

| | | | |
|---|---|--------------------|------------------|
|  | Conseil d'administration ordinaire du 26 mars 2014 procès-verbal | Référence | PV CA_DIR 2014-2 |
| | | Révision | |
| | | Date d'application | |
| | | Version | 1 |

VALIDATION

| | Rédigé | Validé |
|--------------------------------------|----------------|--------------------------|
| Date | mai 2014 | 2 juillet 2014 |
| Prénom Nom (ou nom de l'instance) | DIXIT-Atoutext | Conseil d'Administration |

Au titre des représentants de l'Etat :

Représentant le secrétaire général des ministères sociaux: 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 présent,
 Représentant de la Direction Générale de la Recherche et de l'Innovation : Mme Martine BONNAURE-MALLET est absente.

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

Représentant le mouvement des entreprises de France (MEDEF) : Monsieur Bernard MESURÉ est présent
 Représentant la Fédération hospitalière de France (FHF) : Messieurs Gérard VINCENT est présent.
 Représentant le Syndicat des Managers Publics de Santé (SMPS) : M. Olivier OVAGUIMIAN est présent.
 Représentant la Confédération démocratique du travail (CFDT) : M. Michel ROSENBLATT est présent.
 Représentant le syndicat Force ouvrière (FO) : M. Pascal de WILDE est présent.
 Représentant la Confédération générale du travail (CGT) : M. Jean-Luc GIBELIN est présent.
 Représentant l'Association des directeurs d'hôpital (ADH) : M. Frédéric BOIRON est présent.
 Représentant le Syndicat des médecins inspecteurs de santé publique (SMISP) : M. Thierry FOUÉRE est absent.
 Représentant le Syndicat national des inspecteurs de l'action sanitaire et sociale (SNIASS) M. Antoine GINI est absent.

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

M. SANNIE est présent
 M. Philippe THIBAUT est présent
 M. Yvon BERLAND est présent

Représentants des enseignants chercheurs ayant rang de professeur :

M. Bernard JEGOU est présent,
 M. Olivier THOMAS est absent,
 Mme Dominique THOUVENIN est présente,

Représentants des personnels d'enseignement et de recherche :

M. François-Xavier SCHWEYER est présent,
 M. Jean-René LEDOYEN est présent,
 M. Bertrand PARENT est présent,

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

Mme Fleur CHAUMET est présente,
M. Didier GUÉRIN est absent,
M. Michel POMMERET est présent,
Mme Frédérique QUIDU est présente.

Représentants des étudiants préparant un doctorat :

Mme Anne-Lise TILLY est absente.

Représentants des élèves fonctionnaires :

Mme Delphine URING est présente.
Mme Léa CHENAL est présente.

Procurations de :

Mme Bonnaure-Mallet à M. Couraud M. Fontaine à Mme Quiot
M. Guérin à M. Rosenblatt M. Bouvier-Muller à M. Vincent
M. Caré à M. Mesuré M. Gautier à M. Boiron
Mme Tilly à M. Schweyer

Présents au titre de l'EHESP :

M. Chambaud, Directeur
M. Coat, Directeur de cabinet
M. Roullé, Agent comptable
Mme Gicquel-Bui, Secrétaire générale adjointe
Mme Rio, Directrice des finances et du contrôle de gestion
Mme Bloch, Directrice de la recherche et de l'innovation pédagogique
M. Marin, Directeur des études
Mme Laurence Malpot, Directrice du développement et de la formation continue
Mme Surel, Directrice des ressources humaines
M. Philippe Benhaddou, Directeur des systèmes d'information et des télécommunications
M. Roland Ollivier, Directeur de l'institut du management
M. Christophe Debout, Directeur du département des sciences infirmières et paramédicales

Contrôleur financier

M. Jarnigon, Contrôleur budgétaire en région Bretagne

Autre invité :

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

(La séance est ouverte à 10 h 39 sous la présidence de M. Berland.)
(Après avoir fait l'appel, le président constate que le quorum est atteint.)

1. APPROBATION DU PROCES-VERBAL DE LA SEANCE DU 18 DECEMBRE 2013

M. BERLAND.- Avez-vous des remarques ?

Mme URING.- J'ai remarqué deux petites fautes de frappe dans l'une de mes interventions, en page 18 dans l'avant dernier paragraphe, il convient de changer « données publiques », par « deniers publics », et au dernier paragraphe « les activités qui ne sortent pas ou plus de financement » par « reçoivent. »

M. POMMERET.- Sur mes interventions, je souhaite signaler une faute de frappe en page 19 : « j'ai souhaité posé ». En page 46, paragraphe 2, j'aimerais que la présentation, qui paraît peu lisible, soit remodelée pour dire la même chose. Je propose la phrase suivante : « *Pourquoi la fermeture prochaine du DSIP n'est-elle pas mise à l'ordre du jour du CA, alors que la fusion de deux départements, en l'occurrence Biostat et Épidémiologie avait fait l'objet, à l'époque, d'une délibération du CA et du CT ?* »

M. BERLAND.- Merci de nous faire passer cette formulation.

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

2. POINTS D'ACTUALITE

• Vie de l'École

M. CHAMBAUD.- Tout d'abord, Cathéline Dessenin, secrétaire générale et directrice adjointe, a quitté récemment l'établissement pour rejoindre la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP) au sein du ministère du Travail, de l'Emploi et du Dialogue social pour la mise en place du congé formation qui est remodelé. Ce départ s'inscrit dans le cadre d'une mission qui devait commencer dans des délais assez contraints. J'ai demandé à Stéphanie Gicquel-Bui d'occuper la fonction de secrétaire générale par intérim. Ce poste étant vacant, une annonce de recrutement devrait partir en fin de semaine. Je souhaitais informer le Conseil d'administration de ce prochain appel à candidatures.

M. SCHWEYER.- Quel profil recherchez-vous ?

M. CHAMBAUD.- C'est un recentrage sur la fonction de secrétaire général avec la responsabilité de l'ensemble des services de soutien au sein de l'École. Le plus important pour nous, mais aussi le plus difficile, est d'avoir une bonne connaissance des deux milieux, celui de l'enseignement supérieur et celui de la santé. La difficulté sera de trouver quelqu'un sachant maîtriser un minimum les codes et les règles, qui ne sont pas tout à fait les mêmes entre les deux entités.

Par ailleurs, Olivier Thomas a quitté l'École en faisant valoir ses droits à la retraite, ce qui conduit aussi à une situation d'intérim, assurée pour le moment par Barbara Le Bot, assistée de deux personnes, dont Fleur Chaumet ici présente. Le processus de recrutement est en cours, un jury s'est déjà prononcé et nous devrions n'avoir qu'une seule proposition. D'ici la fin de l'été, quelqu'un devrait occuper ce poste important qui touche à tous les aspects d'environnement et santé, et notamment la Direction du laboratoire du LERES.

Par ailleurs, nous allons connaître une autre évolution puisque nous sommes en cours de renouvellement du mandat des élèves, doctorants et étudiants au sein de ce Conseil d'administration et des autres instances consultatives. Ce sera donc la dernière séance pour certains ici.

• Évolution de l'organisation de l'École

Au dernier Conseil d'administration, nous vous avons présenté Mme Schaetzel, inspectrice générale des Affaires sociales, qui mène une mission d'appui en tant que chef de projet sur l'évolution de l'organisation de l'École. Ses travaux ont démarré, avec notamment la mise en place d'un comité de pilotage comprenant un panel des représentants de la plupart des forces de l'École. L'important était d'avoir une représentation la plus large possible de toutes les sensibilités de l'École.

Le processus, que nous souhaitons très restreint sur le plan temporel, se poursuivra jusque début juin. La proposition est que les éléments nécessitant une consultation des instances puissent s'établir dans le

courant du mois de juin jusqu'au début du mois de juillet. Vous aurez donc des éléments sur les propositions qui seront retenues, dont nous délibérerons au Conseil d'administration de juillet.

Il va être procédé à de nombreuses consultations, y compris de membres du Conseil d'administration. Ces consultations, que François Schaezel souhaite fortement au sein de l'École, suivront des modalités très variables. Nous avons discuté de ce point lors d'une réunion d'information au sein de l'École hier. Nous aurons des moments de retour avec l'ensemble des agents, le plus régulièrement possible, avec des calendriers contraints.

Nous avons maintenant un projet de COP autour duquel l'École se mobilise, et il est important de tirer un certain nombre de conclusions sur la façon dont elle peut s'adapter à ces objectifs. Les remarques répétées autour de l'organisation de l'École nous conduisent à nous atteler à ce point.

Dernier élément important vis-à-vis des agents de l'École, il a été dit très clairement qu'il ne s'agissait pas d'une réorganisation, c'est-à-dire d'un grand jeu de chaises musicales, sachant que l'École a été réorganisée fin 2012 et plusieurs fois les années précédentes. L'objectif principal est d'optimiser son organisation et surtout son fonctionnement, mais cela entraîne une forte inquiétude de la part d'un certain nombre d'agents. Cette période d'incertitude doit être limitée au maximum afin que les agents puissent rapidement voir les résultats concrets de ce travail sur l'évolution de l'organisation de l'École.

Le travail est entamé, un premier diagnostic devrait être stabilisé d'ici début avril. Nous travaillerons ensuite sur un certain nombre de propositions, qui seront discutées et soumises aux instances.

- Communautés d'universités et d'établissements

Vous avez reçu un document sur l'état de l'évolution de la préparation du contrat de site de Sorbonne Paris Cité, avec notamment la note stratégique sur laquelle il est important de recueillir votre avis. Je voulais insister sur le fait que cette note est porteuse d'un engagement de SPC sur quatre défis sociétaux.

Vous aurez remarqué que parmi ces quatre axes transversaux, l'un qui s'appelait « Santé publique » est devenu « Enjeux publics de la santé ». Il fait clairement référence à l'aspect de santé publique, même si on ne l'appelle pas comme cela dans le document. Pour nous, c'est un sujet de satisfaction car cela montre la volonté claire de Sorbonne Paris Cité de s'engager sur des travaux sur la recherche et la formation en santé publique. Et, bien entendu, l'École est fortement interpellée sur cet axe.

Les trois autres ne sont pas dénués de liens avec l'École. Vous remarquerez que la santé publique est mentionnée dans ce que l'on a appelé dans un premier temps les aires culturelles, ou tout ce qui tourne autour des enjeux d'environnement et géographiques, et par rapport aux données de masse (*big data*).

L'École peut et doit pouvoir trouver sa place dans ces enjeux.

Un dernier point me semble assez fort et correspond à une discussion qui s'est tenue avant que j'arrive dans cette école, notamment avec le ministère de l'Enseignement supérieur de la recherche : la volonté de Sorbonne Paris Cité d'étudier l'opportunité d'une école doctorale pluridisciplinaire en santé publique. Je pense que c'est un élément important. C'est indiqué en termes très choisis car il s'agit de voir s'il est possible de le faire. Pour ma part, je pense qu'il est important d'avoir quelque part un endroit où étudier véritablement la capacité d'avoir une école pluridisciplinaire en santé publique en France.

Le deuxième document concerne l'évolution des statuts de Sorbonne Paris Cité. Nous sommes dans une optique de continuité avec le PRES Sorbonne Paris Cité puisque l'on y trouve les mêmes membres. Peut-être s'ajouteront de grands organismes de recherche, selon des modalités d'élaboration des statuts qui correspondent à ce qui se passe dans les communautés en cours de mise en place, comme la mise en place d'un nouveau conseil d'administration et d'un conseil académique.

Le seul commentaire que je peux faire à ce stade est qu'avec huit membres, le conseil d'administration et le conseil académique vont réunir autour de 60 membres pour le CA et 80 pour le conseil académique. Et cela, en essayant de le faire « à l'économie ». Les structures mises en place automatiquement vont demander un nombre de personnes très important.

Mme URING.- Je suis contente que vous abordiez la question des statuts, que je n'ai pas reçus dans mon dossier. C'était d'ailleurs une source d'interrogation pour moi puisque cela a été communiqué au conseil d'administration Sorbonne Paris Cité la semaine dernière.

Dans le projet de contrat quinquennal, il est fait mention de l'EHESP et de sa spécificité à de multiples occasions. Pourtant, dans la version actuelle des statuts, la représentation des petits établissements n'est pas véritablement prise en compte. Notamment, la représentation des élèves, tel que le système a été conçu pour l'instant, est rendue complètement impossible.

M. CHAMBAUD.- Je pense que cela fait référence au nombre « d'usagers », tel qu'indiqué dans les statuts. Aujourd'hui, on mentionne 6 étudiants alors que l'on compte 8 établissements. Le sujet n'est pas du tout fermé, votre remarque au conseil d'administration de SPC a été prise en compte. Encore une fois, les statuts ne sont pas définitifs.

L'une des questions posées est de savoir s'il faut un représentant de chacune des catégories par établissement. C'est encore possible à huit. Je reviendrai sur ce point pour la deuxième communauté d'universités et d'établissements.

La discussion actuelle porte sur une représentation par établissement s'agréant à Sorbonne Paris Cité, ou bien par des listes avec une forme d'incitation pour qu'elles soient les plus mixtes possible. Le danger que vous avez souligné, auquel je souscris totalement, est que la représentation des étudiants, voire des personnels des petits établissements, soit totalement ignorée.

M. POMMERET.- Je précise que la chose vaut aussi pour les représentants du personnel.

Mme THOUVENIN.- Cela vaut pour toutes les catégories.

M. CHAMBAUD.- Pas exactement pour toutes. C'est de l'arithmétique, mais les représentants des enseignants sont sur un multiple de huit, alors que les représentants des BIATSS, ou des élèves et enseignants, sont sur un multiple de six. Je suis plutôt pour un multiple de huit mais, dans ce cas, cela augmente encore le nombre de personnes.

M. BOIRON.- J'aurai un clin d'oeil sur ce point : il me semble que notre pays compte 577 députés pour 65 millions d'habitants ; la représentativité est forcément incomplète et il faut bien poser un principe de confiance. Les choses doivent être discutées très librement ici, comme c'est le cas me semble-t-il. Peut-être y verrons-nous un peu plus clair dans quelque temps.

En parcourant le projet de contrat quinquennal, il ne nous semble pas que la thématique management apparaisse explicitement comme un objectif ou une spécificité, alors que c'est une des forces et qualités de l'École. C'est un management et un pilotage pas seulement sous l'angle de la gestion, que l'on pourrait assimiler à des choses un peu plus techniques et concrètes, mais sous celui du management comportemental, relationnel, etc., pour les cadres de l'État ou des structures sanitaires et sociales.

Un intervenant de récentes journées qui me tiennent à cœur disait que l'on sur-dirige et on sous-manage. Des approches, des travaux sociologiques, et la chaire de psychologie du travail au CNAM, ont fait des remarques très intéressantes dans ce domaine. Cela fait partie des choses qui peuvent être potentialisées dans un projet commun avec SPC, peut-être des richesses sont-elles à explorer.

M. CHAMBAUD.- Il est vrai que le passage de « santé publique » à « enjeux publics de la santé » permet une ouverture. Ce document n'est pas définitif, des propositions internes à l'École sont déjà allées dans le sens que vous dites. Pour ma part, je pensais que c'était totalement implicite, mais c'est peut-être mieux de le marquer. C'est en tout cas un élément qui fait partie de ce que nous apportons dans le cadre de cette thématique.

M. BERLAND.- Dans la constitution de ces communautés, il faut distinguer le projet d'établissement de chacun d'eux et le projet d'établissement de la Comue. Sachant que tout ne va pas être de la responsabilité de la Comue car très peu de choses sont transférées. Il est précisé que chaque établissement garde son projet, sa personnalité morale et sa stratégie. Ce qui sera partagé semble relativement léger. La Comue ne se substitue pas aux établissements, c'est un point très important. Le management n'est pas clairement exposé et c'est de la responsabilité de l'École d'en prendre toute la dimension, libre aux autres de faire de même.

M. CHAMBAUD.- S'agissant de la communauté d'universités et d'établissements du Grand Ouest, le sujet est un peu plus complexe dans la mesure où, après des séquences assez compliquées, l'horizon se dégage avec une entente de la quasi-totalité des membres pour aller vers une communauté d'universités et d'établissements interrégionale entre la Bretagne et les Pays de la Loire. Le terme maintenant consacré serait Université Bretagne Loire (UBL).

M. BERLAND.- J'ai retrouvé le point : « *Les statuts que nous proposerons en juin pour la communauté ne prévoient pas de transfert de compétences des établissements vers la communauté* ». C'est-à-dire que l'établissement devrait transférer tout ce qui implique de la formation en management à la communauté, ce que l'on va s'abstenir de faire.

M. CHAMBAUD.- Nous pourrions y revenir car le sujet sera présent dans l'UBL. Celle-ci est une structure qui se dessine avec une difficulté de calendrier. Les promoteurs de l'université Bretagne Loire souhaitent arriver à sa constitution au 1^{er} janvier 2016. Cela pose un problème de respect de la loi ; normalement, dans les autres Comue, les PRES avaient un an pour transformer et proposer des statuts pour la Comue. D'ailleurs, pour SPC, les statuts vont être adoptés après être passés dans l'ensemble des conseils d'administration des membres à la séance de juillet de cette année.

L'optique est de mettre en place l'UBL au 1^{er} janvier 2016, avec une adoption de statuts au 1^{er} janvier 2015, ce qui donne une extension de six mois. Cet élément est actuellement discuté entre les deux Comue, Bretagne et Pays de Loire, et le MESR pour trouver des modalités juridiques permettant cette fenêtre supplémentaire.

Vous avez eu le document sur l'Université Bretagne et Pays de Loire dont la structure est très différente de celle de SPC puisqu'elle regroupe une soixantaine de composantes, soit une trentaine d'entités de part et d'autre. Les propositions visent à essayer de trouver des modalités d'organisation. À mon sens, elles méritent d'être encore précisées car un certain nombre de sujets ne sont pas encore stabilisés.

Derrière, on voit bien l'enjeu fort pour cette communauté de répondre au prochain appel pour la deuxième vague de l'Idex. C'est un sujet d'autant plus important que, d'après les éléments que nous tenons du MESR, le démarrage se fera probablement cet été. Pour la Comue Bretagne Loire, il s'agit donc de se mettre en ordre de marche rapidement pour concourir à cette deuxième vague. La difficulté est d'autant plus complexe qu'il faut définir qui sont les membres de cette communauté d'universités et d'établissements avec, soit des membres associés, soit des conventions de partenariats avec les 60 entités potentiellement associées.

