaboration annuelle de nos moyens de fonctionnement avec le budget.

C'est aussi avec une certaine gravité que je m'exprime sur le sujet. D'abord, pour rendre hommage au formidable travail et au document très clair fourni par Stéphanie Gicquel-Bui et toute l'équipe qui y a travaillé, de manière extrêmement inclusive et participative ; toutes les catégories de professionnels de l'École ont été impliquées dans cette réflexion, sur la base bien entendu des recommandations du rapport de Jean-Dominique Tortuyaux.

Cela suit d'ailleurs une ouverture dans cette voie du rapport IGAS de Françoise Schaezel. Et j'ai plaisir à imaginer combien notre ancien directeur de l'École, M. Christian Rollet, premier président du Conseil des formations, lors de la création de l'EHESP, serait content de cette évolution ; combien de fois l'a-t-il dit. Je m'autorise à dire cela, ayant été le premier, en phase de transition, directeur des études de la formation et de la recherche en 2007 et 2008.

C'est aussi un hommage au travail de Philippe Marin qui a, dans ses fonctions et ses responsabilités, facilité ce qui constitue un élément de transition important et essentiel, y compris d'ailleurs, et c'est le témoignage que c'est la voie du futur, au travers de la mutualisation de postes d'enseignants entre la DE et un département.

En effet, cette relation selon laquelle le responsable de filière passe commande aux départements, lesquels mettent en œuvre, fait partie de l'histoire de l'École. C'est une réalité, mais ce n'est pas parce que nous sommes les uns et les autres viscéralement attachés à notre histoire que l'on doit rester habitants des villages gaulois.

Cette évolution de l'organisation proposée marque, en fait, ce qu'est aujourd'hui l'École. Elle ne fait que sanctionner la vie réelle de l'École où responsables des filières et responsables de formations académiques ont, au vu du tableau synthétique de l'analyse faite par ces responsables, des fonctions très semblables, à quelques nuances près qui sont certes importantes, notamment dans les relations avec l'employeur ou encore dans la gestion des stages, tout à fait particulière à ces filières. Mais, pour l'essentiel, c'est le même métier et la même conception, à savoir celui d'un animateur ou d'une animatrice d'une équipe qui va penser les besoins de formation au regard des métiers qui sont derrière. C'est bien sûr plus facile avec un seul employeur identifié qu'avec plusieurs employeurs potentiels, comme c'est

le cas pour les étudiants que l'on met sur le marché avec un diplôme de master ou un mastère spécialisé.

C'est le même métier, celui d'animateur d'une co-construction avec une équipe pédagogique de responsables d'unités d'enseignement. On connaît tous cela dans toutes les filières de formation, qu'elles soient statutaires ou académiques. C'est la vraie vie de l'École d'aujourd'hui. Cet aménagement de la Direction des Etudes ne fait que sanctionner, j'espère sanctuariser, formaliser ce mode de fonctionnement.

En effet, on sait bien que l'essence de notre mission de formateurs, que ce soit des futurs professionnels de la fonction publique ou des futurs professionnels qui vont trouver leur emploi dans le secteur privé, parfois aussi comme contractuels publics, est d'offrir à nos élèves des exemples de l'expérience professionnelle de grands maîtres inspirants, installés dans leur fonction.

Mais c'est également s'appuyer sur la production scientifique d'enseignants-chercheurs et chercheurs qui, dans leurs équipes labellisées, suivent l'actualité scientifique, font la littérature internationale, et aident les élèves en formation statutaire ou académique identiquement, à prendre du recul sur leur métier, à avoir ce regard critique leur permettant d'évoluer dans leur carrière. C'est le métier commun des responsables de filière ou des responsables de masters ou de mastères spécialisés. Il n'y a aucune différence à cet égard.

Il en existe, comme je le signalais quelques petites nuances entre les filières statutaires et les formations diplômantes, et je pense d'ailleurs que l'on pourrait sur tel ou tel point, améliorer ou toiletter le document. Il faudrait ainsi un lieu où les responsables des filières, parce qu'ils ont des relations particulières avec les employeurs, limités et clairement identifiés, puissent se réunir périodiquement au travers d'une espèce de « collège des responsables des formations statutaires ».

Mais c'est du détail, l'essentiel étant dans cette synergie fertilisante entre ce que l'on tire de mieux des formations statutaires, certes marquées par le concours, cette obsession professionnalisante, cet attachement à des débouchés professionnels bien identifiés, et ce que les formations académiques apportent de mieux également, à savoir cette prise de recul et cette capacité de toujours avoir une distance critique positive sur l'exercice du métier.

Voilà pourquoi cette transformation, extrêmement importante et culturelle, n'est que la traduction de la vraie vie d'aujourd'hui. Ce village gaulois est maintenant déjà très loin dans l'histoire de l'évolution, dorénavant très sereine, de l'École depuis six ans.

M. MESURÉ.- Je ne suis pas le meilleur expert pour entrer dans le détail de tout ce que j'ai entendu de fort intéressant. Je constate que cette présentation est le résultat d'un travail de longue durée. Mais j'ai quelques commentaires.

D'abord sur le rapport de M. le directeur d'un vote timoré des instances consultées. J'imagine que les gens qui n'ont pas voté ou se sont abstenus n'étaient pas tous animés des mêmes motifs. Il serait intéressant de savoir les raisons de cette timidité à suivre ce qu'on leur proposait.

Ensuite, je ne sais pas si un Conseil en fin de mandature est plus en capacité qu'un nouveau pour juger de ce qui nous est présenté. Un autre point m'interroge, est-il normal sur le plan de la méthode d'inscrire dans le marbre une nouvelle organisation d'une Direction pour laquelle on va recruter un directeur ? Ne devrait-on pas demander au Conseil d'approuver, car tout cela a l'air d'être quand même bien préparé, des orientations et demander ensuite au futur directeur, avec un œil neuf, d'être l'arbitre des discussions, tant dans les instances consultées qu'au Conseil d'administration ?

Je pense qu'il serait plus approprié que vous demandiez, monsieur le président, d'approuver les orientations qui nous sont proposées et de prendre acte de la poursuite des travaux, plutôt que de nous faire approuver définitivement quelque chose qui a l'air d'être encore en discussion.

J'ai vu aussi dans l'organigramme projeté que l'on recrutait un directeur et qu'il lui fallait immédiatement un adjoint. Très bien, mais cela devient une manie ; on parle d'un poste et il y en a finalement deux, quand ce n'est pas trois. De plus en plus, dans toute organisation, il faut immédiatement un responsable, un directeur ou un chef de cabinet, sa secrétaire, etc. Au lieu d'une personne, on en a trois.

En période de recherche d'économies, laissons le directeur ou la directrice des études qui aura été recrutée de façon très pointue regarder tout cela et dire au directeur de l'École la nécessité d'avoir un adjoint ou pas, pourquoi, et les profils de poste à créer.

Je trouve que l'on est un peu en avance sur tous ces sujets et je préférerais, compte tenu du travail important réalisé et de la probabilité que 80 % des orientations seront retenues, que l'on demande au Conseil de les approuver et de prendre acte que les travaux se poursuivent.

M. SCHWEYER.- Ma réflexion est un peu dans cette perspective. Autant il y a vraiment beaucoup à faire sur les missions qui sont le cœur de métier de l'École ; autant cela se discute pour les filières. L'essentiel est ce que disait Laurent Chambaud, c'est-à-dire une vigilance par une évaluation et un ajustement.

Je suis donc un peu surpris de devoir nous prononcer sur une organisation qui serait déjà faite, lorsqu'on la compare à la Direction de la recherche, je trouve que c'est assez singulièrement différent, et qui plus est avant un recrutement. C'est peut être stimulant pour un futur candidat de tailler un peu son poste et de le discuter. Si tout est écrit d'avance, le côté exécutoire me paraît un peu regrettable.

