

	Conseil d'administration ordinaire du 12 octobre 2017 Procès-verbal	Référence	PV CA/DIR 2017-3
		Révision	
		Date d'application	14 décembre 2017
		Version	1

	Rédigé	Validé
Date	Novembre 2017	14 décembre 2017
	DIXIT SA	Conseil d'administration

Au titre des représentants de l'État :

Représentant le secrétariat général des ministères sociaux : Mme Agnès QUIOT est absente,
 Représentant la direction générale de la Santé : M. Benoît VALLET est présent,
 Représentant la direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle : M. François COURAUD est présent,
 Représentant la direction générale de la Recherche et de l'Innovation : Mme Martine BONNAURE-MALLET est présente.

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

Représentant le Mouvement des entreprises de France (MEDEF) : M. Bernard MESURÉ et M. Emmanuel DAYDOU (le matin) sont présents,
 Représentant la Fédération hospitalière de France (FHF) : M. Jean SCHMID est présent.
 Représentant le Syndicat des Managers publics de Santé (SMPS) : M. Pierre de MONTALEMBERT est présent,
 Représentant la Confédération démocratique du Travail (CFDT) : M. Michel ROSENBLATT est présent,
 Représentants le syndicat Force ouvrière (FO) : M. Pascal de WILDE est présent,
 Représentants la Confédération générale du Travail (CGT) : Mme Laurence BRAY est présente,
 Représentant l'Association des Directeurs d'Hôpital (ADH) : M. Frédéric BOIRON est absent,
 Représentant le syndicat des Médecins Inspecteurs de Santé publique (SMISP) : M. Thierry FOUÉRE est présent,
 Représentants le Syndicat national des Inspecteurs de l'Action sanitaire et sociale (SNIASS) : Mme Catherine RIBAUT est présente.

Au titre des personnalités qualifiées dans les domaines d'activités de l'Ecole :

M. Jean DEBEAUPUIS est présent,
 M. Guy CATHÉLINEAU est présent,
 Mme Karen LEFFONDRE est présente,
 M. Thomas SANNIÉ est absent.

Représentants des enseignants-chercheurs ayant rang de professeur d'université :

M. Denis ZMIROU est présent,
 M. Farzad PAKDEL est présent,
 M. Claude MARTIN est absent

Représentants des autres personnels d'enseignement et de recherche :

M. Jean-Baptiste COMBES est présent,
 M. Pascal CRÉPEY est présent,
 Mme Pascale ROUSSEL est présente.

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

M. Christophe LE RAT est présent,
 Mme Isabelle HOUZÉ est présente,
 Mme Patricia LEROY est présente.

Représentants des élèves fonctionnaires :

Mme Valentine BONAFIOUS est présente
Mme Laure de OLIVEIRA est présente.

Procurations :

M. Frédéric BOIRON donne pouvoir à M. Pascal de WILDE
M. Thomas SANNIÉ donne pouvoir à M. Jean DEBEAUPUIS
M. Cédric ARCOS donne pouvoir à M. Jean SCHMID
Mme Agnès QUIOT donne pouvoir à M. Benoît VALLET
M. Claude MARTIN donne pouvoir à M. Denis ZMIROU

Présents au titre de l'EHESP :

M. Laurent CHAMBAUD, directeur,
Mme Élisabeth de LAROCHELAMBERT, secrétaire générale,
M. Manuel COAT, directeur de Cabinet,
M. Vincent NOËL, agent comptable
Mme Alessia LEFÉBURE, directrice des études,
Mme Marie RENAULT, directrice des ressources humaines,
Mme Céline BONNETIER, directrice des finances et du budget,
Mme Claire ANNÉE-DESMAS, directrice du Centre d'appui au pilotage et la qualité,
M. Pierre le CANN, directeur du département santé, environnement, travail et génie sanitaire
Mme Régine DUCOS, directrice des relations internationales,
Mme Catherine EVEILLARD-HOANG, directrice du développement et de la formation continue,
Mme Séverine THIEFFRY, assistante direction générale.

Contrôleur financier :

M. JARNIGON, contrôleur budgétaire en région Bretagne

SOMMAIRE

1. APPROBATION DU PROCES-VERBAL DE LA SEANCE DU 22 JUIN 2017	4
2. ACTUALITES.....	4
3. NOUVELLE COMPOSITION DU BUREAU ET DU CA POUR UN AN	18
4. DELEGATIONS DU CA ACCORDEES AU DIRECTEUR : NOUVELLE PROPOSITION EN CONFORMITE AVEC LE DECRET GBCP	18
5. REGULARISATION DES MESURES RELATIVES A LA POLITIQUE D’ACTION SOCIALE DE L’EHESP.....	19
6. MODALITES DE CONTROLE DES CONNAISSANCES DES FORMATIONS DIPLOMANTES POUR L’ANNEE UNIVERSITAIRE 2017-2018	20
7. BUDGET :.....	22
7.1 PRESENTATION ET ADOPTION DU BUDGET RECTIFICATIF N°1.....	22
7.2 AUTORISATIONS DE VIREMENTS DE CREDITS ENTRE ENVELOPPES BUDGETAIRES POUR 2017 (FONGIBILITE ASYMETRIQUE).....	37
8. COMPTABILITE ANALYTIQUE : CARTOGRAPHIE DES ACTIVITES EN COUTS COMPLETS.....	39
9. QUESTIONS DIVERSES	43

(La séance est ouverte à 10 h 40 sous la présidence de M. Debeaupuis.)

(Le quorum est atteint par le jeu des présents et représentés.)

M. DEBEAUPUIS.- Bonjour à tous, nous avons le plaisir d'accueillir un certain nombre de nouveaux membres, notamment parmi les représentants élus des personnels enseignants-chercheurs avec M. Farzad Pakdel (suppléant de Mme Langouet-Prigent) et des membres nommés précédemment qui siègent pour la première fois en qualité de suppléants, comme M. Emmanuel Daydou qui remplace Mme Elisabeth Tomé-Gertheinrichs. Cette dernière reste membre du conseil nonobstant son récent changement de fonction, ayant rejoint le MEDEF, elle continuera de siéger à ce titre.

Nous saluons également l'arrivée de Mme Catherine Ribault en tant que représentante des inspecteurs de l'action sanitaire et sociale qui siège pour la première fois.

A souligner la présence des représentantes des élèves fonctionnaires dont je pense que c'est la première fois qu'ils siègent également : Mme Valentine Bonafous et Mme Laure de Oliveira qui sont suppléantes.

Côté Fédération hospitalière de France (FHF), je remercie David Gruson pour sa participation au conseil d'administration ; il a quitté ses fonctions de délégué général de la Fédération, laquelle a annoncé hier son remplacement par Mme Zaynab Riet qui prendra ses fonctions dans les prochaines semaines.

Nous aurons peut-être le plaisir de saluer M. Cédric Arcos, délégué général adjoint de la FHF lors notre prochaine séance du 14 décembre. Il quittera la FHF prochainement et je salue également sa participation fidèle et régulière à notre conseil d'administration. Et je remercie évidemment M. Jean Schmid, qui a les deux pouvoirs de la FHF aujourd'hui.

Notre conseil d'administration est au complet avec 30 voix dont 5 procurations.

Je vous propose de passer à notre premier point d'ordre du jour.

1. APPROBATION DU PROCES-VERBAL DE LA SEANCE DU 22 JUIN 2017

☒ En l'absence de demande d'amendement en séance, le procès-verbal est approuvé à l'unanimité. (Délibération n° 21/2017)

2. ACTUALITES

M. CHAMBAUD.- Bonjour à tous, j'ai quelques éléments d'actualité à vous communiquer s'agissant de l'Ecole.

• Vie institutionnelle - Vie de l'Ecole

– Des élections sont en cours pour un certain nombre de sièges vacants ou à renouveler au sein du CA notamment : l'un au titre des représentants des doctorants et l'autre des étudiants.

Ce scrutin est dissocié de celui des élèves de l'Ecole puisque les temps de formation ne sont pas les mêmes.

Nous continuons, puisqu'il est efficace, le dispositif de vote électronique pour ces élections à deux tours dans le courant de ce mois. Les nouveaux élus siégeront donc au conseil d'administration du 14 décembre.

– Le directeur du département DSET (département santé, environnement, travail et génie sanitaire), Denis Zmirou, ayant fait valoir ses droits à la retraite à partir du 1^{er} février.

L'Ecole a mis en place un processus de désignation d'un nouveau directeur en la personne de Pierre le Cann, ici présent, qui occupe désormais ce poste depuis le 1^{er} octobre.

Je vous propose qu'il vous dise quelques mots.

M. LE CANN.- Bonjour à tous, pour vous expliquer brièvement mon parcours ; je suis de formation universitaire, étant passé par les universités de Brest avec un DEUG de biologie, puis de Rennes pour une licence et une maîtrise de biologie cellulaire, ensuite à Tours où j'ai fait un DEA et une thèse consacrée au papillomavirus, ce travail ayant consisté à développer un vaccin contre les infections à papillomavirus.

S'agissant de mon parcours, j'ai migré vers les États-Unis pour un post-doctorat sur le virus de l'hépatite C, puisque je suis microbiologiste de formation. Je me suis ensuite orienté vers l'environnement et le sanitaire, en particulier au travers de l'étude de la contamination des coquillages à l'Ifrermer et le risque sanitaire viral, le risque sanitaire bactérien étant mieux pris en charge.

Je suis arrivé à l'EHESP en 2008 et y ai consacré mes premières années à développer les enseignements en microbiologie sanitaire environnementale. Mes travaux de recherche ont porté sur tout ce qui a trait à la qualité biologique de l'habitat, et ce, au sein du LERES et de l'IRSET. Je suis responsable de l'unité de microbiologie de ce laboratoire. J'ai également des activités d'expertise auprès de l'ANSES, de l'INRS et de l'Institut Robert-Sauvé de santé au travail à Montréal. Voilà pour expliquer brièvement mon parcours.

M. CHAMBAUD.- Merci.

J'ai demandé à Denis Zmirou d'assurer un certain nombre de missions auprès de moi, notamment de passer le témoin sur son rôle de référent « laïcité » au sein de l'Ecole, sachant que nous avons un module de formation qui fonctionne bien sous format e-learning, élaboré par le réseau des Ecoles de service public (RESP), et un séminaire annuel que suivent l'ensemble des élèves fonctionnaires sur cette thématique. Ensuite, il s'agit, en lien avec le contrat d'objectifs et de performance, de faire un état des lieux et des propositions sur la mission de l'Ecole en termes d'expertise, sachant qu'elle est très dispersée chez nous et que nous n'avons pas véritablement établi de politique dans ce domaine. Enfin, il sera également missionné pour de suivre les évolutions en cours au sein de l'Université Sorbonne Paris Cité (USPC).

– L'Ecole a procédé également à trois recrutements particuliers récemment.

Comme je m'y étais engagé auprès du conseil d'administration : un directeur adjoint des études auprès d'Alessia Lefébure a été nommé, en la personne d'Hubert Jaspard, directeur d'hôpital qui vient du CHU de Nantes, apportant avec lui comme il était prévu, une très bonne connaissance des filières professionnelles.

Suite au départ à la retraite de Jean-René Ledoyen, nous avons recruté Isabelle Monnier, venant de l'ARS des Pays de la Loire, en tant que nouvelle responsable de la filière des élèves directeurs de soins.

Nous avons également recruté une responsable adjointe au centre d'appui à la pédagogie (CApP) en la personne d'Émilie Brailly qui est arrivée le 18 septembre. Cette entité interne qu'est le CapP est un dispositif important pour l'Ecole dans sa stratégie d'innovation pédagogique notamment.

– L'Ecole a par ailleurs élaboré un nouvel organigramme général fonctionnel suite à la recommandation du HCERES dont la première ébauche lui a été annexée au rapport d'auto-évaluation déposé à la fin septembre.

Sans entrer dans le détail, cet organigramme nous a permis de constater qu'il était très compliqué de montrer toutes les relations fonctionnelles dans une dimension statique. Ce que le comité technique a d'ailleurs relevé. Notre réflexion nous pousse donc à vouloir mettre en place, en ligne, une animation dynamique de cet organigramme qui permettra, y compris lors de la consultation sur le site web, de voir apparaître les éléments de relations ou de modalités d'organisation, d'une fonction de coordination ou d'interaction. Par exemple, nous avons une instance interne qui n'apparaît pas dans cet organigramme mais qui est lieu important de réflexions collectives sur l'ensemble des formations, le comité pédagogique d'établissement.

C'est un processus un peu complexe mais nous espérons bien être en mesure d'utiliser les nouvelles technologies, probablement d'ici la fin de l'année, pour montrer véritablement comment fonctionne l'Ecole. D'ailleurs, si certains membres du conseil d'administration ont des exemples de ce type d'animation, nous serions très heureux de les avoir car nous n'avons pas réussi à trouver une version interactive de ce type.

• **HCERES**

L'EHESP fait partie des établissements de la vague D pour le ministère de l'Enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation. Nous avons déposé le rapport d'autoévaluation le 29 septembre et une visite du comité d'experts est programmée au mois d'avril 2018. Dans le cadre des activités parisiennes de l'Ecole, trois autres rapports spécifiques ont été déposés sur l'équipe d'accueil Management des organisations en santé (EA MOS), le réseau doctoral en santé publique (RDSP) et le master de santé publique en anglais (MPH).

Ceci s'inscrit dans le cadre de l'autoévaluation de l'ensemble de la Comue USPC ; chaque membre est en train de remettre son rapport d'autoévaluation, un décalage étant autorisé auprès d'un certain nombre d'établissements. USPC déposera également son rapport d'autoévaluation à la fin du mois d'octobre.

• **Adhésion à l'INDS**

Nous avons également répondu positivement à la demande de l'Institut national des données en santé (INDS) d'y adhérer en tant que membre du Groupement d'intérêt public (GIP), ce que leur assemblée générale a entériné récemment. Cette proposition traduit à mes yeux une certaine reconnaissance de l'EHESP. Nous siégeons au sein du collège « recherche et enseignement » aux côtés de l'INSERM et l'IRDES.

• **Effectifs prévisionnels des élèves FPH et FPE (rentrée de janvier 2018)**

Un tableau vous a été transmis sur les effectifs prévisionnels des élèves de la fonction publique hospitalière et de la fonction publique d'État. Nous avons opéré une comparaison 2017/2018 sur les effectifs théoriques (nombre de places aux concours) qui montre une stabilité pour les élèves de la fonction publique hospitalière. On note quelques petites différences pour les élèves de la fonction publique d'État dont vous constaterez la faiblesse des effectifs avec un maximum de 6 médecins inspecteurs de santé publique (MISP), 5 pharmaciens inspecteurs de santé publique (PhISP) et 9 ingénieurs du génie sanitaire (IGS).

• **Formations**

– L'EHESP a également lancé des travaux avec la DRH du ministère des Solidarités et de la Santé. Des groupes de travail dont nous faisons partie ont démarré sur l'évolution de la formation des PhISP.

– Pour les MISP, je rappelle que nous avons lancé un certain nombre de pistes qui se concrétisent maintenant.

Notamment, dans le cadre de la réforme des diplômes d'études spécialisées (DES), il a été acté que le DES Santé publique aurait une option « Administration de la santé », laquelle se fera à l'EHESP. Cette option serait normalement entre la troisième et la quatrième année du DES. La maquette est en cours de stabilisation, il reste un certain nombre de questions sur la façon dont va se dérouler cette option, le lien avec le concours de médecin inspecteur de santé publique, et bien entendu l'équilibre économique de ce projet.

– Par ailleurs, nous avons de nouveau interpellé la DRH du ministère sur le dispositif en cours qui veut, en contrepartie de la subvention du ministère, que l'Ecole s'engage à assurer un certain « quota de jours de formation » à titre gratuit.

C'est un sujet que nous posons sur la table régulièrement, il avait déjà été signalé par la Cour des Comptes comme assez inhabituel. La DRH a convenu que ce mécanisme méritait d'être revu. C'est une ouverture qui n'existait pas auparavant et dont j'espère qu'elle permettra de

mettre en place des modalités plus dynamiques de lien avec la fonction publique d'État autour de la formation continue.

- Pour poursuivre sur la formation continue ou tout au long de la vie, nous sommes aussi engagés en matière de processus qualité puisque la loi de mars 2014 impose aux principaux financeurs d'assurer la qualité et la capacité des prestataires à assurer de la formation professionnelle sur la base d'un certain nombre de critères.

La direction du développement de la formation continue (DDFC) de l'EHESP a conduit un travail important afin que l'établissement puisse être enregistré sur la base de données unique DataDock, référencée par quatre OPCA. L'intérêt pour nous est d'abord de renforcer notre image, répondre à un certain nombre d'éléments actuellement prescrits par la loi, et avoir une capacité de développement de notre formation continue sur la base d'un référentiel.

La question qui se pose est de savoir si nous allons plus loin dans des mécanismes de certification ou de labellisation. Je pense que c'est un élément que nous verrons aussi en fonction des évolutions probables autour de la formation professionnelle.

• **Recherche**

- Comme vous le savez, notre chaire « prospective en santé », financée par le groupe MNH et dont le titulaire est un enseignant-chercheur québécois, Claude Sicotte, a démarré au mois de septembre. Une première réunion du comité scientifique s'est tenue, celui-ci regroupe des représentants de l'École et un certain nombre de représentants professionnels, notamment des établissements de santé.

- Dans le cadre d'appels à projets (AAP) nationaux, nous sommes également impliqués dans deux projets en partenariat sur le site rennais :

D'une part, dans le cadre d'un AAP lancé par l'INCa, un projet porté par le Centre de lutte contre le cancer Eugène Marquis pour devenir un site de recherche intégrée sur le cancer (SIRIC). Il s'agit d'un label donné à un certain nombre de CLCC (centre de lutte contre le cancer). Pour l'EHESP, l'important n'est pas tellement les montants affectés si ce SIRIC est accepté mais plutôt l'image de marque d'un site régional dans lequel se fait une recherche de haut niveau, notamment une recherche intégrée qui va du fondamental jusqu'au service aux patients. L'École s'est fortement mobilisée sur le sujet et nous en attendons les résultats. Je pense qu'il existe aujourd'hui huit centres en France, labellisés « SIRIC ». L'idée est de faire en sorte que ce projet RIO (Rennes Innovative Oncology) intègre le site de Rennes.

D'autre part, dans le cadre du PIA3, nous travaillons également avec le CHU de Rennes pour un projet d'institut hospitalo-universitaire (IHU), intitulé « EPIMELIA » et ciblé sur les aspects du développement de l'enfant (de la période péri-conceptionnelle à l'adolescence) et plus particulièrement de l'influence de l'environnement sur la santé et le développement de l'enfant. Ce projet a été mené à son terme. La difficulté - et je pense que certains d'entre vous ont vu des dépêches sur le sujet - est que l'appel à projets a été stoppé par les deux ministres dix jours avant la date limite de dépôt des dossiers. Un certain nombre d'annonces ont été faites ces jours-ci autour d'un nouveau cahier des charges à destination des CHU mais avec une enveloppe financière plus restreinte passée de 200 à 100 M€ pour 2 projets d'IHU lauréats, avec et un autre appel à projets de 100 M€ pour des RHU (recherche hospitalo-universitaire). Nous sommes en discussion avec le CHU de Rennes, Rennes 1 et Rennes 2 pour voir comment organiser notre candidature dans un contexte nouveau. Mais tant que nous ne connaissons pas la teneur de ce cahier des charges, il est difficile d'aller plus loin.

• **Partenariats**

Nous avons lancé des perspectives de partenariats importants pour l'EHESP car ils nous permettraient d'avoir un certain nombre d'ancrages dans divers domaines et lieux géographiques.

- Le premier constitue un partenariat très important avec l'ISPED (Institut de Santé Publique, Épidémiologie et Développement) de l'Université de Bordeaux.