Je rappelle que la position que nous défendons, et qui n'est pas encore tranchée, est d'avoir un statut de membre des deux Comue, en clarifiant ce que nous faisons à Rennes et à Paris.

Mme CHENAL.- J'aimerais plus de détails sur le degré d'investissement de l'École dans le cadre de l'UBL. J'ai vu que nous n'avions pas participé à l'élaboration du projet. Par ailleurs, quel est le mode de financement de l'UBL, qui porte des projets très ambitieux ?

M. CHAMBAUD.- Les modes de financement de l'Université Bretagne Loire vont être revus. Ce sera maintenant interrégional, mais cela dépend aussi de la capacité à être choisi dans le cadre de l'opération Idex 2.

Sur le premier point, l'École a peu participé au processus au départ en tant que membre associé. Nous n'avons pas véritablement été partie prenante des discussions entre les membres des deux Comue pour arriver à ce consensus sur l'UBL. Mais depuis un mois, nous sommes beaucoup plus sollicités pour être présents dans le comité de pilotage. La demande très explicite de la part des universités rennaises et de l'ensemble des futurs anciens membres est que nous soyons membre à part entière de l'UBL.

M. MESURE.- Au dernier Conseil, il nous avait été dit que notre appartenance à deux communautés ne serait possible que par dérogation, mais qui donne cette dérogation et quand pouvons-nous espérer l'avoir ? Sinon, j'imagine qu'il faudra choisir. Il y a aussi probablement à établir les critères qui pourront conduire au choix si la dérogation n'est pas donnée.

M. CHAMBAUD.- Je donnerai la réponse sous le contrôle de M. Couraud. Nous sommes toujours dans la même situation, seuls deux établissements ont fait cette demande en France : l'Université technologique de Compiègne et l'EHESP, selon des conditions complètement différentes. L'arbitrage est en cours auprès de madame la ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, et nous attendons la réponse.

M. MESURE.- Mais n'y a-t-il pas un calendrier ? Lorsqu'on parle de sujets aussi importants, on ne peut pas se contenter d'attendre l'arbitrage de la ministre. Je ne vois pas comment on peut faire pour gérer quelque chose dans des incertitudes permanentes. On a aussi attendu le financement pour mutualiser les systèmes d'habitat scolaire pendant des mois, voire des années. C'est invraisemblable, on ne peut pas attendre comme cela sur tout sujet d'importance.

M. CHAMBAUD.- Pour notre part, nous n'attendons pas ; nous faisons en sorte d'être présents dans les deux et nous demandons à être membre des deux. Notre lecture, qui n'a pas été contredite, est qu'en tant qu'établissement avec une double tutelle, nous pouvons selon la loi être membre des deux. Il est clair que nous avons besoin d'être en lien avec le MESR. Nous avançons de cette manière, en disant que rien ne nous empêche d'être membre des deux communautés d'universités et d'établissements. Il est important que le ministère se prononce, cela passera ensuite devant des instances.

M. COURAUD.- Je ne voudrais pas que ma réponse donne l'impression d'une attente aussi importante. À ce stade, je l'avais dit le mois dernier et je pense que les choses n'ont pas évolué en un mois, l'important est que l'établissement affiche clairement sa stratégie et son souhait de double rattachement en montrant par tous les moyens possibles, que c'est un véritable besoin pour son développement stratégique. La décision sera probablement retardée par le fait que la Comue de Bretagne Loire a pris un certain retard dans sa constitution. (*Suite des propos hors procès-verbal.*)

Mme URING.- À propos du comité de pilotage, j'espère que les élèves pourront être associés à la réflexion car ils n'ont, pour le moment, nullement été sollicités pour l'Université Bretagne Loire.

J'ai aussi une question sur les diplômés qui seront délivrés par l'EHESP, et sur les doctorants. Dans le projet d'Université Bretagne Loire, on souligne l'engagement des établissements à déposer le nom UBL devant celui des établissements. Si nous avons deux appartenances, est-ce que ce sera UBL-SPC-EHESP ou par ordre alphabétique ? Je pense la réflexion importante, car à force de vouloir se raccrocher à trop, on deviendra complètement illisibles.

M. COURAUD.- En élargissant un peu cette question, l'EHESP étant un établissement spécifique, avec une double tutelle dont celle assez forte du ministère de la Santé, il est important qu'elle affiche clairement sa stratégie dans cette période de pré-dialogue contractuel.

Je prends l'exemple des doctorants et des contrats doctoraux. Dans le cadre de SPC, si l'EHESP n'apparaît que comme un des partenaires d'une école doctorale de santé publique, les contrats doctoraux seront donnés à SPC qui les répartira parmi les établissements. Au contraire, si l'EHESP affirme sa spécificité au travers d'un réseau doctoral, avec une action de formation doctorale en santé publique au niveau national, des contrats doctoraux seront donnés par notre ministère sur le réseau doctoral de façon spécifique. C'est là un choix stratégique. On pourrait prendre le même exemple sur les masters.

Étant depuis longtemps dans ce CA, je parlerai plus comme membre qu'au titre de la tutelle ; au travers de ces associations à des communautés, il ne faudrait pas que l'École perde sa stratégie spécifique.

M. BERLAND.- C'est une vraie question, non seulement pour l'École mais pour tout ce qui se dessine dans le paysage. Il est bien affirmé, notamment par la ministre, la volonté de ne voir que trente « têtes », donc trente interlocuteurs. Voilà quel est le discours. C'est un vrai sujet car l'interlocuteur va être la Comue si les choses continuent dans ce sens, et la loi nous y invite.

Je vous rejoins en tout cas pour dire que plus l'École affirmera son identité en ayant un pied d'un côté et de l'autre, plus elle sera elle-même, en n'appartenant ni aux uns ni aux autres.

M. CHAMBAUD.- Pour répondre à Mme Uring, il faut évidemment associer la communauté étudiante à l'Université Bretagne Loire, mais le sujet dépasse de loin l'EHESP.

Pour verser à ce débat compliqué, les stratégies que je perçois entre les deux communautés ne sont pas du tout les mêmes. Dans Sorbonne Paris Cité, et le président l'a bien souligné, la stratégie est de ne surtout pas toucher aux responsabilités de chacun des membres. D'ailleurs, sur cet aspect doctoral, on voit très bien que la communauté de SPC est plutôt dans l'optique d'avoir une responsabilité relativement faible. En revanche, la communauté qui se dessine pour l'UBL semble vouloir prendre des responsabilités beaucoup plus importantes. C'est en tout cas marqué dans ses textes.

La traduction de la loi par les communautés d'universités et d'établissements est très variable d'un endroit à l'autre. D'après ce que j'ai vu des communautés qui se dessinent dans la région parisienne, même deux communautés relativement proches peuvent avoir des modèles très différents. Cela alourdit les éléments par rapport à la question précise que vous posez. Il me semble que ce ne sera pas de cet ordre, comme le dit le président Berland, l'École a sa propre personnalité, et elle ne peut jouer dessus que si elle a comme interface des communautés d'universités et d'établissements, puisque c'est le lieu de discussion d'un certain nombre de sujets, y compris en matière de ressources humaines et de

recrutement. Nous devons donc nous y inscrire de la façon la plus cohérente possible, ce qui passe par une double appartenance.

M. BOIRON.- La démarche que vous décrivez et la discussion que nous venons d'avoir me renforcent dans l'idée que le management et le pilotage sont importants. Ce dont vous parlez est le management et le pilotage de la stratégie de l'École dans un environnement incertain. Il est d'ailleurs possible que le ministère ne réponde pas cette semaine, ni même la semaine prochaine. Bref, nous n'en savons rien mais, en attendant, il faut quand même agir.

Vous avez dit que les interlocuteurs seront les communautés d'universités et d'établissements. Puisque l'École a la possibilité d'être dans deux communautés, si elle manage bien sa position et son cap, et en entretenant sa spécificité, elle peut aussi avoir voix au chapitre à deux titres. Pourquoi pas ?

Par ailleurs, avoir deux ancrages est une idée intéressante. La Comue SPC est un peu parisienne, l'UBL est régionale, et la France n'est pas uniquement l'université parisienne. Comme l'École a une vocation nationale, je trouve qu'il y a même des idées ou des symboles intéressants dans cette démarche. Donc, s'agissant du pilotage et du management de la stratégie de l'École, je trouve que c'est sain.

Quant aux acronymes, M. Mesuré relevait qu'il en existe beaucoup. Je voulais juste appeler votre attention sur le fait que je dirige un CHU dans le département de la Loire ; cette communauté ne manque pas d'ambition puisqu'elle a l'intention de couvrir tout l'arc ligérien, de l'embouchure jusqu'à la source. Je voulais également souligner que l'Université « Bretagne Loire » peut faire réagir certaines oreilles.

M. MESURE.- Au dernier Conseil, il avait été dit qu'étant donné les contraintes budgétaires inévitables, on était éventuellement « légitimes » à demander un financement de notre communauté bretonne. Mais si nous sommes trente à avoir cet état d'esprit, je crains fort que les montants ne soient plus les mêmes. Le choix est tout à fait important pour l'École car je ne sais pas comment on peut avoir des politiques d'objectifs et de moyens avec des financements que l'on ne connaît pas ou que l'on attend toujours et encore.

3. PROJET DE CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE PERFORMANCE 2014-2018 : EXAMEN DE LA VERSION CONSOLIDÉE

M. BERLAND.- Cette version est passée devant les instances pour avis. Monsieur, le directeur avez-vous quelques commentaires ?

M. CHAMBAUD.- Ils seront assez rapides car nous avons abordé le sujet à plusieurs reprises.

• Calendrier

Après les différentes phases de discussion et d'élaboration, vous aviez eu un premier jet et un second a été discuté lors d'une session spéciale du Conseil d'administration. Nous avons fait une version consolidée avec l'ensemble des remarques, ce document vous est soumis pour délibération. L'objectif est d'envoyer ce document consolidé portant la position de l'École auprès des deux tutelles.

Le Conseil des formations a voté ce projet de COP à l'unanimité, moins deux abstentions. Le Conseil scientifique s'est prononcé quelques jours après à l'unanimité. Le Comité technique a été réuni la semaine dernière et s'est aussi prononcé à l'unanimité de façon favorable. Nous avons aussi fait une restitution à l'ensemble des agents hier.

Nous sommes maintenant prêts à l'envoyer aux tutelles, si vous y êtes favorables. Il sera enrichi des annexes qui représentent l'ensemble des débats et propositions émanant des groupes de travail. C'est le document stratégique avec les grands objectifs, les enjeux et engagements de l'École.

Bien entendu, après discussion avec les tutelles, nous aurons une version « négociée ». L'idée est de réaliser alors un tableau d'indicateurs permettant, aux tutelles et à nous-mêmes, de suivre les engagements de ce COP.

Sur le contenu lui-même, nous avons fait le maximum pour tenir compte de toutes les observations faites par les différentes instances, y compris par le dernier Conseil d'administration. Très sincèrement, nous n'avons pas eu de grosses difficultés à prendre en compte les observations, il s'agissait d'ajouts et de précisions. Le seul point sur lequel nous avons essayé d'être le plus clairs possible est notre volonté d'appartenance aux deux communautés.

Pour le reste, je souhaite remercier toutes les personnes qui ont participé à ce projet de contrat d'objectifs et de performance, tout particulièrement Manuel Coat qui a écrit l'ensemble de ce document. Pour faciliter la lecture, ont été indiquées en jaune toutes les modifications apportées à la demande du Conseil d'administration ou des autres instances.

M. VINCENT.- J'aurais souhaité revenir sur les thématiques de santé publique énumérées à la page 4. Le deuxième n'est pas très clair : « *L'organisation et le management des services de santé, incluant les dispositifs de prévention et médico-sociaux* », j'avoue que si on me le demandait, j'aurais du mal à expliquer précisément de quoi il s'agit.

Je proposerais volontiers : « *L'organisation, le pilotage, la régulation et le management des services de santé* », ce qui intègre la dimension avec des tutelles. De même, je ne vois pas exactement à quoi correspondent les dispositifs de prévention et médico-sociaux. La formule me paraît un peu vague. Je suis prêt à entendre des explications et me rallier à cette rédaction, mais il semble que le lecteur qui découvrirait le document se demanderait ce que cela veut dire.

M. CHAMBAUD.- Tout amendement permettant d'éclaircir les choses est très utile. Nous l'avions rédigé ainsi car nous pensions que la compréhension habituelle des services de soins couvrait les soins curatifs présents dans les établissements hospitaliers. Lorsqu'on parle du management de l'ensemble des services, cela comprend ce que l'on appelle les pratiques cliniques préventives, c'est-à-dire les activités de préventions incluses dans le service de soins (vaccinations, dépistages, éducation thérapeutique du patient). Cela visait aussi à clarifier le fait que tout ce qui tourne autour de la prise en charge médico-sociale en fait partie.

Ma préoccupation est de rendre bien clair que ce n'est pas uniquement l'organisation et le management des soins curatifs, cela tient également compte de toutes les activités de prévention qui sont à développer dans le système de soins, ainsi que toute l'organisation médico-sociale qui est un enjeu très important pour l'École par rapport aux publics qu'elle forme et aux possibilités en recherche et expertise.

M. VINCENT.- Je proposerais volontiers : « *L'organisation, le pilotage, la régulation et le management des services de santé, dans leurs dimensions sanitaire et médico-sociale et de prévention* ». Cela me semble plus clair.

M. BERLAND.- C'est noté.

M. SANNIE.- J'arrive en bout de processus, et mes remarques vont peut-être tomber à côté de cet historique de réflexions. Au regard des missions de l'École et de mon expérience en tant que président de la Conférence régionale de santé et de l'autonomie Ile-de-France, l'un des enjeux le plus mis en avant était la difficulté de faire passer d'un métier en un autre les agents des ARS. Animer ou faire animer les territoires de santé est une compétence à acquérir mais aussi comment réunir autour d'elle les compétences nécessaires et les faire travailler ensemble. À mon avis, cela fait partie des missions de l'EHESP dans le futur : pouvoir accompagner ces professionnels de santé.

Vis-à-vis des directeurs d'établissements, établissements de santé ou médico-sociaux, se posait aussi la question du « travailler ensemble » avec les professionnels de santé mais aussi les usagers du système de santé.

En tant que représentant des usagers au sein de l'assistance publique, je vois bien la réelle difficulté des directeurs d'établissement de santé à travailler avec les représentants des usagers.

C'est un enjeu majeur pour les futurs directeurs que d'apprendre à travailler avec eux, ne serait-ce que pour décliner les politiques nationales de santé qui sont de plus en plus impliqués dans les politiques de santé. Je pense au Plan national de sécurité des soins qui fait des patients un acteur majeur de la sécurité des soins. C'est aussi l'enjeu de l'éducation thérapeutique dans lequel les associations de patients ont une place très importante. Je fais également référence à l'accueil des publics, avec des établissements de santé qui ont été réfléchis et pensés pour les personnes qui y travaillent mais assez peu, dans leur mode d'accueil, leur architecture, pour ceux qui y sont soignés.

Vous parliez de management et de stratégie, et sans donner aucune leçon à qui que ce soit ici, je pense que le « travailler ensemble » avec des acteurs représentants des usagers formés sur des travaux menés en collaboration avec les professionnels de santé, les administratifs et les représentants des usagers, est pour moi un enjeu dans les établissements et au niveau territorial avec les coopérations, et la prise en compte des besoins de santé la population. Je pense que c'est un tournant stratégique. Je ne

sais pas si vous pensez que ce contrat d'objectifs prend en compte ces éléments pour définir ce que seront les nouveaux établissements de santé demain.

M. VINCENT.- Le monde hospitalier sait qu'il travaille pour les patients, cela va sans dire. Je rappelle que la communauté hospitalière a proposé, dans le cadre de l'École, la création d'un institut du patient dont je souhaiterais d'ailleurs que nous parlions ensemble, si vous le voulez bien. C'est une belle occasion de progresser sur ce terrain difficile, et notamment de sortir de la situation actuelle où les deux parties se cherchent. L'École pourrait peut-être permettre une réflexion qui irait au-delà, en s'appuyant sur ce qui se fait dans certains pays étrangers et en apportant la contribution de la France.

M. de WILDE.- Un commentaire général sur le document. Je voudrais souligner la qualité du processus d'élaboration de ce projet, son aspect positif et d'ouverture à la discussion. Ce sont des éléments positifs de fond qui visent à mieux assumer l'originalité de l'École avec son double ancrage : professionnel et service public.

Je souligne aussi l'intérêt de décliner cette notion de santé publique de deux façons, dans son concept et son acception traditionnels et académiques, et par son aspect plus moderne de santé publique opérationnelle tournée vers l'action, non pas en opposant les deux versions du concept mais en les rendant plus complémentaires.

J'aurai tout de même un mot d'insatisfaction, moins sur le document que vis-à-vis de nos tutelles. Ce qui explique d'ailleurs que les représentants FO s'étaient abstenus lors du vote au Conseil des formations.

Le contenu paraît extrêmement positif, c'est celui d'un engagement stratégique. Mais c'est assez peu celui d'un contrat en tant que tel ; c'est unilatéral et dans ce cas, plus tout à fait un contrat.

Dans les propos liminaires, vous avez indiqué que c'était le début d'une discussion avec nos tutelles. Je comprends que c'est une réponse à cette observation, ce qui m'amène à une question. Aujourd'hui, le projet est soumis au vote de l'instance délibérative, avec l'idée d'un mandat pour négocier. Mais que se passe-t-il ensuite, dans quel calendrier, et comment cela revient-il en instance ?

M. CHAMBAUD.- Je vais commencer par répondre au point précédent.

Sur le travail avec les agences régionales de santé, l'évolution des métiers et des compétences nécessaires, peut-être faut-il le marquer de manière plus explicite mais c'est inclus dans le travail que nous faisons, pour la préparation des professionnels au travers de nos filières mais aussi pour la formation tout au long de la vie. Nous avons engagé un travail avec plusieurs agences régionales de santé, notamment dans le cadre de l'animation territoriale, des nouveaux métiers qui se dessinent. Je pourrais laisser Laurence Malpot en dire plus.