M. ROSENBLATT.- Je reviens sur une expression entendue tout à l'heure pour dire plusieurs choses. Nous avons le droit d'être en désaccord, sinon on peut aussi envisager d'autres simplifications, comme supprimer le Conseil d'administration. On gagnera sans doute du temps. Lorsqu'on est en désaccord, il n'est pas nécessairement intéressant ni logique que d'enfermer le contradicteur dans un village gaulois, je dois dire que cela ne m'a vraiment pas plu. Lorsqu'on se réfère à ce qui n'est pas la nuit des temps mais à la construction de l'École en 2007, ce n'est pas remonter au temps d'Astérix ni à la conquête de la Gaule. Ou alors, on peut s'envoyer des invectives de villages gaulois et j'en tiens à votre disposition si cela peut vous être utile.

Je regrette et récusé aussi la dramatisation du propos. Il me semble franchement que nous n'avons pas besoin, ni les uns ni les autres, d'avoir la main sur le cœur en expliquant que cela va être un commencement radieux ou, au contraire, la fin de tout. Nous n'en sommes pas là. Nous en sommes à essayer d'adapter les organisations. Et je redis que le rattachement des responsables de filière aux départements et leurs responsables présente un risque à mes yeux de confusion des genres.

Je pense que, quels que soient le rattachement et l'évolution de l'organigramme, on peut dans les deux cas assurer des coopérations et des collaborations fructueuses entre les différents acteurs internes de l'École. Cela me paraît une évidence absolue, et je ne doute pas que les uns et les autres collaborent de manière fructueuse. La question est, dans ce cas, de savoir si un découpage différent l'améliore franchement ou pas ; et permettez-moi de vous dire que je n'en suis pas du tout convaincu.

M. BOUVIER-MULLER.- Deux mots très rapides ; nos débats montrent que c'est un sujet d'importance. Il faut donc savoir raison garder, bien sûr, même si j'adore la bande dessinée...

Tous les débats, dès lors qu'ils sont d'importance, donnent forcément lieu à des prises de position divergentes car on est au cœur des choses. Le droit du désaccord existe, bien sûr. Une orientation a été présentée, j'estime qu'elle est bonne et qu'il ne faut pas confiner la Direction de l'École dans l'immobilisme en lui interdisant la moindre chose sous prétexte que tout n'est pas bouclé ou que l'on n'est pas forcément d'accord. Il faut aussi savoir faire acte de confiance dans ce domaine.

Pour ma part, si c'est un préalable à un recrutement, il faut acter ces orientations générales et dire : allez-y prudemment et doucement, il n'est peut-être pas utile de mettre en place un n°2 tout de suite. Vous avez un blanc-seing, évaluez cette mise en place et faisons avancer. Mais, de grâce, ne confinons pas la Direction de l'École à l'immobilisme.

Pour ma part, j'irai dans ce sens.

M. FOUÉRE.- Je rejoins ce qui vient d'être dit. À notre niveau, on voit bien l'enjeu pour un certain nombre de filières, en attente de construction et de perspectives, de la refondation de cette Direction des études. Je pense savoir que la Direction est soucieuse de cela. Nous entendons bien que le sujet permet d'avancer un peu par rapport à ces filières.

Je partage assez le fait que l'on dégage des principes, que le directeur nommé puisse de nouveau analyser le rattachement des filières à tel ou tel département. Nous en avons déjà discuté avec vos collègues avec lesquels j'ai pu échanger. Sur certaines filières, le débat n'est pas complètement clos.

On peut voir le problème d'une façon ou d'une autre, l'enjeu est tout de même de donner une perspective car certains sont en attente de voir se dessiner le rattachement des filières, peut-être à moyen plutôt qu'à court terme pour se donner un peu de temps. Ce n'est pas tant le rattachement des filières qui nous importe que l'évolution des métiers. Il y a certainement là un enjeu à ne pas rater pour les filières État.

M. ZMIROU.- Évidemment, mes excuses à Michel Rosenblatt. Je voulais croire que, parlant avec les racines bretonnes, il aurait bien sûr compris le clin d'œil au village gaulois. Désolé de m'être mal exprimé.

M. ROSENBLATT.- Le sujet est clos.

M. ZMIROU.- On peut prendre un peu de recul, même sur un sujet sur lequel on a des convictions, et s'exprimer aussi avec le ton de la plaisanterie qui, bien évidemment, était derrière.

Plus sérieusement, on n'a pas discuté d'une dimension, non pas centrale mais qui n'est pour autant pas négligeable au moment où, par ailleurs, la politique de l'École s'inscrit dans un vaste plan d'amélioration de l'efficience et de la performance.

Cette réorganisation est de nature, et toutes les discussions dans le groupe de travail l'ont mis en évidence, à réduire des doubles rôles, des interfaces avec des répétitions, parfois des fritures, du fait que deux personnes font des tâches assez semblables, respectivement du côté des filières et ensuite chez les « exécutants » qui vont mettre en œuvre les préconisations.

Cette réorganisation permet en effet certainement d'économiser des ressources et de donner des marges de manœuvre à la Direction de l'École pour accomplir des missions extrêmement importantes. Il ne faut pas négliger cela. Très concrètement, dans notre département par exemple, nous avons mutualisé avec la Direction des études un responsable de filière qui est aussi enseignant chez nous ; c'est un poste « deux en un », et peut-être existent aussi au niveau des secrétariats d'autres possibilités de mutualisation de postes.

M. COUSIN.- Peut-être un apport que celui qui vient de l'université ; le projet tel qu'il est présenté ressemble peu ou prou à ce qu'il se passe dans les universités. J'ai toujours eu du mal à comprendre l'organisation de séparation entre l'exécutant, l'exécuteur... Venant de l'université, le schéma tel qu'il est proposé me semble similaire à ce qui se fait autre part. Je ne veux pas dire que c'est toujours bon mais que, du point de vue universitaire, cela ne me semble pas aberrant.

M. POMMERET.- Je souligne qu'il manque des chiffres sur les personnels impactés et l'endroit où ils vont se retrouver. Si la question est celle qu'a posée M. Mesuré, je me

rangerai à cet avis. Si elle est différente et ressemble à celle d'aujourd'hui, je ne voterai pas cette proposition.

M. LEDOYEN.- Je vais essayer d'apporter mon regard en tant que responsable de formation.

Par rapport à l'historique et aux positions prises en 2007, un responsable de formation consacrait 90 % de son temps à la coordination de la formation dont il avait la responsabilité, il passe aujourd'hui une part très importante de son temps à l'enseignement. Pour ma part, je consacre 75 à 80 % de mon temps comme enseignant de l'Institut du management. Ceci transforme les relations entre le responsable de formation que je suis et mes collègues enseignants, dont je suis aussi le collègue au quotidien en tant qu'enseignant.

Deuxièmement, et on s'en est rendu compte ces derniers mois par tous ces échanges ; il y a confusion quant aux missions d'une Direction des études qui coordonne aujourd'hui les formations statutaires mais aussi universitaires. C'est ce qui a changé dans le fonctionnement de l'École depuis sa réforme. Parfois, on considère que la DE ; ce sont les filières. Non, ce n'est pas le cas, les missions sont très spécifiques dans l'accompagnement de nos élèves dans leurs futures responsabilités.

Cela donne parfois l'impression dans cette organisation que le premier travail du directeur des études est de coordonner les filières. Non, il est de bien coordonner l'ensemble des formations développées à l'École.

Troisième point, le fait que les filières soient installées dans un espace et les enseignants dans un autre ne facilite pas forcément les relations entre nos élèves, qui sont beaucoup plus attirés vers nous au quotidien et non vers leurs professeurs. Le fait que le pôle établissement puisse être rattaché à l'IDM donnera plus de fluidité dans les relations entre les élèves et les enseignants en dehors des cours.

Ce sont les trois points que j'identifie et qui peuvent justifier cette évolution.

En revanche, j'émet quelques vigilances pour que les choses puissent fonctionner si nous allons vers cette démarche. Il faut qu'elle soit vraiment bénéfique à nos élèves. L'intérêt de l'organisation actuelle est qu'ils ont une porte d'entrée unique pour toutes leurs questions de vie quotidienne, leurs questions d'étudiants, d'élèves dans l'institution. Cette porte d'entrée unique est formée par le responsable de formation et l'assistante de la filière. Il est important de la conserver, sinon on risque d'amener les élèves à courir après l'information un peu partout dans l'École.