Une réunion est programmée début novembre avec la directrice de l'institut, Geneviève Chêne et des membres de son équipe, afin d'essayer d'aller plus loin sur les coopérations réciproques possibles. Sachant que nos deux Ecoles pluridisciplinaires bien reconnues en France en santé publique sont Bordeaux et Rennes, cela nous permettrait aussi d'avoir - comme je le souhaite - une visibilité internationale.

- Nous avons également, à leur demande, programmé un temps d'échange avec l'Université de Technologie de Compiègne (UTC) avec laquelle nous avons des relations historiques mais très ciblées sur un ou deux sujets.

Leur nouveau directeur souhaite un partenariat plus important avec l'EHESP allant au-delà de la formation des ingénieurs biomédicaux et de la chaire occupée par François Langevin sur les technologies en santé, afin de développer d'autres pistes de coopération.

- Sur le plan local, nous sommes en train de développer un certain nombre d'idées de partenariat avec AgroCampus situé principalement à Rennes, et ayant un site à Angers.

Cette collaboration touche à la fois des activités liées au secrétariat général en matière notamment de logistique, de mutualisation de fonctions de l'Ecole puisque nous sommes proches géographiquement, mais aussi nos infrastructures sur lesquels nous avons des préoccupations communes, à savoir les résidences des élèves et étudiants. Il faut savoir qu'AgroCampus connaît les mêmes problématiques que l'EHESP, avec son parc de résidences et qu'il est aussi en discussions avec Néotoa, bailleur social à Rennes. Nous cherchons à travailler avec eux sur le sujet, tandis que d'autres coopérations sont déjà en place pour voir ce qu'il est possible de faire ensemble, et essayer de rendre certaines fonctions les plus efficaces possible.

Un autre sujet concerne le contenu des activités de l'Ecole au travers de partenariats scientifiques qu'il est possible de nouer avec AgroCampus, notamment sur tout ce qui tourne autour de certains éléments d'environnement et de santé. Je pense à l'eau qui est un élément important chez nous mais également à AgroCampus, tout un axe concerne également la nutrition qui est un lieu de très faible investissement de l'Ecole, alors que l'on sait très bien que c'est un enjeu majeur en termes de santé publique.

• **Communautés d'universités et d'établissements (Comue)**

- Côté USPC, un rebondissement a eu lieu durant l'été sachant que la Comue travaillait depuis plusieurs mois pour reconquérir l'Idex en opérant une fusion entre trois universités (Paris-III, Paris-V et Paris-VII), avec des modalités d'organisation avec les autres membres autour.

Ce projet a été complètement bouleversé avec une nouvelle initiative au sein de l'USPC pour créer une autre « université-cible » afin de reconquérir la labélisation Idex.

La proposition dorénavant sur la table est d'avoir une structure restreinte autour de quatre établissements ; toujours Paris Descartes et Paris Diderot mais pas Sorbonne Nouvelle qui ne s'inscrit plus dans cette modalité, ainsi que deux Ecoles que sont Sciences Po Paris et l'Institut de physique du Globe de Paris. Ces quatre structures se sont entendues pour faire une présentation, avec probablement quelque chose qui va s'intégrer dans les dispositions expérimentales que la ministre souhaite accompagner (ordonnances à paraître), ce qui signifierait que Sciences Po et l'IPGP garderaient leur entité juridique.

Pour Paris-V et Paris-VII, je ne suis pas totalement certain qu'une fusion aura lieu, cela fera partie probablement de ce qui doit être stabilisé d'ici la présentation de l'USPC mi-décembre. Ils sont en discussion sur le sujet. Normalement, il est prévu la fusion des deux mais étant donné que l'autre projet a été abandonné, on ignore ce qu'elle deviendra.

Dans ce cadre, nous nous retrouvons dans une situation un peu particulière, sachant que nous sommes en dehors de ce moteur de ce cœur de projet d'Idex, avec une incertitude sur ce que sera ce projet, et notamment comment vont être « traités » les cinq autres organismes dans ce cadre. Ces derniers se réunissent principalement à l'initiative de Paris-III, mais sont

très différents les uns des autres, et l'on s'interroge sur ce que va pouvoir donner cette réunion de ces cinq établissements par rapport aux quatre autres. Nous prenons part à ces discussions, c'est pourquoi j'ai confié cette mission à Denis Zmirou afin d'avoir quelqu'un à Paris qui puisse régulièrement nous représenter et donner des informations.

Par contre, j'ai demandé une réunion spécifique sur la manière dont va être traitée la santé publique. Par conséquent, un autre groupe de travail (EHESP, Paris-V, Paris-VII, Sciences Po et Paris-XIII) s'est mis en place très récemment, puisque nous avons reçu la lettre de mission du Président d'USPC il y a deux ou trois jours, avec un calendrier extrêmement court puisqu'il doit rendre le résultat de ses travaux et ses propositions avant la fin du mois d'octobre.

La plus grande incertitude règne autour de ce que va devenir la Comue USPC. J'insiste sur l'importance du sujet auprès du conseil d'administration car en tant que membre de la structure, nous sommes sur la vague D et avons obtenu un certain nombre de financements. Dans ce contexte, il va nous falloir examiner l'utilité et la pertinence pour l'Ecole de poursuivre dans le cadre de l'USPC. Ce n'est pas uniquement en fonction de l'appréciation de l'Ecole mais de ce qui va arriver dans les prochaines semaines. Les calendriers sont très courts pour USPC également puisque le nouveau projet d'Idex doit être déposé à la mi-décembre, en rétro planning cela signifie qu'elle doit être prête début novembre, sachant que les dates de présentation devant le jury international sont fixées au mois de mars 2018.

Voilà pour ces derniers éléments sur l'USPC qui aura pour l'EHESP des conséquences loin d'être négligeables.

– L'Université Bretagne Loire (UBL) a aussi vécu beaucoup de turbulences cet été. Six membres rennais (Rennes 1, Rennes 2 et les quatre Ecoles rennaises sous tutelle exclusive du MESRI) ont pris l'initiative de développer un projet spécifique intitulé « UNIR » (Université de Rennes), ce qui implique leur probable « sortie » de l'UBL, pour proposer de former une nouvelle Comue au niveau de la métropole.

C'est un problème majeur pour l'UBL, qui regroupe toutes les structures universitaires de Bretagne et des Pays de la Loire, car cela créerait un « trou » au niveau du territoire rennais et conduirait probablement à des recompositions fortes de toutes les structures sur les deux régions. Aussi, la question est de savoir si nous allons faire partie de ce processus rennais ou rester au sein de l'UBL, mais dont l'avenir semble compromis. Les porteurs du projet « UNIR » ont souhaité entrer en discussions avec l'EHESP pour voir sa participation à nouveau projet rennais. Il est vrai que le processus de « divorce » est consommé puisque les structures rennaises ont décidé de partir. Dans ce cadre, la position de l'Ecole consistera probablement à rejoindre UNIR, d'autant que les premières discussions montrent que le volet « santé publique » sera bien reconnu dans le projet de structuration du site rennais.

Tout ceci est à suivre de manière assez rapide puisque le site rennais est en train, non seulement de développer le contenu de son projet, mais aussi sa forme de gouvernance. Il semble important de décider dès maintenant si l'Ecole doit en être complètement, le calendrier prévoyant la création de l'Université de Rennes au 1^{er} janvier 2019.

Arrivée de M. Vallet.

• **Stratégie nationale de santé**

Monsieur le Directeur général de la Santé arrive à point nommé car je souhaitais terminer ces actualités en évoquant la stratégie nationale de santé. Dans le cadre de ce qui a été annoncé, je souhaitais que l'EHESP puisse produire une contribution dans le cadre de l'élaboration en cours de cette stratégie et nous sommes donc en phase de rédaction qui, je l'espère, pourra être transmise au ministère des solidarités et de la santé à la fin de cette semaine ou en début de semaine prochaine. Ce sera contribution courte qui consiste à expliquer ce que l'Ecole peut apporter en termes de formation et de recherche dans les quatre grands axes qui ont été définis par la ministre. Nous la diffuserons évidemment aux administrateurs notamment dès qu'elle sera finalisée.

M. DEBEAUPUIS.- Certains ont-ils des réactions à ce stade ?

M. VALLET.- Concernant le calendrier pour la stratégie nationale de santé, en toute logique, il avait été demandé un retour au titre des consultations au 15 octobre. Ne gardez pas cette date en tête car elle est évidemment très courte, même si la contribution est prête, elle sera accueillie avec beaucoup de plaisir par rapport à cette date limite. La réunion interministérielle pour commencer à consolider la trajectoire de cette SNS n'aura pas lieu avant le 20 octobre. Surtout, elle ne sera pas totalement figée puisque, dans les trois premières semaines de novembre, commence une consultation publique sur Internet. Vous aurez donc l'opportunité dans ce cadre de faire revenir des propositions. Le texte qui sera soumis à consultation publique ne comporterait pas, pour ceux qui n'auront pas eu le temps, les propositions qui auraient été faites. Mais ce texte peut être encore modifiable par la suite.

Le calendrier ensuite est calé par le comité interministériel pour la santé, présidé par le Premier ministre, qui finalisera ce texte de SNS dont l'objectif est d'être à 30 ou 40 pages avec quelques annexes complémentaires. Il servira ensuite de support pour les programmes régionaux de santé des ARS, lesquels auront une date-butoir au mois de mars 2018 et que ces textes importants d'organisation territoriale puissent être officiellement pris.

Les grands axes définis par le ministre sont : la prévention ; un égal accès à des soins de qualité pour tous sur le plan territorial avec une dynamique de droits d'accès social ; une qualité de sécurité des soins renforcée ; une dynamique d'innovation aussi bien organisationnelle que pour le développement de nouveaux produits et concepts. Ces axes font l'objet actuellement de concertation au niveau du ministère avec les organisations que vous connaissez bien.

M. MESURÉ.- J'aurai un commentaire rapide sur le point sur lequel le directeur a insisté à propos des pistes de collaboration avec AgroCampus, notamment en matière de nutrition. Cela complète ce que vient de dire monsieur le directeur, sachant que j'ai été convoqué par le Parlement européen pour faire un topo sur le sport et la nutrition la semaine dernière. J'ai pensé à vous dans la mesure où j'ai constaté une fois de plus au niveau européen un déficit de communication, non seulement entre les différentes commissions concernées mais également entre les États membres. Mon topo portait notamment sur la prévention, que j'appelle « naturelle » puisque les patients deviennent de plus en plus des consommateurs et sont de plus en plus informés sur le fait qu'ils doivent se prendre en main sur ces deux grands domaines que sont le sport et la nutrition.

Je me suis demandé si par le biais de votre groupe de directeurs des Ecoles de santé publique, qui dépasse d'après les informations que vous nous avez données précédemment, les 27 membres, il serait possible de constituer un groupe de travail permettant de se faire connaître et d'avoir une sorte d'unité d'action, que chacun dans son État membre ne pense pas santé uniquement au niveau national mais au niveau européen.

M. CHAMBAUD.- Effectivement, le groupe auquel vous faites référence est l'association des Ecoles de santé publique de la région européenne (ASPHER) dont l'EHESP est membre au même titre que l'ISPED. Je pense que votre suggestion peut facilement être transmise, sachant que nous avons une réunion de l'ASPHER début novembre à Stockholm où je m'engage à aborder ce point.

M. MESURÉ.- Merci.

Mme BRAY.- Mon intervention sera un peu plus terre-à-terre et concerne le nombre de places offert à l'Ecole. Le tableau qui nous a été remis ne comporte pas de comparaison avec l'année précédente, seuls apparaissent les chiffres pour la rentrée de janvier 2018. Il serait intéressant d'avoir non seulement un tableau qui reprend l'année précédente mais également les années antérieures.

On sait que toutes les restructurations ont amené à des diminutions de postes offerts sur le terrain, et je voulais savoir s'il y a une corrélation entre le nombre de places à l'Ecole et les baisses de subventions.

M. CHAMBAUD.- Pour le conseil d'administration, nous avons voulu faire cette référence à l'effectif théorique de l'année précédente 2017/2018, mais sachez que notre rapport d'activité indique ces effectifs sur quatre ou cinq ans.

Mme de LAROCHELAMBERT.- Il faut aussi dire que les effectifs hospitaliers que nous rémunérons représentent une constante augmentation de la masse salariale annuelle de 1 M€ par an.

M. CHAMBAUD.- C'est en tout cas le constat de 2013 à 2017. Sur la fonction publique hospitalière, les chiffres que nous avons aujourd'hui par rapport aux places en 2018 sont en stabilité, mais à un niveau qui nous a été donné en 2017, donc avec cette augmentation. En revanche, il y a d'autres éléments sur la fonction publique d'État pour laquelle la subvention donnée ne couvre pas les salaires des élèves fonctionnaires. C'est une différence vraiment notable, c'est-à-dire que, pour la fonction publique hospitalière, nous avons à rémunérer les élèves en formation ; pour la fonction publique d'État, ce n'est pas le même principe.

Pour répondre à votre deuxième question, les éléments qui concourent à la dotation venant du ministère de la Santé ne sont pas liés au nombre d'élèves accueillis. L'année dernière et cette année, nous avons plutôt une baisse, comme pour tous les opérateurs, mais avec un gel en cours d'année. Ce sont des éléments que nous n'avons pas au début du processus budgétaire.

M. DEBEAUPUIS.- Le tableau qui figure dans votre dossier commenté par le directeur concerne les effectifs théoriques 2018, qui résultent des places mises aux concours 2017, lui-même annoncé par arrêté ministériel fin 2016. Pour les places offertes aux concours 2018, la réponse sera donnée par un arrêté ministériel en fin de cette année, les éléments ne sont pas encore connus. Nous redonnerons la tendance qui, comme chacun le sait, est quasiment doublement sur la période 2009 à 2017. Nous aurons l'occasion de revenir sur le sujet.

Y a-t-il d'autres questions ?

M. LE RAT.- Je m'interroge sur la saga des communautés universitaires. L'Ecole a pu bénéficier d'une dynamique en s'inscrivant à la fois au sein de l'UBL et de l'USPC. Maintenant que toutes les cartes sont rebattues, l'hypothèse serait-elle envisageable de n'appartenir à aucune communauté universitaire ?

M. CHAMBAUD.- Réglementairement, je parle sous le contrôle des personnes représentant le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, nous avons une double tutelle et je ne pense pas que nous soyons obligés de faire partie d'une Comue.

Mon sentiment est que ce serait une erreur, car nous avons tout de même des partenariats très forts localement avec Rennes 1 et Rennes 2 et un certain nombre d'organismes autour. Et il faudra bien que cela s'exprime d'une manière ou d'une autre à l'intérieur du processus qu'ils sont en train de mettre en place. Par ailleurs, nous avons également bénéficié de notre appartenance à USPC. Je vois donc difficilement les processus aboutir au fait que nous ne soyons plus dans aucune communauté.

Cela interroge plutôt le statut que nous aurons *in fine*. D'abord, « UNIR » deviendra-t-elle une Comue ? Nous n'en sommes pas encore là. Ensuite, nous avons le choix de différents types de partenariats. S'il s'agit d'une Comue, nous pouvons être membre, partenaire ou associé. Si une autre dynamique se met en place à l'USPC, nous pouvons rester présents sans être automatiquement membre à part entière. Tous ces éléments devront être appréciés avec comme critère principal l'intérêt pour l'EHESP et pour le développement de la santé publique en France.

M. DEBEAUPUIS.- Si vous n'avez pas d'autres interventions, je passe la parole à Mme de Larochelambert pour un point sur la restauration à l'Ecole.

• Point sur la concession de restauration à l'EHESP

Mme de LAROCHELAMBERT.- Je rappelle que le CA a voté la concession de cette prestation jusqu'à présent assurée en régie par l'Ecole. Celle-ci a été mise en place conformément au calendrier prévu le 21 août dernier avec la réouverture du service de restauration. La phase de démarrage se poursuit même si certaines choses commencent à se stabiliser. La prestation au sein du restaurant lui-même est reconnue de façon globale, avant enquête, comme étant de qualité avec une stabilisation progressive du système de distribution, sachant qu'il fallait que l'ensemble des personnels et convives s'approprie les nouvelles formules proposées.

Cependant, des points qui méritent attention ne sont pas encore résolus.

D'abord, contrairement au calendrier initial, la cafétéria n'est pas encore ouverte pour des raisons de décalage dans les travaux cet été. Cette transformation qui va sensiblement améliorer la prestation de restauration dans son ensemble à l'Ecole sera effective le 2 novembre.

Par ailleurs, nous avons des réunions hebdomadaires avec les professionnels d'encadrement les plus proches de l'Ecole, et mensuelles avec le responsable régional. Il reste à stabiliser les prestations spéciales demandées en direct au service restauration par les divers responsables des services de l'Ecole pour leurs manifestations, l'accueil des publics, etc. Faire en sorte que l'offre de la société Ansamble se stabilise et s'améliore est un point d'attention majeur pour nous.

Le deuxième volet concerne la mise en place du comité des usagers, prévue dans le marché de concession que nous avons signé. Celle-ci sera constituée avant la fin de l'année avec des représentants de la société Ansamble et un certain nombre de professionnels, d'élèves et étudiants de l'Ecole.

Enfin, le troisième point d'attention concerne l'accompagnement des personnels de l'Ecole. Lorsque la décision a été prise de travailler à cette concession, les effectifs dédiés à cette fonction étaient de 23 pour l'assurer en totalité (midi et soir). Compte tenu des contextes budgétaires, l'Ecole s'est engagée dans un recentrage sur ses missions pédagogiques et a étudié l'ensemble des formules lui permettant de se dégager progressivement des fonctions logistiques pour les continuer sous une autre forme.

Ainsi, en août 2016, nous avons supprimé la prestation des dîners, peu utilisée par les apprenants et coûteuse pour l'Ecole qui y dédiait 5 agents. Le deuxième temps a été le passage à la concession de restauration en août dernier avec 9 personnes mises à disposition de la société Ansamble par convention individuelle, cette dernière comblant les autres postes.

Le passage de 23 personnes à 9 s'explique par des départs en retraite, des fins de CDD, et surtout des intégrations progressives de personnels qui se voient proposer en priorité des postes, notamment administratifs, devenus vacants au sein de l'Ecole. Les choses se passent de façon très correcte pour ces personnels.

Voici en résumé ce que je peux vous dire et je suis à l'écoute de vos éventuelles questions.

Mme ROUSSEL.- Vous avez évoqué la question des prestations spéciales et des améliorations à y apporter. S'agit-il d'amélioration en termes de coût qui serait facturé aux différents services qui voudraient les utiliser ? Si mes souvenirs sont exacts, vous aviez indiqué que la société Ansamble avait l'exclusivité sur ces prestations spéciales. Par conséquent, si c'est un problème de coût, c'est un vrai souci pour le coût global des activités réalisées à l'Ecole.

Mme de LAROCHELAMBERT.- Il s'agit bien d'une amélioration en termes de prestations et non pas de coûts puisque ces derniers ont été votés et sont donc intégrés à la concession. Il faut également dire que cela bouleverse fortement les organisations préalables de l'Ecole. Je rappelle que cette concession répond au plan d'efficience mise en œuvre par l'Ecole. La restauration présentait un déficit annuel de 1 M€ et nous attendons de cette concession une

économie de l'ordre de 300 000 € par an, ce qui au regard de la situation de l'Ecole est particulièrement important.

Il est vrai que cela nous amène aussi à remettre à plat ce qui était organisé en régie par l'Ecole, qui était uniquement imputée au service logistique sans que les services demandeurs sachent ce que coûtait réellement la prestation demandée. Non seulement nous sommes passés à cette concession mais en plus, grâce à la mise en place de la comptabilité analytique, nous allons pouvoir annuellement faire connaître à chacun des responsables des centres de responsabilité ce que représentent réellement les prestations spéciales demandées par les uns et les autres, pour des circonstances qui sont bien évidemment toutes légitimes.

