


|   |   |                    |                        |
|---|---|--------------------|------------------------|
|  | <b>Conseil d'administration ordinaire<br/>du 16 décembre 2015<br/>procès-verbal</b> | Référence          | PV CA/DIR<br>2015-5    |
|   |   | Révision           |                        |
|   |   | Date d'application | <b>25 février 2016</b> |
|   |   | Version            | 1                      |

|                                      | Rédigé         | Validé                   |
|--------------------------------------|----------------|--------------------------|
| Date                                 | Janv. 2016     | 25 février 2016          |
| Prénom Nom<br>(ou nom de l'instance) | DIXIT-Atoutext | Conseil d'administration |

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

Représentant les ministères chargés des affaires sociales : M. Pierre RICORDEAU et Mme Agnès QUIOT sont présents,

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

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

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

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

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

Représentant la Fédération hospitalière de France (FHF) : MM. Gérard VINCENT et Jean SCHMID sont présents.

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.

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

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

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

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

Représentant le Syndicat national des inspecteurs de l'action sanitaire et sociale (SNIASS) M. Jean-François FOUNET est présent

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

Mme CAVALIER est absente,

M. THIBAUT est absent,

M. SANNIÉ est absent,

M. BERLAND est présent.

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

M. Denis ZMIROU est présent

M. Patrick ZYLBERMAN est absent

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

M. François-Xavier SCHWEYER est présent,

M. Jean-René LEDOYEN est présent.

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

Mme Fleur CHAUMET est présente,

M. Didier GUÉRIN est présent,

M. Michel POMMERET est présent,

Mme Frédérique QUIDU est présente.

**Représentants des étudiants préparant un doctorat :**

Mme Lucie MICHEL est absente.

**Représentants des élèves fonctionnaires :**

Mme Fabienne DESAMBROIS est absente

**Procurations :**

M. François COURAUD donne pouvoir à Mme Agnès QUIOT

Mme BONNAURE-MALLET donne pouvoir à Mme Agnès QUIOT

M. THIBAULT donne pouvoir à M. Yvon BERLAND

M. Thomas SANNIÉ donne pouvoir à M. Yvon BERLAND

M. Patrick CARÉ donne pouvoir à M. Bernard MESURÉ

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

Mme Fabienne DESAMBROIS donne pouvoir à M. ROSENBLATT

M. Frédéric BOIRON donne pouvoir à M. Pascal de WILDE

**Contrôleur financier :**

M. JARNIGON, contrôleur budgétaire en région Bretagne

**Présents au titre de l'EHESP :**

M. CHAMBAUD, Directeur

Mme de LAROCHELAMBERT, Secrétaire générale

M. NOEL, Agent comptable

M. COAT, Directeur de cabinet

M. MARIN, Directeur des Études

M. JÉGOU, Directeur de la Recherche

Mme RIO, Directrice des finances et du contrôle de gestion

Mme SUREL, Directrice des ressources humaines

M. QUÉNEL, Directeur du LERES

Mme DUCOS, Directrice des relations internationales

M. MANGON, Responsable de la scolarité

M. BENHADDOU, Directeur des systèmes d'information  
 Mme GICQUEL-BUI, Secrétaire générale adjointe  
 Mme CAVAGNI, Directrice de la communication  
 Mme ANNEE DESMAS, Contrôleur de gestion  
 Mme BONNETIER, Responsable de la maîtrise des risques  
 Mme ROCHEFORT, Responsable de la gestion des équipements collectifs  
 M. JÉZOUIN, Responsable servi gestion du patrimoine et des risques  
 Mme JOUET, Responsable de la filière IASS  
 Mme SALMON, Responsable de pôle à la DDFC  
 Mme THIEFFRY, Assistante Direction générale

**Invité extérieur :**

M. HÉLIAS, société A2MO

## SOMMAIRE

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. APPROBATION DU PROCES-VERBAL DU CA DU 28 OCTOBRE 2015 .....</b>   | <b>4</b>  |
| <b>2. ACTUALITES.....</b>   | <b>4</b>  |
| <b>3. MODIFICATION DU REGLEMENT DE SCOLARITE RELATIVE A LA SITUATION DES ETUDIANTS INSCRITS EN FORMATION DIPLOMANTE .....</b>                   | <b>3</b>  |
| <b>4. ADOPTION DES TARIFS 2016 : .....</b>  | <b>8</b>  |
| ↵ VAE CAFDES .....  | 8         |
| ↵ HOTELLERIE-RESTAURATION .....   | 10        |
| ↵ AUTRES TARIFS : PRESTATIONS DU LERES, LOCATION D'ESPACES, REPROGRAPHIE, OBJETS PROMOTIONNELS .....  | 11        |
| <b>6. PROGRAMME EUROPUBHEALTH : PROJET DE RENOUVELLEMENT DU PROGRAMME EUROPEEN ERASMUS+ .....</b>   | <b>12</b> |
| <b>7. PRESENTATION ET APPROBATION DE LA REFONTE DE LA FORMATION DES INSPECTEURS DE L'ACTION SANITAIRE ET SOCIALE .....</b>                      | <b>14</b> |
| <b>8. PROLONGATION DE L'APPLICATION DES DEROGATIONS DANS LE CADRE DE LA POLITIQUE DES DEPLACEMENTS .....</b>                                    | <b>20</b> |
| <b>5. PRESENTATION ET ADOPTION DU BUDGET INITIAL 2016 .....</b>   | <b>20</b> |
| <b>9. IMMOBILIER : .....</b>  | <b>42</b> |
| ↵ PRESENTATION ET ADOPTION DU SCHEMA DIRECTEUR IMMOBILIER .....   | 42        |
| ↵ APPROBATION DE LA CONVENTION RELATIVE A L'EXPLOITATION DU BATIMENT IRSET .....  | 42        |
| ↵ APPROBATION DE LA CONVENTION RELATIVE A L'EXPLOITATION DU BATIMENT IRSET .....  | 53        |
| <b>10. PLAN PLURIANNUEL D'EFFICIENCE ET D'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE : POINT D'AVANCEMENT GLOBAL ET FOCUS SUR LES PROJETS SUIVANTS.....</b> | <b>55</b> |
| ↵ DIRECTION DES ETUDES .....  | 55        |