La volonté est aussi de voir quelle est la meilleure façon pour nous de le faire. On voit arriver de plus en plus de demandes de formations internes. Il est de moins en moins possible de faire venir des gens des agences régionales de santé à l'École, que ce soit à Rennes ou Paris, notamment pour des temps longs. Nous devons nous interroger sur la façon d'aller vers les agences régionales de santé avec des formations internes, en utilisant les nouvelles technologies permettant de faire, pour une part en tout cas, des formations à distance.

Le travail avec les usagers est marqué en page 13, probablement pas assez. C'est pour nous un élément très important et, pour moi, l'École y est prête. Mais elle doit être assurée d'avoir un financement qui lui permette de travailler ce sujet, en lien avec la Fédération hospitalière de France, qui avait lancé ce projet, et les usagers.

Nous avons des contacts maintenant avec les associations. Nous devons trouver un modèle inspiré du modèle canadien mais qui soit bien français, c'est-à-dire qui nous permette de travailler la façon dont les usagers peuvent être partie prenante dans le travail avec l'École. Ce peut être aussi comme l'ont fait les Québécois, c'est-à-dire jusqu'à des modalités permettant d'être présent dans le monde universitaire et de la recherche. C'est vraiment un sujet très présent pour nous.

Pour répondre à M. de Wilde, nous demandons que le Conseil d'administration nous donne un mandat sur ce que nous allons discuter avec nos deux tutelles. Je peux vous dire quel calendrier je souhaite : que cette négociation puisse s'ouvrir dès demain, avec l'idée d'obtenir un résultat pour cet été. Cela nous permettrait de repasser devant le prochain Conseil d'administration de l'automne avec les éléments qui ont été actés entre nous.

Sachant que le processus est un peu compliqué car se dessinent trois discussions superposables en partie mais pas totalement. Ce sont les discussions que nous aurons avec le ministère des Affaires sociales et de la Santé sur des éléments qui lui sont spécifiques, notamment sur nos formations professionnalisantes des fonctionnaires de l'État et hospitaliers. Nous allons aussi discuter d'éléments particuliers avec le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche sur la contractualisation. Puis, nous avons ce qui se situe au milieu, c'est-à-dire les points sur lesquels nous avons besoin d'une position de nos deux ministères de tutelle.

Je ne veux pas parler pour les deux tutelles, mais nous avons toujours demandé qu'elles soient en lien afin que la discussion ne se disperse pas et s'articule entre elles deux. Et il me semble que ceci est en cours.

M. GIBELIN.- Je suis satisfait de cette réponse, et je partage une grande partie de ce que M. de Wilde a dit. Il est important de bien mesurer que nous avons abouti aujourd'hui à un travail tout à fait intéressant, notamment le fait d'avoir pris en compte les demandes des différentes instances, ce que les votes ont traduit.

En l'état, il est évident que nous avons besoin d'avoir rapidement des éléments de retour. Vous indiquez un calendrier intéressant sur un retour à l'automne. Je pense qu'il serait aussi utile d'avoir des informations intermédiaires pour mesurer le type de retour de la part des tutelles, y compris après les modifications possibles qui peuvent aussi interférer dans ce débat.

Je souhaite insister sur le soutien que nous sommes prêts à vous donner à ce stade d'élaboration du document, tout en soulignant un caractère un peu abusif, qui se retrouve y compris dans son titre, puisqu'il s'agit d'un contrat unilatéral. Or, ce n'est absolument pas un chèque en blanc ni une demande sans retour de la part du Conseil. C'est en tout cas l'explication du vote que nous serons amenés à faire tout à l'heure.

Mme URING.- J'aimerais faire un petit retour accéléré sur la remarque de M. Vincent à propos des thématiques. Pourquoi ne pas reprendre le petit triptyque : sanitaire, social et médico-social pour n'oublier personne dans cette deuxième thématique ?

J'ai d'autres commentaires qui n'ont pas vraiment de suite logique, si ce n'est l'ordre chronologique du document.

En page 7, pourquoi les formations DH et D3S sont-elles prioritaires dans la refonte des programmes de formation ? Quels seront les objectifs de cette refonte : un rapprochement des parcours de formation ou une plus grande différenciation ? Cet objectif s'inscrit-il dans le travail sur les référentiels de compétences en cours depuis quelques années ou est-ce le début d'un chantier totalement neuf ? Quels sont les acteurs en charge de la refonte des parcours : les responsables de filière ou, pour éviter de repartir sur une organisation en tuyau d'orgue, la Direction des études ?

En page 9, je n'ai pas très bien compris ce qu'était « *l'opportunité offerte aux futurs élèves fonctionnaires diplômés de l'École, avant leur réussite au concours, de bénéficier d'un parcours de formation aménagé* ».

Page 10, pourquoi préciser que l'on s'inscrira « du mieux possible » au sein de l'horizon 2020, et ne pas « s'inscrire » tout court ?

Enfin deux remarques plus générales. C'est d'abord le grand regret des élèves fonctionnaires d'un certain manque d'ambition dans ce contrat pour la vie de l'École. Nous déplorons l'absence d'engagement sur la création d'une salle festive décente au sein de l'EHESP. Le COP ne contient pas non plus d'engagement sur les moyens financiers attribués au Bureau des élèves.

Enfin, sur la logique d'appels à projets, je me demandais ce qui serait fait, mis à part le renforcement de la BAC Recherche, pour adapter le rythme de l'EHESP à celui des appels à projets quant aux modalités actuelles des financements de la recherche. Force est de constater, en prenant l'exemple de SPC, que l'EHESP accuse un certain retard par rapport à ses partenaires dans le nombre de projets présentés et retenus. Le rapport de l'agent comptable est d'ailleurs clair sur ce point : le nombre de projets déposés est en baisse.

M. CHAMBAUD.- Sur la priorité pour les directeurs d'hôpitaux et les D3S, j'ai un point précis et un plus général.

Nous sommes dans une phase de discussion avec le ministère sur la capacité de ramener la formation des directeurs d'hôpitaux à 24 mois. Dans ce cadre, nous sommes en train de revoir les éléments qui permettraient d'appuyer cette demande. D'abord, cela demande des allers-retours avec la profession et le ministère sur le sujet, en essayant d'optimiser au maximum.

Pour nous, le coût financier est non négligeable, mais c'est aussi une question d'adaptation de ce cursus, y compris aux besoins de la profession. La réflexion porte également sur la proximité avec un certain nombre de modules de formation avec les D3S puisque certains apprentissages sont relativement proches.

En fait, nous souhaitons avoir un chantier sur l'ensemble des formations. Sur un certain nombre de sujets, nous devons voir ce qui est spécifique à chacune des filières de formation et ce qui permettrait d'avoir le plus possible d'interactions dans les séquences de formations : entre les élèves directeurs d'hôpitaux et les directeurs des soins ; entre les D3S et les directeurs des soins ; entre les deux en même temps. Par exemple, sur la filière hospitalière, nous devons voir comment mettre en place des éléments communs entre des personnes qui vont être, à terme, dans une relation hiérarchique (AAH) et qui ont besoin d'un certain nombre d'éléments de culture commune avec les autres formations.

Une réflexion va aussi démarrer sur les filières de formation État. Notamment, nous avons des formations généralistes sur l'aspect administratif avec les inspecteurs et beaucoup de formations spécialisées. Sachant que ces dernières ont des effectifs extrêmement faibles, ce qui pose des questions sur la façon de les mettre en place.

Sur le deuxième point, c'est un rajout qui avait été demandé lors du Conseil d'administration précédent, je pense de François-Xavier Schwyer, sur l'opportunité de prendre en compte les cursus précédents des personnes. Il nous paraît important de prendre en considération dès le départ les parcours précédents des personnes pour adapter au mieux les formations.

Pour le « mieux possible » à l'horizon 2020, en fait, nous voulions être modestes, mais s'il faut enlever la formule, ce n'est pas un problème.

Concernant la prise en compte des étudiants, je ne ferai pas de remarque sur le « lieu festif » ; il y a eu beaucoup de fêtes à l'École y compris les semaines précédentes, sans difficulté pour pouvoir jouir des lieux.

De manière générale, le souhait que j'ai déjà indiqué aux membres du Bureau des élèves et des étudiants est de donner le plus possible la place à une légitimité des élèves et des étudiants, si possible au travers d'une modalité cohérente et homogène. Je sais que c'est très difficile dans le contexte dans lequel les étudiants et les élèves viennent à l'École, c'est un sujet de complexité important.

Mais il me paraît indispensable de développer une interaction la plus responsable possible entre l'École et ses composantes, et les élèves et étudiants, y compris par rapport à des projets à mener et à leurs aspects financiers. Notre objectif est de négocier un montant chaque année avec le Bureau des élèves et des étudiants afin que des projets voient le jour. Nous l'avons d'ailleurs fait cette année sur une base de 5 000 euros. Cette modalité me semble la plus efficace afin d'éviter que les projets naissent de manière atomisée dans l'École.

Mme QUIDU.- J'aimerais une information sur le statut des fiches thématiques sur les départements. Nous avons eu en main ces fiches thématiques à un précédent CT et au dernier Conseil d'administration, des remarques importantes avaient été faites et je me rends compte qu'il était question au Codir que ces fiches soient soumises à la consultation des différentes instances pour avis. Or, nous ne les avons pas eues et nous n'avons pas pu donner un avis alors qu'elles seraient en appui du COP pour les négociations avec les tutelles.

M. BERLAND.- Nous nous disions en aparté qu'il n'a pas été répondu à propos des contrats de recherche en diminution.

Mme URING.- Ce n'est pas sur cela que portait ma question. En fait, j'ai constaté que le nombre de projets déposés par l'EHESP, et donc retenus, était en diminution. Je m'interroge sur ce qui est fait dans le cadre du contrat pluriannuel pour adapter le rythme de vie de l'École au calendrier des appels à projets des différents partenaires.

Mme BLOCH.- Je vais répondre, et éventuellement apporter des éléments à la question de Frédérique Quidu sur les fiches.

Sur le nombre de dépôts en baisse, nous nous sommes inquiétés assez rapidement de savoir quelle en était la cause. Je pense qu'il y a un aspect multifactoriel. D'abord, la compétition est de plus en plus importante parmi les appels à projets et les financements ont pu être réduits dans certains cas.

Ensuite, le bureau d'aide aux contrats est une toute petite équipe, composée actuellement de deux personnes, plus une assistante par intérim mais qui ne va pas rester. Elles passent beaucoup de temps à diffuser l'information sur les différents appels à projets, que nous essayons de répercuter le plus rapidement possible. Cette équipe a été amenée à passer beaucoup de temps sur d'autres missions que l'accompagnement propre sur les appels à projets. Outre la contribution dans le processus de certification des comptes, nous avons aussi eu un audit de la commission européenne. Et dans l'exercice budgétaire, puisque le processus n'est pas complètement huilé, l'équipe a été très mobilisée.

Du côté des enseignants, nous essayons de faire un accompagnement le plus rapproché possible, mais plusieurs facteurs sont à prendre en compte. Le premier est qu'un certain nombre d'enseignants-chercheurs avaient décroché des contrats sur plusieurs années, ils étaient donc déjà bien occupés, et peut-être certains étaient-ils moins prêts à en redéposer.

Le deuxième facteur est la disponibilité d'un certain nombre d'enseignants pour faire de la recherche. Même si beaucoup ont vocation à faire de la recherche, ils sont très pris par les charges d'enseignement et il est compliqué de conduire les deux missions en parallèle.

Le dernier point concerne tout ce que nous essayons de structurer au niveau de la recherche et qui est plus un travail d'équipe, avec notamment l'apparition de l'équipe « Management des organisations en santé ». On a plus de chances d'obtenir un projet lorsqu'on se trouve dans le cadre d'une équipe. On le voit déjà avec l'IRSET dont Bernard Jégou peut témoigner. Nous espérons que ce sera aussi le cas avec l'équipe MOS.

Pour terminer, nous allons aussi bénéficier d'un poste dans le cadre de Sorbonne Paris Cité, spécifique aux projets européens. Cela va renforcer l'équipe de manière importante pour ces projets très particuliers.

M. CHAMBAUD.- Pour répondre à Frédérique Quidu, une première version avait été faite sur les 5 thématiques élaborées pour les aspects de recherche. Nous nous sommes aperçus, notamment à l'occasion de discussions pour le contrat d'objectifs et de performance, que ces fiches devaient être retravaillées pour représenter l'ensemble de ce que l'École pouvait faire sur ces 5 thématiques, et pas uniquement sur les aspects de recherche.

À cette occasion, il a été assez rapidement vu que les trois premières fiches, correspondant à des activités originelles de l'École, qui portent une histoire et une base fortes, que ce soit sur les politiques sanitaires et sociales, le management ou l'environnement et santé, ne posaient pas trop de problèmes. Elles sont à développer mais on voit bien ce que l'École peut faire. Et donc, on peut s'inscrire de façon plus facile sur les modalités d'inscription dans les cinq prochaines années.

Les deux autres activités, « Sécurité sanitaire » et « Prévention et promotion de la santé », étaient jusqu'à présent assez éparpillées dans l'École. Nous avons démarré un processus pour essayer de voir, en transversal, ce que fait chacune des personnes impliquées dans l'École sur le sujet : qui est concerné, comment l'École s'y inscrit, y compris avec nos partenariats extérieurs.

Pour « Prévention et promotion de la santé », le processus a abouti à une première réunion qui a montré qu'une quinzaine d'enseignants ou ingénieurs étaient intéressés et avaient déjà travaillé sur le sujet. Il est intéressant de voir que ces quinze personnes venaient de départements différents de l'École. De la même manière, on en compte une dizaine sur la sécurité sanitaire.

Nous avons vite vu qu'il fallait travailler à mieux définir la politique de l'École sur le sujet. Notre objectif est, bien entendu, de l'inscrire dans les discussions avec les deux tutelles, mais aussi de présenter, d'ici la fin de l'année, un programme de travail sur formation recherche et expertise, à partir de ce que nous faisons, ce que nous avons pu négocier avec les deux tutelles sur le sujet, et notre capacité à travailler les partenariats sur des domaines qui, en matière de recherche et de formations académiques, sont très faibles en France.

M. LEDOYEN.- Je compléterai en rappelant que la formation des AAH est passée à un an depuis le 1^{er} janvier 2012, cela n'a été revu que très récemment. Et la formation de DS est passée à un an au 1^{er} janvier 2011.

J'appelle de mes vœux des temps d'inter-filiarité tout au long de la formation. C'est un élément à prendre en compte dès le début de la réflexion sur la réorganisation de la formation des DH et des D3S, afin que les élèves puissent travailler ensemble à différents moments de la formation dans l'articulation de la planification, à la fois des temps de présence à l'École et des temps de stage.

Cela rejoint un autre point du contrat d'objectifs et de performance : le souci de l'École d'optimiser l'occupation des locaux. C'est une réflexion intéressante sur le plan logistique et financier, mais il faut aussi qu'elle puisse cohabiter avec l'intérêt pédagogique de la présence des uns et des autres à certains moments de leur formation.

M. BERLAND.- Je crois que nous avons largement fait réponse aux questions. Nous allons devoir passer au vote de ce projet de COP, tel que présenté et amendé des quelques remarques faites par Gérard Vincent dans l'écriture d'une thématique prioritaire. S'agissant de la prise en compte des patients-experts, l'institut est tout de même indiqué.

Je voulais faire une parenthèse : il faudra que l'EHESP mette bien en avant sa spécificité par rapport à ce que d'autres universités vont faire. Il y est fait référence dans le paragraphe et d'autres précisions ont été apportées. Si vous en êtes d'accord, je pense que nous pouvons passer au vote.

M. COURAUD.- Pour lever toute ambiguïté, au titre du MESR nous ne participerons pas au vote pour bien montrer qu'il s'agit d'un projet de contrat et non du contrat en lui-même. Lors de la dernière séance du Conseil, j'ai dit quelle était ma position sur le document, ce n'est absolument pas une question de défiance. Il s'agit d'éviter toute ambiguïté par rapport aux questions soulevées. Il ne s'agit pas d'un contrat mais d'un projet d'établissement qui sera le point de départ d'une discussion avec les tutelles, qui ne peuvent a priori voter sur ce point.

Mme QUIOT.- Nous ne participerons pas au vote pour les mêmes raisons. J'ajoute que l'École avait un COP qualifié de transitoire, dont le défaut dénoncé était d'être pré-négocié entre la Direction de l'École et les tutelles, et avait un peu exclu de la discussion l'ensemble des personnels et les représentants des personnels, tous corps confondus, et les élèves.

Délibérément, la méthode a changé et on procède par étapes : on part du projet d'établissement de l'École ; le directeur a un mandat de négociation ; ensuite, des retours se font devant le Conseil d'administration pour le tenir informé de l'évolution de cette négociation.

J'en profite pour confirmer que nous faisons en sorte que l'État ne parle que d'une seule voix, même si les sujets sont différents et que les deux ministères ont chacun leur spécificité, voire leur politique. En tout cas, depuis plusieurs mois, nous essayons d'avoir une position commune au nom de l'État, en articulant les positions. Je crois pouvoir dire qu'à ce jour, l'un des grands axes de travail est le soutien de l'École dans sa recherche d'une double appartenance aux communautés parisienne et bretonne.

M. BERLAND.- J'ajoute que le Conseil d'administration sera tenu informé des éléments de négociation chaque fois qu'il y aura lieu.

⇒ Vote à main levée sur la délibération n°4/2014 : Unanimité.

| |
|--|
| Le projet de contrat d'objectifs et de performance est adopté. |
|--|

(La séance est suspendue de 12 h 30 à 13 h 30.)

4. APPROBATION DU COMPTE FINANCIER 2013

- Présentation du rapport de l'agent comptable
- Présentation du rapport de l'ordonnateur
- Présentation du rapport de certification des commissaires aux comptes
- Approbation de l'affectation du résultat 2013

M. ROULLÉ.- Nous allons vous présenter les résultats définitifs de l'exercice qui s'est terminé au 31 décembre 2013.

En amont de ma présentation, je voudrais attirer l'attention sur un événement assez fort. Nous avons réussi cette année, pour la première fois, à soumettre à l'approbation du CA le compte financier dans les délais réglementaires, ce qui n'était pas une mince affaire car nous partions de très loin.