- **Projets de loi de finances (PLF) et de loi de financement de la sécurité sociale (PLFSS) 2018**

M. DEBEAUPUIS.- Pour revenir sur un plan plus général, vous savez que c'est la période annuelle de discussions autour du projet de loi des finances (PLF), et sur le projet à venir de loi de financement de la sécurité sociale (PLFSS). Si vous avez vu l'actualité liée au PLF, vous avez probablement noté que le gouvernement a annoncé pour le ministère de la Santé uniquement (hors financement et subvention pour charge de service public du MESRI qui restent inchangés) un transfert entre les crédits d'État Programme 204 et un financement par l'Assurance maladie qui prend le relais. Les modalités seront précisées prochainement à l'Ecole puisque le directeur et moi-même avons rendez-vous avec la directrice de la sécurité sociale (DSS) demain pour une première prise de contact dans ce nouveau cadre. Le PLF précise le plafond d'emplois du ministère des Solidarités et de la Santé, que vous pouvez peut-être rappeler.

Mme de LAROCHELAMBERT.- Il serait de 299 emplois, en variation de -14 par rapport à la cible 2017 que nous n'avons pas encore atteinte.

M. DEBEAUPUIS.- Je passe la parole à M. Vallet pour un complément utile.

M. VALLET.- Cette décision était dans la lettre plafond du Premier ministre du mois d'août. Ce transfert concerne aussi l'Agence de biomédecine, établissement sous la tutelle du ministère de la Santé. C'est donc un transfert sans perte qui est en cours.

Le point favorable pour l'Ecole est que vous n'aurez pas à subir les rectifications budgétaires annuelles que l'État vous impose depuis deux ans très fortement, non pas par rapport au volume global du budget de l'Ecole mais par rapport à la subvention pour charges de service public que nous attribuons. C'est sûrement un point favorable pour la capacité que vous aurez à définir vos enjeux budgétaires annuels.

Cela m'amène à aborder deux choses. Sans préjuger de la discussion qui aura lieu tout à l'heure, il serait mieux que votre BR soit voté cette année car vous allez vous consolider sur l'année 2017. C'est peut-être préjuger du prochain débat mais il s'agit simplement de montrer que tout se tient.

L'autre point important est que la représentation au CA sera certainement à faire évoluer. La présence de la DGS est en grande partie liée au fait que c'est sur le Programme 204 qu'était prélevée la SCSP, et il est clair que, si votre financeur devient la DSS, et donc la CNAMTS, cela suppose de réfléchir à une représentation de la Sécurité sociale et/ou de la CNAMTS au sein du conseil d'administration. C'est sûrement un sujet que votre directeur abordera demain.

Pour ce qui nous concerne, ce sont deux points très importants avec cette modification du financement de l'Ecole.

M. DEBEAUPUIS.- Cette intervention m'amène à préciser un point d'actualité. Depuis notre dernier conseil d'administration, le gel ou la préemption sur la subvention pour charges de service public (SCSP) du ministère des Solidarités et de la Santé a été portée pendant l'été à 1,5 M€ au lieu des 500 000 € qui vous avaient été indiqués au précédent conseil. C'est un premier point que nous reverrons tout à l'heure.

Par ailleurs, j'ajoute à ce que vient de dire le Directeur général de la Santé que le statut de l'Ecole, « grand établissement » sous double tutelle ne change pas, ni sa gouvernance définie par décret de décembre 2006. En revanche, c'est à l'intérieur de ce cadre réglementaire que le ministère nous fera connaître, sous l'égide Santé, des évolutions éventuelles qui seraient tirées du transfert inclus dans le PLF 2018, que Benoît Vallet vient de confirmer.

Peut-être avez-vous des questions à ce stade.

M. ROSENBLATT.- Ce changement est tout à fait considérable dans son principe avec des conséquences pour partie largement paradoxales. Je n'ai pas bien saisi si c'était sur la totalité de l'équivalent des subventions antérieures.

M. DEBEAUPUIS.- *Acquiescement.*

M. ROSENBLATT.- On se retrouve dans un paradoxe où ce sont désormais essentiellement des crédits de l'assurance-maladie, que ce soit par le biais du financement des établissements ou du financement direct de la sécurité sociale, qui vont financer un grand établissement, et donc les missions d'enseignement supérieur qui devraient relever de l'État.

M. VALLET.- Non, cela ne change pas et concerne la partie du ministère des Solidarités et de la Santé, et non pas de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.

M. ROSENBLATT.- Je le comprends bien, mais pardonnez-moi, la subvention du ministère des Solidarités et de la Santé assurait le fonctionnement ou l'équilibre pour une partie des dépenses pédagogiques de l'Ecole. Sauf à nous dire que ce n'était que les fonctionnements liés aux formations professionnelles, ce dont on peut douter au vu des chiffres, c'est bien la sécurité sociale à travers les contributions des établissements qui participe déjà plus que largement aux frais pédagogiques, en masse financière c'est bien le cas. C'est donc quelque chose qui va se trouver systématisé.

Nous assistons au désengagement de l'État dans le financement de l'Ecole alors qu'il s'agit de missions relevant de ce dernier et non pas de l'assurance-maladie.

M. DEBEAUPUIS.- Je ne souscris pas à la présentation que vous venez de faire. Mon intervention précédente visait à rappeler que le statut de l'Ecole ne change pas en tant que grand établissement d'enseignement supérieur avec ses missions de formation, de recherche et d'expertise. Sa gouvernance reste définie par le décret de 2006 qui n'a pas changé. Par conséquent, il s'agit simplement d'un transfert « technique » de la SCSP du MSS, c'est-à-dire environ 9 M€ en base budgétaire initiale 2017 vers des crédits d'assurance-maladie.

Je rappelle la présence au conseil du Secrétariat général des ministères sociaux, de trois directions d'administration centrale du MSS concernées par l'EHESP côté Santé et deux directions ici représentées côté MESRI. Nous avons l'habitude d'avoir une tutelle plurielle, bi-ministérielle et multi-directions. C'est cet équilibre qui change éventuellement. Mais, à ce stade, ce changement, certes significatif, s'inscrit dans un cadre institutionnel qui n'est pas modifié.

Je ne suis pas certain que nous ayons intérêt collectivement à présenter la contribution des établissements de la fonction publique hospitalière comme un financement direct de l'assurance-maladie. Il y a une grande nuance à laquelle je crois que les établissements eux-mêmes sont attachés. Je peux ajouter simplement sur ce point que nous poursuivons avec la direction de l'Ecole la réflexion sur son modèle économique. Comme vous le rappelez vous-même, les 32,7 M€ de contributions des établissements (56 % du budget de l'Ecole) ont une signification et une dynamique propres qui, pour l'instant, ne sont pas modifiées. Cette contribution pourrait évoluer dans les années ultérieures, mais rien n'est décidé à ce stade. Nous sommes donc en réflexion ouverte sur ce plan également.

M. VALLET.- La contribution du ministère des Solidarités et de la Santé viendra d'une source différente au travers d'un transfert d'enveloppes du programme d'État *versus* le programme assurance-maladie, ce qui peut d'ailleurs avoir du sens. Il s'agit également de montrer que

c'est une part, non pas modeste, mais qui au regard du budget complet de l'Ecole n'est qu'une portion, soit 9 M€ dans une enveloppe qui en compte 60.

Ce qui change, et semble logique, sachant que cela reste à discuter avec le Directeur de l'Ecole et le Président du CA, est la représentation au conseil d'administration. L'idée est que le secrétariat général reste présent avec les organisations du ministère des Solidarités et de la Santé concernées, vraisemblablement la direction générale de l'offre de soins (DGOS) au regard de la contribution financière, et la DGS qui se ferait remplacer par la DSS. La question viendra peut-être de l'assurance-maladie sur sa présence ou non au CA. Elle peut le faire aussi en laissant la direction de la sécurité sociale (DSS) la représenter d'une certaine manière. Ces discussions conduiront à un arrêté cosigné des deux ministres de tutelle pour que ce soit totalement finalisé, sachant que la discussion est juste amorcée. Dans sa discussion demain avec la DSS, je pense que Laurent Chambaud reprendra ses différents points.

Cela ne veut pas dire que la DGS ne s'intéresse plus à l'Ecole, je vous le garantis, d'ailleurs je pense qu'il y a tout intérêt à tenir un tour de table autour du secrétaire général, en lien avec la gouvernance de l'Ecole, sur des enjeux par ailleurs d'orientation sur les professions, etc.

M. DEBEAUPUIS.- En particulier dans la discussion du COP dont je rappelle que l'actuel se termine fin 2018. Logiquement, la préparation du nouveau COP sur la période 2019/2023 pourrait intervenir dans le courant de l'année 2018.

M. de MONTALEMBERT.- Les éléments proprement financiers feront l'objet d'une présentation cet après-midi, j'y reviendrai en temps et en heure.

Je voudrais simplement dire quelques mots quant à la philosophie générale qui nous est présentée. Monsieur le Directeur général de la Santé nous a dit que tout se tenait, en effet, tout se tient tellement qu'il nous est difficile, à nous représentants des professionnels et des établissements de santé, des professionnels formés par l'Ecole, de ne pas voir dans ces différentes réformes une remise en cause globale de la philosophie et de la vision de l'État vis-à-vis de l'Ecole des hautes études en santé publique.

Vous avez dit, Monsieur le Président, et je vous en remercie, que le statut de grande Ecole de service public n'était pas remis en cause. C'est un débat que nous avons depuis longtemps. Pour ma part, depuis que je siège au conseil d'administration, nous avons toujours autant de mal à comprendre les principes existants, ou plutôt à les comprendre autrement que comme un désengagement, voire un désintérêt de l'État vis-à-vis de l'Ecole des hautes études en santé publique.

C'est une Ecole à laquelle nous sommes toutes et tous attachés, qui fait des efforts considérables, et j'en remercie la secrétaire générale, pour améliorer ses finances, qui chaque année se retrouve maintenant en août à apprendre des baisses de financement. Peut-être allons-nous apprendre désormais des mauvaises nouvelles une fois au lieu de deux fois par an. Il n'en demeure pas moins que ce sont des mauvaises nouvelles qui mettent en péril tous les efforts considérables réalisés par l'Ecole pour améliorer ses finances.

À titre personnel, je trouve très dommage que ce changement d'approche soit présenté au détour d'une actualité générale comme quelque chose allant de soi et ne portant pas à discussion.

Mme ROUSSEL.- À titre tout à fait personnel, je découvre également cette information et je partage l'avis qui vient d'être émis. Ce n'est pas qu'un changement technique, même si cela ne porte que sur 1/6^{ème} du budget de l'Ecole ; cela a un sens.

Par ailleurs, concernant la baisse du plafond d'emplois, on nous en annonce encore -14 pour l'année à venir. Il me semble que ce n'est pas non plus anodin pour les activités de l'Ecole, ce qu'elle peut se permettre de faire, et le message de santé publique dont elle est porteuse. Ce n'est pas anodin non plus pour les personnels, sachant que l'ensemble des services est affecté.

Je crois qu'il semble tout à fait nécessaire que le CA s'interroge sur sa marge de manœuvre pour protester le plus logiquement et efficacement possible sur cette diminution qui, de mon point de vue, ne peut plus durer sans à la fois maltraiter les personnels et les activités de l'Ecole.

Mme BRAY.- Dans la continuité, c'est effectivement un changement de philosophie qui soulève forcément des questions et des inquiétudes. Je confirme que tout est lié ; entre 2016 et 2017, l'État a ponctionné 300 M€ dans l'OPCA à l'ANFH, qui finance les formations des fonctionnaires mais aussi des directeurs, lesquels ont été réinjectés dans la sécurité sociale et ne serviront plus à la formation pour les établissements de santé.

Avec cette annonce, la sécurité sociale va financer une partie de l'Ecole. On voit bien que c'est un tout, entre ce que disait Michel Rosenblatt à propos de la cotisation des établissements, mais aussi la ponction sur la formation continue, etc. C'est tout de même un vrai changement politique, et l'on peut s'interroger sur la logique et l'avenir en matière de politique de santé sur notre territoire.

M. LE RAT.- On voit tout l'intérêt des discussions en CA ; je remercie Michel Rosenblatt et Pierre de Montalembert de pointer le sujet car je ne l'avais pas perçu ainsi. Effectivement, dans un premier temps, on peut se dire que si l'on est financé directement sur une ligne qui ne bouge pas au mois de juillet, c'est formidable. Mais, *in fine*, il ne s'agit pas d'un simple transfert technique et cela soulève beaucoup de questions dont nous n'avons pas débattu.

M. MESURÉ.- Je voudrais féliciter la direction de l'Ecole dont la mission est aussi d'avoir une vision pour l'avenir. Or, je ne sais pas comment elle peut s'en sortir avec ce qui est dit depuis ce matin, c'est-à-dire des remises en cause systématiquement de tous les dossiers. Et l'on se demande aussi comment le conseil d'administration peut avoir un peu de poids. Pour la première fois de mon existence, j'ai vu un conseil d'administration retoquer un budget à l'unanimité des membres et j'apprends que, finalement, la conséquence a été le triplement de la prise qui était annoncée, si j'ai bien compris.

Nous verrons les explications cet après-midi, mais je me félicite -bien que cela ne serve pas à grand-chose- de voir que la Cour des comptes était en ligne en considérant que la prise de notre fonds de roulement ne constituait nullement une économie pour la sécurité sociale telle qu'elle avait été annoncée par notre ministre.

M. SCHMID.- La Fédération hospitalière de France s'associe aux prises de position évoquées après de ce que nous observons depuis des années. Surtout, nous déplorons fortement l'impression de toujours dresser ce qui serait un monde professionnel, les employeurs, le monde de la santé et des hôpitaux, contre un autre monde qui serait une évolution moderne évidente vers l'universitarisation. La FHF rappelle qu'elle n'est absolument pas opposée à cette évolution. C'est un faux combat, nous ne sommes absolument pas inscrits dans cette vision des choses.

En revanche, il n'est vraiment plus acceptable de voir l'Ecole, malgré tous ses efforts, courir après un objectif sans jamais l'atteindre. Pour cause, il est inatteignable. Comme le disait M. Mesuré à l'instant, comment peut-on avoir une vision lorsque l'objectif change tout le temps et repoussé de plus en plus loin ? Bravo au moral des troupes internes à l'Ecole pour continuer à tenir.

D'autre part, au-delà de tous les détails, on voit que les contributions hospitalières, non seulement ne diminuent pas, mais continuent d'augmenter alors que les moyens affectés à la formation des professionnels y sont resserrés de plus en plus. Il est clair que nous ne pourrions pas continuer de cette manière.

En tout cas, la Fédération hospitalière de France prépare depuis quelques jours avec les autres organisations professionnelles une position qui sera formellement exprimée au moment de la présentation du budget 2018. Je peux d'ores et déjà vous dire qu'elle sera beaucoup plus ferme et formelle que d'habitude. Les choses sont allées trop loin, ce n'est vraiment plus acceptable en l'état.

M. ROSENBLATT.- Ce qui est difficilement supportable dans le discours officiel - et je ne mets pas en cause les personnes qui sont dans leurs responsabilités - est que la présentation laisserait suggérer que c'est sans conséquence, que l'on y arrive bien. Or, les échos que nous avons, des deux côtés de la table, et les alertes qui nous sont faites témoignent d'une dégradation de la situation, des conditions de travail des personnels, et des conséquences sur la formation et les enseignements. Ce n'est pas anodin, on ne se débrouille pas indéfiniment à coups de 14 emplois de moins par an. À un moment donné, ce n'est plus possible. En tout cas, il faut reconnaître que l'on ne peut pas faire la même chose avec 14 emplois de moins par an. Ce négationnisme de la réalité vécue devient vraiment difficilement supportable, il faut dire les choses franchement et clairement.

M. VALLET.- J'entends bien tous vos propos, mais il faut aussi réaliser que le budget est vivant et non pas statufié sur l'année. Vous connaissez le contexte dans lequel nous vivons. En réalité, les efforts dont vous parlez sont effectivement repérés et ne posent aucun doute sur le fait que l'Ecole a fait beaucoup de progrès, y compris sur l'utilisation de ses ressources, la mise en conformité de ses comptes, les systèmes d'information qui ont évolué. Beaucoup de choses sont notées comme étant extrêmement favorables.

Vous disiez que le CA n'en a pas débattu, mais sachez que nous n'avons pas non plus débattu de notre côté. Le Premier Ministre prend des décisions qui n'ont pas fait l'objet de discussions entre la direction du budget et nous, ou même Matignon.

Je crois honnêtement que le transfert d'enveloppes peut être favorable sur le plan de la stabilité entre ce qui sera présenté en début d'année et ce que vous aurez en fin d'année. Encore une fois, le budget de l'État est beaucoup plus remanié que ne l'est celui de l'assurance-maladie. C'est quelque chose à considérer comme favorable. Je ne le dis pas pour lénifier ou substituer des responsabilités. C'est véritablement quelque chose qui, à mon sens, est de nature à être rassurant. J'espère d'ailleurs que votre directeur demain, dans ses échanges avec la direction de la sécurité sociale, aura ce type de confirmation.

Et cela ne veut pas du tout dire que l'État se désengage, Jean Debeaupuis l'a rappelé, le statut de l'Ecole ne change pas, ni la tutelle. Nous partageons avec le MESRI qui ne se désengage pas non plus, c'est aussi l'État.

Je comprends l'inquiétude autour d'un point de l'ordre du jour qui aurait peut-être nécessité plus de discussion, mais vous voyez qu'il n'est pas caché puisque nous en parlons. Que cela figure au sein des informations générales ne signifie pas que le point n'est pas important. Cela aurait été repris forcément à l'occasion de la discussion budgétaire, vous l'imaginez bien.

Je crois qu'il faut être un peu compréhensif du contexte que nous vivons tous et, encore une fois, un budget est vivant, ce n'est pas quelque chose de défini dont on ne parle plus jamais par la suite. Le fait que l'Ecole s'adapte aux contraintes extérieures est logique.

Pour ce qui est du plafond d'emplois, il n'a pas non plus été saturé l'année dernière. Voyez que l'on peut discuter de beaucoup de choses. Ces éléments peuvent être revisités ensemble. Je transmettrai de toute façon vos inquiétudes.

Mme de LAROCHELAMBERT.- En réalité, le plafond d'emplois est saturé, l'objectif 2017 d'emplois rendus n'est pas encore atteint.

M. VALLET.- Dont acte, tant mieux mais ce n'est pas ce que l'on m'avait indiqué.

M. COMBES.- J'aimerais savoir ce qu'il adviendrait si les postes n'étaient pas rendus.

M. DEBEAUPUIS.- Nous allons l'expliquer cet après-midi.

Pour ce qui est du point d'actualité avec le directeur de l'Ecole, il fallait évidemment que nous vous fassions part d'un élément en discussion devant le parlement, le PLF 2018 ayant été récemment rendu public. Nous reviendrons donc sur tout ceci cet après-midi.

3. NOUVELLE COMPOSITION DU BUREAU ET DU CA POUR UN AN

M. DEBEAUPUIS.- Le conseil d'administration délibère annuellement sur sa représentation au sein du bureau dont nous avons changé la composition à notre dernière séance. L'ensemble des composantes du conseil ont désigné leurs représentants, celle des professionnels l'a fait hier. Nous pouvons en faire état, sauf si vous souhaitez intervenir sur ce point, Monsieur Rosenblatt ?

M. ROSENBLATT.- Avec Cédric Arcos, nous avons consulté nos collègues pour convenir d'un montage et d'une organisation pluriannuelle qui a été à peu près finalisée. Pardonnez-moi de le faire avec retard et en séance.