Enfin, il faut aussi être très attentif au fait que les assistants de filière sont très investis et motivés dans leur travail, qu'il ne faudrait pas segmenter. Aujourd'hui, ils ont un suivi des élèves du début à la fin de leur formation, et c'est un point auquel je souhaite que l'on soit très attentif.

M. CHAMBAUD.- Depuis plusieurs mois, des dizaines de personnes à l'École travaillent ce sujet, ce qui a permis une maturation très forte de ce projet. La proposition qui vous est faite n'est donc pas à marche forcée ; ce projet est mûri depuis des mois au sein de l'École.

Pour répondre à l'aspect des votes, je voudrais d'abord insister sur le fait qu'il n'y a pas eu de vote contre, ni au Conseil des formations ni au Comité technique. Au CT de mardi, les syndicats qui se sont abstenus ont souhaité expliquer leur position. Nous n'avons pas encore les éléments écrits, mais j'ai perçu qu'il n'y avait pas d'opposition à poursuivre l'évolution de la Direction des études mais qu'il restait des interrogations sur la poursuite des travaux et la façon dont étaient répartis les responsables de filière dans les départements.

La délibération vise à nous autoriser à poursuivre les travaux et mettre en place une fiche qui n'enfermera pas le directeur des études dans un organigramme finalisé qu'il devra suivre. Aujourd'hui, cela concerne cinq personnes, ce n'est pas énorme. Peut-être la fonction du directeur adjoint va-t-elle changer... Mais nous allons poursuivre ces travaux, y compris en fonction de la personnalité et des compétences de la personne qui arrivera.

Pour être clair, je souhaite, monsieur le président, que nous puissions délibérer sur le sujet.

M. BERLAND.- Pour lever toute ambiguïté, je vous lis la délibération :

« Le Conseil d'administration, réuni en sa séance du 25 février, approuve la nouvelle organisation de la direction des études, à savoir :

1. la définition de ses missions stratégiques :
 - définition et responsabilité de la politique de formation,
 - veille stratégique,
 - cadrage des relations avec les ministères, les partenaires académiques, les milieux professionnels,
 - pilotage des projets pédagogiques et de formation et appui aux responsables de formation,
 - animation des instances de concertation et de décision.
1. l'organigramme cible découlant de ses missions ;
2. le principe de rattachement des filières de formations statutaires dans les départements d'enseignement et de recherche. »

☒ Il est procédé au vote à main levée sur la délibération n°04/2016 : 2 CONTRE, 12 ABSTENTIONS, 13 POUR.

Le Conseil d'administration approuve la nouvelle organisation de la direction des études à la majorité.

M. MESURÉ.- Monsieur le président, normalement, on explique son vote avant, mais étant donné ce que j'ai dit tout à l'heure, je voudrais être cohérent dans mon vote « pour » avec deux voix.

J'ai écouté les explications de M. le directeur et mon sujet n'était pas du tout de retarder le processus. Compte tenu de l'importance et la qualité des travaux qui ont été fournis, je crois qu'il appartient au Conseil de faire confiance et de donner au directeur de la possibilité d'avancer sur ce dossier. Mes remarques étaient plus des commentaires sur la méthodologie qu'un vote contre sur le fond.

6. POLITIQUE DE RESTAURATION

Mme DE LAROCHELAMBERT.- Mesdames Prioul et Rochefort vont vous présenter une synthèse du dossier très complet qui vous a été remis, et Laurent Chambaud précisera sa position dans ce dossier.

(Arrivée dans la salle du personnel de restauration.)

Mme PITAULT-COSSONNIÈRE.- Nous sommes accompagnés du personnel de la restauration qui voudrait être présent pour cette présentation afin de vous montrer qu'ils ne sont pas que des chiffres mais aussi des personnes. Je vais lire une intervention qu'ils ont écrite et qu'ils souhaitent vous faire entendre.

M. BERLAND. - Je vous propose de vous exprimer, mais les débats seront restreints au Conseil d'administration.

Mme PITAULT-COSSONNIÈRE.- Je vais me faire le porte-voix de ce personnel.

« Nous, le personnel du service restauration, ne souhaitons pas voir notre activité externalisée. Nous sommes attachés à l'EHESP, ses personnels et ses usagers en général.

Nous sommes conscients de la nécessité d'améliorer l'offre alimentaire et de réorganiser la fluidité du passage au self. L'analyse du prestataire PH Partners

s'appuie sur les chiffres 2014. Or, depuis 2015, des efforts ont été entrepris et l'étude ne tient pas compte, entre autres, des gains de productivité liés à l'organisation avec une suppression de poste à la restauration, des non remplacements d'arrêts maladie très bien gérés en interne, et des gains financiers avec une meilleure gestion des achats alimentaires.

En conclusion, il est possible de continuer cette démarche d'amélioration du service rendu sans passer par une externalisation.

Dans tous les cas, nous attendons des membres du Conseil d'administration qu'ils votent contre le scénario d'externalisation complet de la restauration.

Ils vous remercient de votre attention. »

(Applaudissements dans la salle.)

M. BERLAND. - Merci beaucoup de vous être exprimés. Maintenant, nous allons avoir un débat en ayant entendu ce que vous venez de nous expliquer.

(Départ de la délégation.)

Mme PRIOUL.- Les travaux menés par le groupe qui a travaillé sur l'évolution de la politique de restauration avec l'aide d'un consultant externe, la société PH Partners, conduisent à une première proposition de six axes d'amélioration de la qualité du service dans son sens le plus large :

1. Externalisation des dîners dans un lieu proche de l'École ;
2. Une cafétéria à sa juste place en l'aménageant et en y localisant le service du petit déjeuner, pris actuellement au restaurant, avec des horaires d'ouverture plus larges ;
3. Une restauration plus exemplaire, dans le respect des lois Grenelle I et II visant à assurer une offre alimentaire bio avec des produits achetés en circuit court, un bon suivi des déchets et la traçabilité des offres alimentaires ;
4. Proposer une offre alimentaire évolutive en travaillant sur la qualité, la diététique et une plus grande variété tant à la cafétéria qu'au self ;
5. Apporter un service plus fluide en ajoutant un poste « caisse » pour faire face aux pics le midi et reporter un poste « chaud » à un autre endroit du self ;
6. Une nouvelle organisation avec un dispositif humain plus adapté en termes de capacité. Aujourd'hui, nous sommes dimensionnés pour faire face à des pics de 750 à 800 couverts alors que notre capacité d'accueil à ce jour est de 450 à 500 couverts en moyenne sur l'année. Il s'agit d'avoir plus de polyvalence sur les postes. PH Partners préconise d'avoir des indices de productivité mesurée sur les postes pour mieux dimensionner l'activité.

Mme ROCHEFORT.- Ces six pastilles ont fait l'objet d'une étude approfondie de la part du cabinet qui a analysé les coûts et l'évolution sur les recettes liées à ces différentes évolutions pour avoir, à l'issue, un impact net financier dans un premier temps, et ce, quel que soit le scénario retenu.

Quatre scénarios s'offrent à nous aujourd'hui :

1. Maintien de la régie pour l'ensemble des prestations hors distribution automatique ;
2. Maintien du self et de la cafétéria en régie. Externalisation de la distribution automatique et des prestations traiteur ;
3. Maintien d'un self en régie. Externalisation de la cafétéria, la distribution automatique, des prestations traiteur ;
4. Externalisation de l'ensemble des prestations de restauration.

Voici une vision synthétique des impacts économiques des différents scénarios. Après avoir mis en œuvre ces évolutions, les économies seraient de :

- 200 000 € pour le scénario 1,
- 147 000 € pour le scénario 2,
- 164 000 € pour le scénario 3,
- 320 000 € pour le scénario 4.

En conclusion de son rapport, HP Partners préconise à la Direction de l'École d'opter pour l'externalisation de l'exploitation de la restauration par le biais notamment d'une délégation de service.

Parallèlement à cela, nous avons étudié en interne différents éléments qui pouvaient constituer une aide à la décision. On retrouve des données externes qui plaideraient en faveur du scénario 4, qui répond aux préconisations de tous les organismes d'audit et de contrôle qui se sont succédé de 2010 à 2014 (IGAENR , IGAS, AERES, Cour des comptes).