Le premier compte financier SIFAC de 2010 avait été approuvé au mois de juillet 2011. Petit à petit, nous avons gagné du terrain pour arriver aujourd'hui à vous présenter ce compte le 26 mars. Sachant que sont venus s'ajouter les travaux de certification des comptes, qui n'ont fait qu'alourdir le processus de clôture, mobilisant nos équipes depuis décembre sur une durée de quatre mois. Je profite de cette occasion pour remercier les équipes qui ont travaillé à la réalisation de ce compte financier dans les délais réglementaires.

Vous avez reçu de très nombreux documents sur ce compte financier, tout d'abord le rapport de présentation de l'ordonnateur, et vous aurez une intervention de Mme Rio, directrice financière et du contrôle de gestion.

Vous avez été destinataires de ma part du compte financier qui se décline en une annexe au compte financier avec l'ensemble des documents réglementaires (bilan, balance, compte de résultat et bilan), puis le rapport de présentation de l'agent comptable, document dans lequel je vous apporte quelques éléments sur les évolutions pluriannuelles. Je porte à votre connaissance quelques indicateurs de gestion. Enfin, vous avez le rapport du commissaire aux comptes ici présent, M. Gérard, qui interviendra en troisième phase et portera à votre connaissance son opinion sur les comptes de l'établissement au 31 décembre 2013.

Je passe très rapidement sur cette diapositive « Sources de financement », ces informations étant connues de vous, pour vous rappeler que les trois sources de financement sont : les subventions pour charge de service public ; les contributions hospitalières ; les ressources propres.

• Recettes de fonctionnement

Par rapport à une prévision inscrite au budget de 57,3 millions, nous arrivons au 31.12.13 à une réalisation de quasiment 57 millions, soit une réalisation assez proche en brut des prévisions inscrites au budget 2013. Vous aurez au fil de l'intervention des informations plus détaillées sur ces points.

1. Subventions pour charge service public : à hauteur de 12,11 millions, regroupent la subvention du ministère des Affaires sociales et de la Santé et la subvention du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, globalement en légère diminution.
2. Contributions hospitalières : globalement en augmentation sur l'exercice, nous y reviendrons.
3. Ressources propres : nous finissons avec des réalisations à hauteur de 11,7 millions. Je rappelle qu'en 2012, nous étions à 11,4 millions. C'est une certaine stabilité globale sur les réalisations en ressources propres.

1. La subvention du MASS est de 10,3 millions, en légère diminution par rapport aux exercices précédents. Celle du MESR est en légère augmentation, à quasiment 1,8 million (1,68 million en 2012).

2. Sur les contributions hospitalières, par rapport à ce qui a été inscrit au budget primitif 2013, nous réalisons plus que prévu. Une explication à cela : 55 établissements étaient passés au travers des mailles de l'EHESP. Ils ont fait l'objet de rappel de contribution sur les années 2000 à 2013, cet élément explique l'évolution du montant des réalisations par rapport aux prévisions. Sachant qu'il n'y a pas eu de changement dans le calcul des contributions en lui-même.

3. Sur les ressources propres, il avait été inscrit au budget quasiment 13 millions, nous arrivons à une réalisation de 11,7 millions. Certes, les réalisations sont inférieures à ce qui a été prévu mais en augmentation par rapport au budget 2012. Je vous ai cité le chiffre tout à l'heure en 2012, nous étions sur 11,4 millions.

Comptablement parlant, je vous ai mis les postes les plus importants :

- La formation continue est à 4,67 millions, en augmentation.
- Les conventions de recherche et de prestations de service sont quasiment en stagnation.
- Sur les prestations d'analyses du LERES, restauration et hébergement, nous constatons aussi une forme de stagnation par rapport à l'exercice 2012.

Voilà en résumé la répartition des sources de financement de l'établissement en cette fin d'exercice 2013, avec les montants pour chacun des postes concernés et le pourcentage que ces postes représentent dans le financement global de l'établissement.

Il a déjà été constaté les années précédentes une augmentation du poids des ressources propres et, de fait, une diminution du poids de la subvention pour charge de service public. Les contributions hospitalières sont, pour des raisons purement conjoncturelles, en augmentation cette année 2013.

Ce diaporama explique ce qui vient de vous être dit, avec des subventions de l'État en baisse, des contributions hospitalières en légère augmentation, et des ressources propres en augmentation régulière depuis 2010.

- Produits

Au 31.12.13, les créances de l'établissement s'établissaient à 6,3 millions, en augmentation. Nous constatons une augmentation des créances clients pour une raison principale, à savoir, les appels de contribution pour les 55 établissements ont été émis au dernier trimestre de l'exercice. Compte tenu des montants que cela représentait et des établissements, ces encaissements n'ont pas pu se faire en 2013 et se feront au cours de l'exercice 2014.

Vous voyez apparaître le compte courant de la SASU (créée au 1^{er} juillet 2013) à hauteur de 527 000 euros.

Le reste est constitué de factures à établir, un crédit TVA, des dépenses payées avant ordonnancement, en nette diminution.

- Dépenses de fonctionnement

La prévision inscrite au budget 2013 est de 56,7 millions. Vous constatez un certain différentiel par rapport à ce qui a été prévu, avec un montant de réalisation inférieur, à hauteur de 54,7 millions.

Ce différentiel a plusieurs origines. Sur les charges de personnels, les réalisations sont assez inférieures aux prévisions. Sur les chapitres relatifs aux charges de fonctionnement, les réalisations sont également inférieures aux prévisions.

Voici un diaporama sur la structure des dépenses de fonctionnement par nature, avec le poids des charges de personnels qui se situent désormais à 71 %, le reste étant constitué des charges courantes de fonctionnement, notamment la charge d'amortissement et de provision, sur laquelle nous reviendrons plus tard.

Sur l'évolution des dépenses de fonctionnement par nature, hors personnels, voyez apparaître quelques éléments au travers de ce diaporama qui explique la diminution des charges de fonctionnement, en particulier une diminution du coût des missions et frais de déplacement, et une diminution majeure des prestations de service.

Concernant le décaissement des charges, les dettes au 31 décembre s'établissent à quasiment 10 millions, en augmentation ; des dettes fournisseurs à hauteur de 4,7 millions ; des dettes sociales et fiscales pour 3 millions, dont les pensions civiles antérieures à 2010 qui ne sont pas réglées à ce jour et qui représentent l'essentiel de cette dette sociale ; quelques dettes diverses ; les produits constatés d'avance qui sont des opérations d'ordre que nous comptabilisons en clôture d'exercice au titre du rattachement des produits à l'exercice.

Quelques mots sur nos délais de paiement, à ce jour. Les délais de paiement constituent l'un des points sur lesquels nous aurons encore à progresser. Je rappelle que nous partions d'assez loin. En 2011, nous étions à 61 jours et nous sommes aujourd'hui à 48 jours. Ce qui reste une belle progression mais insuffisante compte tenu des délais réglementaires qui nous sont imposés par la loi, c'est-à-dire 30 jours.

C'est un vrai sujet sur lequel nous devons avancer. J'indique que c'est un risque financier pour l'établissement puisqu'à ce jour, nous ne payons ni les intérêts moratoires ni les indemnités de 40 euros pour facture impayée dans les délais réglementaires. Sur près de 12 000 pièces concernées, nous payons 4 000 pièces dans les délais. Donc, si l'on multiplie 8 000 pièces par 40 et que l'on ajoute les intérêts moratoires, cela représente près de 350 000 euros.

Quelques chiffres sur l'activité : le nombre de missions remboursées qui était de près de 13 000 en 2012 passe à 11 000 en 2013, les entrées de factures sont également en légère diminution, et nous avons un peu moins de titres de recettes enregistrés au cours de l'exercice.

Nous arrivons aux chiffres les plus importants à retenir de l'exercice.

Le résultat de l'exercice est largement bénéficiaire, à hauteur de 2,2 millions. Il avait été annoncé pour le budget un résultat de 518 000 euros, on constate un écart de 1,7 million. Des explications complémentaires vous seront données par Mme Rio.

À ce stade, nous avons trois explications : des dépenses de personnels et de fonctionnement inférieures aux prévisions, et des recettes de fonctionnement également inférieures aux prévisions en cumul.

Il convient d'affecter ce résultat 2013, je me suis déjà expliqué sur le sujet. La seule possibilité que vous avez est d'affecter ce résultat au compte « réserves ». Cet élément signifie que cette somme va basculer dans le fonds de roulement et sera disponible pour les années à venir.

Au 31.12.2013, compte tenu de cette affectation de résultat, nous arrivons à des réserves de 43 millions.

La capacité d'autofinancement est alimentée par le résultat d'exploitation, soit 2,2 millions.

La constitution de provisions est d'un montant cumulé de près de 1 million. C'est l'un des points qu'il convient de soulever. Il est vrai que dans le cadre de la certification des comptes, il est fréquent de voir le poste provisions grimper. Ce qui est le cas pour nous cette année en raison de la comptabilisation de sommes importantes en couverture du risque fiscal qui pèse sur l'établissement à ce jour.

La réalisation des dotations aux amortissements est en légère diminution. Cela ne signifie pas que l'établissement investit moins mais que, par effet de rotation et de roulement, certaines immobilisations sont arrivées au terme de leur amortissement.

Sur les reprises sur provisions, on remarque une moins-value, et donc la capacité d'autofinancement est plus élevée que prévu compte tenu du résultat plus important et que nous avons constitué des provisions pour des montants supérieurs à ce qui était initialement prévu. Sachant que l'exercice sur les provisions est particulièrement compliqué ; il est souvent constaté que ces provisions sont découvertes ou ne sont calculées qu'à la clôture de l'exercice, au moment des opérations dites d'inventaire.

Voici un diaporama sur la structure des immobilisations acquises au cours de l'exercice. Cette capacité d'autofinancement sert pour l'essentiel à financer des immobilisations acquises.

Au 31 décembre de l'exercice 2013, le fonds de roulement est en augmentation de 1 million. Celui-ci est calculé sur la capacité d'autofinancement, plus les recettes d'investissement, moins le montant des dépenses d'investissement.

On constate aussi un écart entre ce qui avait été prévu et ce qui est effectivement réalisé. Il était annoncé un prélèvement de 2,2 millions et nous sommes sur une augmentation de fonds de roulement de 1 million, soit un écart de 3,2 millions par rapport à la prévision.

À cela trois explications majeures :

- Une capacité d'autofinancement supérieure aux prévisions pour 2,2 millions compte tenu du résultat supérieur à la prévision et de provisions comptabilisées qui n'avaient pas été envisagées.
- Des ressources d'investissement supérieures aux prévisions pour un montant de 620 000 euros. Comme nous avons encaissé une partie de la subvention du MASS, à savoir 700 000 euros sur 1,5 million, cette somme vient impacter le fonds de roulement 2013 par anticipation.
- Des dépenses d'investissements légèrement inférieures à ce qui était prévu, pour un montant de 300 000 euros.

Le fonds de roulement, la richesse de l'établissement au 31.12.13 s'élève à 15,93 millions, soit à 112 jours de dépenses de fonctionnement. Pour rappel, le seuil critique est fixé à 30 jours. À ce stade, nous pouvons dire que la situation est saine et qu'il n'y a pas de risque majeur pour l'établissement.

Au 31.12.13, la trésorerie est saine, avec néanmoins des points de tension au printemps en raison de deux éléments : nous sommes dépendants du versement de la première partie de la subvention du MASS et de la date de sortie de l'arrêté sur les contributions hospitalières. C'est pourquoi nous appelons

souvent à ce que cet arrêté sorte rapidement pour éviter des tensions en mars, avril, et l'éventuelle obligation d'ouvrir une ligne de trésorerie pour ces mois.

Sur le besoin en fonds de roulement ; si nous encaissions demain toutes nos créances et que nous avons à payer toutes nos dettes, nous aurions besoin de 3 millions. Le BFR est la partie de la trésorerie qui n'est pas mobilisable. Ce besoin me semble un peu élevé mais tient à deux éléments majeurs : les pensions civiles et la difficulté à respecter nos délais de paiement.

Je termine sur les objectifs envisageables sur l'année 2014 :

- Continuer à travailler et à lever les réserves. Je ne vais pas lever le secret, je laisserai M. Gérard intervenir sur le sujet, sachant que le sens donné est plutôt positif. Ce matin, j'avais l'espoir de pouvoir vous dire qu'en fin d'année, nous pourrions vous présenter pour la première fois un compte financier sans réserve, je pense que c'est faisable. Nous allons élaborer un plan d'action 2014 pour ce faire.
- Consolider voire améliorer les bons résultats obtenus sur la qualité des comptes. Il est vrai que nous partions d'assez loin mais au cours des années 2012 et 2013, nous avons beaucoup progressé. Aujourd'hui, en nous comparant à d'autres établissements, nous sommes plutôt bien en termes de qualité des comptes.
- Poursuivre la mise en place du contrôle interne, comptable et financier. C'est un vaste chantier engagé en 2012 et sur lequel nous progressons également. Pour information, au dernier palmarès du ministère des Affaires sociales et sanitaires, dans notre groupe 3, nous étions positionnés en troisième place sur quatorze. Ce qui est plutôt une bonne chose.
- Optimiser la chaîne de traitement de la dépense pour lever le risque financier et faire en sorte que nous puissions nous tendre le plus possible de cet objectif des 30 jours.

Mme RIO.- Christophe Roullé a rappelé le résultat excédentaire de 2,2 millions pour 2013 alors qu'il était prévu à 518 000 euros au budget initial. Nous avons un compte excédentaire en 2012 de 400 000 euros.

Comme pour la présentation du budget initial 2014. Nous avons souhaité reprendre les éléments en données d'exploitation et données exceptionnelles pour vous permettre de mieux comprendre la formation du résultat de l'établissement, avec :

- Des produits d'exploitation avec les subventions pour charge de service public, les contributions hospitalières, les ressources propres.
- Des produits exceptionnels avec une prévision de 1 million d'euros suite à la liquidation du GIE Presses de l'EHESP et la récupération du boni de liquidation, opération qui ne s'est pas concrétisée sur l'exercice 2013. La participation financière au capital de la SASU a bien été réalisée mais ce sont des immobilisations financières et on ne les retrouve pas dans le compte de résultat. 516 000 euros proviennent d'une reprise des prestations d'actifs. Nous avons surtout l'inscription d'un résultat exceptionnel de crédit de TVA 2012 de 335 000 euros.

Les dépenses totales de fonctionnement réalisées sont en baisse par rapport aux prévisions 2013 et au réalisé 2012, soit 597 k€ d'écart. Cela s'explique par des écarts sur les dépenses de personnels et de moindres dépenses de fonctionnement.

Sur les dépenses de personnel, nous avons trois principaux postes, et les vacataires sont en relative stabilité. Nous donnerons une explication sur les données corrigées, puisque des corrections ont été réalisées sur les exercices 2012 et 2013 sur les niveaux des vacations et les difficultés de rattachement les années précédentes.

Les dépenses de personnels sont en quasi-stabilité par rapport au réalisé 2012, mais en moindre réalisation par rapport au budget initial.

Les dépenses de personnels relatives aux élèves sont quasi-stables par rapport au réalisé 2012, mais en diminution par rapport au budget initial 2013, budget qui avait été construit sur un effectif attendu théorique qui ne s'est pas concrétisé en 2013.

Arrivée de M. Rosenblatt.

Cette deuxième présentation se veut explicative de notre activité, avec l'activité hors conventions de recherche et l'activité conventions de recherche et conventions de valorisation de la recherche.

- Conventions de Recherche

Nous avons inscrit au budget 2013 des montants supérieurs en produits et en dépenses. Depuis le budget 2013, nous inscrivons une enveloppe prévisionnelle de contrats, nous retenons ceux signés et pour lesquels nous avons une obligation juridique d'inscrire les dépenses et les recettes. Des contrats sont en cours de finalisation, pour lesquels nous inscrivons 50 % des dépenses et recettes attendues. Sachant que cette enveloppe prévisionnelle permet de démarrer les contrats en cours d'exercice sans avoir à repasser par le Conseil d'administration pour augmenter les ressources et autoriser les dépenses.

Des projets avaient été inscrits dans le cadre des projets liés aux appels d'offres Idex, pour 360 000 euros en dépenses et en recettes. Ils ne se sont pas réalisés cette année et sont reportés sur l'exercice 2014.

Enfin, divers frais de gestion participent au solde positif de l'activité « conventions de recherche ».

- Dépenses hors conventions de recherche

Nous avons cette année, par un effet de moindres dépenses et de recettes supplémentaires, un résultat excédentaire par rapport au résultat en déficit de 2012.

- Recettes

Christophe Roullé vous a détaillé les principaux postes de recettes que je reprends ici. Ils sont en évolution par rapport au réalisé 2012, même s'ils sont en légère décroissance par rapport au budget initial 2013.

Outre les subventions pour charge de service public, les contributions hospitalières voient cette année une facturation d'établissements qui n'avaient pas versé leur contribution et que nous avons recensés par croisement d'informations, soit près de 900 k€ de recettes supplémentaires, 700 pour les années antérieures et 200 pour l'exercice 2013.

Nous avons une prévision budgétaire à 32,2 millions, l'année dernière nous avons réalisé 32,3 millions de produits. Ce qui explique l'écart restant.

Les produits générés par l'activité de l'École, hors produits exceptionnels, sont de 11,4 millions.

Les activités de formation sont de 5,644 millions, Christophe a annoncé 4,658 millions mais tout dépend de la lecture des produits générés par l'activité de l'École. Ici, c'est bien l'ensemble des produits relatifs aux activités de formation, que ce soit des prestations de service (compte 70) ou des subventions (compte 74).

Les conventions de recherche représentent 3,228 en réalisé, avec une partie importante pour l'activité conventionnelle du LERES, soit 1,614 million.

Les produits de l'hôtellerie et la restauration sont de 1,523 million.

Les prestations d'analyse du LERES hors conventions représentent près de 400 000 euros.

J'ai repris, mais c'est plus anecdotique, les explications et analyses d'écart qui nous ont été demandées par les commissaires aux comptes entre les comptes comptables. C'est vraiment de la comptabilité pure. Les analyses d'écart ont été réalisées en particulier sur les prestations de formations continues où nous avons un écart non négligeable entre 2012 et 2013. Les explications ont été apportées aux commissaires aux comptes et ont été satisfaisantes pour conduire à l'heureuse conclusion que j'espère tout à l'heure.

Vous avez traditionnellement le « camembert » qui représente les recettes 2013 avec, ce qui apparaît en premier, les contributions hospitalières pour plus de 58 % de nos ressources, que nous développons par ailleurs.