Nous avons conclu à deux binômes formés par Élisabeth Tomé-Gertheinrichs et Jean Schmid, puis Pascal de Wilde et Pierre de Montalembert. Nous leur laissons le soin de dire qui sera titulaire et suppléant. La suite sera précisée en son temps puisque les titulaires et suppléants au CA peuvent changer en fonction des obligations professionnelles. Pour l'année qui vient, les choses sont tout à fait calées.

M. DEBEAUPUIS.- Je rappelle donc la composition du bureau :

- président : Jean Debeaupuis
- vice-président : Guy Cathélineau
- représentant le ministère des Solidarités et de la Santé (MSS) : Agnès Quiot
- représentant le ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (MESRI) : François Couraud
- représentant les milieux professionnels : Élisabeth Tomé-Gertheinrichs, Jean Schmid Pascal de Wilde et Pierre de Montalembert (2 titulaires et 2 suppléants)
- représentant les personnels d'enseignement et de recherche : Pascale Roussel (titulaire) et Jean-Baptiste Combes (suppléant)
- représentant les personnels BIATSS : Isabelle Houzé (titulaire) et Michel Pommeret (suppléant)
- représentants des élèves et des étudiants : Habib Bekhti (titulaire) et un suppléant étudiant

Pour la composante professionnelle, nous avons bien noté les noms et attendons confirmation avant la fin de l'après-midi des noms respectifs des titulaires et suppléants. Sous cette réserve, je vous invite à voter.

☒ Vote à main levée sur la délibération n° 22/2017 : **Unanimité.**

4. DELEGATIONS DU CA ACCORDEES AU DIRECTEUR : NOUVELLE PROPOSITION EN CONFORMITE AVEC LE DECRET GBCP

Mme de LAROCHELAMBERT.- Le double objectif vise à alléger les charges administratives du conseil d'administration, lui permettre de se consacrer à des sujets plus stratégiques, et de se mettre en adéquation avec le décret GBCP.

Il faut d'abord rappeler les délégations existantes proposées à leur juste reconduction :

- maintien d'une compétence exclusive pour le CA qui nécessitera chaque fois une délibération et un vote pour : les acquisitions, aliénations et échanges d'immeubles, et le recours à l'arbitrage en cas de litiges nés de l'exécution de contrats passés avec des organismes étrangers. Cela ne reflète évidemment pas notre quotidien ;
- baux et locations d'immeubles de moins de 9 ans dans la limite de 45 000 €. C'est important car nous allons devoir soumettre de nouveau au CA le bail pour le site parisien en juin prochain qui sera bien au-dessus de cette somme ;
- participation à des organismes dotés de la personnalité morale par des cotisations dans la limite de 15 000 €, contrats et conventions, actions en justice et remises gracieuses dans la limite de 10 000 €.

Les modifications proposées concernent :

- les contrats en recettes jusqu'à hauteur de 5 M€ sans limite de durée. Jusqu'à présent il n'y avait pas de limite ;
- la vente d'objets mobiliers dans la limite de 1 000 €, ce qui ne nécessite peut-être pas une délégation du CA ;
- les rabais et ristournes consentis par le directeur sur nos différents tarifs, en particulier pour la formation continue, dans la limite de 25 % des tarifs qui auront été votés par le CA.

Voilà les trois seules nouveautés, le reste étant rappelé pour mémoire

M. DEBEAUPUIS.- Avez-vous des questions ?

M. ROSENBLATT.- J'ai une remarque sur cette dernière diapositive, d'abord sur l'indication d'un montant hors taxes, je pense que généralement l'Ecole ne récupère pas la TVA, à moins que ce soit une innovation de la loi de finances. Un mot aussi pour la formulation ; j'ignorais qu'un établissement public soumis au Code de l'éducation faisait des ristournes à des fins commerciales. Le terme est peut-être en usage mais nous ne faisons pas vraiment du commerce, enfin je l'espère.

M. CHAMBAUD.- Je ne suis pas opposé au fait de trouver un autre terme. Cela étant, par rapport à l'exemple précis que donnait Élisabeth, le fait de développer de la formation continue est pour nous un élément d'équilibre de notre budget. Nous sommes en concurrence avec un certain nombre d'organismes y compris privés, et c'est un sujet important pour nous car dans le contexte actuel de forte compétition en formation continue, nous entendons parfois des commentaires selon lesquels nous sommes chers. Certains établissements ne manquent d'ailleurs pas de nous le dire.

C'est donc un sujet sur lequel il va nous falloir trouver des éléments pour nous permettre de développer ce type de formation, dans un contexte où la concurrence est une réalité y compris avec les organismes privés.

M. ROSENBLATT.- Je partage tout à fait ce que vous dites, ma remarque ne portait pas sur le fond et sur la nécessité de l'Ecole de s'adapter. Nous sommes d'une certaine manière sur un marché ; c'est finalement rentré dans les mœurs et le fait même que ce soit à des fins dites commerciales ne surprend plus. Mais sur le plan symbolique, elles continuent de me surprendre, et quelquefois les symboles comptent.

M. DEBEAUPUIS.- Cette remarque étant posée, je mets la délibération aux voix.

☒ Vote à main levée sur la délibération n° 23/2017 : Unanimité.

5. REGULARISATION DES MESURES RELATIVES A LA POLITIQUE D'ACTION SOCIALE DE L'EHESP

Mme RENAULT.- Il s'agit d'actualiser la politique d'action sociale qui avait été approuvée par le conseil d'administration en août 2014 sur deux points.

Premièrement, depuis que le personnel du site parisien a accès au restaurant interentreprises en proximité de son lieu de travail, et il n'y a plus lieu de conserver la possibilité de proposer des Ticket-Restaurant®. C'est une simple régularisation.

Deuxième point, en août 2014, le CA a voté la possibilité de remettre des chèques-cadeaux au personnel pour des naissances et des départs en retraite. À cette époque, le tarif pour les départs en retraite était de 156 € car la barre de la soumission à la déclaration d'avantage en nature était inférieure à 160 €. Pour ne pas avoir d'un côté, à remettre des cadeaux et, de l'autre, à déclarer cette prestation en avantage à nature, nous en étions restés à 156 €.

Or, la chose est impossible à organiser sur le plan pratique puisque les sociétés qui proposent les chèques-cadeaux le font par multiple de 10 €. Maintenant que la barre de la soumission aux avantages en nature est passée à 163 €, nous proposons de revenir au multiple de 10 et d'offrir des chèques-cadeaux de 160 € à nos personnels qui partent en retraite.

Ainsi, nous allons pouvoir passer la convention qui attend avec Cadhoc et régulariser des remises de bons cadeaux qui n'ont pas été distribués depuis un an et demi aux personnels jeunes parents et retraités.

M. COMBES.- Je n'ai pas consulté la version papier sur le bureau, mais dans la version numérique qui nous avait été envoyée, il s'agissait d'un montant de 165 €.

Mme RENAULT.- Il s'agissait d'une inversion de chiffre.

Vote à main levée sur la délibération n° 24/2017 : **Unanimité.**

6. MODALITES DE CONTROLE DES CONNAISSANCES DES FORMATIONS DIPLOMANTES POUR L'ANNEE UNIVERSITAIRE 2017-2018

Mme LEFÉBURE.- Il s'agit aujourd'hui pour le conseil d'approuver les modalités de contrôle de connaissances qui s'applique à toutes nos formations diplômantes, à savoir les masters 1 et 2, le MPH et les mastères spécialisés. Il s'agit d'une obligation du Code de l'éducation. L'établissement décide de la part de contrôle de connaissances continu en examen final master par master, et ces modalités doivent être publiques. Les étudiants doivent les connaître au plus tard dans un délai d'un mois avant le début du programme en question.

Nous sommes ici aujourd'hui pour vous les soumettre et qu'après ce vote, elles puissent être affichées sur le site de l'Ecole, sur l'intranet REAL, et de façon écrite dans les couloirs de l'Ecole en affichage papier classique.

Le 21 septembre, le conseil des formations a rendu un avis favorable sur ces modalités. Nous avons choisi de ne pas vous le présenter en PowerPoint car votre dossier papier est assez nourri. Vous voyez que nous avons des présentations de ces contrôles des connaissances légèrement différentes d'un programme à l'autre. Vous savez que toutes ces formations ont été développées au fil du temps en partenariat avec d'autres établissements, en co-accréditation et/ou cohabitation, ce qui explique pourquoi dans certains cas nous avons été obligés d'ajouter des rubriques qui ne figurent pas dans d'autres.

Cet exercice nous conduit à la réflexion autour d'une certaine harmonisation. Nous nous dirigeons vers un modèle commun dans la mesure du possible, je pense que nous sommes en bonne voie. Encore une fois, cela ne s'applique pas aux formations dites statutaires car l'obligation nous est faite pour les autres formations. Nous sommes également en train d'engager une réflexion sur le fait d'avoir un seul format de maquette afin que ce soit plus simple, transparent et lisible. Ce qui va aussi dans le sens de toute la réforme sur les procédures d'efficacité internes à l'Ecole.

Merci de votre écoute.

M. DEBEAUPUIS.- Avez-vous des questions ?

Mme LEFFONDRE.- Je vois qu'il n'y a pas de deuxième session pour le MPH. Est-ce une contrainte imposée par l'accréditation européenne et comment cela s'inscrit-il dans les règles habituelles universitaires françaises où l'on impose une deuxième session ?

Mme LEFÉBURE.- Le MPH est accrédité, peut-être est-ce en lien. Je n'ai pas la réponse immédiate mais je peux la chercher.

Mme ROUSSEL.- J'ai une question technique, je vois sur plusieurs masters écrit : « validation si N \geq 10/20 », j'imagine qu'il s'agit de la note. Mais on utilise la même formule pour le « report », ne faudrait-il pas plutôt indiquer le signe inférieur ou égal ?

Mme LEFÉBURE.- Vous avez raison, je vais revenir vers les responsables de formation pour clarifier.

M. CRÉPEY.- Dans mon souvenir, il fallait considérer les masters, donc le MPH, comme une session de formation de quatre semestres en continu sans sélection en particulier entre le M1

et le M2. Or, je vois qu'il est indiqué que le passage du M1 au M2 se fait sur la base d'une moyenne de 12/20. Je m'interroge sur la légalité de ce point.

M. CHAMBAUD.- D'après ma compréhension, il ne peut pas y avoir de sélection entre le M1 et le M2, c'est-à-dire que l'on ne peut pas dire que quelqu'un qui a réussi son M1 ne peut pas aller en M2. Par contre, il me semble que des éléments doivent permettre de savoir si les gens ont acquis les connaissances suffisantes dans le cadre du M1. S'ils ne les ont pas acquises, ils doivent recommencer un certain nombre de choses. Pour moi l'élément est différent ; on ne peut pas sélectionner entre le M1 et le M2. C'est du moins la compréhension que j'en ai.

M. CRÉPEY.- En l'occurrence, on sélectionne puisque l'on indique 10 pour le M1.

M. CHAMBAUD.- On dit simplement qu'ils n'ont pas acquis les connaissances suffisantes.

M. COURAUD.- L'établissement de la barre à 10, à 12, ou même 8, ne crée pas une sélection. Pour avoir acquis les compétences, on considère qu'il faut une note de 12. Généralement c'est 10 et je ne sais pas pourquoi on indique 12 ici, mais cela pourrait également être 8. Ce n'est pas du tout une sélection puisqu'il n'y a pas un nombre affiché d'étudiants qui seraient admis, c'est simplement une note. J'ignore pourquoi elle est de 12 mais il y a probablement une raison.

M. CRÉPEY.- Tous les modules du M1 sont validés à partir de 10. Cela signifie que l'on peut valider tous les modules du M1 en ayant 10 et ne pas passer en M2 puisqu'il faut avoir 12.

M. CHAMBAUD.- Nous vérifierons, mais normalement, lorsqu'ils ont acquis tous les modules, ils peuvent passer en M2. Probablement y a-t-il une erreur.

M. COURAUD.- Sur le plan réglementaire, ce n'est pas possible. Ce n'est effectivement pas habituel, mais peut-être y a-t-il une raison à cela, ou bien simplement une erreur.

Mme LEFFONDRÉ.- Sur le plan réglementaire, s'ils valident le M1, on est obligé de leur proposer un M2. Si ce n'est pas le M2 MPH, ce doit être un autre M2.

M. COURAUD.- Le texte a été discuté et approuvé par le conseil des formations ?

Mme LEFÉBURE.- Absolument, il a reçu un avis favorable le 21 septembre. Cette question n'a pas été soulevée, mais il n'y a pas eu de changement de cette modalité depuis la naissance du MPH.

M. CRÉPEY.- Justement, la loi a changé depuis lors. Des universités ont été attaquées car ne pas accepter en M2 un étudiant qui a réussi le M1 revient à l'exclure de la formation. Or, c'est une décision qui peut être prise éventuellement par le directeur de l'Ecole, mais pas par le responsable de la formation. Donc, si l'on peut réussir son M1 avec 10 mais que l'on ne peut pas passer en M2 car il faut avoir 12, on rentre dans ce cadre.

Mme LEFÉBURE.- Nous allons clarifier ce point, sachant que cela ne s'est jamais produit.

M. CRÉPEY.- En fait, cela a posé des difficultés certaines années.

M. COURAUD.- Je ne pense pas qu'il y ait eu de situation avec une double note. Simplement, des étudiants qui avaient eu la note minimale pour être passés en M2 n'ont pas été pris et il peut donc y avoir un recours. J'avoue que cette situation est très particulière avec ces deux notes. Il faut savoir si c'est vraiment ce qui s'applique ou s'il s'agit d'une simple coquille. Affiché ainsi, cela n'a effectivement pas beaucoup de sens.

M. CRÉPEY.- J'insiste sur ce point car, une certaine année, une personne s'est retrouvée à ne pas pouvoir suivre le M2 mais il a été décidé de lui donner le M1 pour des raisons pédagogiques. C'était une erreur par méconnaissance de la loi de notre part. C'était juste après le passage de la loi, et donc la situation était compliquée.

M. LE RAT.- Ces documents doivent être portés à la connaissance des étudiants pour savoir quelles UE ils sont censés valider. Je suppose que les responsables des formations

diplômantes ont établi chacun leur tableau et, par exemple sur le Master AMES, j'ai l'impression qu'il manque une unité d'enseignement. Rien ne porte sur la question du stage ou du mémoire professionnel. Aussi, peut-être manque-t-il une case dans ce qui est présenté ici. À mon avis, c'est purement technique. Peut-être faudra-t-il revoir ce point avec Étienne Minvielle.

Mme LEFÉBURE.- D'où la nécessité d'harmoniser.

M. CHAMBAUD.- En tout cas, merci de l'information, nous allons faire des vérifications.

M. COURAUD.- En complément ; il faut effectivement que ces modalités de contrôle des connaissances soient votées par le conseil d'administration chaque année et diffusées à l'ensemble des étudiants et enseignants. Cela oblige ces derniers à ne pas modifier en cours d'année les modalités de contrôle des connaissances. Il est extrêmement important que cette information soit portée à la connaissance de tous les responsables de formation. Il arrive quelquefois de voir en cours d'année des initiatives malheureuses, ce qui peut donner lieu à des recours.

M. CATHÉLINEAU.- Par expérience, elles sont opposables. Donc, en cas de recours, le tribunal administratif regarde les modalités de contrôle de connaissances. Je peux dire que les conséquences peuvent être lourdes par la suite, non seulement sur le contenu mais également sur la forme. En huit ans de présidence, j'ai connu une fois un recours car les modalités n'avaient pas été affichées dans les délais donnés. J'insiste aussi sur ce point.

M. DEBEAUPUIS.- Très bien, au bénéfice de vérifications sur ces différents points, le cas échéant d'ici la fin de l'après-midi, je vous propose de délibérer sur le point qui vient de vous être présenté.

☒ Vote à main levée sur la délibération n° 25/2017 : Unanimité.

Merci. Je vous propose de nous interrompre maintenant pour reprendre en début d'après-midi.

(La séance est suspendue de 12 h 40 à 13 h 45.)

7. BUDGET :

7-1. *Présentation et adoption du budget rectificatif n°1*

M. DEBEAUPUIS.- À ce stade de l'année, il convient d'actualiser le budget initial en fonction des éléments qui ont pu changer en dépenses comme en recettes, en exploitation comme en investissement. C'est le but de l'exercice proposé, je passe la parole pour une introduction à Mme de Larochelambert.

Mme de LAROCHELAMBERT.- Nous allons effectivement vous présenter le budget rectificatif de l'année, ce que nous n'avons pas fait au conseil d'administration précédent car les éléments que nous avons à l'époque ne permettaient pas de penser que ce serait nécessaire.

Je précise également qu'il se présente cette année dans un contexte qui a été très difficile pour l'ensemble des acteurs de la chaîne financière de l'Ecole ; depuis les gestionnaires dans les centres de responsabilité jusqu'à l'agence comptable, en passant par nos différents personnels. Et ce, pour plusieurs raisons, en commençant par la mise en place de la GBCP qui mûrit progressivement, le fait que notre système d'information SIFAC n'a pas suivi dans le même calendrier, nous attendons encore un certain nombre d'adaptations de ce logiciel, d'où des reprises manuelles d'un certain nombre d'éléments qui donnent encore une certaine incertitude à ce que nous pouvons présenter. C'est aussi le fait que nous avons mis en place en début d'année la direction centralisée des achats et des moyens généraux qui génère une modification profonde de nos organisations au sein de l'Ecole et de l'ensemble de la chaîne financière.

Tous ces éléments sont à souligner, c'est également ainsi qu'il faut lire la présentation du budget rectificatif qui va vous être faite par Céline Bonnetier, Marie Renault pour les éléments relatifs aux ressources humaines, et moi-même sur les investissements.

Mme BONNETIER.- La présentation du budget rectificatif se nourrit de quelques éléments de départ et du contexte dans lequel nous nous inscrivons. Ensuite, il vous sera donné la précision sur les recettes et dépenses pour aboutir à une nouvelle perspective de solde budgétaire à la fin de l'année.

Le décret GBCP de 2012 s'est appliqué en plusieurs temps ; en 2016, la réglementation s'est imposée à l'ensemble des opérateurs concernés. Nous avons donc basculé notre présentation de la comptabilité générale vers la comptabilité budgétaire et avons changé les modes de restitution des documents budgétaires. La GBCP vise à enrichir les informations de la comptabilité générale traditionnelle connue de tous par des éléments de comptabilité budgétaire, c'est-à-dire des autorisations d'engagement (AE) et des crédits de paiement (CP), et par une logique de trésorerie où l'on suit le solde en encaissé et décaissé.

En 2016, la réglementation s'est mise en place mais nous n'avions pas les outils informatiques qui nous ont été livrés en 2017. C'est donc sur la base de ces premiers éléments que nous pouvons vous restituer ce budget rectificatif.

Le contexte de départ est celui d'un compte financier 2016 voté avec un déficit de 4,192 k€, le budget initial 2017 a été présenté et voté avec un déficit prévisionnel de 2,864 k€.

• Ressources

Le fait majeur d'évolution des ressources en cours d'année 2017 est bien évidemment la baisse de subvention pour charge de service public (SCSP) du MSS, laquelle s'élève à 1,5 M€. Nous avons une perspective de SCSP pour 2017 de 7,455 k€. Comme vous pouvez le constater, la subvention est en baisse depuis quelques années.

Nous recevons également une subvention pour charge de service public du MESRI à hauteur de 2,243 k€, ajustée très légèrement en 2017.