Il correspond également à une situation courante en matière de restauration d'entreprise y compris dans le secteur public. Ce sont des éléments qui nous ont été communiqués au niveau national par PH Partners qui indique que 75 % du secteur de la restauration du travail est assuré par des entreprises de restauration.

À un niveau plus local, sur 49 établissements sollicités, seuls trois sont en régie. Nous avons également cherché des contacts au travers d'une enquête auprès des établissements du RESP. Parmi les établissements qui nous ont répondu, seul un est géré en régie.

D'autres données internes ont été ajoutées à ce rapport. En l'occurrence, la restauration constitue une activité complémentaire qui n'est pas au cœur des missions de l'École. De fait, cela a des conséquences sur notre capacité à en assurer une gestion efficiente.

Comme vous le savez, l'École se retrouve chaque année confrontée à la difficulté de mettre en œuvre une juste politique tarifaire pour le service de restauration du fait de la non-revalorisation des indemnités des élèves.

Enfin, pour l'exercice 2016, les commissaires aux comptes nous ont annoncé une investigation sur la régie de restauration car, d'un point de vue système d'information, la multiplicité des outils dont nous disposons et leur incapacité à communiquer entre eux génèrent une situation porteuse de risques.

M. CHAMBAUD.- Ce travail a été réalisé par PH Partners et il était demandé à la Direction de statuer sur ces quatre scénarios. La décision que j'ai prise et que je sou mets au Conseil d'administration est que nous nous orientons vers le scénario 4, avec quand même un certain nombre de points.

D'abord, ce n'est pas du tout une remise en cause du travail des agents que vous avez vus tout à l'heure et qui continuent à faire de leur mieux pour assurer une restauration de la meilleure qualité possible, selon notre organisation aujourd'hui.

Pour résumer les éléments, j'ai d'abord été très sensible au fait de nous recentrer sur nos missions. Nous sommes une école dont l'objectif principal est de faire de la formation, de la recherche et de l'expertise. Dans un contexte où les aspects de restauration sont de plus en plus complexes, cela ne m'apparaissait pas être un élément majeur à l'heure où tous les rapports et audits qui se succèdent nous demandent de nous recentrer sur nos missions.

Le deuxième point tombe sous le sens ; depuis un certain nombre de mois, nous essayons de faire en sorte d'avoir l'organisation la plus efficiente possible. À ce jour, la restauration n'est finalement pas efficiente dans le contexte de l'École, comme le relève le rapport de PH Partner.

Troisièmement, je souhaite insister sur les aspects d'externalisation en resituant les choses. Une grande majorité des personnes de la restauration sont des fonctionnaires attachés à

l'École et le resteront. Dans le cadre de la délégation, ils participeront s'ils le souhaitent, car c'est un élément aussi important dans la réglementation, à l'activité du prestataire. S'ils ne le souhaitent pas, charge à l'École de trouver pour eux un lieu d'accueil à l'École. Par ailleurs, une personne va passer en CDI et nous nous engageons à ce qu'elle puisse trouver un ancrage à l'École. Les personnes en CDD seront accompagnées dans le cadre de la fin de leur contrat.

Voilà pour le contexte entourant cette évolution.

Dernier point ; parmi les prestataires avec lesquels nous sommes en train de voir les choses, l'une des pistes serait que le CROUS reprenne cette activité. Sachant que la décision dépendra de ce qui est proposé et qu'il y a en toile de fond l'enjeu du grand campus de l'ouest de Rennes qui donnerait probablement des possibilités de mutualisation pour l'hôtellerie et la restauration.

Pour finir, ce sujet est passé au Comité technique qui s'est prononcé par 6 votes contre, 1 abstention et 1 vote pour.

M. BERLAND.- Madame Quidu ?

Mme QUIDU.- En préalable, la restauration sur le campus est appréciée par tous les usagers de l'EHESP, et il faut espérer que, quel que soit le scénario, cela ne change pas.

Sur les scénarii, on remarque que, quel qu'il soit, le niveau qualitatif des prestations est amélioré. Élément important qui signifie que la non-externalisation améliore aussi la qualité des prestations.

On nous dit que le prestataire, professionnel de la restauration, reprendra le personnel. Ce qui signifie que le personnel est compétent. Car, quel prestataire reprendrait du personnel incompetent ? Pourquoi externaliser si nous avons du personnel compétent ? Pourquoi la restauration ne fonctionne-t-elle pas avec du personnel compétent ?

En lisant le document, on s'aperçoit que le service de restauration est surdimensionné, phénomène qui ne date pas d'hier car il n'y a pas eu d'augmentation du personnel, voire même une baisse depuis des années.

Comment se fait-il que ce surdimensionnement n'ait pas été traité à temps ? Il nous semble qu'il n'y a pas besoin de professionnels de la restauration pour résoudre ce problème. Dans cette école, nous avons au sein du personnel, des compétences qui, si elles avaient été mobilisées, auraient permis de résoudre le problème.

Par ailleurs, depuis 2008, les organisations syndicales, mais aussi une commission Restauration qui s'était mise en place avant 2010, ont mis au jour des problèmes -nous ne parlerons pas des conflits internes- et fait des recommandations assez simples.

La dernière enquête menée reprend une partie des recommandations déjà proposées. Or, les actions proposées ont été d'augmenter systématiquement chaque année le prix des plats proposés. Proposition rejetée depuis deux ans par le Conseil d'administration.

Nous considérons que les directions successives n'ont pas fait le nécessaire pour que la restauration interne soit à la hauteur alors qu'il est possible de réaliser des améliorations, comme nous l'ont indiqué les personnels qui se sont exprimés à l'instant.

Donc, rien ne justifie de passer par une externalisation pour réaliser ces prestations.

M. LAMBERT.- D'abord, merci d'avoir accepté de faire entrer la délégation, cela montre de votre part un respect pour l'expression des personnels. Dans l'autre sens, ils nous respectent aussi beaucoup puisqu'ils ont accepté de partir après leur intervention. Cela montre un respect des administrateurs et de la hiérarchie. Je vous prie de croire que cela ne se serait pas passé ainsi à l'hôpital. Cela montre un relatif bon climat social ici.

Nous partageons tous ici des valeurs de service public, et ma question au sujet du personnel s'adresse surtout à Mme de Larochelambert : qu'avez-vous prévu pour les personnels

restants, dans l'hypothèse où la restauration serait concédée ? Un entretien individuel est-il prévu ? Je rappelle ici notamment le respect dû à chacun.

Mme DE LAROCHELAMBERT.- Laurent a rappelé la composition de l'équipe. Dans l'effectif, une personne en CDD va passer en CDI et un départ à la retraite imminent est prévu. Cela permettra de franchir la première étape à la rentrée de septembre 2016. Nous nous inscrivons dans un certain temps de mise en œuvre de cette réorganisation précisément pour permettre l'accompagnement individuel des personnels.

La seconde partie serait mise en œuvre en septembre 2017. Il resterait parmi ces personnels les 16 fonctionnaires affectés aujourd'hui à cette activité. Leur statut leur conférant des droits, ils seront accompagnés individuellement dans leur parcours d'ores et déjà réalisé, dans leurs compétences, leurs possibilités et leurs souhaits. Dans ce cadre, le prestataire les reprend mais ils continuent d'être gérés par l'École, d'avoir leur statut de fonctionnaire avec leurs droits à l'avancement, à la carrière, gérés par l'École et les CAP qui les gèrent. Ils ont aussi le droit de refuser d'être mis à disposition du prestataire, auquel cas l'École s'engage à les accompagner individuellement dans la recherche de l'affectation la plus en conformité avec leur souhait, leurs compétences d'ores et déjà acquises ou à acquérir, en 18 mois on peut aussi mettre en place un plan de formation pour ceux qui souhaiteraient le faire.

Voilà la façon dont les choses vont se présenter.

M. POMMERET.- J'ai une question simple, tout à l'heure, les personnels ont parlé d'études faites sur la base des chiffres 2014, alors que les chiffres 2015 ne sont pas équivalents. Pourquoi a-t-on pris les chiffres 2014 et non pas ceux de 2015 ?