Sur l'activité de formations, Laurence Malpot pourra éventuellement confirmer une évolution des produits de formations au sens large : formations continues, diplômantes, préparations aux concours, et quelques conventions MEN. C'est vraiment un ensemble et non les simples formations continues du catalogue ou intra, tel qu'on pourrait le voir sur le pavé supérieur.

Les activités conventionnelles de recherche sont relativement stables en valeur par rapport à 2012. Par rapport au budget initial 2013, on note un écart de réalisation, lié à des prévisions peut-être optimistes ou des non-réalisations, et des décalages temporels de contrats qui vont arriver en 2014. Sachant que pour les contrats de recherche, nous comptabilisons à l'avancement, c'est-à-dire que nous comptabilisons les recettes au niveau des dépenses réalisées sur l'exercice, hors conventions, qui autorisent des frais de gestion.

• Charges

C'est une présentation par département qui est certainement à faire évoluer.

Dans les charges de fonctionnement pour les départements et Directions, c'est hors conventions de recherche avec, pour les départements essentiellement, des dépenses liées aux activités de formations.

Les charges de personnels qui figurent dans les départements, hors la ligne élèves et hors la ligne services centraux qui représentent les dépenses de personnels permanents, sont les vacances liées à l'activité de formation, avec une comparaison entre le réalisé 2012 et le réalisé 2013.

Voici un petit graphique qui permet de voir les niveaux de réalisation 2011, 2012, 2013 avec le budget initial 2013 et le budget réalisé 2013, les dépenses de fonctionnement hors élèves, les dépenses de fonctionnement élèves (indemnités de stages et déplacements), et une réduction des dépenses de fonctionnement de l'établissement, de l'ordre de 12 % depuis 2011.

La masse salariale s'élève à 38,796 millions, soit 200 k€ de plus par rapport à 2012, et moins 1,2 million par rapport au budget initial 2013. Nous allons voir dans le détail les trois masses principales.

La masse des élèves, de 13,205 millions en 2013, est stable par rapport au réalisé 2012, mais en réalisation moindre par rapport au budget initial 2013. Le budget 2013 avait été établi à partir d'un effectif attendu théorique, sans réfaction par rapport à ce que l'on pouvait constater les années précédentes, soit un taux de non-présence d'élèves de l'ordre de 3 à 4 %. Cet ajustement dès le budget initial n'avait pas été réalisé, ce qui explique la moindre réalisation. On note aussi des nombres de mois/élève inférieurs aux prévisions, soit 13 726 pour un réalisé de 13 205.

Sur la masse de personnels de l'établissement, comprenant : les personnels permanents, sous plafond du MASS, du MESR ; les personnels sur ressources propres, les doctorants ; les autres charges de personnels que sont les congés payés, les allocations chômage, l'action sociale, nous arrivons à un réalisé de 23,67 millions pour une prévision de 24,3 millions. Cette moindre réalisation de 627 000 euros s'explique essentiellement par une politique de report ou de décalage de recrutements dans le courant de l'année pour respecter les obligations de plafond d'emploi qui étaient subodorées pour 2014.

Sur les vacances, je vous indiquais un montant facial qui pouvait paraître en hausse par rapport à 2012, soit 90 k€ de plus sur les vacances. Je rappelle qu'au budget de fin 2012, nous n'avons pas pu réaliser, pour des questions d'enveloppe budgétaire, une charge à payer sur l'exercice 2012 d'un montant de 182 k€, que nous avons reportée sur 2013.

En réalité, le chiffre 2013 doit être lu avec un taux de réalisation à 1,739 million. Le réalisé 2012 doit être lu à 1,813 million, où nous avons tout à l'heure 1,631 million. Ce qui confirme cette baisse des vacances en données corrigées. Les écarts peuvent provenir également de la typologie des vacataires employés, qu'elle soit d'origine géographique ou professionnelle.

Enfin, voici un focus sur l'investissement, avec deux événements notables en 2013. C'est d'abord une participation financière au capital de la SASU Presses de l'EHESP prévue et réalisée pour 1,35 million. Sur l'opération IRSET, on voit l'attribution d'une subvention MASS de 1,5 million dont la première partie de 700 000 euros a été encaissée en 2013, la seconde devant être versée avec le premier versement de la subvention du ministère en 2014. Nous avons aussi une première participation aux opérations de maîtrise d'œuvre de l'opération pour 350 k€ en 2013. Le principal de l'opération est financé en 2014 et 2015 pour les sorties de trésorerie de l'EHESP en direction du rectorat.

On peut noter aussi la fin de la phase principale de travaux de l'École, avec une mise en service en toute fin d'année et un grand amphithéâtre. L'opération s'achève en 2014 avec les à-côtés de fin d'opération, c'est-à-dire la destruction d'une partie du bâtiment.

Nous avons poursuivi les projets Siscole et Lims qui sont décalés en réalisation sur l'exercice 2014. En 2013, nous avons eu un chantier important pour la RH qui a été la mise en place du nouveau logiciel de paie Cantoriel, dont la livraison est intervenue début 2014.

Voici ce que je pouvais dire sur l'analyse par activité du compte financier 2013.

M. BERLAND.- La parole est au commissaire aux comptes.

M GERARD.- Je vais vous restituer la synthèse de notre audit. Notre intervention s'inscrit dans le cadre du commissariat aux comptes de l'établissement et porte sur les comptes de l'établissement dans son ensemble, et donc ne comporte pas d'opinion sur les éléments d'analyse par activité.

Nous avons travaillé avec l'agence comptable et la Direction financière, mais aussi des Directions et services de l'établissement, notamment pour la recherche en matière de ressources humaines, des systèmes d'information et autres départements opérationnels. Nous avons fait une restitution détaillée de notre intervention voici trois semaines auprès de la Direction générale. Je vais aujourd'hui vous livrer la synthèse de tout cela.

Page 3, nous intervenons sur ce que nous appelons des cycles comptables, c'est-à-dire des familles de sujets comme les immobilisations, les ressources humaines ou les comptes de tiers, mais aussi sur les conventions et les contrats de recherche, puis sur ce qui touche à la trésorerie, notamment les régies et les comptes courants. Nous avons revu les recettes contributions hospitalières, taxe d'apprentissage et formation continue.

Notre intervention se situe en deux phases, la première avant la clôture des comptes est destinée à préparer notre intervention finale sur les comptes mais aussi à travailler sur le contrôle interne de l'établissement, et à formuler éventuellement des recommandations.

Notre opinion ne porte que sur les comptes en eux-mêmes, mais pour arriver à cette opinion, plusieurs chemins sont possibles, soit nous nous reposons sur un contrôle interne fort de l'établissement, soit ce contrôle interne peut être encore amélioré. Auquel cas, cela déporte une partie de nos travaux sur des tests de détail plus lourds après la clôture.

Nous sommes encore dans une phase où l'intervention peut être considérée comme un peu lourde sur la partie finale de notre audit car l'établissement est encore en progrès sur la partie contrôle interne. Il est vrai que nous avons noté des progrès par rapport à l'année dernière. Mais il reste des choses à poursuivre, et nous échangeons régulièrement avec la Direction financière et l'agence comptable sur ces points.

Si nous en venons maintenant à l'opinion à proprement parler sur les comptes, subsistent cette année deux réserves contre trois l'année dernière. L'une porte sur les immobilisations que nous avons bon espoir de lever en 2014, puisqu'elle avait principalement trait à l'intégration d'une évaluation France Domaine dans vos comptes. Les éléments qui permettent l'intégration ont été obtenus en toute fin d'année 2013, ce qui rendait difficile le fait de l'intégrer dans les comptes car il faut pouvoir se l'approprier, la challenger, et passer quelques petites modifications le cas échéant. Ce travail a commencé et devrait s'achever à la première moitié de cette année 2014.

M. ROULLÉ.- Ce sera en tout état de cause avant fin septembre, au plus tard fin octobre.

M. GERARD.- C'est un élément que nous pourrions revoir ensemble lors de notre intervention préliminaire. Donc, c'est un bon espoir de voir disparaître cette réserve, avec son corollaire qui est le fait que tant que ces nouvelles évaluations ne sont pas intégrées dans les comptes, il est difficile d'appliquer une décomposition de ces immobilisations par catégories homogènes de durée de vie, et donc d'amortissement. La deuxième partie de cette réserve devrait être levée avec la première.

La deuxième réserve concerne toujours ce compte d'attente sur les pensions. Le travail est difficile à mener car il ne dépend pas seulement de l'établissement. C'est relativement ancien et nécessite quelques opérations de « fouilles archéologiques », et les interlocuteurs sont difficiles à trouver. Néanmoins, l'établissement devrait faire ce qu'il faut pour avancer au maximum sur ce dossier en 2014 également, avec là encore le bon espoir de lever cette réserve en fin d'année si les éléments sont satisfaisants.

De toute façon, une discussion sera nécessaire pour savoir comment sortir du sujet. Dès lors que l'on sera allé au bout de ce qu'il est possible de faire, il faudra de toute façon adopter une solution qui

convienne à tout le monde afin que ce soit traité dans les comptes correctement, et que l'on puisse lever la réserve d'une façon ou d'une autre.

L'année dernière, la réserve sur la justification de la paie a pu être levée cette année grâce au travail de la Direction des ressources humaines. Sur le sujet, nous n'avons plus d'observation à formuler.

En conclusion, de notre point de vue, la situation va dans le bon sens. Le contrôle interne reste encore à renforcer ; on peut toujours revenir sur la qualité des comptes dès lors que l'on n'a pas pérennisé les choses avec un contrôle interne fort. C'est un risque, et plusieurs chemins existent pour arriver à la certification. Le plus sûr est d'avoir un contrôle interne fort, même si on met beaucoup de moyens à la clôture, le but n'est pas de passer beaucoup de temps mais de traiter les choses suffisamment en amont.

Voilà pour cette année 2013.

M. BERLAND.- Quelles sont les réactions après ces présentations ?

Mme URING.- Je m'interroge sur la non-réalisation des crédits Idex et d'un certain nombre de projets internes à l'EHESP. La question a été posée à la commission budgétaire ce lundi, il a été répondu que ces projets étaient insuffisamment préparés.

Je me permets de reformuler : comment se fait-il que l'on inscrive au budget de l'établissement des budgets insuffisamment ficelés ? C'est d'ailleurs la même logique qui prévaut lorsqu'on inscrit 150 000 euros de recettes au titre de la taxe professionnelle, et que l'on n'en réalise que 80 000. Il a été clairement dit à la présentation du budget que l'on se fixait un objectif de 150 000. Or, ce n'est pas le rôle du budget de fixer des objectifs mais celui du contrat d'objectifs pluriannuel, comme son nom l'indique.

Cela explique en partie que l'on se retrouve de manière assez inattendue avec un excédent de plus de 2 millions d'euros. Excédent providentiel alors que voici quelques mois, on annonçait des perspectives plus que sombres pour l'établissement, avec le vote d'un budget en déficit.

Pour l'utilisation de cet excédent providentiel, la position des élèves est assez claire, il doit aller vers la priorité de l'École et des élèves, c'est-à-dire la rénovation des résidences.

M. ROSENBLATT.- Je rejoins ce que disait Delphine, d'autant que nous avons eu l'occasion d'avoir une séance préparatoire avec les responsables de l'École, que je remercie au passage. Cela a permis de débriefer sur un certain nombre de points et de n'en aborder que la quintessence.

Il est toujours plus satisfaisant de se sentir riche que pauvre. Cela étant, si on a un excédent très supérieur à ce qui était prévu, il faut aussitôt regarder pourquoi, car si l'on ne dépense rien faute d'avoir fait des choses, il est normal que l'argent ne soit pas dépensé. Et cela ne veut pas dire que l'on a atteint une certaine performance de gestion.

Les écarts de prévision sont quelques fois surprenants et posent question sur la stabilisation de la gestion et du fonctionnement de l'EHESP. Ils jettent aussi le doute sur les prévisions faites sur l'avenir, mais cela pose surtout un problème de crédibilité vis-à-vis de ceux qui nous contrôlent ou nous supervisent du côté des ministères. Lorsqu'on alerte en disant que l'on va dans le mur et que les résultats sont ensuite très probants, nos tuteurs ne peuvent que prendre avec un peu moins d'attention les appels au secours suivants. De ce point de vue, cela nécessite d'approfondir autant que possible les éléments explicatifs pour corriger cette perception erronée qui nous porterait préjudice pour l'avenir.

Les explications donnent un certain nombre d'éléments descriptifs de parfaite qualité et sur lesquels rien n'est à redire, mais pour l'administrateur moyen, cela ne suffit pas toujours à la compréhension des évolutions elles-mêmes. Il ne suffit pas de dire que l'on a moins dépensé que prévu, je ne prétends pas que vos propos se sont réduits à cela, il faut ensuite vraiment aller dans le détail pour comprendre, et c'est toujours difficile au niveau d'un Conseil d'administration.

Quelques observations dans ce sens également : on a peu de lisibilité depuis l'origine sur les dépenses par département, et guère de croisements entre les coûts de la production de l'École et les recettes générées par cette production. On le voit plus pour les contrats de recherche, mais pour le noyau dur de la production de l'École, c'est beaucoup plus flou. Et nous donner un détail des dépenses de vacataires par département, sachant que le gros des dépenses de charges de personnels est dans un grand pot commun, n'est pas vraiment illustratif et ne nous sert finalement pas à grand-chose.

C'est pour cela aussi que lorsqu'on reprend quelques points dans les rapports qui nous ont été soumis, on ne peut pas nécessairement se féliciter du résultat excédentaire. Nous voyons par exemple en page 15 que les projets nouveaux internes à l'EHESP n'ont tout simplement pas été faits car on a mobilisé une toute petite fraction par rapport à la prévision budgétaire que nous avons votée. Pas plus que les projets Idex pour 400 000 euros mentionnés page 11 n'ont été réalisés. Cela fait déjà 800 000 euros de différence de dépenses prévues non réalisées, qui se trouvent tout naturellement en excédent, sans que l'on puisse pour autant le mettre sur les mêmes plans que les économies de fonctionnement que l'École a pu réaliser par ailleurs, et qui correspondent à un contenu de management en tant que tel.

Autre exemple avec le non-recrutement d'enseignants, que ce soit parce qu'on les a trouvés après appels d'offres ou pas, si trois enseignants n'ont pas été recrutés, trois salaires se trouvent économisés de fait, sauf à recruter des vacataires. Ainsi, nous ne pouvons pas nous satisfaire de ne plus avoir d'enseignant de droit hospitalier à l'EHESP, ce qui finalement participe à un résultat.

Tout dernier élément sur les recettes et la facturation supplémentaire. J'attire l'attention sur le fait que de petits établissements ont eu la désagréable surprise de se voir réclamer non seulement la contribution de l'année, mais aussi un rappel des années antérieures. Très souvent, les directeurs n'étaient pas les mêmes, et ils se trouvent ainsi confrontés à de sérieuses difficultés de gestion. Le rappel sur plusieurs exercices de la contribution due lorsqu'elle n'a pas du tout été budgétée et ne correspond pas à l'établissement en question, ou qu'elle n'a pas du tout été négociée avec le financeur dans les établissements médico-sociaux de taille modeste, expose à de grosses difficultés internes. Il n'y a pas forcément un poste d'aide-soignante à supprimer dans l'année au titre de chaque rappel annuel de contribution à l'EHESP.

On peut, au regard aussi des résultats de l'année, soulever la question de savoir s'il faut réclamer des rappels et soumettre des dizaines de petits établissements en grande difficulté. Voilà une première série d'observations et de questions.

M. BOIRON.- Je partage ces remarques. Même si un budget doit être exact, c'est un exercice que l'expérience permet de mesurer dans toute sa fragilité ; l'exactitude du budget est une chose, la politique budgétaire en est une autre. C'est aussi la marque d'une politique et d'intentions. On peut souhaiter que les projets émis au budget soient réalisés, et que ce ne soit pas ce qui permette de constater un excédent, même si l'on est sur des choses, d'après ce que vous dites, conjoncturelles.

Cela étant, on peut aussi décider d'en tirer des conclusions dans une politique budgétaire. Ces rappels posent des problèmes à des établissements qui, en toute bonne foi, n'avaient pas prévu de budgéter ces sommes, ne les ont donc pas négociées avec leurs financeurs. En outre, ils n'ont pas la ressource, comme d'autres établissements, de faire plus d'activité pour faire entrer plus de recettes. Même si, d'un point de vue strictement personnel et moral, je pense que l'on ne pourrait certainement pas le souhaiter.

En l'occurrence, ces établissements n'ayant pas de ressources, est-il envisageable que l'EHESP, qui peut considérer qu'elle partage une partie de l'erreur ou de la faute, fasse un effort sur ce point, et utilise soit son excédent soit ses réserves pour effacer une partie de cette ardoise sans doute discutable sur le fond puisque l'élévation de son niveau de recettes n'est pas nécessaire en regard des comptes que vous avez montrés. Ce n'est pas nécessaire au fonctionnement de l'École puisqu'elle présente des comptes en excédent.

Il me semble que le message pourrait être utile vis-à-vis des financeurs qui restent, même si le sujet fait souvent débat, largement majoritaires dans le financement de l'École, c'est-à-dire les établissements.

M. SCHWEYER.- J'ai beaucoup apprécié la pédagogie de M. Roullé, nous demandons depuis longtemps une présentation un peu pédagogique de ces données difficiles et foisonnantes. J'ai trouvé l'exposé particulièrement clair. On comprend une chose que tout le monde a relevée : les dépenses de personnels sont inférieures aux prévisions, tout comme le fonctionnement et les recettes. Il y a donc un problème de prévisions.

Avec Michel Rosenblatt, nous avons par deux fois émis une note pour nous étonner de la survalorisation d'un certain nombre de postes. Il faut quand même prendre acte de ce qui est dit, car ce n'est pas uniquement la conjoncture et la surprise, c'est aussi une façon de faire et elle nous semble étonnante. Les résultats sont là, et nous nous en sommes ouverts au Conseil d'administration plusieurs fois.

On peut parler d'un serrage de vis considérable au sein de l'École. Bien sûr, il y a de la marge de manœuvre, mais les congés maternité ne sont pas remplacés et on diffère les recrutements, c'est le cas pour le droit hospitalier. Le département auquel j'appartiens a eu moins 200 000 euros en un an. C'est tout à fait considérable. Les gens ont fait des efforts, mais lorsque le budget est présenté en excédent, on perd un peu son latin. Peut-être faudrait-il réajuster la politique interne en matière de serrage de vis.