Nous allons jeter un regard sur les autres grands postes de recettes de l'EHESP et la trajectoire qui peut être affinée au regard des informations qui nous sont parvenues en cours d'année :

- contributions des établissements. Elles ont été très légèrement revues à la hausse en perspective, sachant que le budget initial est voté en décembre et que depuis lors, est intervenu le compte financier 2016 qui a permis de constater une très légère dynamique liée essentiellement à la contribution sur les établissements qui sont facturés à la masse salariale. En ajustant cette perspective tenant compte de ces éléments, on peut imaginer encaisser sur ces recettes 32,690 k€ (plus 120 000 € par rapport au BI) ;
- recettes liées à la formation et aux activités internationales, cela fait typiquement partie des postes sur lesquels il est difficile pour nous de basculer la prévision depuis la comptabilité générale vers la comptabilité budgétaire car nous n'avons pas la possibilité de reprendre ce qu'il s'est passé l'année précédente avec l'outil dont nous disposons. Quant aux recettes de formations, par essence, elles sont liées à des formations qui se situent sur deux exercices. Actuellement, nous sommes encore en difficulté pour avoir une visibilité des encaissements sur ce poste. Nous avons pris une perspective prudente qui établit ces recettes à 5,875 k€ en encaissement ;
- hébergement et restauration, peu d'évolution ;
- Idex, des crédits n'avaient pas été inscrits à hauteur de 210 000 € au moment du BI ;
- autres produits, un peu à la baisse par rapport à quelques recettes que nous pensions encaisser et qui seront probablement décalées aux années à venir ;
- activité conventionnelle de recherche et d'analyse. Les conventions de recherche sont ajustées un peu à la hausse, passant à 3,845 k€ vs 3,770 k€ au BI, tenant compte de l'ajustement de la prévision au regard des contrats qui ont été remportés. Concernant le LERES, un marché important d'analyse a été remporté pour l'ARS Bretagne, ce qui occasionne des recettes prévisionnelles supplémentaires.

Concrètement, entre le budget initial et le budget rectificatif, nous avons 2 M€ de recettes en moins, essentiellement dues à la baisse de la subvention. Je vous propose de passer aux dépenses.

• Masse salariale

Mme RENAULT.- Je commencerai par la masse salariale concernant les personnels, les élèves et vacataires qui avait été estimée au BI à 46,139 k€. Nous réalisons cette prévision de dépenses à 98,64 %, c'est-à-dire que nous sommes vraiment très près de l'estimation qui avait été faite en novembre l'année dernière, alors même que sur une part importante du budget, nous n'avions connaissance que de l'effectif des directeurs de soins.

Sur les élèves, nous avons une consommation des dépenses légèrement inférieure à celle prévue. En revanche, au sein de cette masse salariale, il faut signaler quelques ajustements, avec un peu de marge sur les dépenses.

Sur le hors plafond, la masse salariale correspondant aux conventions de recherche, de formation et de production d'analyse, nous avons une consommation de dépenses un peu supérieure à celle qui étaient prévue, mais compensée par des recettes sur ressources propres.

Sur le personnel dit Ecole, la masse salariale correspond à la prévision. Le principal écart constaté porte sur la masse salariale des vacataires ; nous avons prévu un budget resserré de 1,3 M€, la dépense sera de 1,450 k€. Au total, nous sommes toutefois très près de la masse salariale du budget qui avait été prévu.

Sur les ETPT, nous tenons le plafond du MESRI qui est de 22 équivalents temps pleins travaillés, nous sommes à 21. Sur le hors plafond, nous avons eu plus de conventions de recherche, de formation et de production que prévu et avons un dépassement de 7 ETPT, mais les recettes correspondant à ces emplois seront encaissées.

Sur le plafond de la Santé, qui était passé en 2017 de 325 à 313 ETPT, malgré des efforts de réorganisation, nous serons à 314,8 ETPT au 31 décembre 2017.

Voilà ce que je peux dire sur les différents plafonds d'emplois et la masse salariale. Nous repartirons au budget initial sur l'effectif des élèves conforme à celui de l'an passé puisque nous sommes vraiment sur un budget très proche de la réalité.

• Fonctionnement

Mme BONNETIER.- Il faut noter deux évolutions différentes selon que l'on parle des autorisations d'engagement ou des crédits de paiement. Les autorisations d'engagements correspondent au montant total que l'Ecole est autorisée à engager en annuel et pluriannuel. La prévision est un peu à la hausse, c'est-à-dire que nous nous attendions à engager au budget initial 12,816 k€ et il est proposé au budget rectificatif un montant supérieur de 334 000 €, portant l'enveloppe à 13,250 k€.

Dans les évolutions à la hausse, on peut indiquer que le LERES a obtenu l'appel d'offres de l'ARS Bretagne, ce qui implique plus de CP que prévu au budget initial. On constate également une consommation soutenue sur les indemnités des élèves, avec une augmentation de 130 000 €. Vous voyez également que 151 000 € sont relatifs aux dépenses des départements, tenant compte des activités tenues.

Je ne vais pas rentrer dans le détail, sachez que cette hausse est limitée et indique globalement que la prévision au BI avait été relativement précise. Cette demande complémentaire est liée à des ajustements de constatations réalisées en cours d'année.

S'agissant des CP, c'est-à-dire ce qu'il est prévu de décaisser dans l'année, la prévision est à la baisse par rapport aux 12,816 k€ inscrits au budget initial. Ceci tient compte en premier lieu du rythme d'exécution des crédits de paiement qui s'explique par un effet GBCP, c'est-à-dire que nous avons ouvert l'outil plus tard, ce qui se traduit par des dénouements d'opérations

plus tardifs également. Afin d'être au plus près de ceux qui étaient prévus, nous avons abaissé de 1 M€ la prévision de crédits de paiement.

• Investissement

Mme de LAROCHELAMBERT.- Vous pouvez constater que notre proposition est une réduction de 1 M€, aussi bien en autorisations d'engagement qu'en crédits de paiement.

Les raisons sont diverses, à commencer par l'organisation des services support sur lesquels pèsent le plus les suppressions d'emplois. Nous sommes arrivés, aussi bien dans le dimensionnement de la cellule des marchés que dans celui du service du patrimoine, à des effectifs très réduits, qui ont une taille critique que l'Ecole ne peut plus porter. D'où ce que rappelait Laurent Chambaud ce matin, à savoir notre travail avec Agro Campus qui est notre voisin pour essayer de mutualiser un certain nombre de nos fonctions. Quoi qu'il en soit, cet engorgement de la cellule des marchés, et les arrêts maladie répétés dans le secteur du patrimoine, nous ont empêchés d'engager les marchés notamment de travaux au rythme que nous aurions souhaité.

La deuxième raison est qu'un certain nombre de nos projets liés à la mise en place du plan Efficience ne présentaient pas la maturité nécessaire pour être présentés à nos instances et être mis en œuvre dès cet exercice. En tout cas, toutes les opérations qui ne seront pas engagées et réalisées sur l'exercice 2017 seront reportées sur 2018. Il ne s'agit pas de supprimer des opérations d'investissement mais de les décaler dans le temps.

Nous avons quatre grands secteurs qui génèrent des opérations d'investissement. Les deux premiers : « patrimoine immobilier et mobilier » et « informatique et la téléphonie » sont ceux touchés par des reports.

Pour le patrimoine, nous avons dû décaler l'opération de travaux liée à la mise en place totale de la nouvelle signalétique dans l'Ecole, laquelle sera mise en place au premier trimestre 2018. Nous avons également décalé l'opération qui est la première pierre du schéma directeur immobilier du site rennais, avec la mise en conformité de la dernière aile du bâtiment Robert Debré destinée à accueillir le département MÉTIS l'année prochaine.

Enfin, nous avons décalé faute de maturité du projet qui sera présenté à nos instances au printemps, ce que l'on appelait le guichet unique, c'est-à-dire le service d'accueil et d'accompagnement de nos usagers qui va consister à rassembler à l'entrée du bâtiment Robert Debré un certain nombre de fonctions qui contribueront mieux encore qu'aujourd'hui à l'accueil et à l'accompagnement des apprenants et des personnels pédagogiques (accueil hôtelier, accueil physique et téléphonique, gestion du courrier, réservation des salles et des ressources nécessaires à la pédagogie de l'Ecole).

Cette opération avait été présentée une première fois, mais faute de maturité interne elle sera présentée au printemps pour une réalisation des travaux pendant l'été. Ce sont des opérations que l'on ne peut réaliser que lors de notre fermeture partielle en raison de la forte baisse d'activité de l'Ecole durant cette période.

Le deuxième secteur touché est l'informatique avec notamment ce qui concerne l'environnement numérique du travail, et le report également d'une seconde opération avec le schéma directeur informatique qui doit être réaffirmé et rebalayé en tout début d'année prochaine.

En revanche, il faut souligner que nous nous sommes engagés depuis l'an dernier dans la rénovation totale de nos salles d'enseignements (locaux et mobiliers). Cet été, nous avons engagé la seconde tranche de rénovation de nos salles qui sont terminées en travaux et vont être livrées en équipement d'ici la fin du mois d'octobre. Cette opération se conclura l'an prochain par la troisième et dernière tranche, si nos moyens nous le permettent, de rénovation de ces espaces avec des méthodes d'apprentissage renouvelées.

Nous avons bien suivi également sur l'ensemble des achats nécessaires à l'activité du LERES. Voyant le déroulé de nos consommations de crédits, le LERES a commencé à

anticiper sur les acquisitions pour l'année prochaine. Il faut noter que nous avons de plus en plus recours pour l'ensemble des achats de l'Ecole à l'UGAP et à l'AMUE pour pouvoir se dispenser de procédures internes que nous n'avons plus les moyens de mener.

Mme BONNETIER.- Au bilan de l'ensemble de ces recettes et dépenses, on atterrit à un solde budgétaire prévisionnel relativement stable par rapport au budget initial. Certes, nous avons 2 M€ de recettes prévisionnelles en moins mais nous avons également revu à la baisse les CP à hauteur de 1 M€ en fonctionnement et 1 M€ en investissements.

On a rappelé les chiffres du déficit comptable, mais la GBCP nous incite à examiner de plus près le niveau de trésorerie dont la trajectoire est assez préoccupante. Son niveau au compte financier de 18 M€ est passé à 13,4 M€ en 2016, et en tenant compte du déficit prévisionnel 2017, on prévoit un niveau en fin d'année à hauteur de 10,7 M€.

Nous avons indiqué pour information le niveau que représentent pour nous deux mois de dépenses de fonctionnement et de personnel. Sur la trésorerie, ce n'est pas exactement comme en comptabilité générale, c'est-à-dire que l'on ne peut pas retenir d'indicateurs faisant foi pour l'ensemble des établissements car la trésorerie, par essence, est à surveiller en infra annuel avec le rythme d'encaissement des recettes et de décaissement des établissements. Néanmoins, les deux mois sont tout de même un bon indicateur et représentent pour le fonctionnement et le personnel un peu plus de 9 M€ pour l'Ecole. C'est tout de même la barre en deçà de laquelle il faut avoir un regard extrêmement vigilant sur notre trajectoire.

M. DEBEAUPUIS.- En résumé, nonobstant les incertitudes ou les difficultés liées à la transition GBCP, on note des variations en moins et en plus qui se traduisent par un résultat finalement très proche de celui du budget initial, avec notamment un report de certaines opérations d'investissement essentiellement sur 2018. Quelques mots, Monsieur le directeur ?

M. CHAMBAUD.- J'aimerais souligner trois points. Le premier, vous venez de le dire mais je pense qu'il est important de l'affirmer fortement vis-à-vis du conseil d'administration, notamment par rapport à ce qu'il s'est passé dans des conseils d'administration précédents, est que ce qui vous a été présenté en début d'année correspond à ce qui vous a été présenté en résultat final lors de cette séance. C'est important pour nous en termes de crédibilité par rapport à ce que nous annonçons. Il est vrai que cela a demandé un travail important de toutes les équipes au sein de l'Ecole pour affiner le plus possible la façon dont se construit et s'exécute ce budget.

Le deuxième point sur lequel je veux insister est l'évolution des différentes recettes. À ce jour, nous sommes dans une situation où la majorité des recettes vient des cotisations des établissements, mais le deuxième financeur de l'Ecole est maintenant elle-même. C'est-à-dire que nos ressources propres sont supérieures aux dotations des deux ministères réunis. Je souhaite insister sur cet élément pour dire que c'est peut-être un élément de satisfaction pour nous mais aussi d'inquiétude, car on ne peut pas avancer plus rapidement sur les ressources propres, qui génèrent aussi par ailleurs des dépenses, sans mettre en péril la façon dont l'Ecole fonctionne. Il s'agit de savoir ce que nous souhaitons *in fine* comme équilibre des recettes au sein de l'Ecole.

Troisièmement, nous avons fait énormément d'efforts pour arriver à réduire notre plafond d'emplois de 12 ETP cette année et nous n'y sommes pas arrivés. Dans ce contexte, l'annonce qui nous est faite d'aller chercher 14 ETP supplémentaires est une source pour moi de très forte inquiétude pour l'année 2018.

M. DEBEAUPUIS.- Merci, j'ouvre le débat.

M. de WILDE.- J'ai une demande d'explication, car j'ai noté que les ressources propres sont tout à fait importantes mais je vois une baisse de 1 M€ sur les recettes issues de la formation et des activités internationales. J'ai peut-être manqué les éléments expliquant pourquoi cela a baissé autant. Par ailleurs, je n'ai pas vu non plus la corrélation avec l'évolution du budget en dépenses.

Mme BONNETIER.- Sur les recettes de formation continue, la difficulté est que l'on construit un budget en tenant compte des perspectives d'activité et de ce qu'il s'est passé les années précédentes, et de la trajectoire des ressources. Par ailleurs, nous avons tenu compte de certaines formations dont on pensait qu'elles se tiendraient et qui n'auront finalement pas lieu, mais la baisse est relativement marginale.

L'essentiel est lié à la trajectoire des encaissements. Jusqu'à présent, les ressources inscrites au budget et au compte financier s'inscrivaient dans le cadre de la comptabilité générale, c'est-à-dire tenant compte de ce que l'on rattachait à l'exercice. Maintenant, nous devons prévoir les encaissements, ce qui est extrêmement compliqué faute d'avoir du recul sur les encaissements précédents, puisque notre outil ne nous le permettait pas jusqu'à fin 2016.

Donc, nous avons constaté en cours d'année une certaine trajectoire d'encaissement et l'avons projetée en fin d'année. Nous allons ainsi essayer de suivre comment les choses vont se passer et essayer de le lier avec la comptabilité générale. Sur ce poste, nous sommes vraiment sur des ajustements liés à cette réforme qui est nouvelle pour tous.

M. de WILDE.- Donc, en dépenses, vous distinguez bien le crédit de paiement mais pas en recettes ?

Mme BONNETIER.- C'est cela.

M. de WILDE.- C'est singulier.

Mme BONNETIER.- C'est la réforme.

M. JARNIGON.- Le tout est en encaissement et décaissement, c'est donc cohérent.

Mme BONNETIER.- On baisse aussi des crédits de paiement.

M. JARNIGON.- Comme cela vient d'être évoqué, la référence du BI 2017 n'était pas bonne dans la mesure où elle a été faite sur une référence en droit constaté alors que nous sommes sur une problématique d'encaissement. Ce n'est pas une diminution entre l'année dernière et cette année, c'est une réduction entre la prévision qui avait été faite au budget initial et la nouvelle, car elle est faite sur des bases différentes.

M. DEBEAUPUIS.- En d'autres termes, nonobstant la correction de 1 M€ sur les recettes de formation continue ou l'international qui vise à recalculer la prévision, la dynamique constatée sur l'ensemble des recettes propres qui représentent plus de 20 % du budget et environ 14 M€, dépasse depuis plusieurs années déjà le total cumulé des deux subventions de service public.

Mme ROUSSEL.- Puisque M. Chambaud a évoqué la question du plafond d'emplois, j'ai envie de reposer la question très simple évoquée Jean-Baptiste Combes tout à l'heure : que se passe-t-il si nous ne respectons pas cette demande de diminution de plafond d'emplois pour 2018 ?

M. JARNIGON.- Sur le plan général, la mécanique est que chaque ministère dispose d'un plafond d'emplois et que les organismes ont un plafond d'emploi propre qui est aussi englobé dans le plafond du ministère. Donc, tout le monde est contraint de respecter ce plafond d'emplois. Autrement, il n'y a plus de projet de loi de finances.

Si l'Ecole ne respectait pas son plafond d'emplois, le ministère devrait supporter la différence car c'est lui qui en fin de compte va supporter le plafond d'emploi au global. Je pense qu'il ne serait pas très satisfait et, par voie de conséquence, pourrait être conduit à prendre des mesures qui consisteraient, d'une façon ou d'une autre, à réduire la subvention, à prendre d'autres mesures d'économies.

Mme HOUZÉ.- C'est déjà fait.

M. JARNIGON.- Oui, mais cela pourrait être d'un autre niveau. La contrainte du plafond d'emplois est très forte et s'impose. Le simple fait d'avoir un dépassement du plafond d'emplois en professionnel est vraiment quelque chose d'anormal dans le sens de l'orthodoxie

budgétaire. Nous sommes sur une trajectoire et il y a ensuite des aménagements ; tout cela se fait progressivement. La contrainte est absolument incontournable. Pour donner les éléments de cadrage, il est vrai que pour l'année budgétaire 2018, les opérateurs subissent de très fortes réductions de plafonds d'emplois de façon générale.

M. DEBEAUPUIS.- Si vous m'autorisez à reformuler, vous dites qu'un établissement ou un opérateur ne peut pas durablement dépasser son plafond d'emplois. Vous rappelez que l'Ecole ne prévoit pas, à deux ou trois mois de la clôture, de respecter son plafond d'emplois du ministère de la Santé, de l'épaisseur du trait, c'est-à-dire 1,8 emploi sur 300.

Ce que vous dites à fort juste titre, et que chacun connaît ici, est que si cet écart était confirmé, ce qui reste encore à vérifier, et s'il devait se répéter d'année en année, cela poserait une double difficulté. D'abord, cela ne pourrait pas continuer à fonctionner ainsi. Ensuite, j'ajoute que s'il est probable, comme cela a été annoncé dans le cadre du PLF, que ledit plafond d'emplois devait continuer à descendre de façon significative puisque 14 emplois en moins ont été annoncés, le fait de dépasser le 1,8 compliquerait encore l'exercice pour 2018.

À court terme, comme l'EHESP a deux plafonds d'emplois et deux hors plafond, sous réserve que la prévision de dépassement se confirme, il ne se passe rien d'immédiat ou de gravissime. Mais il serait ennuyeux pour l'Ecole que cet écart s'aggrave, se confirme ou s'accumule d'année en année. Nous n'en sommes pas encore là mais c'est effectivement un signal de tension que la direction de l'Ecole et moi-même soulignons.

M. JARNIGON.- Pour être très concret ; si un ministère dépasse son plafond d'emplois, il peut arriver que les nouveaux contrats soient bloqués par le contrôleur budgétaire et comptable ministériel. Ce n'est pas théorique, c'est arrivé récemment dans certains ministères et il a fallu s'adapter.

M. VALLET.- Cette dernière remarque est importante car si l'Ecole ne fait pas elle-même les choix sur la réduction des emplois, cela tombera de manière systématique par le contrôleur budgétaire.

Il est important de bien comprendre que l'on ne punit pas l'Ecole, c'est-à-dire que le gouvernement n'a pas la volonté de considérer que l'Ecole des hautes études en santé publique n'est pas conforme à ce que l'on attend d'elle. Pour ce qui nous concerne s'agissant du budget rectificatif, le sujet est qu'un décret d'avance a été imposé par le gouvernement. Il y a un président de la République, un Premier ministre, et un certain nombre d'enjeux financiers pour la France, lesquels sont appliqués sur l'ensemble des ministères, et le nôtre en particulier, avec un certain nombre de mesures d'économies.