Mme ROCHEFORT.- Lorsque PH Partners a répondu à notre appel d'offres, au premier trimestre 2015, seuls les résultats de 2014 étaient disponibles. Nous nous sommes basés sur eux pour la première partie de l'étude qui était vraiment très complète. De fait, les analyses qui ont suivi dans le temps se sont toujours basées sur les mêmes éléments, en partant d'un scénario zéro.

Dans l'absolu, on pourrait reprendre les chiffres de 2015, mais le temps de le faire et de rediscuter du projet, nous aurions des conclusions l'année prochaine. Les choses ont probablement changé entre 2014 et 2015 mais pas de manière significative, et je me permets de dire que je suis bien placée pour le savoir.

Quoi qu'il en soit, d'un exercice à l'autre, cela change forcément mais je ne suis pas sûre que les conséquences économiques, en tout cas sur la partie analyse économique de PH Partners, soient grandement différentes en fonction de ce que nous avons vécu l'année dernière.

M. BOUVIER-MULLER.- Je voulais avoir une confirmation ; si j'ai bien compris, personne ne perd son emploi, tous les personnels statutaires continuent de l'être. Ils pourront choisir s'ils vont avec le prestataire ou restent au sein de l'École. Et, *in fine*, on gagne 300 000 € que l'on peut réinjecter dans l'enseignement et la recherche ?

La Direction : (*Acquiescement*).

M. BOUVIER-MULLER.- Très bien, merci.

Mme QUIDU.- Excepté le fait que l'emploi de deux contractuels saute, et que des personnes n'accepteront peut-être pas d'aller en délégation, qu'il faudra bien recaser. Donc, ce chiffre n'est pas forcément le reflet exact du montant des économies effectuées.

M. POMMERET.- Pour mon dernier conseil, je ne pensais pas que je serais obligé de citer l'ancien directeur, Antoine Flahault, qui disait qu'à la suite du rapport de l'IGAS concernant justement la restauration, le service restauration était déficitaire et qu'il « assumait ».

M. LEDOYEN.- J'ai une question technique puisque l'on parle des impacts. Il est question de délocaliser le repas du soir, mais quel en est le nombre exact ?

Mme DE LAROCHELAMBERT.- En moyenne, il est autour de 50.

Mme ROCHEFORT.- C'est entre 40 et 50 le soir, avec aussi une moyenne de 4 agents mobilisés, pour parfois 20 convives seulement.

M. LEDOYEN.- Le petit déjeuner serait également délocalisé ?

Mme ROCHEFORT.- Dans le cadre de la première étape, à l'été 2016, il n'est question que de confier l'entretien des parties communes accessibles au public au prestataire d'entretien, et de délocaliser la restauration du soir.

À la deuxième étape, à partir de septembre 2017, on rapporterait les petits déjeuners à la cafétéria en les faisant sortir du forfait hôtelier. Il faut savoir qu'aujourd'hui, le petit déjeuner est inclus dans le forfait hôtelier, ce qui empêche les résidents et élèves de bénéficier des allocations logement lorsqu'ils logent à l'EHESP. L'idée est de repositionner le petit déjeuner à la cafétéria avec une amplitude horaire élargie afin que les usagers soient pleinement satisfaits puisqu'ils auront le choix de la prestation.

M. LEDOYEN.- Donc, on réduirait le coût de l'hébergement puisque le petit déjeuner ne serait plus inclus ?

Mme ROCHEFORT.- Nous reparlerons de l'hébergement le moment venu, mais cela fait partie de la politique d'hébergement.

Mme DE LAROCHELAMBERT.- Le petit déjeuner actuel, vu sa composition pour l'avoir expérimenté, ne doit pas influencer beaucoup sur le coût global de l'hébergement. Il est vraiment très sommaire. Cela permettrait en plus d'offrir une autre prestation dans Robert Debré, notamment à ceux qui attendent pour une formation continue devant la porte le matin avant 8 h.

Départ de M. Bouvier-Muller.

M. CHAMBAUD.- Un commentaire pour soutenir ce que disait M. Lambert, même si certains sujets sont difficiles, nous les traitons dans des conditions qui respectent toujours les individus, y compris ceux qui ne sont pas d'accord.

Ensuite, je voudrais rectifier un point des propos de Mme Quidu. Effectivement, et c'est dit très clairement, quel que soit le scénario, on va mettre fin aux CDD puisque c'est l'un des éléments du constat. Quel que soit le scénario, les ressources affectées à la restauration sont en nombre conséquent par rapport à un *benchmark* fait sur d'autres structures équivalentes.

Je voudrais dire aussi que l'on ne « recasera » pas les personnes. Ce n'est pas une question de « recaser » mais, en fonction des desiderata des personnes -et j'espère que celles qui ont acquis une compétence dans la restauration et le service auront à cœur de poursuivre cette activité-, si elles ne souhaitent pas le faire, nous trouverons des éléments d'accompagnement et de formation afin qu'elles puissent trouver leur place dans l'École.

Et dernier point par rapport à M. Pommeret qui cite l'ancien directeur de l'École. Si ce dernier avait la responsabilité de ses propos, je vais citer quelqu'un d'autre. À mon arrivée, lorsque j'ai été soumis aux questions du Conseil d'administration, une personne m'a dit : « M. Chambaud, saurez-vous décider ? » Eh bien oui, monsieur Pommeret, il y a des décisions qu'il faut prendre, même si elles ne sont pas consensuelles.

M. POMMERET.- Si vous voulez aller sur ce terrain, on peut en parler longtemps. Dommage que ce soit le dernier Conseil.

M. CHAMBAUD.- J'assume ce qui n'est pas une décision d'ailleurs mais une proposition faite au Conseil.

M. ROSENBLATT.- Je voudrais dire que le sujet n'est pas tabou. Effectivement, en passant en revue les activités de l'École, on a le droit de les remettre en cause et de se demander s'il y a avantage, tout en maintenant la qualité, à les organiser différemment.

J'observe d'ailleurs avec intérêt, à force de demander que l'on évalue bien les activités, leurs coûts et charges associées, que nous disposons d'un certain nombre d'éléments qui permettent de voir le coût de la fonction restauration. Merci de le faire pour toutes les fonctions et activités de l'École encore une fois.

Cela étant, cette étude et les conclusions que vous en tirez revêtent plusieurs aspects. Je partage avec Patrick le goût du respect d'autrui, bien entendu, et je suis tout à fait intéressé d'entendre que vous allez respecter les droits des agents et appliquer les règles de la fonction publique. Je pourrais dire : encore heureux ! Évidemment, vous allez respecter le droit de la fonction publique. Il faut s'en féliciter, mais c'est aussi la moindre des choses.

On peut faire les choses positivement et intelligemment ou les faire à minima. Je ne doute pas de votre intention de le faire positivement.

Cependant, il faut distinguer deux points. À mon sens, la réorganisation est un sujet en tant que tel avec l'évolution du process de production. D'autre part, il y a la question de l'externalisation du process. Dans la présentation du dossier, je suis surpris de voir de quelle manière les deux sont liés, jusqu'à la délibération d'ailleurs.

J'ai une certaine expérience de restructurations et fermetures de cuisines, cela m'est arrivé plus souvent qu'à mon tour dans les établissements que j'ai dirigés. Effectivement, j'avais réussi à obtenir le fait de garder le bénéfice des restructurations pour améliorer les services de soins. Ce n'était pas en pure perte.

Mais, dans ces dossiers, il ne faut pas simplement se demander si c'est plus cher ou moins cher, mais aussi pourquoi. Si c'est parce que l'on va payer le futur personnel ensuite davantage au lance-pierre que dans la fonction publique, on peut se dire que c'est un gain. Mais c'est une forme d'externalisation qui a ses limites, c'est comme ces fameuses sociétés de nettoyage qui sous-payent les personnels pour arriver à tirer les prix. Pour le coup, on peut passer du village gaulois au village planétaire dans l'externalisation à tout-va ! Permettez-moi ce clin d'œil en retour...