Je reste un peu sur ma faim quand même car j'aimerais avoir une meilleure lisibilité sur la politique de l'École. C'est le lien entre les activités et les recettes, mais c'est aussi une meilleure visibilité de la vie de l'École au travers de son budget.

Le rapport d'activité ayant été remis sur table, je ne l'ai pas lu et mon propos est peut-être partiellement sans objet. Mais les documents financiers qui nous ont été livrés ne nous aident pas vraiment à comprendre le fonctionnement de l'École, personnellement je le regrette.

M. JARNIGON.- Le budget est un acte de prévision, ce qui est extraordinairement difficile à faire. Pour autant, il est intéressant d'être capable d'expliquer les différences entre la prévision et la réalisation. Visiblement, il y a un problème entre la prévision et la réalisation qu'il faut arriver à mieux cerner.

Mais il faut être très prudent sur le constat par rapport au débat sur le budget initial 2014. Un certain nombre de choses sont quand même conjoncturelles et je ne suis pas sûr, mais cela mériterait une analyse plus poussée, que cela remette en cause la tendance observée au budget initial 2014. Il serait très imprudent de se dire qu'il y a beaucoup d'excédents et que l'on va pouvoir les répartir sans problème.

Je pense tout de même à la tendance de fond qui fait qu'en régime de croisière, l'École ne dégage pas une capacité d'autofinancement très importante. Par rapport à l'augmentation des promotions évoquées au budget initial et aux montants des investissements à réaliser pour l'École, je ne suis pas sûr que cela remette en cause les tendances qui avaient été évoquées lors du budget initial.

M. BOIRON.- Encore quelques mots sur la proposition de tout à l'heure, dont je mesure qu'elle est sans doute techniquement discutable. Il ne s'agit pas de dire que c'est la fête, que l'on a un excédent et que tout va bien. L'établissement que je dirige a affiché un excédent de 1 million une année car il avait reçu 12 millions d'euros d'aide extérieure. Il avait donc un déficit de 10 millions. Il faut être prudent avec l'affichage comptable.

Pour autant, en parallèle, n'est-il pas légitime de dire que si l'on demande des arriérés à des établissements de taille relativement modeste et dont on connaît les difficultés à maîtriser leurs financements, dont les dotations diminuent aussi et les coûts augmentent, il faut s'interroger sur la possibilité de renoncer aux arriérés. C'est une proposition.

M. CHAMBAUD.- Je souhaiterais partager plusieurs choses avec vous. Premièrement, il semble important de voir que pour l'année 2013, la situation est plutôt heureuse en fin d'année pour l'École. Nous avons connu un certain nombre de difficultés, mais je pense qu'il est plutôt favorable d'être en bénéfice qu'en déficit sur l'ensemble de l'exercice.

Deuxième chose, je reviens sur le rapport du commissaire aux comptes, car nous avons été en mesure de lever une réserve qui était importante pour nous, justement au titre de la lisibilité de notre exercice. Deux autres perdurent, qui sont complexes. Mais, globalement, le rapport du commissaire aux comptes est quelque chose de favorable pour l'École. Je souligne que tous ces éléments ont occasionné un travail très important pour l'ensemble des services de l'École. J'en profite pour les en remercier.

J'en viens au sujet même du débat, que je conçois et assume totalement. Lorsque je suis arrivé à la Direction de cette école, l'un des premiers éléments sur lequel je me suis prononcé était cet exercice difficile. Vous m'avez entendu le dire, et arriver en bout de ligne avec un excédent de 2 millions en clôture pose question à tout le monde, y compris à la Direction de l'École.

Je voudrais quand même rappeler quelque chose car c'est pour moi un élément d'interrogation pour le futur. Entre l'exercice de prévision et la réalisation, on voit des différences. Je prends quelque chose d'important pour nous que sont nos ressources propres. Globalement, celles-ci proviennent de la formation continue et de la recherche. La formation continue progresse d'année en année, pas autant qu'on l'aurait souhaité dans le budget 2013 mais cela augmente. Globalement, notre offre de formations continues est de plus en plus importante et solvable dans notre établissement.

En revanche, savoir jusqu'où nous irons et à quelle vitesse est très compliqué car c'est un jeu d'équilibre et notre corps enseignant ne peut pas tout faire. Ce qu'il fera en formation continue, il ne pourra pas le faire sur d'autres secteurs. Ce que je vois de l'évolution progressive de la formation continue, et qui n'est pas en dents de scie, paraît plutôt un bon exercice.

On voit aussi que les prévisions sont extrêmement difficiles en matière de recherche. Nous sommes un établissement jeune dans ce domaine. Nous avons bien vu une sorte d'appel d'air au départ, avec des prévisions pour lesquelles nous avons obtenu un certain nombre de contrats. Maintenant, il y a l'effet relais, c'est-à-dire que les personnes qui se sont investies ne vont pas aller tous les ans à la recherche des financements. Vous posiez la question l'Idex, nous avons programmé 400 000 euros de crédits et nous avons été retenus pour deux exercices, soit un déficit de 200 000 euros. Mais ce genre de problème se renouvellera. Ce n'est pas parce que l'on concourt pour des crédits de recherche qu'on les a automatiquement.

Cela pose la question de savoir ce qui doit figurer dans un budget initial et à quel niveau on peut se permettre d'avoir des prévisions fiables dans les domaines où, d'abord, nous ne sommes pas en vitesse de croisière sur la recherche, et ensuite avec des crédits de recherche de plus en plus complexes et difficile à trouver. Pourquoi met-on l'effort actuellement sur la recherche au niveau européen ? Parce que l'on estime que l'École n'a pas été assez présente sur ce plan. Mais tout cela est aléatoire. Donc, sur ces aspects, c'est un élément qui me paraît complexe.

Deuxième point, nous avons effectivement eu 900 000 euros supplémentaires par des cotisations d'établissements qui avaient passé les mailles du filet. Je reviendrai sur votre proposition. Mais je voudrais quand même faire un commentaire : qui va chercher ces cotisations ? L'EHESP, avec la base de données qu'elle peut avoir aujourd'hui. Je trouve tout à fait anormal que l'École soit pénalisée parce que c'est pratiquement le seul endroit où l'on a les données les plus fiables sur les établissements qui doivent cotiser à l'École.

Nous avons effectivement repéré des établissements qui, de par la loi, doivent cotiser et ne l'ont pas fait. Et cela prend plus d'un équivalent temps plein à l'École pour mettre à jour cette base de données et rechercher les cotisations les unes après les autres. Je sais que cet élément a été signalé plusieurs fois par la Cour des comptes. Je ne veux pas dire ici quelle est la meilleure formule, mais j'insiste sur le fait que tout cela repose aujourd'hui sur les efforts de l'École.

Aller retrouver des cotisations non payées est plutôt une heureuse surprise pour l'École, car dans la base de ce qui était réglementaire, on va rechercher quelque chose que l'on n'avait pas vu. Et il était totalement impossible de connaître ce point début 2013 puisque nous ne savions pas que ces établissements devaient cotiser en 2013.

Sur les dépenses, j'assume aussi totalement. Nous étions partis avec un budget extraordinairement serré lorsque je suis arrivé en avril 2013. Nous avons ce point, et appris très rapidement que 2014 serait une année difficile, notamment en plafond d'emplois, avec derrière une diminution. Il est vrai que dans ce cadre, nous étions plutôt dans une optique de faire attention à la fin de l'année car nous allions être en situation difficile et nous devons contrôler le plafond d'emploi, car on allait nous demander d'en rendre 13 en 2014. Nous devons donc contrôler nos dépenses.

Il est vrai que le résultat obtenu est hors de proportion. Notre objectif, et j'entends ce que dit François-Xavier Schwyer, n'était pas de « serrer la vis » à tout prix sur les départements mais de mettre en garde contre des dérapages potentiels, en faisant en sorte de ramener le plus possible les dépenses de personnels et les autres dépenses, notamment de fonctionnement, au plus juste possible.

J'en tire aussi des conséquences. Cela signifie que nous ne pouvons pas continuer à fonctionner sur la base de : budget initial et voyons à la clôture ce qui se sera passé. Nous devons avoir des modes de fonctionnement qui permettent, d'abord de faire des points réguliers par des tableaux de bord, de la comptabilité analytique, ensuite de revoir comment fonctionnent les centres de responsabilité.

Les modalités qui font arriver à cet exercice ne relèvent pas seulement de la Direction car certains financements n'ont pas été dépensés par les différents centres de responsabilité. En revanche, la responsabilité de la Direction est probablement de faire des points beaucoup plus rapprochés, et de dire aux CR qui auraient des taux d'exécution trop faibles de revoir certaines choses.

C'est d'ailleurs l'un des points figurant dans la lettre de mission de Françoise Schaezel sur l'évolution de l'organisation et du fonctionnement de l'École. Il s'agit de fixer, de manière beaucoup plus rapprochée, des modalités permettant de voir ce dont les CR ont vraiment besoin pour leur autonomie pédagogique et de recherche, mais aussi ce qu'il serait beaucoup plus utile de centraliser pour permettre un pilotage beaucoup plus précis d'un certain nombre de dépenses. Je pense notamment aux dépenses liées aux déplacements, voire aux vacataires et à notre politique sur le sujet.

Il faudrait être le plus cohérent possible entre les prévisions budgétaires et le réalisé, mais notre structure doit pouvoir se reposer sur un certain nombre de sujets et bien préciser quelles sont les possibilités dans un univers mouvant. Notamment, nos ressources propres sont un élément majeur dans un contexte où les financements quasi systématiques venant de nos tutelles vont aller en diminuant. Mais cela dans un environnement très difficilement prévisible.

Que cela nous donne l'ambition de ce qui figure au COP, je le souhaite ardemment. Nous avons des projets nouveaux mais ils existaient dans un contexte où nous n'avions pas de visibilité sur notre réalisation du budget 2013. Or, un projet nouveau ne dure pas qu'un an. Je prendrai l'exemple de la création d'un institut du patient et de l'usager. Oui, mais avec quel financement sur une base pluriannuelle ? Avant de se lancer dans un tel projet, il faut être capable d'assurer un financement et pas seulement sur un an. L'École et moi-même sommes très favorables à porter un projet de ce type, mais encore faut-il être rassurés sur notre capacité de le financer de manière pluriannuelle.

J'entends tout à fait qu'il est important pour nous d'être dans un contexte qui nous situe le plus proche possible de nos prévisions. Il est très important que cela nous permette de développer au maximum ce qui est notre corps de métier, c'est-à-dire la formation, la recherche et l'expertise, mais dans un contexte de transparence à tous les niveaux. Même si de gros progrès ont été réalisés, il reste des marges pour avoir une meilleure transparence, et pas uniquement en début et en fin d'année mais avec des points réguliers.

M. SCHWEYER.- Ce que vous venez de dire sur l'institut du patient est un type d'explication très intéressant pour nous ; on prévoit 30 000 euros et on en dépense 1 000, mais on sait pourquoi. C'est typiquement un échange constructif.

Je voudrais surtout lever un malentendu, je ne voudrais pas que mes propos soient interprétés comme une critique. Je ne critique absolument pas le personnel, des progrès considérables ont été faits sur le plan financier et c'est un travail remarquable. Mon étonnement vient du réalisme des prévisions. Mes propos ne portaient ni sur la qualité du travail fourni, ni sur les activités, d'autant que l'on voit les activités de recherche et de formations augmenter, et donc le personnel est tout à fait mobilisé. En revanche, il serait dommage que l'irréalisme de certaines prévisions laisse penser que les gens ne sont pas à la hauteur.

M. POMMERET.- Je reviens sur un propos que vous avez tenu tout à l'heure quant à la comptabilité analytique. Je suis maintenant un ancien du Conseil d'administration, et il me semble que nous avons à une époque une présentation analytique des dépenses de l'École. Or, ce n'est plus le cas depuis quelques années. Cela a-t-il disparu de l'École ou est-ce simple la présentation ?

M. CHAMBAUD.- Je vais répondre avec beaucoup de prudence et sous le regard des personnes qui l'ont plus vécu que moi. J'ai cru comprendre qu'une comptabilité analytique avait été mise en place en 2009 et 2011. Mais, je n'ai pas retrouvé les éléments constituant de cette comptabilité analytique. Cela signifie qu'ils n'ont pas été faits avec la transparence et l'échange nécessaires pour qu'ils puissent être réappropriés.

Mais, pour moi, il est absolument clair, et c'est un élément très fortement demandé par la Cour des comptes, que nous devons remettre en place une comptabilité analytique partagée, qui soit compatible avec la façon dont l'École fonctionne. Or, cet élément est loin d'être simple car nous sommes une école hybride qui travaille selon des modalités compliquées, entre les règles du MESR et celle du MASS. Nous devons trouver notre propre modèle pour répondre aux demandes du MESR sur les activités propres liées à l'enseignement supérieur et la recherche, et répondre à celles du MASS sur des activités relevant de ce ministère.

J'avoue que, contrairement à ce que je pouvais penser il y a quelque temps, je suis persuadé qu'il faut le faire mais que le chantier n'est pas aussi simple.

Mme URING.- On ne peut pas attendre d'un budget prévisionnel qu'il soit la copie conforme des comptes financiers que l'on approuvera l'année suivante. Aussi, pour reprendre une proposition faite au cours de la commission budgétaire, il s'agirait de présenter au Conseil une décision modificative qui permettrait de livrer aux administrateurs de l'École une vision du budget plus proche de la réalité, et de prendre en compte toute la complexité que vous avez décrite.

M. CHAMBAUD.- Je ne suis pas opposé aux DM, si tant est qu'elles arrivent à temps. S'il s'agit d'en présenter une très peu de temps avant la clôture du budget, je ne suis pas sûr que ce soit d'un intérêt majeur. Mais cela correspond à ce que j'ai essayé de dessiner tout à l'heure : on peut faire des décisions modificatives dès lors qu'on a une vision à mi-parcours sur les modalités d'engagement, les difficultés prévisibles, ou des évolutions inattendues en recettes ou en dépenses. C'est tout à fait logique, de nombreux organismes fonctionnent avec des décisions modificatives et c'est plutôt de bonne gestion.

M. MESURE.- Tout cela est très intéressant, c'est parfait de vouloir du progrès dans le management et la gestion. Mais je voudrais ramener le débat à sa juste proportion ; nous avons un excédent par rapport à la prévision de 0,02 %. Si on enlève 900 00 euros dus à un travail remarquable de l'École, on ramène donc un excédent de 1 million en gros sur 60 millions. Je voudrais bien que tous les prévisionnistes de ce pays soient aussi bons que l'École, ce n'est pas ce que je constate tous les jours !

M. BOIRON.- Nous aimerions tous faire des prévisions dans nos établissements qui conduisent à des résultats excédentaires, sous réserve de bien expliquer les écarts entre une prévision et des résultats. On peut supporter des écarts, et il est bien que ces choses soient expliquées. On fait des remarques, des critiques, on soulève des objections, chacun demande à sa manière que le résultat de la bonne gestion profite à ceux que l'on représente, c'est normal.

Mais c'est aussi le signe que tout cela progresse, est plus clair et plus lisible. C'est une discussion plus sereine par rapport à des époques que l'on a pu connaître. J'ai aussi une certaine antériorité dans ce Conseil et je voulais, tout en renouvelant ma proposition de faire bénéficier de ces bons résultats les petits établissements qui souffrent, féliciter et remercier l'École pour ces éléments.

M. CHAMBAUD.- Nous regardons actuellement la situation de chaque établissement, et nous ferons cela avec tact et mesure. Les contacts pris montrent que certains établissements peuvent assurer cette charge, d'autres moins. Il faut aussi le faire avec clairvoyance, mais une grande partie d'entre eux ont déjà honoré cette dette. Pour d'autres, ce sera un peu plus compliqué et nous le ferons point par point et avec le plus de discernement possible.

M. ROSENBLATT.- Merci de cette réponse nuancée. Effectivement, notre propos n'était pas de rembourser aux établissements qui ont déjà payé ! Merci de le regarder avec discernement et d'envisager des délais là où c'est particulièrement justifié.

S'agissant d'une décision modificative, il est certain que si l'on a surdimensionné les dépenses et les recettes, il n'est pas besoin de faire de décisions modificatives parce que l'on est dans les clous. En même temps, si l'on affine la prévision et que l'on est plus près de la réalité, on a sans aucun doute besoin d'ajuster les dépenses et les recettes en cours d'exercice afin d'être dans la régularité et honorer les engagements pris. C'est évidemment très important.

Le débat sur la facturation et le recouvrement de l'opérateur public qu'est l'École est partagé par un autre opérateur public, le centre national de gestion, qui a à peu près les mêmes cotisants. Nous avons abordé ce matin les questions de recouvrement et de facturation par l'École et de recouvrement des contributions des établissements. Sans reprendre ce que j'ai dit ce matin dans l'autre conseil, il est peut-être intéressant de croiser vos fichiers afin d'éviter un travail de titan et d'avoir des bases de données qui pourront profiter mutuellement à la bonne gestion des deniers publics.

M. CHAMBAUD.- Un petit point en forme de clin d'oeil : à mon avis, une base de données sert l'autre. Pour être clair, la base de données de l'École est quand même une référence.

Mme THOUVENIN.- Si j'ai bien compris, l'École, qui est créancière de ces établissements, a mis en place une politique active de recherche de ses débiteurs. Il ne faut jamais s'attendre, lorsqu'on est créancier, qu'un débiteur paye. Cela signifie que vous avez mis place une politique très active dont on ne peut que vous féliciter, et bien évidemment, vous respectez la prescription. Donc, pour certains, cela a dû être une surprise que je qualifierais de désagréable.

M. CHAMBAUD.- (*Acquiescement.*)

M. ROULLÉ.- Le taux de recouvrement sur ces fameux arriérés est relativement important, plus de deux tiers des établissements ont réglé à ce jour leurs cotisations qui portent effectivement, prescription oblige, sur les années 2009 à 2013. D'où la mise en recouvrement avant la fin de l'année afin que l'année 2009 ne soit pas prescrite.

Nous avons des contacts assez réguliers avec certains établissements, côté Direction financière pour certaines demandes de remises gracieuses qui sont étudiées comme il se doit, et côté agence comptable avec des mises en place d'échéanciers particulièrement longs par rapport aux méthodes et habitudes que nous pouvons avoir au sein de l'agence comptable.