Le décret d'avance pris à l'été qui nous a été imposé était de -22 M€ pour la direction générale de la Santé, sachant que d'autres dépenses étaient limitées sur le reste du ministère. Évidemment, une telle baisse sur le Programme 204 implique que tout le monde soit un peu touché. C'est ce que l'on appelle le rabot, ce qu'il y a sans doute de pire dans l'organisation même du contrôle des dépenses. Mais il faut reconnaître qu'un gouvernement qui arrive et une trajectoire budgétaire modifiée en toute dernière partie de l'année a des effets pas forcément très heureux.

Mais on peut espérer, et cela relève à mon avis du domaine du CA, de futurs échanges sur l'année 2018 et l'année 2019, avec une vision partagée sur ce que peuvent être les mesures d'efficience, la réduction d'un certain nombre de postes, la façon dont les investissements se font. Je vous rappelle aussi que vous êtes aujourd'hui avec une trésorerie qui vous permet de faire des investissements. Ne donnez pas à penser qu'elle ne vous sert à rien car elle attire la convoitise, il faut aussi que vous soyez très prudents. À un certain moment, il vaut mieux prendre son destin en main et faire des investissements, tout en mesurant les impacts, et les confronter au reste de l'équipe budgétaire de l'Ecole, que de prendre systématiquement dans votre fonds de roulement, car cela attire inmanquablement l'œil. Il faut vraiment faire attention à cela.

Je pense que le budget rectificatif proposé par le directeur, soumis à votre approbation par le président, est très proche du budget initial. Il n'y a donc pas péril en la demeure. La cohérence et l'effort de présentation et le 1 M€ pris sur les investissements avec des motifs qui relèvent également d'un certain manque de maturité sur un certain nombre de projets, laissent penser que vous n'êtes pas dans une situation de péril majeur et que votre Ecole va entrer dans de grandes difficultés sur l'année qui vient. Nous n'en sommes heureusement pas du tout là. Le fait que vous ayez deux mois de dépenses d'avance correspond à une logique de rigueur budgétaire attendue de la part des établissements.

Ces points sont vraiment très importants. Il a été redit en présentation de ce budget rectificatif que le GBCP s'était mis en place, que les outils de rigueur budgétaire étaient maintenant installés dans l'Ecole. Il est vrai que pour avoir suivi depuis deux ou trois ans les échanges avec Laurent Chambaud, la clarification de ces lignes est vraiment très importante aujourd'hui. Ce sont des éléments très en faveur des échanges qui peuvent avoir lieu avec la direction du budget et par rapport au budget initial 2018 qui sera à construire, que l'assurance-maladie ou le 204 mette la somme attendue en termes de SCSP.

Il faut vraiment que vous considériez que c'est du sérieux même du CA que de présenter un budget rectificatif, de considérer que vous avez fait ce qu'il fallait pour que l'Ecole reste dans une situation d'équilibre, d'indiquer peut-être des points d'alerte pour vous, notamment que vous vous rapprochez d'un niveau de trésorerie qui pourrait à un moment donné limiter vos propres investissements. Cela s'exprime dans un vote, et je pense que le fait de démontrer que vous êtes à la manœuvre et que vous savez ce que vous voulez pour l'année 2018 s'inscrit aussi dans le fait de voter un budget rectificatif.

C'est vraiment très important pour la logique et la force qui est la vôtre. Encore une fois, c'est un exercice collectif et le gouvernement « n'attaque » pas l'Ecole des hautes études en santé publique. Ma mission est de vous accompagner pour essayer de faire en sorte que l'Ecole continue d'exister. Et que la DGS soit présente ou non au conseil d'administration, nous aurons à cœur de vous suivre, d'avoir des échanges avec Laurent Chambaud sur les orientations de santé publique de l'Ecole. Il ne faut vraiment pas que vous en doutiez.

Nous subissons également au niveau du ministère, rue Duquesne, les mêmes complications que celles que vous avez à prendre en compte aujourd'hui. Nous sommes donc dans la même barque, il n'y a pas de différence entre nous, il faut que vous en soyez vraiment très convaincus. C'est ce que signifie ma présence ; je suis avec vous, je partage les difficultés avec le directeur de l'Ecole et le président, afin que nous puissions faire monter aussi un message qui n'est pas celui du désengagement.

M. DEBEAUPUIS.- Merci, Monsieur le directeur général, pour cette affirmation forte en appui de tous les efforts de crédibilité que mène la direction de l'Ecole, et l'Ecole de manière générale avec ses équipes de façon particulièrement renforcée cette année.

M. COMBES.- Ma question volontairement naïve à son pendant : que se passe-t-il si nous y arrivons ? La réponse est que nous n'arriverons plus à faire notre travail si l'on réduit de 14, cela fera un total de 20 personnes qui seront parties en un an et demi. Vous êtes avec nous, je vous crois sur parole, mais je ne pense pas que le gouvernement fasse le choix de l'EHESP par rapport au CICE qui coûte 600 000 € en emplois. Nous n'allons pas rentrer dans un débat macro-économique, mais ce plafond va nous empêcher de mener notre activité.

Ensuite, vous nous dites en parallèle, et c'est quelque chose que je ne comprends pas, que ce fonds de roulement est indiqué comme étant trop important et qu'il faut faire des investissements immobiliers pour le rendre pertinent.

M. VALLET.- Les investissements ne sont pas forcément dans l'immobilier.

M. COMBES.- Globalement, c'est ce que l'Ecole s'apprête à faire.

M. VALLET.- Sur les emplois, nous regrettons évidemment tous que le plafond descende. La seule question posée est de savoir si nous subissons des non-confirmations de postes qui

seraient pourtant essentiels à la dynamique formation/recherche, alors que l'on peut peut-être faire des choix non pas sur des postes totalement moins essentiels mais qui ne sont pas forcément le cœur de métier de l'Ecole, et sur lesquels on peut prévoir une piste d'atterrissage pour permettre à des professionnels de s'orienter différemment. C'est la question qui nous est posée.

À un moment donné, on ne pourra pas continuer à descendre les postes ; l'agence du médicament sera à -20 postes l'année prochaine, cela me pose des problèmes que vous pouvez imaginer. Ce que l'on recherche chez nos opérateurs par rapport aux efforts demandés est cette capacité à ajuster au mieux les missions les plus essentielles et celles que l'on peut mutualiser, comme les fonctions support et autres. Il a été indiqué que Laurent Chambaud s'était rapproché de l'université de Bretagne pour permettre de mettre en commun un certain nombre d'éléments. C'est ce dont il est question.

Si l'on dit que l'on ne veut pas entendre parler de tout cela et que l'on refuse de rendre les postes, il faut tout de même considérer que le trésorier payeur dira qu'il a une ligne et qu'il se doit s'y conformer car il a d'autres engagements et responsabilités vis-à-vis du gouvernement. La direction du Budget a aussi ses responsabilités, c'est un engagement d'État et un engagement vis-à-vis des Français. Quant aux choix politiques, il ne m'appartient pas ici de les considérer. Mais le fait de pouvoir ajuster au mieux les missions et les personnes qui restent dans l'Ecole pour préserver le cœur même de son existence nous concerne tous.

Pardonnez-moi de vous avoir coupé la parole, mais le débat me concerne et vous pouvez voir que je suis physiquement présent et engagé.

M. COMBES.- Pour terminer mon propos ; sur 11 M€ de trésorerie, on s'apprête à faire 5 M€ d'investissements et l'on nous dit en parallèle qu'il faudrait avoir 10 M€ de trésorerie pour pouvoir tenir deux mois. Cela ne semble pas très long même si l'on indiquait tout à l'heure que ce n'était pas forcément un indicateur. Et en parallèle, il y a ce nombre de postes en question. Le choix est donc fait de l'investissement plutôt que du personnel. Quoi qu'il en soit, je ne comprends pas cette question de fonds de roulement et d'investissement de 5 M€ alors que nous sommes arrivés à un minimum de deux mois d'avance.

M. DEBEAUPUIS.- Ce n'est pas tout à fait ce qui a été exprimé de la part de M. Vallet ou de la direction de l'Ecole. De toute façon, lors du conseil du 14 décembre, il vous sera présenté le budget initial 2018. Je confirme à cette occasion l'engagement qu'avait pris la direction de l'Ecole à notre précédente séance qu'elle reviendrait avec une programmation pluriannuelle sur trois ans ou cinq ans des investissements nécessaires. L'investissement de 5 M€ que vous évoquez, qui consiste à toiletter le cœur du campus rennais, ne va pas se faire en six mois sur l'année 2018. L'Ecole n'aurait de toute façon pas les ressources intellectuelles et matérielles pour ce faire. L'investissement se fera donc s'il est approuvé, soutenable et finançable, et il sera très certainement étalé dans la durée.

Ce budget rectificatif contient des variations par rapport au budget initial sur cette année et non pas la programmation pluriannuelle qui vous sera présentée plus tard avec l'ensemble du plafond d'emplois qui bouge d'ailleurs chaque année. Effectivement, le travail qu'évoque Benoît Vallet a été fait de façon renforcée sur les fonctions support en dehors du cœur de métier, et c'est ce que l'Ecole a fait de façon constante et répétée depuis 2012.

Dans le budget rectificatif, on constate donc une baisse de l'investissement car des choses ont été décalées sur 2018. La question globale de l'investissement sera reprise au BI 2018 lors du prochain conseil.

Mme ROUSSEL.- Après avoir pris acte de ces derniers propos, la question qui se pose est celle des moyens de protestation. Effectivement, le gouvernement a des objectifs mais, en même temps, quelle que soit sa bonne foi initiale, il passe sa vie à ne pas respecter ses objectifs. Donc, on peut aussi se poser la question de savoir comment l'aider à ne pas respecter cet objectif en particulier.

Si vous permettez une anecdote personnelle ; mon enfance a été bercée par l'histoire du professeur Aujaleu, ex-directeur général de la Santé et ancien président du CA de l'ENSP, se levant de table à un conseil important, enlevant la veste de son costume, la jetant et la piétinant devant le ministre de l'époque. Je ne sais pas si c'est ce que je vais vous proposer, mais je demande si nous n'avons pas nous aussi à dire fermement que ce n'est plus possible. Et je pense que ce moment est venu.

M. VALLET.- Comme le disait M. Mesuré tout à l'heure, le non vote du budget rectificatif de l'année dernière ne s'est pas traduit pas quelque chose d'audible.

Mme ROUSSEL.- Je ne parle pas du vote du budget rectificatif en l'occurrence.

M. de MONTALEMBERT.- Avant tout, je tiens à remercier toutes les équipes de l'EHESP qui ont travaillé sur ce budget et ont dû se creuser la tête pour prendre en compte toutes les évolutions infra annuelles. Donc, merci et bravo pour le travail effectué.

Ensuite, j'ai écouté avec beaucoup d'attention ce que disait M. le directeur général de la Santé. Oui, que tout le monde soit concerné par les économies, par la politique du coup de rabot, c'est une évidence. Les représentants des établissements de santé et médicosociaux que nous sommes connaissons cela depuis fort longtemps puisque la pratique du gel en cours d'année, de l'absence de dégel ou de dégel extrêmement partiel est très courante et malheureusement bien installée dans le domaine de la santé depuis des années.

Cela étant, si l'on prend pour exemple simplement la baisse de personnel demandée à hauteur de 14 personnes, sur 313 personnels au total, nous sommes quasiment à 5 %. Je veux bien que le ministère de la Santé soit lui aussi concerné par une baisse, mais sauf erreur de ma part, je n'ai pas entendu dire qu'elle allait atteindre 5 % pour 2018. Le ministère de la Santé fait aussi des efforts mais je ne suis pas sûr qu'ils soient à la hauteur de ceux demandés à l'EHESP.

M. VALLET.- Ce taux est de 2,5 % pour ce qui nous concerne, et c'est beaucoup.

M. de MONTALEMBERT.- C'est deux fois moins.

M. VALLET.- Encore une fois, comme je l'ai dit, le rabot n'est pas forcément homothétique, et il y a beaucoup à dire aussi sur la façon dont la répartition se fait. D'ailleurs, malgré tout ce que vous pouvez penser, la conférence de répartition ne nous appartient pas de façon exhaustive. La direction du Budget elle-même a aussi un certain nombre de priorisations à réaliser. D'ailleurs, je peux dire ici sans beaucoup de difficultés que les 2,5 % qui nous sont imposés ne le sont pas de la même manière dans d'autres ministères. Pour autant, je respecte ce qui a été choisi par le gouvernement en termes de distribution de la réduction des effectifs.

M. DEBEAUPUIS.- Et c'est un sujet 2018 et non un sujet de budget rectificatif 2017.

M. de MONTALEMBERT.- C'est bien pourquoi j'ai parlé de 2018 s'agissant des efforts de personnel.

J'en viens à présent au budget rectificatif qui fait apparaître un déficit de 2,843 k€. Si l'on regarde au niveau des ressources la baisse des subventions pour charge de service public qui s'élève à 13 %, on arrive à une baisse des charges entre le budget initial et le budget rectificatif de 1,4 M€. C'est-à-dire que la moitié du déficit dans le budget rectificatif pourrait s'expliquer par cette seule baisse des subventions de l'État. Il y a là je crois un vrai sujet, et nous en revenons à la discussion que nous avons eu ce matin.

Je reviens aussi sur les ressources qui augmentent, celles des établissements médicosociaux et de santé à hauteur de 1 %. Cela me rappelle un débat que nous avons eu voici deux ans et qui n'a pas été tranché consistant à changer l'assiette de calcul du financement par les établissements, laquelle devait à l'origine être axée uniquement sur le nombre de lits.

D'une certaine manière, malheureusement pour les établissements et heureusement pour l'Ecole, cette réforme n'a pas été mise en place. Si l'on regarde les documents fournis par

l'EHESP, si l'on avait assis la contribution des établissements sur le nombre de lits, à hauteur de -0,2 %, le financement des établissements de santé et médicosociaux aurait diminué. Merci à la hausse du point d'indice, au protocole PPCR, au glissement vieillesse technicité (GVT) ; nous avons une subvention assise sur la masse salariale qui augmente. Heureusement, cela permet de contrebalancer légèrement le déficit de la baisse de subvention pour charge de service public.

Autre élément que je voulais mettre en avant ; les dépenses relatives aux élèves diminuent. Chaque année, j'ai aussi l'occasion de m'interroger quant à savoir si c'est vraiment une évolution dont nous pouvons nous féliciter puisque j'aimerais que l'on me cite une seule formation d'élèves fonctionnaires qui ait fait le plein. À ma connaissance, toutes les formations ont un nombre d'élèves inférieur au nombre de places ouvertes aux concours. Même pour les DH, il me semble bien que nous ne sommes pas au complet. C'est particulièrement dramatique et préoccupant pour les directeurs des soins et les attachés d'administration hospitalière où les évolutions sont extrêmement préoccupantes et annoncent aux établissements de santé et aux établissements médicosociaux des lendemains très difficiles.

J'ai bien peur que cela ne fasse que continuer puisque d'après ce qu'il m'a été dit, le nombre de candidats aux différents concours de l'EHESP cette année est en baisse, voire en baisse très importante. Cela prouve un manque grave d'attractivité de l'Ecole et des métiers auxquels elles forment. Il y a là un sujet. Certes, ce n'est pas à l'ordre du jour mais je crois qu'il faudra bien un jour ou l'autre que nous finissions par nous en saisir et avoir une discussion franche et honnête sur la politique et l'attractivité de l'Ecole, et l'attractivité tout simplement des métiers auxquels elles forment.

Je tiens à dire, mais je ne voudrais pas préjuger ou parler au nom de mes collègues assis autour de moi, que pour nous, ce budget rectificatif montre certes des efforts considérables par l'Ecole, mais il n'est pas acceptable à cause des évolutions dont il témoigne, à cause -pardon monsieur le directeur général de la santé- du désengagement de l'État, et j'insiste sur ce mot.

Au niveau du SMPS, et je crois n'être pas le seul, nous allons voter contre ce budget rectificatif pour protester contre le désengagement dont il témoigne.

J'aimerais terminer, si vous le permettez, par un peu d'humour après cette vision un peu apocalyptique, inspiré par ce que je lisais sur l'Odyssée en arrivant à ce conseil ce matin. J'ai l'impression que l'Ecole des hautes études en santé publique est un peu comme Ulysse qui passe son temps à essayer de rejoindre Ithaque, où il n'arrive jamais même lorsqu'il voit enfin les côtes. Ainsi, l'Ecole passe son temps à essayer d'atteindre l'équilibre budgétaire, et toujours de nouveaux éléments, de nouveaux obstacles, se mettent en travers de sa route.

Alors, Monsieur le président, Monsieur le directeur, Madame la secrétaire générale, j'ai une bonne et une mauvaise nouvelle : la bonne nouvelle est qu'Ulysse finit par atteindre Ithaque, la mauvaise nouvelle est qu'il met dix ans pour y arriver.

M. ROSENBLATT.- Je ne suis pas certain que notre ami William Gardey, président de la Caisse nationale d'assurance maladie, soit la Nausicaa aux bras blancs qui pourrait séduire Ulysse ! (*Rires*).

Je voudrais poursuivre le propos en commençant par dire que les équipes de l'EHESP ont déployé des trésors d'intelligence, il faut les en féliciter, pour tenir à bout de bras un système qui ne l'est pas. À l'écoute de la présentation qui a été faite, on ne peut qu'être très perplexe tant sur les éléments indiqués que sur les débats qui ont suivi. Là encore, on est en service commandé, j'ai vraiment le sentiment que la présentation minimise les difficultés ou essaie de ne pas trop les citer.

En fait, si l'on prend le dossier de 4 pages de présentation, on nous explique qu'il y a eu des plus et des moins et qu'au total, le déficit que l'on s'apprête à constater à la fin de l'année ne sera pas très différent de celui voté en début d'année. Et donc, ma foi, ce n'est pas pire. Eh bien si, c'est pire, car on a coupé dans les recettes et pour atteindre le même résultat, il faut

couper un peu partout. Et le rabot que l'État applique à l'Ecole, l'administration de l'Ecole, faute d'autres solutions, l'applique dans tous les services et dans tous les secteurs, à charge pour chacun de se débrouiller et, bien entendu, de réaliser les mêmes prestations que s'il y avait plus d'argent.

Outre le fait que cela se passe ainsi d'année en année, si l'on pousse le raisonnement, cela reviendrait à dire que l'État a raison. Si effectivement, vous nous expliquez très officiellement que l'on peut faire avec 1,5 M€ de subventions de moins la même chose que ce que l'on faisait l'année précédente, pourquoi se gêner ? Effectivement, il faut économiser ce 1,5 M€ puisque les comptes publics sont dans le rouge. Donc, allons-y, et proposez peut-être que l'on en économise 2 ou 2,5...

Je ne voudrais pas caricaturer car la situation est grave et ne se prête pas à des traits d'esprit, mais à un certain moment nous allons arriver à la limite. Donc, dites-nous si nous sommes effectivement arrivés à cette limite ou si vous avez encore des marges liées à des réorganisations. Bien entendu, les établissements connaissent les mêmes problématiques, on nous dit grosso modo de faire des GHT pour améliorer le parcours de soins, en réalité pour mutualiser des ressources et essayer d'en gagner. Personne n'est dupe. Si l'on peut améliorer le parcours de soins, et d'ailleurs mutualiser, il faut le faire. Mais, de grâce, ne nous cachons pas derrière notre doigt ; en réalité, pour les échos que nous avons de nos interlocuteurs de l'Ecole, les choses vont sensiblement moins bien d'une année sur l'autre. Cette année, il y a eu des alertes, des cris d'attention.

Je regrette sur le plan de la technicité du document, que nous n'ayons pas un tableau détaillé des dépenses des variations. En fait, nous avons quelques grands agrégats sur l'évolution des recettes dans la fiche de présentation, nous avons les dépenses d'investissement, mais c'est tout. Nous n'avons pas le détail des évolutions des dépenses de fonctionnement, ou alors j'aurais certainement mal lu et vous allez me corriger, ce dont je vous remercie.