Ce n'est pas ce que vous dites, bien entendu, mais le fait est qu'il faut commencer par savoir pourquoi on est plus coûteux ou moins coûteux qu'un coût de référence pour une production équivalente. Il me semble que c'est un point de départ pour juger ensuite de la meilleure solution, le meilleur choix en termes d'organisation.

De ce point de vue, les données sont évolutives. Je rejoins Michel Pommeret sur le fait qu'une année de référence fait tirer des conclusions. Espérons que les années suivantes aboutissent au même résultat. Le campus s'étendant, peut-être davantage de convives viendront-ils se restaurer à l'avenir. Vous allez avoir des coûts fixes maintenus si vous n'êtes pas à la limite de la production, vous allez pouvoir augmenter le nombre de repas et, éventuellement, arriver à générer des gains de productivité, etc. Il faut aussi prendre en compte la dimension d'avenir.

Il me paraît évident que les réorganisations physiques et organisationnelles mentionnées dans le dossier peuvent, en tout état de cause, être réalisées de manière positive, et que ce n'est pas une occasion de fâcherie ou de désaccord.

À mon sens, un point manque au dossier et me préoccupe beaucoup : la question de la fiscalité applicable. Les normes sont aussi changeantes dans ce domaine et, dès lors que vous avez une modification substantielle de ce type, je voudrais être certain que cette dimension a bien été prise en compte dans l'analyse du dossier. De ce point de vue, même si l'on peut faire confiance aux sociétés d'audit à qui l'on confie des prestations d'analyse et de préparation des affaires, c'est un point qu'il me semble utile d'approfondir.

Pour conclure, je reviens à ce que je disais au début ; je suis très gêné que la délibération soit sous forme de lot. Le principe de mise en œuvre d'axes d'amélioration est un sujet, le principe de l'externalisation en est un autre. À mon sens, ils peuvent être dissociés. Je ne doute pas qu'une grande majorité du Conseil serait enclin à revoir et améliorer la

performance de la fonction restauration, et c'est un autre sujet que de dire d'emblée qu'il faut l'externaliser.

Mme DE LAROCHELAMBERT.- Il faut bien prendre conscience, mais vous le savez largement aussi bien que moi, que le dimensionnement de l'École et les contraintes qui pèsent sur la restauration collective ne sont plus compatibles : contraintes réglementaires, sur les produits à utiliser, sur les cadences, etc. Malgré la compétence individuelle de ceux qui y travaillent et leur volonté de bien faire, l'École n'a pas le dimensionnement nécessaire pour mettre en œuvre une politique de restauration collective conforme aujourd'hui à la fois à la réglementation et à ce qui est attendu par les différents publics. Des enquêtes ont montré que les souhaits des apprenants et du personnel sont différents en fonction de l'âge, des moyens individuels, etc.

L'École ne peut pas assurer cette prestation réglementairement et de façon diversifiée telle qu'elle est attendue aujourd'hui.

M. VIEUXBLED.- Je partage la position de mon collègue Michel Rosenblatt sur le fait de prendre une seule décision qui entérine à la fois la réflexion et la prise de décision. Mais comme vous avez dit que vous prendriez la décision, ce qui est votre droit, cela vaut-il vraiment la peine de s'exprimer et de parler longuement du sujet ?

J'ai connu dans ma carrière les divers positionnements entre le fait de passer d'une cuisine traditionnelle à une cuisine semi ou complètement externalisée avec des entreprises comme Sodexo et bien d'autres que tout le monde connaît en prenant le train, les avions et autres.

On se rend bien compte que l'économie est faite d'abord sur le personnel. Que je sache, à l'heure actuelle, les agriculteurs sont dans la rue, le prix du lait n'a pas varié depuis nombre d'années, de même que celui de la pomme de terre, de la viande.

Votre prestataire n'est pas fou et va dans votre sens, il ne va pas vous dire le contraire. Il sait très bien ce que vous recherchez, c'est-à-dire des économies. Et il sait très bien que faire des économies passe par une réduction du personnel ou par le fait d'employer du personnel qui ne sera pas forcément à la hauteur des qualifications requises.

Devant une telle décision à prendre aujourd'hui, FO votera contre.

M. BERLAND.- Une précision ; le directeur a parlé du CROUS que l'on connaît bien dans les universités. Je vous assure que c'est de très grande qualité.

M. VIEUXBLED.- Effectivement, je suis allé manger au CROUS de Brest, de Vannes, de Rennes ; le midi, on vous sert des sandwiches avec de grosses pommes de terre, de la viande, de la mayonnaise. J'ai posé la question par curiosité et on m'a répondu : « Ils n'ont pas beaucoup d'argent et lorsqu'ils ont mangé ce sandwich, ils n'ont plus faim le soir. »

M. BERLAND.- Non, je suis désolé mais il ne faut pas caricaturer. C'est un service public de très grande qualité, on peut tout à fait leur faire confiance.

M. COUSIN.- Je vais peut-être vous donner l'avis d'un doctorant qui mange tous les jours au CROUS à Paris. Je survis jusque-là et je ne mange pas que des pommes de terre. Je vous invite quand vous le voulez à Port-Royal ou à Mabillon où je travaille et enseigne.

Par ailleurs, pardonnez-moi, monsieur Chambaud, mais je n'ai pas vu dans votre CV que vous étiez un restaurateur hors pair. Ce n'est effectivement pas votre de métier. Cependant, je pense que quelqu'un gère la cuisine, et peut-être y a-t-il à voir aussi de ce côté. Je tenais à le rappeler car beaucoup d'arguments tournaient autour du fait que ce n'est pas le cœur de métier, et cela revient à la question de la gestion.

M. CAPRON.- Je partage l'étonnement de M. Rosenblatt, c'est effectivement un sujet que nous avons déjà abordé avec la Direction. Jusqu'à maintenant, nous étions restés sur une hypothèse 3, me semble-t-il, et je découvre que c'est la n°4 qui est retenue. Peut-être faut-il prendre effectivement une décision. Cela étant, je suis dubitatif.

Pour en revenir à un aspect pratico-pratique concernant les points de restauration en soirée, cela se ferait sur Agro Campus ou éventuellement au foyer des jeunes travailleurs. En revanche, la problématique de la restauration le week-end perdure pour les usagers qui résident sur le campus.

Par ailleurs, on a fait remarquer la qualité des restaurants CROUS. Mais, en contrepoint, j'aimerais citer l'exemple des deux ENS de Lyon. Ces structures avaient une restauration interne et ont choisi de la confier au CROUS avec un résultat plus que satisfaisant. Si vous avez l'occasion de passer à Lyon, je vous invite à aller manger au CROUS. Cela prouve que l'on peut avoir un résultat tangible en passant par ce prestataire. J'y suis d'autant plus sensible que j'y ai travaillé avant de réussir le concours de directeur et de rejoindre l'EHESP.

Je tenais également à rassurer le personnel sur l'hypothèse de son transfert éventuel au CROUS. Les agents du CROUS peuvent en effet bénéficier d'œuvres sociales intéressantes.

Voilà pour ma part mes remarques sur ce sujet.

M. BERLAND.- Ce débat a permis de détacher deux attendus. Le premier portant sur les axes d'amélioration, et le second sur le principe d'externalisation de la gestion de l'ensemble des prestations de restauration. Mais nous les soumettons à un seul vote.

Mme QUIOT.- Est-il possible d'ajouter « dans le respect des droits des personnels », à côté du principe d'externalisation. Cela va de soi, mais si s'est inscrit dans la délibération, c'est encore mieux.

M. BERLAND.- Nous allons le faire.

M. COAT.- Nous avons bien mentionné dans le visa de la délibération, la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 modifiée portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique d'Etat, texte qui rappelle les droits et devoirs des agents fonctionnaires.

☒ Il est procédé au vote à main levée sur la délibération n°05/2016 : 6 CONTRE, 5 ABSTENTIONS, 16 POUR.

Le Conseil d'administration approuve à la majorité le nouvelle politique de restauration.