Tout est fait pour que ces établissements puissent supporter autant que faire se peut cette dépense qui, je le rappelle, reste néanmoins l'une des deux dépenses obligatoires de ces établissements avec la cotisation au CNG.

Le dernier point était aussi préoccupant pour nous, à savoir le respect de l'égalité de traitement des établissements. Certes, ce sont des petits établissements à qui nous demandons des sommes conséquentes dans un laps de temps extrêmement court, néanmoins d'autres de taille identique payent régulièrement leurs cotisations. Nous nous devons de respecter cette égalité de traitement, avec toute la mesure qui convient. À ce stade, les choses se passent correctement. Nous avons bien entendu vos propos et nous nous efforcerons de continuer à avoir une bonne collaboration avec les établissements qui se manifesteront.

M. BERLAND.- Ce débat a été riche. Je rejoins M. Mesuré, nous ne sommes pas dans un déficit mais dans un excédent. Le différentiel n'est tout de même pas extraordinaire. La prévision est toujours un exercice très difficile. En suivant, comme l'a proposé le directeur, les consommations et les ressources de manière trimestrielle, cela permettra de déclencher une DM au mois de septembre, ce que font beaucoup d'établissements universitaires. Des explications ont été apportées, et beaucoup d'éléments expliquent cet écart de 2 millions qui n'étaient pas prévus.

Il est vrai aussi qu'il appartient aux centres de responsabilité de veiller que les prévisions qu'ils ont faites soient assurées. En tout cas, le travail a été salué, merci à tous les personnels.

⇒ Vote à main levée sur la délibération n°5/2014 : 1 ABSENTION de M. Sannié.

| |
|--|
| Le compte financier 2013 est approuvé. |
|--|

M. BERLAND.- Les votes montrent effectivement que les choses ont évolué.

M. ROSENBLATT.- Nous sommes dans des dépenses et des recettes constatées, nous n'allons pas voter contre la constatation. Quant à l'affectation, elle est logique.

M. BERLAND.- Dans d'autres lieux, ce n'est pas toujours le cas !

⇒ Vote à main levée sur la délibération n°6/2014 : 1 ABSENTION de M. Sannié.

| |
|---|
| L'affectation du compte résultat est approuvée. |
|---|

5. PRESENTATION DU RAPPORT D'ACTIVITE 2013

M. CHAMBAUD.- Nous avons eu une discussion en interne pour savoir de quelle manière présenter un rapport d'activité de l'École. L'élément le plus important est que ce rapport d'activité tend en grande partie à être lu à l'extérieur de l'École, et doit permettre à des personnes en dehors d'appréhender de la façon la plus synthétique possible ce que fait un établissement comme l'EHESP.

C'est dans ce contexte que nous avons choisi cette forme qui, volontairement, ne présente pas l'ensemble de ce que fait l'École mais affiche des rubriques sur les éléments majeurs et, à l'intérieur, donne des éclairages sur des points importants de 2013.

Dans cette phase de démarrage du COP, c'est une sorte de galop d'essai. Nous allons voir comment élaborer les rapports d'activité 2014 et suivants pour permettre des comparaisons en matière d'évolution

de l'activité, d'un certain nombre de fonctions au sein de l'École. Dans cet exercice aussi, stabiliser un certain nombre de chiffres n'est pas très simple. Nous avons donc essayé de voir comment présenter les évolutions d'activités, en général sur trois ans, pour voir comment les faire évoluer dans les rapports d'activité des années suivantes.

C'est un document au contenu ramassé, mais nous allons essayer de le rendre le plus attractif possible pour montrer ce qu'est l'École.

M. LEDOYEN.- C'est un rapport pour l'extérieur mais j'ai trouvé l'exercice particulièrement frustrant pour l'avoir repris trois ou quatre fois. On aboutit à une synthèse qui, pour la partie que j'ai eu à rédiger, ne reflète pas grand-chose au regard du message que l'on voulait passer.

Ma proposition serait d'avoir un rapport beaucoup plus étoffé pour l'interne afin d'apporter des éléments complémentaires à l'ensemble de l'École, et extraire de ce rapport institutionnel une synthèse pour l'extérieur. Cela permettrait de contribuer au décloisonnement et à une meilleure connaissance des activités de l'École.

M. POMMERET.- Je voulais reprendre ce qui a été dit par les élus au CT. Ce rapport d'activité est beaucoup plus lisible que les autres années. Des progrès importants ont été faits dans ce domaine et nous souscrivons à cette façon plus conviviale de présenter les activités de l'École, en faisant des focus sur certaines d'entre elles.

Je comprends bien que les personnes et les services ne s'y retrouvent pas forcément parce qu'il ne reflète pas l'activité annuelle. Mais je pense que deux exercices sont à faire, et je ne souhaiterais pas, pour l'avoir vu auparavant, qu'un rapport ne soit qu'une synthèse vis-à-vis de l'extérieur. Ce sont deux éléments différents, ce ne sont ni les mêmes publics ni la même finalité.

Mme CHENAL.- À la page 10, au point II sur les formations pour tous les cadres de santé et le listing des formations proposées à l'École, nous nous sommes interrogés sur la logique consistant à indiquer les directeurs d'hôpitaux en premier et de terminer par les classes préparatoires intégrées. J'ai commencé ma scolarité à l'EHESP par la classe préparatoire et je suis devenue élève directeur d'hôpital, je suis très contente d'avoir monté l'échelle. Quoi qu'il en soit, nous nous interrogeons sur cette logique de présentation.

M. CHAMBAUD.- J'entends bien, mais je crois que nous sommes sur deux exercices différents. L'exercice sur le rapport d'activité, nous l'avons vraiment souhaité comme un outil de communication sur ce qu'est l'École, ce qu'elle fait, etc. L'exercice qui consiste à avoir un bilan de tout ce qu'a fait l'École est quelque chose de différent. J'entends bien, et il faudrait que nous y travaillions, mais sans que ce soit un travail trop pénible pour les agents et ceux qui maquentent derrière.

Deuxièmement, je crois que cela a été mis par paquets, les uns en dessous des autres. On peut effectivement avoir une entrée par ordre alphabétique, mais tout risque d'être mêlé. Il faudrait dans ce cas mettre trois lignes pour donner les grandes catégories, c'est-à-dire la formation d'agents de la fonction publique d'État, de la fonction publique hospitalière. D'une manière ou d'une autre, les gens doivent voir cet élément principal. Chacun cherche ensuite ce qu'il veut dans le détail. Pour moi, l'important est de montrer l'évolution globale des effectifs. Mais j'entends bien votre remarque sur le fait de ne pas hiérarchiser les formations.

M. SCHWEYER.- Je ne l'avais pas lu avant, mais en lecture rapide, je trouve cela très bien. C'est vraiment un document de communication qui donne une bonne image de l'École. Un détail : le M1 de santé publique existe depuis cinq ans et vous le faites commencer en 2012. C'est la nouvelle version avec la faculté de médecine, mais n'y aurait-il pas lieu de mettre une ligne avec 1^{re} version et 2^e version ? C'est un détail important car nous en sommes à la sixième promotion et une histoire existe. En tout cas, il est vraiment très bien.

M. MARIN.- La logique de classification a une certaine cohérence, c'est-à-dire par pôle d'activité au sein de la Direction des études : pôle établissement ; pôle État ; pôles de formation du génie sanitaire ; pôle concours. J'admets tout à fait qu'un ordre chronologique par entrée pourrait être aussi cohérent.

À l'inverse, une classification alphabétique paraîtrait difficile à comprendre puisque les formations seraient mêlées. Nous pourrions indiquer les pôles d'activité pour bien rendre cohérente la classification.

M. PARENT.- Monsieur le directeur, vous venez de qualifier ce rapport d'outil de communication. En soi, il a été très fortement amélioré et je souscris à tous les commentaires. Pour autant, il ne faudrait pas réduire la stratégie de communication à une mise en oeuvre d'outils de communication. J'ai peur que, comme dans beaucoup d'endroits, on confonde la mise en oeuvre d'outils et la conception d'une stratégie de communication.

En l'occurrence, s'il s'agit de stratégie de communication, de valorisation, de promotion de l'École, on a à définir encore mieux cette politique que je n'ai pas encore bien comprise. Pour preuve, au récent congrès de l'ADH, dans les pochettes distribuées aux quelque 350 participants, pas un document ne présentait l'École et ses activités.

Il est très important de valoriser notre école et de définir une véritable stratégie de communication, de valorisation. À mon sens, distinguer externe et interne n'est peut-être pas la bonne solution. Je crois que le principal vecteur d'image positive de notre école, ce sont les personnels, les élèves, les enseignants.

J'appelle à ce que l'on définisse très clairement notre stratégie de communication. Je crains que ce ne soit pas très clair pour l'instant et qu'on le réduise à la mise en oeuvre d'outils de communication. Très bien, mais pourquoi, pour quels objectifs et auprès de qui ?

M. ROSENBLATT.- Ma première réaction en écoutant les débats était de me dire que, quelles que soient les évolutions apportées à la maquette, il est utile de la stabiliser ensuite afin que d'une année sur l'autre, la lecture puisse être structurée. C'est effectivement possible quand on a trouvé le bon paramétrage, l'équilibre entre : tout dire et tenir dans un format.

Ensuite, je rejoins l'idée d'un objectif avec ce type de document, soit avoir un rapport d'activité exhaustif permettant à tous les secteurs de l'École de rendre compte de ce que chacun a réalisé, soit rendre compte d'une stratégie globale qui risque d'être parfois noyée si tout se trouve mis au même niveau. Ce qui rejoint la logique interne/externe mais aussi sa limite.

Peut-être est-il possible aussi d'avoir un point de situation relativement résumé. De très grandes entreprises ont un rapport d'activité de dix pages. Des petits hôpitaux ou petites structures font trois cents pages avec le nombre de kilos de linge lavé par unité d'hôpital, dont tout le monde se désintéresse mais qui, pour le producteur, est extrêmement important.

Peut-être est-il possible d'avoir un survol au sein de la même structure avec les très grandes lignes, et d'aller dans le détail et d'avoir un double niveau qui permettrait d'avoir la vision d'ensemble et de zoomer sur l'activité des uns et des autres.

M. COURAUD.- Puisqu'il s'agit d'un document de communication, à la page 12 sur les formations diplômantes, la formulation master 1 ou M1 est extrêmement irritante pour notre Direction qui, depuis des années, essaie de faire passer le message que le master est en deux années. Il faut simplement dire master Public Health première et deuxième années, et ne pas laisser entendre qu'un diplôme pourrait être donné à la fin du master 1.

M. CHAMBAUD.- Nous sommes tenus de faire un rapport d'activité. Pour moi, l'important est que nous puissions l'inscrire dans une stratégie de communication. Cela ne veut pas dire que c'est 'LA' stratégie de communication de l'École, il y a aussi des plaquettes et d'autres choses. Le commentaire de M. Ledoyen est vraiment dans cette optique, c'est-à-dire faire de la communication interne à l'École, sujet qui pourrait d'ailleurs faire l'objet d'un point au Conseil d'administration.

Pour moi, le point majeur sur ce rapport d'activité est de faire état auprès de vous d'une évolution que nous sommes en train de lui donner pour qu'il puisse être saisi, notamment par les gens de l'École, et présenter plus que la plaquette. Ce n'est pas en prévisionnel puisque c'est un rapport d'activité de l'année passée, mais cela permet de donner des éléments sur ce qu'est l'École.

Je n'ai absolument pas envie de résumer la communication de l'École à cet outil. Puisque nous devons le faire, autant qu'il soit utile à l'ensemble des publics auxquels les personnels de l'École peuvent être confrontés. En dehors de ce que nous pouvons envoyer à nos partenaires plus officiels, que ce soit utilisé aussi par les agents de l'École dès qu'ils en ont la possibilité.

⇒ Vote à main levée sur la délibération N°7/2014 : unanimité.

Le rapport d'activité est approuvé.

6. PRESENTATION DE LA POLITIQUE D'ACTION SOCIALE

Mme SUREL.- Depuis plusieurs années, nous accordons à l'École un certain nombre de prestations sociales au personnel. Mais notre agent comptable nous a demandé une délibération, qui n'existe pas actuellement, pour reprendre toutes les prestations et qu'il ait un visa conforme pour chaque décision de versement de prestation.

Nous avons fait un tableau sur la liste des prestations versées, qui s'appuie chaque fois sur une circulaire. Les modalités d'application sont propres à l'École. Le CT nous a demandé quelques corrections que nous n'avons pas eu le temps de reporter.

Sur la partie des secours, le CT a souhaité voir préciser que cela concerne à la fois le personnel et les élèves, et que l'on peut aussi accorder des prêts et pas uniquement des sommes sans retour. Vingt agents et élèves sont concernés pour l'année 2013.

Les Ticket-Restaurant sont aussi une prestation accordée mais en cours de modification. Cela concerne essentiellement les gens à Paris.

Sur les chèques-vacances, nous avons un gros souci car le prestataire nous a abandonnés au mois de septembre, comme les 150 autres établissements dont il s'occupait. Nous avons trouvé un autre prestataire, et une information a été envoyée aujourd'hui au personnel de l'École. Les modalités diffèrent mais on retrouve les gardes et séjours d'enfants, séjours famille et camping. Nous accordons aussi des subventions repas au personnel dont l'indice est majoré. Nous avons ensuite l'arbre de Noël, les chèques-cadeaux naissance et retraite, comme partout pour les opérateurs de l'État.

Mme THOUVENIN.- Apparemment, la naissance est moins bien traitée que le vieillissement !

Mme SUREL.- Nous nous alignons sur les pratiques.

M. POMMERET.- Mme Surel a évoqué les chèques-vacances et je voulais remercier la Direction et la Direction des ressources humaines d'avoir accepté de travailler dur et fort pour que nous arrivions à aider des personnes bénéficiaires potentielles. Nous avons fixé comme date commune le 30 mars. Effectivement, ce matin, une note à l'attention de tous les personnels est arrivée. Merci à tous d'avoir participé, d'être rentrés dans ces contraintes qui vont permettre aux personnels qui ont des petits salaires de préparer leurs vacances. Ces chèques ne servent pas qu'aux vacances, merci d'avoir donné l'accès à ce dispositif.

Mme CHENAL.- Notre remarque s'inscrit dans les observations que nous avons déjà faites ici sur la politique de déplacement et la différence entre les personnels de l'EHESP et les élèves. Nous remarquons qu'une subvention repas est allouée aux personnels dont l'indice est majoré à 466. Pour information, les élèves externes ont un indice majoré de 372.

Pour une égalité de traitement entre le personnel de l'EHESP et les élèves qui ont aussi pour employeur l'EHESP, nous demandons si ces dispositions peuvent être élargies aux élèves, et ce, sur toutes les aides, comme les gardes d'enfant car on voit une sur-présentation des familles monoparentales parmi les élèves en difficulté.

Mme SUREL.- Une assistante sociale est présente un jour par semaine à l'École, elle reçoit tous les agents, qu'ils soient élèves ou personnels permanents de l'École. On peut tout à fait ouvrir des dossiers, mais les personnes doivent passer voir l'assistante sociale qui transmet ensuite un certain nombre de demandes. Des élèves bénéficient d'aides que négocie l'assistante sociale, dont je ne suis pas au courant puisque ce sont des aides personnelles gérées par d'autres acteurs sociaux.

Mme URING.- Pourquoi revient-il aux élèves de faire la démarche de demander de l'aide et se mettre en situation de faiblesse, alors qu'on accorde ce traitement au personnel sans autres conditions ?

Mme SUREL.- Non, ce n'est pas sans condition.

Mme URING.- Sans condition autre que d'être inférieur à l'indice majoré de 466, il n'y a pas de démarche particulière à faire.

Mme CHENAL.- Pour revenir à la restauration, c'est une subvention allouée à tous les personnels qui ont un indice majoré de 466 maximum.

M. POMMERET.- Pour le personnel du ministère des Affaires sociales.

Mme SUREL.- La référence est un texte qui s'applique aux agents du ministère des Affaires sociales.

M. MARIN.- Pour les élèves dépendant des établissements de santé, c'est-à-dire les élèves futurs fonctionnaires hospitaliers, je rappelle l'existence du comité de gestion des oeuvres sociales, que j'ai le plaisir de bien connaître pour y avoir pratiqué. Cette institution est dédiée à l'organisation de toute l'aide sociale dans ce secteur. La sollicitation de cette institution est très facile, avec une délégation régionale à Rennes. Un certain nombre d'aides sont votées par le CA paritaire de cette institution, qui présentent un caractère automatique. D'autres secours plus particuliers sont examinés en fonction des demandes. Je précise que mon intervention concerne les fonctionnaires hospitaliers.

Mme URING.- Le coût de la restauration est un véritable débat à l'EHESP. Nous avons été saisis par les étudiants. C'est compliqué pour nous qui avons un salaire, mais c'est pour eux encore plus complexe, au point que la plupart ne peuvent pas se restaurer sur le campus compte tenu des prix pratiqués.

Arrivée de M. Ovaguimian.

Mme QUIOT.- Il est important d'avoir un débat sur une politique sociale, je pense que ce n'est pas qu'une simple formalité. À moins que le vote d'aujourd'hui ne soit absolument nécessaire, je propose que ce sujet fasse l'objet d'une discussion avec un certain nombre d'explications.

Ensuite, nous avons entendu une confusion à plusieurs reprises, elle est légitime car on a tendance à mélanger plusieurs choses. La politique sociale vis-à-vis des personnels de l'établissement n'est pas nécessairement la même que celle vis-à-vis des élèves. Les références données ici concernent des prestations ouvertes aux salariés et personnels des établissements sanitaires et sociaux.

Encore une fois, les élèves ne sont pas des salariés de l'établissement, il n'y a pas un lien de subordination. Vous ne pouvez pas mettre sur le même plan des élèves, fussent-ils fonctionnaires, et les salariés de l'établissement. Même si des avantages et des prestations sont communs, juridiquement et statutairement, il faut quand même faire la différence.

C'est pourquoi je propose une discussion sur l'approche de la politique sociale de l'établissement plus précise et différenciée, pour les personnels d'une part, et les étudiants et élèves d'autre part. D'autres dispositifs sont à leur portée, même s'ils ne sont pas mis en oeuvre par l'École. Monsieur Marin rappelait qu'il existe des dispositifs, et le fait de proposer de l'information sur ces dispositifs fait aussi partie de la politique sociale de l'École.