Pour conclure, non, cela ne va pas et, bien entendu, nous ne voterons pas ce budget rectificatif, comme nous ne l'avons pas voté l'année dernière où j'avais dit lors du conseil que l'on constaterait à la clôture de l'exercice un manque de 1,5 M€ au global par rapport à l'année antérieure, soit 1 M€ par rapport au budget initial. Nous sommes bien obligés d'admettre que cela n'aura pas été versé et qu'il manquera, mais ne nous demandez pas de le cautionner.

J'ajoute que nous avons fait un courrier au ministère l'année dernière à ce propos, bien entendu, nous n'avons pas eu de réponse, en tout cas pas écrite. Je pense que l'on pourra peut-être voter un budget lorsque le ministère de tutelle aura répondu aux alarmes que nous avons prononcées.

M. DEBEAUPUIS.- Très bien, merci. Monsieur Schmid ?

M. SCHMID.- Je m'associe totalement à ce qui vient d'être dit. J'aimerais ajouter un autre angle à cet échange ; si je quitte le niveau du montant de recettes perdues par l'Ecole, je voudrais en revanche attirer l'attention sur la manière de répartir cet effort en interne. Comme le disait M. le directeur général, cet effort est réclamé à l'échelle du pays entier, répondant à une politique nationale, définie après l'arrivée récente d'un nouveau gouvernement. Chacun a dit ce qu'il en pensait, mais sachant qu'il faut faire avec moins, la question se pose de savoir comment réaliser cette économie. À mon sens, cela soulève trois questions.

C'est d'abord celle de la transparence générale de l'affectation des moyens ; comme le rappelait Michel Rosenblatt il y a un instant, nous sommes toujours dans l'attente d'un document simple clair et transparent sur l'évolution des effectifs, en particulier les créations de postes sur les dernières années.

Dans un deuxième temps, cela demanderait une transparence sur la répartition de ces économies ; comment ce million et demi va-t-il porter, dans quels secteurs, quels autres postes de dépenses hormis les 14 en moins ?

Enfin, ce travail de répartition des économies doit relever de choix qui nous appartiennent ici, lesquels doivent être issus d'un débat qui doit lui-même être alimenté par des éléments objectifs. Or, je ne suis pas convaincu aujourd'hui que nous ayons tous les éléments objectifs permettant de nourrir ce débat et de faire ensuite ces choix. Ce sont deux niveaux différents, à savoir : regretter la diminution des recettes, et voir comment la gérer et quels sont les points de dépenses, les types d'activités qui vont subir de plein fouet cette diminution de moyens.

Bien évidemment, j'ajouterai que la FHF ne votera pas favorablement ce budget rectificatif.

M. MESURÉ.- J'adhère également aux propos qui viennent d'être tenus. Je voudrais simplement redire qu'en rien la position que j'ai entendue n'entrave ce que nous avons à constater du travail formidable réalisé par la direction et les collaborateurs pour se « débrouiller ».

Je pense que le rôle du conseil d'administration est de soutenir la direction de son Ecole pour deux motifs. Le premier est qu'elle puisse être performante, et ensuite qu'elle ait un peu de vision. Ni l'un ni l'autre n'est possible, et j'admire la sérénité et le courage de notre directeur et de ses collaborateurs.

Je pense aussi que notre rôle doit être cohérent ; nous l'avons retoqué la dernière fois comme l'a rappelé Michel Rosenblatt et, bien entendu, je me joindrai à eux pour voter contre ce budget rectificatif. Ce serait sinon totalement incohérent et ce ne serait pas un support de notre Ecole que de faire autrement.

Mme HOUZÉ.- J'aimerais revenir sur ces fameux postes et vous dire que les 13 postes de cette année ont déjà été une très grande difficulté pour le personnel de l'Ecole. Aussi, 14 postes en moins semble insurmontable à regarder de notre fenêtre. Nous allons droit dans le mur. Vraiment, je voudrais alerter le conseil d'administration sur le fait que si nous ne changeons pas des choses dès maintenant, ce n'est pas 14 postes qu'il faudra retirer l'année prochaine. Tout cela est aberrant.

Je voulais aussi vous dire qu'une énorme souffrance est en train de monter dans notre Ecole comme l'on n'en avait pas connu depuis quelques années. Malheureusement, on arrive à un seuil où nous pensons que certains de nos collègues finissent par être en danger. Nous en arrivons vraiment à une très grosse difficulté.

Mme BRAY.- Je ne rentrerai pas dans le détail. Je me positionnerai dans ma remarque un peu au-dessus des questions techniques, mais je rejoins ce qui a été dit. Nous sommes autour de la table tous des gens responsables, conscients des problématiques budgétaires de la France, mais nous payons la mauvaise gestion des années précédentes et des politiques différentes. Aujourd'hui, si les caisses sont vides, nous n'en sommes pas responsables. Les institutions, que ce soit l'EHESP ou les établissements médico-sociaux et sanitaires, le payent au sens propre du terme. Tout cela est vraiment très difficile à entendre.

Évidemment, beaucoup de mesures entrent en ligne de compte, et que ce soit l'EHESP ou le monde de la santé et médico-social, c'est la grande illusion sur les regroupements, l'optimisation, la mise en commun. Je ne suis pas sûre que l'on gagne forcément en termes de qualité de conditions de travail, voire en termes de qualité tout simplement, que ce soit des prestations ou des soins, à toujours vouloir diminuer la masse salariale et les effectifs. Je crois qu'aujourd'hui, c'est l'inverse, on ne fera jamais de réelles économies en diminuant les postes avec les contraintes et les niveaux d'exigences imposés aujourd'hui, que ce soit à l'Ecole ou dans les institutions.

C'est pourquoi la CGT ne votera pas ce budget rectificatif.

M. FOUÉRE.- Sans m'étendre sur le budget prévisionnel 2018, pour répondre à notre collègue du SMPS, sachez que les réductions de budget dans les agences nationales et les agences régionales de santé sont de l'ordre de 2,5 ou 5 % pour 2018. Quoi qu'il en soit, sur les grandes ARS, les réductions d'effectifs sont très importantes. Si bien que l'on ne passera pas outre l'obligation de passer par une révision de nos missions l'année prochaine.

Pour revenir au budget rectificatif de l'Ecole, après concertation avec ma collègue, les recettes en baisse de 3 % du ministère de la Santé ne sont pas acceptables vis-à-vis du personnel. Vous indiquez des difficultés, de la souffrance au travail, auxquelles nous sommes sensibles car nous les rencontrons dans nos établissements, y compris dans mon ARS. Réduire l'investissement comme vous le faites, et je sais que vous avez fait tous les efforts que vous pouvez, n'est pas acceptable car c'est attenter à la qualité de vie au travail des personnels.

Pour ces raisons, nous ne voterons pas ce budget pour envoyer un signal au ministère, à la nouvelle ministre et son équipe. Je me ferai également l'écho des difficultés de l'Ecole auprès de la fédération Emploi Solidarité de l'UNSA à laquelle nous sommes affiliés.

M. ZMIROU.- J'ai une question simple, tout aussi naïve que celle de mon collègue : que se passe-t-il si le budget rectificatif n'est pas voté ? Je crois me souvenir que cela s'est déjà produit dans le passé, et l'Ecole est toujours là. Le budget a été exécuté et constaté en déficit. Quelles sont les conséquences concrètes d'un non-vote de ce budget rectificatif ?

M. COURAUD.- Mon intervention va sensiblement dans le même sens. Je comprends bien l'émotion et l'inquiétude d'un certain nombre d'administrateurs par rapport notamment à la baisse du plafond d'emplois. Mais je comprends mal l'outil choisi pour faire part de ce mécontentement car ne pas voter le budget n'aura aucune conséquence, sinon pour l'Ecole puisqu'il faudra revenir au budget initial. Cela complique les choses et met l'administration et la direction de l'Ecole dans une position un peu plus difficile encore, et les motivations du refus ne sont pas exprimées. S'il y a une hésitation à voter le budget, on peut s'abstenir et s'exprimer par le biais d'une motion dans laquelle on explicite quelles en sont les raisons. Mais je trouve que le non-vote du budget rectificatif passe à côté de l'objectif.

M. ZMIROU.- C'est exactement ce que j'imaginai dire après avoir entendu la réponse à la question.

M. COMBES.- Sans doute ne pas voter le budget n'est-il pas le bon outil politique pour marquer le coup. Mais l'année dernière, une lettre a été envoyée et est restée sans réponse en parallèle d'un vote contre. Si ni l'un ni l'autre ne marque les esprits, à la limite, on peut aussi lever la séance une heure plus tôt et s'arrêter là.

M. CHAMBAUD.- Je reprendrai deux ou trois points, et donnerai mon sentiment sur la situation.

Tout d'abord, nous ne minimisons pas la situation puisque nous avons ce discours depuis plusieurs années. Par ailleurs, les chiffres sont devant vous : nous avons fini l'année précédente avec un déficit de 4 M€ et nous finirons 2017 avec un déficit de 3 M€. Quelle que soit la façon dont on regarde les choses, l'Ecole n'équilibre pas. Il est assez clair que la situation de l'Ecole n'est pas soutenable, elle ne peut pas continuer avec ce mode de fonctionnement. J'insiste pour dire que depuis quatre ans, j'alerte sur le sujet. Nous avons rappelé plusieurs fois avoir obtenu des recettes exceptionnelles les années précédentes, mais tout cela est maintenant révolu et depuis l'année dernière, nous finissons l'année sans pouvoir équilibrer notre budget. Je pense que le message délivré par l'exercice est assez clair.

Ensuite, pour répondre à la question de M. Schmid, depuis que nous avons cette pression sur les emplois, nous avons réussi à faire en sorte que les diminutions du plafond d'emplois ne pèsent pas directement sur l'enseignement et la recherche. C'est-à-dire que les postes d'enseignants-chercheurs n'ont pas été menacés. En revanche, les réductions de plafond d'emplois pèsent très fortement sur toute la logistique et le soutien de l'Ecole à ses forces productives d'enseignement et de recherche. Je ne veux pas mêler la discussion sur le budget 2018 et le budget 2017, mais on voit bien au travers du budget rectificatif que l'on en arrive à un seuil de capacité sur le sujet.

J'entends aussi ce que dit le personnel puisque c'est quelque chose que nous vivons actuellement. Nous avons trouvé un certain nombre de moyens d'économiser notamment sur

la restauration, des services de ce type, mais les solutions de ce type ne sont pas pléthore. Donc, la capacité que nous avons à aller plus loin sur le sujet va, d'une manière ou d'une autre, mettre en situation de tension la force de l'Ecole, c'est-à-dire sa capacité à produire de la formation et de la recherche. Ce point me semble important.

Je terminerai par un commentaire, y compris par rapport aux propos de M. Couraud. Effectivement, la situation s'est posée l'année dernière puisque suite à un vote, le budget rectificatif n'a pas été retenu. J'entends et respecte la position du conseil d'administration. La conséquence pour nous est qu'en interne, cela signifie qu'il faudra se mettre en situation de tension pour essayer de boucler le budget comme il est possible avec les éléments du budget initial. Ce qui procurera du travail supplémentaire. Pour l'Ecole, c'est une difficulté supplémentaire dans le travail que nous avons à mener d'ici la fin de l'année. Nous l'avons fait l'année dernière, et je remercie toutes les équipes qui se sont mobilisées, et nous pourrions probablement le faire cette année, mais il est vrai que c'est quelque chose de toujours très compliqué. Pour être clair, je ne voudrais pas que l'on prenne l'habitude de ne pas voter ce budget rectificatif pour donner un signal. Cela me semble dangereux.

M. DEBEAUPUIS.- Merci, Monsieur le directeur. Dans la même veine, je voulais tenter de rectifier certains des propos qui ont été tenus.

D'abord, je ne crois pas que l'on puisse laisser dire que l'Ecole réduit les investissements, cela ne correspond absolument pas aux éléments objectifs qui vous ont été présentés. L'Ecole n'a pas été en situation de réaliser certains investissements en 2017 qui, de fait, sont reportés en 2018. Ce n'est donc pas une volonté de restriction de l'Ecole.

Comme Laurent Chambaud vient de le dire, la formation et la recherche ont été préservées pendant toutes ces années. Je rappelle que l'une des raisons de la tension est que les effectifs en formation professionnelle mais aussi diplômante ont été considérablement relevés depuis 2012. Et l'effectif des élèves progresse d'année en année, Monsieur de Montalembert, nonobstant les écarts qui se reproduisent chaque année entre les places aux concours et les places effectivement pourvues, car les jeunes choisissent en fonction des opportunités qui se présentent à eux. Néanmoins, l'Ecole a formé et continue de former en 2017, et vraisemblablement en 2018, de plus en plus d'élèves et développe ses autres activités, y compris les étudiants en formation diplômante.

Cela me paraissait devoir être rappelé, sachant que Élisabeth de Laroche Lambert a eu l'occasion de préciser comment la contrainte sur le plafond d'emplois, année après année et en particulier en 2017, a pu être presque atteinte à ce stade des prévisions sans mettre en péril le cœur de métier de l'Ecole, c'est-à-dire la formation et la recherche dans ses différentes composantes.

Ensuite, toutes les postures peuvent être entendues, mais il ne me semble pas que le vote du conseil vaille approbation d'une politique, mais seulement des comptes qui sont présentés, encore une fois avec tous les éléments objectifs fournis par la direction de l'Ecole.

M. ROSENBLATT.- Je pensais que le débat était clos sur la variation des effectifs de l'Ecole, mais s'il faut faire ce rappel ; au cours des 10 dernières années et même au-delà, c'est précisément parce que les effectifs des formations professionnelles de la fonction publique hospitalière avaient été baissés de manière très importante, tout en laissant les contributions à leur niveau, que l'Ecole a pu se moderniser. Le fait que les promotions ensuite aient retrouvé des niveaux supérieurs sans atteindre le niveau de l'époque, pour répondre aux besoins en cadres de direction et en cadres supérieurs des établissements, est un juste retour des choses et non pas un détournement de ressources, alors que c'est précisément l'inverse qui s'est produit. Je pense qu'il ne faut pas relancer ce débat.

Pour répondre plus précisément à l'objection d'ordre technique, je dois dire que c'est tout réfléchi ; je ne voterai pas le budget bien entendu mais je suis tout à fait prêt en revanche à voter le point 7.2 « Autorisations de virement de crédits entre enveloppes budgétaires » y

compris si vous le souhaitez pour un montant supérieur à 300 000 € pour vous permettre de procéder vous-même aux ajustements qui seront nécessaires et ne pas bloquer le système.

M. COMBES.- Je n'ai pas encore décidé, mais si vous avez une autre possibilité de ne pas voter le budget pour marquer le point, je suis preneur.

Mme BONNAURE-MALLET.- Je n'ai pas de solution, mais je comprends tout à fait votre émotion, je participe à beaucoup de conseils d'administration, mais j'aimerais rappeler que nous étions tout de même un peu prévenus, il ne faut donc pas jouer la grande surprise.

Vous demandez s'il y a d'autres solutions, je vous répondrai oui, cela peut passer avec une abstention. Je pense que l'on pénalise grandement notre Ecole en votant contre. On pénalise tout d'abord les personnels qui donnent de leur temps et on pénalise cette dynamique et cette trajectoire positive que nous observons tous. Je tiens d'ailleurs à remercier tous et toutes et en particulier les étudiants et les élèves.

Je dois dire que cela va mettre à mal bien évidemment tous les services comptables, mais cela ne va pas être un élément favorable pour préparer le budget 2018. Je tiens à vous dire que nous sommes dans une dynamique positive favorable, l'abstention, la motion, sont des solutions, le « non » reviendrait je pense, à casser un peu notre jouet.

Mme de OLIVEIRA.- Cette dynamique positive de réduction des coûts à l'EHESP a des incidences sur la vie des élèves et étudiants. Notamment, on a parlé de la restauration et je rappelle que le petit-déjeuner n'est plus inclus dans l'hébergement. Cette profonde modification a des effets sur notre vie de tous les jours qui ne sont pas totalement bénéfiques pour la vie des élèves et étudiants.

Mme BONNAURE-MALLET.- Lorsque je parle de dynamique positive, ce sont tous les objectifs qui sont atteints. J'ai entendu quelque chose ce matin visant à dire que l'objectif n'est jamais atteint, mais je ne sais pas si vous savez tous les objectifs qui sont atteints depuis ces 10 dernières années. C'est pourquoi je dis que l'Ecole est dans une trajectoire positive, elle est convoitée, son budget aussi d'ailleurs ! Très sincèrement, vous ne vous rendez pas compte de la position de votre Ecole à l'échelon régional, et je ne parle pas de l'échelon national et international. Il faut donc y croire.

M. DEBEAUPUIS.- Merci beaucoup, je pense que chacun est suffisamment éclairé maintenant, et je propose de passer au vote.

☒ Vote à main levée sur la délibération n° 26/2017 : **14 voix pour, 11 voix contre, 5 abstentions.**

7.2 Autorisations de virements de crédits entre enveloppes budgétaires pour 2017 (fongibilité asymétrique)

Mme BONNETIER.- Cette délibération vise à autoriser le recours à la fongibilité asymétrique, une option proposée par le décret GBCP permettant de recourir à un transfert de crédits depuis la masse de personnels vers la masse de fonctionnement, ce qui permet une souplesse de gestion. La délibération doit être votée annuellement, nous la représenterons donc probablement au budget initial 2018. C'est évidemment une option bordée puisqu'un montant maximal est proposé à hauteur ici de 300 000 €, sachant que l'exercice est encadré par l'avis du contrôleur budgétaire. C'est donc une option qui permet d'abord et en toute fin d'exercer une souplesse de gestion à l'Ecole et aux opérateurs qui soumettent cette délibération.

M. DEBEAUPUIS.- Je crois que chacun a bien compris l'objectif de ce dispositif nouveau puisque lié au décret GBCP qui permet de corriger certaines choses si besoin est.

M. COMBES.- C'est donc valable pour un an ?

Mme BONNETIER.- Jusqu'à la fin de l'exercice.

Mme ROUSSEL.- Il m'est difficile de ne pas faire de lien entre l'objectif de cette délibération et la diminution du nombre d'emplois. S'il reste de l'argent sur la masse salariale, c'est aussi parce que l'on a diminué le nombre d'emplois. Certes, c'est donner de la souplesse de gestion et je peux le comprendre tout à fait. Ce n'est pas du tout un procès d'intention sur l'usage qui en est fait. Mais, il y a forcément un lien entre la baisse du plafond d'emplois, le nombre de personnels, et le fait qu'en fin d'année il puisse rester de l'argent sur les frais de personnel pour éventuellement financer les intérim. Je vois Mme de Larochembert qui n'a pas l'air d'accord avec moi, je veux bien écouter son explication.

Mme de LAROCHELAMBERT.- Oui, le budget du personnel est calculé au vu de l'effectif en ETPT prévisionnel. Donc, la masse salariale est bien calculée au vu de nos autorisations d'emploi en ETPT, il n'y a pas un nombre théorique d'emplois financés sur lesquels on dégage des économies en fin d'exercice.

Mme ROUSSEL.- Je suis d'accord, mais le budget de personnel 2017 avait été établi sur une baisse des emplois en 2017 par rapport à 2016, il y a donc forcément un lien entre les dépenses de personnel et de fonctionnement.

Départ de M. Mesuré.

Mme de LAROCHELAMBERT.- Avec la masse salariale y afférent.

M. DEBEAUPUIS.- Ce n'est pas ce qui procure du disponible éventuel. À politique RH inchangée, la question est de savoir si l'on bascule le disponible sur le fonctionnement hors personnel.

Mme ROUSSEL.- « À politique RH inchangée », c'est bien le problème.