7. APPROBATION DU TARIF DE REMPLACEMENT DES CARTES MULTISERVICES OU PORTE-CLES MAGNETIQUES

Mme ROCHEFORT.- À l'occasion du vote de décembre, il était prévu dans l'augmentation des tarifs de diminuer le prix de la carte multiservice en cas de remplacement ou de perte, mais l'évolution des tarifs n'a pas été retenue au mois de décembre. Comme on a supprimé les cartes multiservices et les badges cartonnés pour des cartes rigides, le coût a augmenté. Néanmoins, pour les usagers, cela revient à une réelle augmentation s'ils perdent leurs moyens d'accès au restaurant.

Nous proposons donc de diminuer le coût de refacturation au moment du remplacement, de 25 à 10 €.

M. POMMERET.- N'y a-t-il pas moyen d'instaurer un système de caution au moment où l'on prend le badge ?

Mme ROCHEFORT.- Jusqu'à maintenant, lorsqu'on a voulu le faire, notamment pour les 25 €, c'était a priori compliqué.

M. NOËL.- Le problème des cautions est qu'il faut les gérer. Avec les mouvements, je pense que cela n'en vaut pas la peine. Mais s'il faut le faire, nous le ferons.

M. POMMERET.- Étant donné le format des badges, c'est quelque chose qui peut se perdre ou que les gens ne redonnent pas. Si l'on veut faire des économies, il faudra regarder à un moment la dépense et l'investissement que coûterait le fait de mettre en place une caution.

☒ Il est procédé au vote à main levée sur la délibération n°06/2016 : UNANIMITÉ.

Le Conseil d'administration approuve le tarif de remplacement des cartes multiservices ou badges magnétiques.

8. INFORMATIONS SUR LES EVOLUTIONS BUDGETAIRES DU DEBUT D'ANNEE ET SUR LE PLAN PLURIANNUEL D'INVESTISSEMENT (PPI)

Mme DE LAROCHELAMBERT.- Nous nous étions interrogés sur le fait de vous présenter un premier budget rectificatif. Mais au vu du résultat tardif de 2015, nous préférons vous donner quelques informations fiables sur les premières modifications au regard du budget qui a été voté au mois de décembre. Nous allons également vous donner quelques informations sur le plan pluriannuel d'investissement, ce qui avait été demandé au dernier Conseil.

Nous pouvons d'ores et déjà vous informer d'une évolution sur nos produits pour 2016. Nous avons reçu une notification de la SCSP MASS d'un montant très légèrement inférieur à ce qui avait été prévu dans le budget initial. La subvention du MESR a été plus importante que celle prévue, pour autant, au moment où nous avons conçu le budget la prévision était d'un montant de 2,280 millions alors que la notification a été très légèrement inférieure.

Puis, de manière épisodique, mais il est important de le dire car cela montre que nous nous adaptons à la situation de George Sand ; nous attendons de la part de Paris XIII un remboursement d'un petit équipement que nous avons dû assurer dans l'amphithéâtre afin de permettre aux apprenants de travailler dans de meilleures conditions. Certes, c'est un remboursement modique mais tout à fait symbolique.

Beaucoup moins symbolique ; l'ajustement des effectifs élèves par rapport à ce qui avait été prévu lors de l'élaboration du budget. Nous avons d'ores et déjà prévu, au regard des postes ouverts, un nombre d'élèves inférieur au nombre de postes théorique en raison des résultats aux concours et des abandons habituels suite à la réussite à d'autres concours.

Lorsque ce document a été élaboré, nous avons prévu une entrée de 262 élèves contre 325 attendus. Vous avez le détail par filière, par exemple, sur la filière DH, 80 places étaient ouvertes et 73 élèves ont pris leur poste en janvier. D'ores et déjà, nous pouvons vous informer d'autres abandons au profit d'autres écoles.

Concernant les DS, le phénomène n'est pas le même, je le souligne car Jean-René Ledoyen y tient, à très juste titre. Le nombre de places ouvertes était de 55 et le nombre d'entrées après concours n'est que de 39, ce qui est le résultat du concours en lui-même.

Pour les D3S, on compte le départ de 5 élèves. Pour les attachés, c'est un vrai différentiel, soit 95 places ouvertes pour seulement 60 entrées. Depuis, d'autres élèves ont quitté l'École ; des attachés reçus en interne à d'autres concours, des directeurs d'hôpitaux qui sont partis à l'INET, ainsi que des D3S. Cela représente au moins 7 élèves qui n'entrent pas dans le calcul représenté ici.

Tous ces éléments aboutissent forcément à des évolutions, à la fois de nos prévisions de dépenses pour le prochain budget rectificatif qui vous sera présenté et sur les dépenses de fonctionnement (moins d'élèves, moins d'indemnités). Par ailleurs, la mise à disposition d'un personnel universitaire s'est arrêtée à sa demande à la fin du mois de février. Ce qui représente une diminution des dépenses de 107 000 €.

Je ne reviens pas sur les salles de cours de Georges Sand.

Une tranche conditionnelle du marché AMO Restauration sera également à régler.

Ces quelques modifications sur les dépenses de fonctionnement sont d'ores et déjà certaines.

Puis, il sera également présenté au Conseil d'administration de l'été, la poursuite de l'ajustement de nos dépenses dans le cadre du plan pluriannuel d'efficacité et de notre plan pluriannuel d'investissement. Nous avons présenté en décembre un plan d'investissement 2016 basé sur des enveloppes prévisionnelles par grandes catégories. Mais, grâce à un travail en commun des équipes, nous avons pu l'affiner. Ce qui nous amène à rectifier notre plan d'investissement à hauteur de 231 000 € en moins. En revanche, pour l'exercice 2017, on prévoit un report à peu près équivalent de ces dépenses.

Au regard du budget voté, nous aurons à vous présenter une évolution en juillet qui, au minimum, fera état d'une diminution des dépenses prévisionnelles de 1 430 000 €. La plus grande partie de cette diminution porte évidemment sur le personnel, en l'occurrence, sur les salaires versés aux élèves fonctionnaires hospitaliers à hauteur de 979 000 €, pour ce qui était connu avant les tout derniers abandons par nos élèves. En ce qui concerne les recettes, quelques ajustements sont rapportés ici également.

Mme RIO.- Voici une présentation en mode GBCP avec la reprise quasiment à l'identique des informations figurant au budget en droit constaté, si ce n'est pour les dépenses de fonctionnement. On note une réduction de 454 k€ contre des crédits de paiement en diminution moindre, qui intègrent l'autorisation d'engagement qui avait été votée pour la mise à disposition du personnel qui s'en va. C'est la seule différence. La présentation en GBCP vous donne aussi les dépenses pour l'ensemble des enveloppes : fonctionnement, investissement, personnels, dans la formation du solde budgétaire, qui s'améliore en droit constaté.

Mme DE LAROCHELAMBERT.- Lors du dernier Conseil d'administration, vous aviez souhaité que nous affinions le plan pluriannuel d'investissement. Nous pouvons aujourd'hui vous le présenter par grandes masses chiffrées, ou types d'équipements ou d'investissements nécessaires. Il inclut les différentes opérations liées au schéma directeur immobilier dans le cadre du scénario n°2 sur lequel vous nous aviez autorisés à continuer de travailler. Il reprend l'ensemble des opérations prévues étalées sur une année supplémentaire car, en le retravaillant, sa mise en œuvre est décalée dans le temps.

En revanche, au regard des résultats financiers que nous avons pu valider ce matin, la mise en œuvre de ce schéma directeur immobilier serait faisable dans la mesure où l'on peut parier aujourd'hui que l'équilibre financier, certes fragile, atteint à la fin de l'exercice 2015, devrait être confirmé dès cette année et celles qui viennent, en mettant en parallèle les mesures d'amélioration de la performance telles qu'elles sont progressivement mises en œuvre. Le schéma complet vous a été transmis.

J'insiste sur le fait que LERES, qui est en cours de libération puisque l'IRSET vient d'ouvrir, n'est pas inclus dans les dépenses d'investissement mais de fonctionnement à venir. Il s'avère que nous avons encore quelques incertitudes concernant la dose d'amiante contenue, dont le traitement aura un coût non négligeable, mais sera imputable en dépenses de fonctionnement et non d'investissement.