Dans les secours, je note qu'il y a, à la fois, des prêts, des remboursements et des prêts sans remboursement. Il serait bon d'avoir la distinction car ce n'est pas du tout la même chose.

Je voudrais aussi savoir si l'École suit les procédures données par les circulaires ministérielles, un certain nombre pourrait être amélioré dans l'intérêt de l'École et de ses agents. Peut-être une transposition est-elle possible, qu'il serait bon de faire ressortir.

Je note qu'une prestation est qualifiée de nouvelle en 2014, celle des séjours vacances et séjour camping. Est-elle déjà à l'oeuvre ? Auquel cas le vote d'aujourd'hui serait rétroactif, ce qui m'apparaît complètement absurde.

Enfin, une recommandation : je m'interroge sur toute la gestion de la politique sociale au regard de l'URSSAF et des cotisations. Je note en particulier que la somme donnée pour les départs en retraite de 160 euros dépasse le plafond de l'URSSAF. Cela entraîne un calcul un peu compliqué et une gestion attentive au regard des cotisations URSSAF, sinon les redressements peuvent être extrêmement douloureux. Un certain nombre d'opérateurs connaissent cette problématique. S'il est temps, autant jouer la prévention. Je précise que le plafond de l'URSSAF en deçà duquel on n'est pas inquiet est de 156 euros.

Les cotisations URSSAF ont été simplifiées mais pas encore suffisamment au regard du nombre de prestataires et de la taille de l'École pour que l'on ne s'en préoccupe pas plus avant. En cas de vote aujourd'hui, je m'abstiendrai au nom du ministère des Affaires sociales.

M. ROSENBLATT.- Sans faire une trop longue digression, je voudrais rappeler une problématique que nous portons pour le compte des élèves. Il est vrai qu'il y a élèves et élèves, ceux-ci ont une unité et appartiennent en même temps à des filières et des origines professionnelles diverses. Nous avons d'ailleurs eu il y a quelques années un différend avec l'ancienne Direction de l'École sur le statut des élèves de la fonction publique hospitalière. À l'occasion d'une grève des directeurs, l'École nous

expliquait que c'étaient des fonctionnaires de l'État. Nous avons vérifié auprès de la DGOS que ce n'était pas le cas. Les élèves, à ma connaissance, cotisent à la CRNAEL.

Bref, le sujet en l'occurrence qui rejoint celui de la politique sociale envers les uns ou les autres est celui du régime de l'indemnisation des élèves. Vous nous entendrez à chaque Conseil sur le sujet. Toutes les démarches que nous avons pu effectuer jusqu'ici auprès des interlocuteurs publics se sont soldées par une écoute polie et attentive, suivie d'aucune décision de l'État.

Nous restons dans une situation particulièrement fâcheuse sur le niveau d'indemnisation des élèves. C'est une discrimination supplémentaire pour les élèves attachés puisqu'ils ont encore un régime inférieur à celui des autres, alors qu'ils sont exposés aux mêmes frais à l'occasion des scolarités et des stages. Enfin, les élèves non fonctionnaire, anciennement contractuels, restent cette année dans une situation difficile.

M. OVAGUIMIAN.- Je m'associe à la demande des élèves et aux arguments de Michel Rosenblatt, notamment sur la question de la restauration car nous connaissons la difficulté des élèves à disposer de lieux de préparation des repas en dehors des studios ou du self. Sur une population quasiment captive, il serait intéressant de faire un effort pour que les frais de restauration puissent être limités, qu'ils soient alignés sur les conditions dont bénéficient les salariés qui ont un indice particulièrement faible.

M. CHAMBAUD.- Probablement faut-il revoir l'intitulé de la délibération. L'idée était de régulariser un système de prestations sociales actuellement conduit à l'École. Il me semble important que le Conseil d'administration délibère pour faire en sorte que ce système soit mis en place par l'ordonnateur et l'agent comptable dans des conditions correspondant à ce qu'aura vu le CA. Je propose que l'on modifie la délibération dans ce sens, en disant que « *le Conseil approuve le dispositif de prestations sociales tel que présenté dans le tableau ci-joint.* »

Les commentaires montrent que nous avons à travailler sur l'ensemble du dispositif d'action sociale. C'est vrai que c'est un sujet récurrent : comment travailler entre le personnel statutaire de l'École, les personnels élèves fonctionnaires appartenant à deux fonctions publiques différentes, l'une que l'on paye et l'autre pas, et les étudiants qui comparent aussi avec les prestations qu'ils peuvent avoir autour de l'École.

C'est un sujet très compliqué pour l'École car, derrière, on voit bien que ce sont des dispositifs qui relèvent de systèmes différents. Ces personnes vivant dans le même campus, il faudrait avoir des éléments relativement homogènes. Le sujet mérite une discussion plus large que celle que nous avons. En attendant, je propose de délibérer sur ces éléments marqués dans le tableau, qui permettent à notre établissement aux compétences élargies, de payer les prestations.

M. POMMERET.- Si l'on reprend votre proposition, qu'en est-il de l'intervention de Mme Quiot sur les 160 ou 156 euros ?

Par ailleurs, pour ne pas entretenir la confusion entre les personnels, les élèves et étudiants, nous souhaiterions une vraie définition de la politique sociale à l'École. Avec l'intervention de M. Marin, on voit bien qu'il existe des dispositifs à plusieurs niveaux, et il est important que l'École oriente les personnes en fonction des dispositifs possibles.

Mme QUIOT.- Je ne propose pas de baisser le taux, l'École peut très bien décider 160 euros à condition de garantir toute la filière et toute la gestion des cotisations URSSAF. La remarque est la même pour le reste puisque le calcul URSSAF est un peu compliqué lorsqu'il y a cumul de prestations. Si vous avez à la fois une arrivée d'enfants et un départ à la retraite dans la même année, il y a cumul et donc des calculs un peu compliqués.

Je dis simplement qu'à l'heure où nous parlons, l'URSSAF semble avoir un amour immodéré pour l'ensemble des agences, opérateurs et établissements publics, et les contrôles se font de plus à plus fréquents. On peut faire ce que l'on veut en pleine conscience, l'essentiel est d'avoir les bonnes procédures car les redressements sont ensuite assez douloureux.

M. CHAMBAUD.- Nous allons peut-être fixer à 156 euros. Pour nous, c'est vraiment une régularisation, mais nous examinerons les points soulevés pour revenir au besoin avec une rectification.

M. BERLAND.- Moyennant cette modification, nous allons mettre au vote, sachant qu'il faudra avoir une réflexion pour bien positionner la politique sociale de l'établissement, tant envers les personnels que les élèves et étudiants.

Mme QUIOT.- J'ai dit que je ne voterai pas sur cette appellation de politique d'action sociale de l'EHESP, que je trouve insuffisante. Tout dépend du libellé de la délibération.

M. CHAMBAUD.- Je propose d'indiquer que « *Le Conseil d'administration approuve le dispositif de prestations sociales, tel que rapporté dans le tableau annexé* ».

Mme QUIOT.- Dans ce cas, j'approuve.

⇒ Vote à main levée sur la délibération n°8/2014 : Unanimité.

| |
|---|
| Le dispositif de prestations sociales est approuvé. |
|---|

7. QUESTIONS DIVERSES

- Présentation du stage ORCTASSA (élèves-officiers de réserve du corps technique et administratif du service de santé des armées)

Mme URING.- C'est la présentation d'un stage proposé actuellement aux élèves attachés et élèves directeurs d'hôpital, et élèves directeurs d'établissements social et médico-social dont nous n'entendons pas beaucoup parler dans ce conseil. Comme j'ai participé au stage, je me suis dit que c'était l'occasion de présenter ce dispositif aux administrateurs.

Cette année, nous étions 34 élèves à participer au stage, ce qui est le double de la promotion de l'an passé, qui était déjà le double de la précédente. C'est vraiment une croissance très forte des effectifs.

Parmi eux, deux élèves attachés doivent revenir pour le stage après leur prise de poste. Le gros de la promotion était constitué de D3S et de DH. Une trentaine d'élèves représente un quart des effectifs des élèves directeurs, ce qui est une masse conséquente. C'est la septième année consécutive que ce stage a lieu.

Le stage s'est déroulé mi-janvier dans l'humidité bretonne. Le programme était très varié, ce qui a été apprécié des élèves, avec des cours théoriques sur les politiques de défense, le droit applicable aux militaires, entrecoupés de cours plus pratiques, de mises en situation, puis des temps de tradition qui nous ont permis d'être vraiment intégrés à la vie de l'école. Je précise que ce stage a eu lieu à l'école spéciale militaire de Coëtquidan, au sein de l'école qui forme l'ensemble des officiers de l'armée de terre. Nous y avons été très bien accueillis.

Départ de M. Couraud.

Je ferai un focus sur les cours de management dont il a été question ce matin. Ces cours avaient le lien le plus prononcé avec les formations à l'École. Ces cours sont également dispensés à d'autres grands corps de l'État, notamment les Polytechniciens, et font partie de formations données à des cadres des grandes entreprises. On aurait pu facilement faire des liens entre le commandement militaire et le management d'entreprise. A priori, nous avons quelques doutes, mais l'enseignant a réussi à faire de nombreux rapprochements qui ont rendu l'enseignement particulièrement intéressant.

Parmi les motivations des élèves qui ont choisi de faire ce stage, il y avait la découverte de l'institution militaire. Pour la plupart, cela se résume au défilé du 14 juillet ou aux interventions extérieures vues aux journaux télévisés. C'était également le prolongement de l'engagement en entrant dans la fonction publique, pour le service public et l'État. C'est pourquoi il me semble particulièrement pertinent de proposer cette formation aux élèves fonctionnaires, cela permet de mettre à disposition les savoirs acquis au cours de notre formation et de notre activité professionnelle, au service de l'institution militaire.

Une dernière motivation s'est révélée particulièrement importante : développer l'esprit de cohésion de la promotion. Il est vrai que se retrouver dans des situations difficiles ensemble va permettre de tisser des liens plus forts qu'à l'EHESP.

Les Orctassa peuvent avoir plusieurs missions :

- Mission ponctuelle d'expertise dans les hôpitaux militaires ou les centres de santé des armées qui sont nettement sous-administrés et ont besoin d'une expertise extérieure.

- Participation à la réflexion engagée sur la réforme générale du service de santé des armées.
- Assurer le lien entre armée et nation et, en tant que futur directeur d'établissement, avoir une sensibilisation particulière au rôle des réservistes ; accorder les congés nécessaires aux réservistes afin qu'ils puissent accomplir leurs différentes missions.

Sur le partenariat et le rôle de l'EHESP, on aurait souhaité que la possibilité soit donnée à davantage d'élèves et de filières de faire ce stage. Il est positionné début janvier, ce qui exclut toutes les formations en un an, à moins de revenir après sa prise de poste. Deux élèves attachés l'ont fait mais c'est très difficile.

Le deuxième point porte sur une politique claire de l'École s'appliquant à toutes les filières. Cela pourrait paraître redondant avec le premier point, mais c'est un peu différent. En l'occurrence, les élèves inspecteurs de l'action sanitaire et sociale étaient intéressés par ce stage mais ont eu des épreuves validantes au moment du stage. C'est un choix de la filière qui a exclu de fait toute possibilité de participation pour ces élèves.

Enfin, le stage est assez peu mis en avant dans les plaquettes de l'EHESP, ce point pourrait être amélioré.

M. LEDOYEN.- J'ai eu la chance d'aller à la remise des diplômes ces deux dernières années. Nous avons eu une discussion avec le général en charge de l'École de Coëtquidan qui expliquait qu'ils atteignent un nombre d'élèves accueillis sans doute maximum. Ils ont été obligés de faire deux groupes cette année, et s'ils devaient monter à trois, ce serait complexe pour eux.

Je rejoins tout à fait cette analyse qui vient d'être faite sur le regard positif que l'on peut tirer de cette expérience. Des élèves en formation d'un an, comme les directeurs de soins, ont souhaité rejoindre cette expérience après leur formation alors qu'ils sont déjà dans leur établissement. L'année prochaine, sept ou huit s'y joindront.

M. PARENT.- C'est une expérience d'une semaine très intéressante pour les élèves. Il faudrait discuter sur le fond, même si la présentation est assez claire, de l'intérêt de ce type de stage. A priori, on ne peut les cautionner comme cela mais je pense qu'il faut rentrer dans le détail. Je ne sais pas qui, au sein de l'École, a négocié avec l'institution militaire mais cela mérite d'être discuté.

Mes commentaires ne sont pas négatifs, je pense que le rapport nation/institution militaire et les objectifs de cohésion sont très importants. Cette année, comme l'année passée, au moment du stage, des filières avaient programmé un module d'une semaine extrêmement intéressant et utile pour les compétences attendues d'un directeur d'hôpital en poste, c'est-à-dire un module sur la gestion de crise. Or, il n'y avait pas la moitié des élèves. Cela a très fortement gêné le développement du module pour la filière concernée.

Je pense qu'il existe d'autres modules et propositions de cette nature. Comme pour la session interécole, on a banalisé une semaine dans l'année afin que l'ensemble des filières puisse en bénéficier. À une époque, les élèves allaient aussi faire de la navigation et participer à la course de l'EDEC. C'est très intéressant pour la cohésion mais cela perturbe les modules lorsque vous n'avez pas la moitié de ceux que vous avez prévus.

Or, nous sommes une école et j'espère que les modules que nous produisons sont utiles. Nous aurions intérêt à nous interroger autour de l'utilité de ces modules et, dans ce cas, faire une semaine banalisée pour que les élèves suivent ce type de programme, mais à condition que notre mission principale soit pleinement assurée.

M. MARIN.- Je resitue cette action plus généralement dans le partenariat entre l'École et les institutions militaires. En l'occurrence, c'est un partenariat à quatre, avec la Direction centrale du service de santé des armées, l'école de Saint-Cyr Coëtquidan, l'EHESP et l'association nationale des officiers de réserve du service de santé des armées, présidée par un collègue directeur d'hôpital.

C'est une activité artisanale qui n'a pas pour objectif d'être obligatoire et de s'imposer à tous les élèves. Elle est offerte, comme beaucoup d'activités qui présentent un caractère optionnel. Nous essayons de la favoriser en articulation avec les enseignements dispensés à l'École et les périodes de formation pendant les stages. Elle présente l'intérêt d'un regard différent sur l'organisation et le fonctionnement. Pour avoir bénéficié il y a très longtemps d'une formation d'officier de réserve, il est extrêmement

intéressant pour les futurs cadres dirigeants du secteur public d'être confrontés à une réalité d'organisation, de fonctionnement et de management. Elle est, certes, différente, mais quand on la regarde d'assez près, elle se rapproche des grands canons du management que l'on doit pratiquer dans nos activités professionnelles.

Ce stage a aussi pour objectif « d'alimenter » la réserve du corps technique administratif qui, depuis la disparition de la conscription, n'est plus alimenté. La direction centrale du SSA y trouve un grand intérêt.

Nous avons deux autres partenariats avec l'institution militaire. Nous produisons avec Paris 7 Diderot le master « Analyses et management des établissements de santé », avec le soutien de l'AP-HP et de l'École du Val de Grâce qui trouve là la possibilité de former les cadres actifs du corps technique administratif.

Deuxième élément, Jean-René Ledoyen coordonne un programme de formation continue qui vise à former les dirigeants des hôpitaux militaires. Ainsi, depuis trois ans, nous formons les dirigeants, les généraux et les colonels qui commandent ces institutions, et cela, sur un cycle de formation de quatre semaines relativement intensives.

Je suis bien sûr à la disposition de Bertrand Parent pour discuter des modalités d'organisation car ces activités optionnelles doivent pouvoir s'inscrire dans le programme de formation. C'est une véritable chance à offrir aux élèves, ceux qui l'ont fait m'ont dit leur satisfaction. C'est une forme de dépaysement et d'interrogation sur la pratique managériale.

M. BERLAND.- Merci de nous avoir rendu compte de cette expérience.

- Compte rendu des délégations accordées par le Conseil d'administration au directeur au cours de l'année 2013

Mme GICQUEL-BUI.- C'était un engagement que nous avons pris et vous trouverez le compte rendu, à la fois des délégations du Conseil d'administration au directeur pour l'année 2013, l'adhésion aux différents organismes à titre collectif comme à titre individuel, les conventions de recherche signées dans le courant de l'année, le bilan des marchés publics passés entre avril 2013 et janvier 2014, les subventions principalement accordées à des associations d'élèves et l'ASC pour le personnel, et enfin les admissions en non-valeur.

Si vous avez des questions, je suis à votre disposition.

Mme QUIOT.- À quand remontent les admissions en non-valeur ? Je m'interrogeais car, en principe, on fait des efforts pour récupérer les créances et on les admet en non-valeur au bout d'un certain temps.

M. ROULLÉ.- J'ai les informations concernant l'antériorité dans mon dossier. Nous pourrions l'ajouter à l'avenir. Sachant que, pour l'essentiel, vous avez deux types de situations : des entreprises en liquidation judiciaire et pour lesquelles l'administrateur nous a certifié que, compte tenu de la nature de nos créances, nous n'avons aucun espoir de recouvrement, de fait, ces recettes sont admises en non-valeur puisqu'il n'y a plus de solution.

La deuxième situation concerne des personnes redevables pour lesquelles nous avons lancé une procédure par huissier de justice, lequel a constaté sur place l'insolvabilité du débiteur. De fait, nous n'avons plus de solution de recouvrement.

Je peux vous dire que la non-valeur n'éteint pas la créance contrairement à une annulation. Et donc, si ces personnes venaient à fréquenter de nouveau l'établissement, nous serions bien évidemment là pour les rappeler à leurs obligations.

La troisième situation touche des petites créances pour lesquelles nous n'engageons pas de poursuites par huissier dans la mesure où le coût pour l'établissement serait supérieur au montant de la créance à recouvrer.

Mme QUIOT.- Je n'ai pas le souvenir d'un vote sur le montant en deçà.

M. COAT.- Cela a été voté dans le cadre de l'ensemble des délégations.

M. ROULLÉ.- Sur cette délibération, il y avait aussi délégation pour les remises gracieuses, qui sont un autre sujet.

M. POMMERET.- C'était le 17 avril 2013, au point 6 de l'ordre du jour.

(L'ordre du jour étant épuisé, la séance est levée à 16 h 20.)