M. COMBES.- La problématique est de mettre en miroir deux choses qui paraissent non liées d'un point de vue budgétaire ou comptable, mais qui ont un sens politiquement. C'est ce que nous voulons dire et il est important de le noter.

M. DEBEAUPUIS.- C'est juste un constat, il n'y a pas d'intention cachée.

M. JARNIGON.- C'est une mesure de souplesse possible dans le cadre du décret GBCP, évidemment vous pouvez faire un lien avec le débat précédent. De toute façon, il n'y avait pas de lien d'ailleurs avec un budget rectificatif voté ou non. L'assemblée délibérante a la possibilité de voter. C'est vraiment une souplesse dans la mesure où cela permet de dénouer un certain nombre d'opérations en fin de gestion éventuellement sans avoir à revenir devant l'assemblée.

Mme de LAROCHELAMBERT.- C'est en l'occurrence pour nous permettre d'abonder le poste d'intérim sur lequel nous avons fait plus de dépenses cette année, en particulier pour accompagner le mouvement des personnels de restauration vers des emplois vacants dans l'Ecole et les remplacer jusqu'à la concession par des personnels intérimaires.

M. DEBEAUPUIS.- Je mets donc cette délibération aux voix.

☒ Vote à main levée sur la délibération n° 27/2017 : **28 voix pour, 1 voix contre, 1 abstention.**

8. COMPTABILITE ANALYTIQUE : CARTOGRAPHIE DES ACTIVITES EN COUTS COMPLETS

Mme ANNÉE-DESMAS.- C'est le deuxième exercice s'agissant de cette cartographie, la commande répond comme l'année dernière à la demande d'une visibilité quant à l'utilisation des fonds qui nous sont confiés et comment les Ecoles les répartit. La méthode reste la même que l'année dernière, à savoir une méthode en coûts complets avec le déversement des charges des services supports vers les services métiers et les services producteurs, schéma que l'on retrouve ici.

En préambule également, je rappelle que nous sommes là sur un niveau macro des activités, nous ne sommes pas dans le coût des projets plus fins que nous pouvons avoir. Les coûts des activités plus détaillées peuvent être retrouvés lorsque nous nous rencontrons pour parler des fiches de coûts des formations par exemple. Aujourd'hui, je vais vous présenter quelque chose de beaucoup plus macro.

Voici un détail sur les services et leur affectation au sein de l'Ecole, qui génère quel coût, et les activités de l'Ecole qui sont la mission quelquefois régaliennne que nous avons.

S'agissant des masses, les charges directes et indirectes se répartissent peu ou prou comme l'année dernière. Je signale d'emblée qu'il ne faut pas lire 2011 en année de référence pour les charges directes mais 2015.

L'augmentation du taux de charges directes est liée à un meilleur fléchage de nos dépenses dès leur origine. Nous utilisons maintenant des points d'entrée disponibles dans notre système d'information qui nous permettent de mieux typer dès le départ la finalité de la dépense. Le modèle de l'Ecole implique d'avoir une grande partie des charges directes liées à la rémunération des élèves. Le reste se répartit entre la recherche et les dépenses RH liées aux activités de production.

Les charges indirectes représentent 42 % de nos dépenses. Là aussi, on note une part importante des ressources humaines avec 65 % de charges de personnel. Ce qui reste la norme pour le milieu universitaire, généralement entre 65 à 70 % de masse salariale.

Ce graphique représente d'une année sur l'autre les parts des recettes, des coûts, et l'évolution de chacun dans notre exécution budgétaire (recettes en histogramme, coûts en ligne). C'est un exercice qui débute ; n'avoir que deux années pour expliquer une tendance n'est pas vraiment exploitable. Mais comme l'on parlait tout à l'heure de dynamique positive, cela montre que l'Ecole travaille à s'auto-analyser. On note notamment que les contributions hospitalières sont toujours les plus représentatives dans les recettes, suivi des subventions des ministères qui sont en diminution tandis que nos ressources propres augmentent et les coûts sont à peu près maîtrisés, sachant que certains sont corrélés aux recettes. Je pense notamment aux contrats de recherche où, même si ce n'est pas à due proportion, des dépenses interviennent en fonction des contrats obtenus.

Ce petit focus montre une nouvelle fois le côté hybride, en tout cas atypique, de notre Ecole. Les recettes proviennent essentiellement des contributions des établissements quasiment à hauteur de 60 %. C'est à la fois une force puisque cela constitue un socle évident, mais cela peut aussi être une faiblesse en termes de bonne gestion car cela repose sur un financement quasi unique.

Nos ressources propres se ventilent en plusieurs origines. Notre modèle apparaît tout de même assez fragile à la simple lecture de ce graphique. Les recettes sont mises en parallèle du résultat d'exploitation, en faisant fi des éléments exceptionnels qui ont permis à l'Ecole ces dernières années de finir en positif. Mais depuis 2013, notre résultat d'exploitation flirte avec l'équilibre et depuis deux ans, est en négatif. Ce qui montre là encore la fragilité du modèle financier.

Cette cartographie des activités vous montre comment se répartissent les recettes et la dépense de l'Ecole.

• Recettes

Le socle des contributions hospitalières est scindé en deux afin de montrer la part allouée aux salaires et indemnités des élèves. Le solde de cette contribution sert à l'ensemble des autres activités de l'Ecole mais également aux activités pédagogiques liées aux élèves. Suivent la subvention des ministères et nos ressources propres qui se répartissent entre recherche, formation et activité internationale. Les autres recettes étant pour l'année 2016 nos activités d'hébergement, reprographie et restauration.

• Dépenses

On constate là aussi les 47 % représentés par les formations statutaires, l'importance des charges liées à la recherche et à l'expertise scientifique, et le reste sur nos formations diplômantes, continues, etc.

Pour une vision moins biaisée liée au financement des salaires des élèves et des contributions que nous recevons à cet effet, nous avons présenté cette fois-ci la même chose mais hors contributions servant à la rémunération et les indemnités de stage des élèves. Ce graphe fait écho à ce que disait M. le directeur en début d'après-midi sur le fait que l'Ecole génère 40 % des ressources qui permettent de répondre aux dépenses liées à nos activités, 36 % correspondent aux contributions des établissements, 25 % pour les subventions des ministères, et les 40 % restants correspondent aux ressources propres que dégage l'Ecole.

Cette figure représente quels services de l'Ecole contribuent à quelles activités. Je ne m'y attarde pas.

Toujours dans l'idée de s'appuyer sur ce travail de cartographie des activités, nous donnons des exemples d'indicateurs que l'Ecole est aujourd'hui en mesure d'avoir afin de piloter l'établissement. La cartographie est un outil parmi d'autres que l'Ecole développe aujourd'hui qui permet de nous situer dans le contexte universitaire et de l'enseignement supérieur. Le but n'est pas forcément de se comparer, même si c'est le réflexe, sachant qu'il faut trouver le bon *benchmark*. On voit quelques différences par rapport aux autres Ecoles du réseau du service public, de même avec le milieu universitaire. Mais cela permet, pour l'Ecole et vous administrateurs, d'avoir une base d'analyse.

Enfin, s'agissant de la poursuite des travaux, nous continuons le travail sur les fiches de coûts qui vous seront présentées à l'été prochain. L'Ecole mène parallèlement une recodification de ses activités qui nous permettra de mieux tracer ses activités.

Départ de M. Vallet.

Monsieur de Wilde souhaitait tout à l'heure avoir une justification des écarts sur la recette de formations. Nous avons évoqué des détails sur les dépenses, les justifications des écarts, cette nouvelle codification analytique nous permettra de mieux suivre nos activités et répondra aussi au décret GBCP qui parle certes de la comptabilité budgétaire, de la comptabilité comptable, mais aussi d'une troisième comptabilité qui se veut analytique et qui doit permettre d'apporter des réponses que n'apporte peut-être plus automatiquement en lecture la comptabilité budgétaire. Cela permet de donner des éléments plus pratiques et métiers sur l'activité de l'Ecole.

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

M. DEBEAUPUIS.- Merci beaucoup, c'est très clair. Comme vous l'avez évoqué, par la fréquence de vos présentations, on peut voir que vous avez, dans toute la mesure du possible, automatisé ce process, et vous êtes capables d'adapter l'exercice aux missions et au pilotage de l'Ecole. C'est précisément ce que les administrateurs et les tutelles attendaient.

Monsieur le directeur ?

M. CHAMBAUD.- J'ajouterai concernant le coût moyen d'un certain nombre d'activités que c'est très important pour nous mais également très difficile s'agissant des comparaisons. Sur les aspects universitaires, nous pourrions nous comparer à des universités, excepté que ces dernières ont une surface beaucoup plus importante en termes d'étudiants et ne font pas uniquement le niveau master et doctorat mais aussi le niveau licence. Il faut donc se comparer avec ce qui est comparable sur le milieu universitaire.

S'agissant des Ecoles de service public, Claire participe à un groupe qui travaille sur le sujet et il apparaît que très peu d'Ecoles de service public sont arrivées à ce niveau d'explication des coûts. C'est également difficile car peu d'entre elles sont arrivées à pouvoir sortir un tel niveau de détail en matière de cartographie des coûts.

M. DEBEAUPUIS.- Cela méritait d'être souligné. J'ouvre le débat.

M. COURAUD.- Je souhaite saluer le travail réalisé qui est la réponse à une demande récurrente des administrateurs et des tutelles. Les progrès réalisés progressivement au travers de cette analyse montrent que ce sera un outil formidable pour l'Ecole afin de faire des analyses vraiment fines des activités, de leur coût, de se comparer. Il y a probablement là une source très importante d'amélioration du fonctionnement de l'Ecole, de meilleure visibilité des actions, et un outil de comparaison avec d'autres établissements. Je voulais donc vraiment saluer le travail réalisé dans des conditions, on l'a bien compris, difficiles.

Départ de Mme Bonnaure-Mallet.

M. ROSENBLATT.- Je voudrais me joindre aux louanges qui viennent d'être exprimées sur cet important travail, très attendu, engagé dans une dynamique de progression réelle et indiscutable.

Mais je voudrais aussi dire ma déception pour plusieurs raisons que j'ai eu l'occasion d'évoquer au Bureau. De fait, c'est une cartographie du coût des activités mais il manque quelque chose de très simple qui est le référentiel des activités dont il s'agit. Je ne doute pas que beaucoup ici le connaissent en détail, les administrateurs qui ne sont pas dans l'Ecole n'ont pas une idée très précise de quelles activités l'on parle. Même en examinant avec beaucoup d'intérêt les documents, ils ne peuvent pas en déduire ce que coûte chaque activité faute de nomenclature ou liste des activités en question. En fait, cela s'apparente plus à une cartographie par des centres de coût, et encore je ne suis pas sûr que nous en ayons la liste même si de grands agrégats permettent de tirer un certain nombre de conclusions.

Ma demande est donc d'aller au bout de cette logique et d'avoir, pour faire une analogie, le coût des différentes activités au regard des *case-mix* que nous avons à l'hôpital avec le coût des activités correspondantes.

Par ailleurs, sur la forme, il serait intéressant de disposer des éléments hors retraitement et indemnités des élèves afin de mesurer directement ce que représentent les aspects de formation et pédagogiques, c'est-à-dire le coût par production de l'Ecole, par nature de prestation et par lieu de production.

Cela nous permettrait de voir à quoi sont consacrées les différentes ressources. Nous sommes dans un établissement public avec le principe de l'universalité budgétaire. Mais tout de même, si demain nous ne sommes pas en situation budgétaire de faire tout et que l'on doit abandonner des activités, encore faut-il savoir lesquelles en fonction de ce qu'elles coûtent.

J'ai eu l'occasion de le dire durant les années précédentes, ce n'est peut-être pas au conseil d'administration ou à la direction de l'Ecole de faire ces arbitrages. Peut-être est-ce le rôle de l'État de dire qu'il n'autorise plus la ressource que nous avons et qu'il est de sa responsabilité de dire ce que nous pouvons ou devons cesser de faire. Ce n'est pas forcément aux instances internes de l'Ecole de faire ces choix et d'abandonner des choses qui seraient considérées comme secondaires, dont on ne saurait d'ailleurs pas selon quel critère.

Un autre aspect est encore plus technique, il n'est pas évident de trouver des indicateurs robustes très lisibles pour un certain nombre d'activités de l'Ecole. C'est notamment plus difficile sans doute pour les activités internationales, et même pour les activités de recherche. Il est donc besoin de réfléchir à la définition des indicateurs, certains sont peut-être simples mais il faudra probablement en ajouter d'autres. À chaque année suffit sa peine, je ne doute pas que l'année prochaine, on aura approché de plus près les demandes que nous avons eu l'occasion de formuler.

M. DEBEAUPUIS.- Merci, il a été dit qu'il s'agissait d'un point d'étape et je pense que la question du référentiel d'activité est pertinente. Je précise, pour faire le lien avec la diapositive n°11, que les chiffres sont hors les 19 M€ de salaires et indemnités des élèves hospitaliers, ce qui permet me semble-t-il une première réponse à la question que vous posiez. Mais nous sommes à votre disposition pour en débattre.

M. SCHMID.- Je souhaite également m'associer au remerciement pour ce travail, me rappelant que cette demande de savoir comment l'Ecole facturait ses produits et prestations remonte à plusieurs années. Nous étions tous gênés car l'approche était approximative. Au minimum, j'espère que désormais, l'Ecole peut facturer ses produits sur la base de ses coûts de production qui sont désormais connus. Cela permet aussi de jouer le cas échéant sur les 25 % de ce que les experts appellent les « Rareri », les rabais, remises et ristournes.

Par ailleurs, je ne pense pas qu'il soit utile, pour les raisons évoquées par Mme Année-Desmas, de perdre trop de temps à faire du *benchmark*. Nous avons assez évoqué ici la situation très particulière de l'EHESP. Je crois que ce serait beaucoup de temps passé qui ne révélerait jamais grand-chose car se comparer à d'autres en l'occurrence est compliqué.

En revanche, comme l'évoquait Michel Rosenblatt, plutôt que de passer du temps à du *benchmark*, il est bien de voir quelles activités consomment quels moyens afin de faire, malheureusement, des choix. Même si l'on en arrive à un point où ce n'est pas à nous de les faire car on ne peut clairement pas demander à l'équipe et au personnel de l'Ecole de continuer à faire toujours plus et mieux avec moins. Mais il est très important que la comptabilité analytique ou les coûts par activité permettent vraiment de montrer ce que sont les coûts de production, ce qu'ils disent, et que l'on montre si les moyens sont en face ou non. C'est très simple.

Je crois que c'est la prochaine étape dont nous aurons tous besoin ici pour alimenter nos débats : quelles sont les activités véritablement couvertes de sorte qu'il soit possible de les produire, et éventuellement quelles sont celles qui ne sont plus couvertes. Aujourd'hui, ce mélange de fongibilité nuit à la clarté et la compréhension des choses. Il serait bon que ce travail permette vraiment de montrer quelles activités sont couvertes et celles qui ne le sont pas.

M. LE RAT.- J'aimerais formuler le souhait que ce type de présentation soit fait en tout début de séance. Cela a le mérite de poser un cadre mais il nous manque le temps de voir comment analyser toute cette donnée brute produite par Claire Année-Desmas, quelles conclusions en tirer, quelles hypothèses formuler. Par exemple, à l'écoute des derniers propos, faut-il aller vers une non-fongibilité des enveloppes entre les activités ? Ce sont des éléments dont nous devons pouvoir discuter au sein du conseil d'administration. On peut donc rêver et espérer un jour que l'on fasse venir Claire dans la matinée et aborder le budget en fin d'après-midi afin que tout le monde reste jusqu'au bout. Je me permets cette remarque car je suis également obligé de vous quitter.

M. DEBEAUPUIS.- Merci de cette suggestion qui traduit l'intérêt des administrateurs, le cas échéant il est possible de proposer un séminaire ou une séance de travail.

Départ de M. LE RAT.

Mme ROUSSEL.- Je trouve très intéressant ce travail et souhaite attirer l'attention sur le côté inévitablement un peu arbitraire d'un certain nombre de classements, et du fait que si l'on utilise ces éléments de façon trop brutale comme outil de gestion, on risque de dire qu'il faut supprimer telle activité qui coûte tant. Or, inévitablement, les locaux vont rester les mêmes, etc. Des arbitrages conduiront inmanquablement à faire varier la valeur des autres activités.

Je crois qu'il faut être toujours vigilant et utiliser ces données très intéressantes mais en même temps, ne jamais oublier leur mode de construction et l'effet qu'il peut avoir sur les résultats obtenus et les choix opérés. C'est très utile, mais il ne faut pas les utiliser comme des chiffres d'une valeur absolue et qui ne changeront pas si l'on ne fait pas bouger une partie des activités de l'Ecole, car il ne faut pas oublier que toutes les activités sont liées.

M. DEBEAUPUIS.- Je vous rassure, nous n'allons pas nous précipiter sur des conclusions, d'autant que cet outil est encore en construction, qui appartient à la gouvernance de l'Ecole et au conseil évidemment.

9. QUESTIONS DIVERSES

M. DEBEAUPUIS.- Je reviens sur la composition définitive du bureau, sachant que ce point a été voté ce matin. M. Schmid m'informait que Mme Tomé-Gertheinrichs est proposée comme titulaire et lui-même en tant que suppléant. Pour ce qui est du dernier tandem ?

M. de MONTALEMBERT.- Pascal de Wilde est suppléant et je serai titulaire.

M. COURAUD.- J'ai également une précision à apporter sur le contrôle des connaissances et le droit de ne faire qu'une seule session en master, la réponse est oui puisqu'il n'y a pas de contraintes pour ce niveau.

Mme LEFÉBURE.- J'en profite pour dire qu'après vérification, les points relevés ce matin sont effectivement des erreurs qui donneront lieu à une rectification. Sur le M1 du MPH, il est marqué que la seconde session n'est pas pertinente car c'est un rattrapage annuel et non pas semestriel, mais il y a bien un rattrapage. C'est une question de terminologie peu claire que nous allons revoir.

M. COURAUD.- En master, la seule contrainte est que les modalités d'évaluation des acquis des étudiants soient cohérentes avec les objectifs. On ne peut pas dire que l'on soit très contraignant.

M. DEBEAUPUIS.- Merci de ces derniers éléments. À mon tour de préciser que notre prochain conseil aura lieu le 14 décembre à Rennes et le prochain bureau dans la composition que nous avons adoptée aujourd'hui se déroulera le 29 novembre après-midi ici même.

M. ROSENBLATT.- J'aimerais évoquer un point qui n'a pas été cité aujourd'hui. On voyait dans les documents budgétaires une augmentation du volume des indemnités des élèves fonctionnaires, malheureusement, ce n'est pas lié à la revalorisation des indemnités. On pourrait effectivement en plaisanter si ce n'était pas plutôt un sujet de mécontentement et de tristesse. Ces indemnités n'ont pas bougé depuis 2001, on nous a promis de manière répétée une revalorisation prochaine, on nous a expliqué au courant de l'année 2017 que la DGAFP se préoccupait du sujet et que le ministère de la Santé également. Ce dossier est totalement bloqué en dépit du bon sens. Il illustre aussi le fait que parfois, des motions, des vœux, et autres expressions du conseil d'administration de l'EHESP, dans cet exemple comme dans d'autres, n'ont servi à rien et que la situation des élèves n'a pas été améliorée. Ce dossier reste bloqué, victime collatérale du changement de gouvernement, sachant qu'en cinq ans, le précédent n'avait rien fait du tout. C'est tout à fait dommageable. Je pense qu'il est sans doute utile que chacun dans ses propres réseaux puisse redoubler d'insistance sur ce dossier.

M. DEBEAUPUIS.- Merci de ces derniers mots, ainsi qu'à tous de votre participation.

(La séance est levée à 15 h 53.)