Vous avez ici la synthèse chiffrée et les évolutions comparées du fonds de roulement disponible avant le prudentiel, et des investissements tels qu'ils ont été revus de façon réaliste jusqu'aux années 2020. Lors d'une autre séance, il sera important de le présenter plus en détail.

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

9. POINT D'ETAPE SUR LA MISE EN ŒUVRE :

↳ *Contrat d'objectifs et de performance 2014–2018*

↳ *Recommandations du rapport de l'IGAS*

M. CHAMBAUD.- Sans entrer dans le détail, je souhaite surtout insister sur le fait que le COP est notre feuille de route sur laquelle nous avons convenu avec les tutelles de faire des points réguliers. Il nous avait même été demandé de faire un bilan à un an. Nous avons ces éléments qui permettent de voir ce que nous avons fait depuis la signature du COP, et ce qu'il nous reste à mettre en place. Il est important de pouvoir vous dire que nous avons fait cet état des lieux, de même qu'en interne vis-à-vis de l'ensemble des personnels de l'École.

Il sera également important d'en discuter à une prochaine session du futur Conseil d'administration pour voir où nous en sommes et, surtout, l'adapter en fonction des réalités nouvelles. Il n'aura échappé à personne que le contexte législatif a quelque peu évolué depuis que nous avons élaboré ce contrat d'objectifs et de performance. Et nous sommes maintenant officiellement membres de deux Comue, avec toutes les obligations et les possibilités que cela présente. Nous devons donc avoir un temps, non pas pour rediscuter mais adapter la feuille de route au travers de ce COP.

Je ne vais pas m'appesantir davantage sur le sujet, je pensais surtout important que vous sachiez que cet état des lieux est disponible et servira à la nouvelle mandature comme élément de « tuilage ».

Mme QUIOT.- Au titre du ministère, nous avons insisté sur un point d'étape à un an car il nous semblait utile de savoir où se situer sur la trajectoire. Surtout, au terme d'un an, un engagement devait être tenu par l'École ; avoir une comptabilité analytique opérationnelle en 2015.

Mon intervention vise juste à dire que nous pouvons prendre rendez-vous dans six mois pour faire un point sur le sujet, qui devient une priorité. Cela évitera également d'avoir à entendre les mêmes remarques lors de l'examen du budget.

Pour 2015, on voit que l'on n'est pas tout à fait « dans les clous » sur la comptabilité analytique opérationnelle, que l'on nous donne par fragments et non de manière complète. Pour le ministère, cela va vraiment devenir un sujet sous tension. C'est pourquoi, si l'École a besoin d'aide pour progresser dans cette démarche, nous sommes prêts à l'y aider.

Mme DE LAROCHELAMBERT.- Une mission « pilotage et qualité » est en cours de constitution au sein de l'École. C'est le résultat d'un travail mené en 2015 par un groupe de professionnels divers (Direction des finances, Direction des ressources humaines, DSIT, etc.) qui s'est réuni une fois par semaine tout au long de l'année dernière.

Après passage devant les instances, il sera précisément identifié au sein de l'École cette mission dont le premier objectif sera le rétablissement de la comptabilité analytique. Elle sera rattachée directement à Laurent Chambaud et se mettra en place par redéploiement interne. Il fallait, en effet, dégager un emploi à temps plein sur la comptabilité analytique, ce qui n'était pas le cas jusqu'à présent. Une personne travaille à 20 % sur cette mission actuellement mais y sera à 100 % à partir du 1^{er} mars.

10. QUESTIONS DIVERSES :

↳ *Compte rendu des délégations accordées par le CA au directeur au cours de l'année 2015*

M. COAT.- Nous avons pris l'engagement de vous présenter annuellement les décisions prises par le directeur suite aux délégations accordées par le Conseil d'administration. Vous avez là le listing de toutes ces décisions prises dans ce cadre sur l'année 2015 qui

concernent : les baux et locations, la participation des organismes dotés de la personnalité morale, l'ensemble des conventions et contrats passés dans le cadre des missions de l'École pour la formation, la recherche, l'expertise, etc., les marchés publics, les actions en justice et transactions, ainsi que les remises gracieuses et admissions en non-valeur de créances.

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

↳ *Liste des personnels mentionnés à l'article 18 du décret (personnels assurant au moins 30 heures d'enseignement sur l'année en cours) en vue du processus électoral (intégration au corps électoral sur demande)*

M. COAT.- Réglementairement, nous devons vous présenter cette liste de vacataires effectuant plus de 30 heures d'enseignement sur une année pour des formations au sein de l'École. Ces personnes ont la possibilité d'être membres du corps électoral s'ils en font la demande car, n'étant pas personnels de l'École à temps plein, ils ne sont pas inscrits d'office sur les listes.

M. SCHWEYER.- À titre d'information, à quoi correspond l'avenant au protocole transactionnel avec Grant Thornton, y a-t-il eu un différend avec eux ?

Mme RIO.- Il ne s'agit pas d'un différend. Simplement, la mission de Grant Thornton n'a pas été réalisée en totalité et nous avons passé une transaction afin de bénéficier d'une prestation complémentaire à leur mission d'origine, sachant que le montant du marché initial était ferme.

M. SCHWEYER.- Je suis désolé de dire cela en fin de mandat, mais je suggère pour nos successeurs, que les présentations qui nous sont faites, toujours de très bonne qualité, soient encore plus synthétiques, en tout cas analytiques, pour pointer les difficultés, les éléments sensibles. Par exemple, j'ai trouvé le dossier restauration particulièrement complexe, il est heureux que vous soyez intervenus car rien ne figurait sur le personnel et les problèmes rencontrés. Or, ce sont des éléments qui permettaient de se prononcer.

Sur le plan de l'amélioration et de l'efficacité, c'est un point à travailler. Certes, il faut donner l'intégralité des informations, c'est très bien fait par écrit. Mais lorsque nous sommes présents, il faudrait des éléments plus analytiques, ce qui améliorerait considérablement la qualité de nos échanges.

M. CHAMBAUD.- Je suis d'accord, par exemple, nous avons fait un exercice de présentation du COP dans une réunion d'information au personnel et, en voulant trop aller dans le détail pour bien faire, on a complètement annihilé la possibilité de discussion autour du document.

J'entends tout à fait cette critique qui doit nous inciter à la vigilance dans ce domaine. C'est une question à la fois de présentation et de mise en perspective des éléments majeurs. D'un autre côté, il ne faut pas non plus être trop synthétique et passer de côté des éléments. On peut avoir une information écrite exhaustive, puis une présentation qui n'a pas besoin de l'être.

Quant à ce qui est proposé au Conseil d'administration, c'est aussi un sujet délicat car les documents écrits sur lesquels vous vous basez doivent être véritablement factuels sur un certain nombre de points. D'autant que certains éléments sont de l'ordre d'une volonté « politique » de notre part. Dans ce cadre, il est important pour nous de pouvoir le dire de manière explicite.

Donc, j'entends tout à fait la critique dont nous essaierons de tenir compte. J'espère que vous nous aiderez aussi à progresser sur le sujet.

M. VIEUXBLED.- Pour les personnes qui vont quitter définitivement le Conseil d'administration, ce qui est mon cas, continuerez-vous à nous envoyer l'information concernant ce Conseil jusqu'en juillet, que l'on puisse faire la transition ?

M. CHAMBAUD.- Bien sûr.

M. COUSIN.- À ce propos, tous les documents qui nous sont transmis sont-ils archivés pour faire le lien avec ceux qui vont nous succéder ?

M. POMMERET.- J'ai un fonds documentaire que je propose de transmettre.

Mme de LAROCHELAMBERT.- De même que la Direction.

M. COUSIN.- Le fonds documentaire se transmet de mandant en mandant. C'est important pour faire le lien. La Direction pourra-t-elle envoyer une archive aux nouveaux représentants afin d'assurer une bonne transition ? Merci.

M. BERLAND.- Nous allons donc clore ce dernier Conseil d'administration de la mandature. Merci beaucoup pour les débats très riches sur des sujets importants. Chacun a pu se déterminer en fonction des arguments avancés par les uns et les autres.

Merci beaucoup et longue vie à l'EHESP.

(L'ordre du jour étant épuisé, la séance est levée à 16 h 07.)