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

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

## 1. APPROBATION DU PROCES-VERBAL DU CA DU 28 OCTOBRE 2015

**Mme QUIDU.**- J'ai une remarque sur l'une de mes interventions à propos des indicateurs issus du bilan social (page 29). Il était indiqué : « *Je pense que cela permettra de nous insérer dans la qualité de vie au travail* ». Je ne pense pas que ce soit nous qui nous nous insérons, mais on insère les indicateurs dans la qualité de vie au travail. C'est une petite modification.

**M. ZMIROU.**- Je propose de corriger une faute d'orthographe amusante (page 64) dans le projet scientifique de l'IRSET. À la place de « *affectiologie* », on pourra mettre « *infectiologie* ».

☒ Vote à main levée sur la délibération n° 33/2015 : UNANIMITÉ

|   |
|---|
| Moyennant ces corrections, le procès-verbal approuvé. |
|---|

## 2. ACTUALITE.

**M. CHAMBAUD.**- Je vais passer en revue assez rapidement plusieurs informations.

### • Renouvellement des instances

Tout d'abord, je vais vous donner quelques éléments sur le conseil d'administration et le renouvellement des instances. Nous accueillons M. de Montalembert qui arrive au nom du SMPS.

Ensuite, du côté des étudiants et des élèves, nous avons plusieurs évolutions puisque les deux personnes présentes au titre des étudiants, Mme Barrez et M. Lumineau, ont fait part de leur démission du fait qu'ils ont changé de statut, notamment avec une inscription en doctorat et une reprise de poste en milieu professionnel.

De la même manière, Mme Desambrois et M. Capron ne sont pas présents aujourd'hui et ne seront plus présents dans l'École à partir du 1<sup>er</sup> janvier puisqu'ils vont prendre leur poste. Ce sont des éléments habituels qui se cumulent avec les changements au niveau du Conseil d'administration.

Comme cela a été dit en mars 2016, nous allons procéder au renouvellement de l'ensemble des instances, dont le conseil d'administration. Dans ce cadre, nous avons dit la dernière fois que la dernière réunion du conseil d'administration se tiendrait en février. Ce sera une réunion importante avec la présentation du Compte financier 2015.

### • Vie de l'École

Deux postes importants sont concernés par des recrutements en cours ou à venir :

- le poste du directeur de développement et de la formation continue est libre depuis l'automne. D'abord, nous avons diffusé en interne. Puis, le poste a été publié à l'externe. Nous avons un certain nombre de candidatures. C'est un poste important et stratégique pour l'école dans le contexte actuel. Comme nous en avons parlé, y compris au séminaire, une bonne partie de l'évolution positive de nos ressources propres vient du développement de la formation continue.
- le poste de directeur de ressources humaines est occupé par Mme Surel, ici présente, qui va faire valoir ses droits à la retraite à la fin du premier trimestre. Par conséquent, nous avons lancé la même procédure. La diffusion en interne n'a pas permis d'avoir de candidature, et nous venons de publier le poste à l'externe.

Ensuite, nous ferons tout à l'heure un point d'étape des travaux sur la direction des Études. Il est important que le Conseil d'administration soit informé que Philippe Marin, en accord avec la direction, a proposé sa démission de directeur de la DE afin que le nouveau poste, avec les éléments de la fonction stratégique que nous sommes en train de mettre en place, permette de faire une proposition ouverte sur un renouvellement du profil. Philippe Marin a accepté, et je l'en remercie, d'assurer la fonction de directeur des études jusqu'à ce que le processus soit mené à son terme.

Je souhaitais le dire ce matin, car il ne sera pas avec nous cet après-midi pour une raison un peu anecdotique. Je vous avais parlé du MOOC que l'École a mis en place, il s'avère qu'il a été sélectionné dans le cadre des nominations d'Acteurs publics et que la cérémonie de remise des prix a lieu cet après-midi à Paris.

Pour ce renouvellement de poste, nous mettrons en place un processus qui s'apparente à ce qui avait été fait pour le directeur de la recherche avec l'idée d'une consultation de l'ensemble des enseignants-chercheurs de l'École. Pour cela, il nous faut attendre les premiers éléments des groupes de travail afin de définir une fiche de poste.

- Réseau des écoles de service public (RESP)

Un autre point est important pour l'École. Dans le cadre d'une présidence tournante, j'assurerai la présidence du réseau des écoles de service public (RESP) en 2016. Sachant que plusieurs sujets importants seront à traiter avec le ministère de la fonction publique. C'est à la fois l'apprentissage, un élément majeur que la fonction publique souhaite développer, y compris dans la fonction publique d'État et la fonction publique hospitalière, et d'autres sujets qui font suite aux événements qui ont eu lieu cette année, avec des modules sur la laïcité et sur la citoyenneté notamment.

- COMUE

D'une part, concernant la communauté Université Sorbonne Paris Cité (USPC), le processus continue selon les modalités mises en place. Je rappelle que la Comue Université Sorbonne Paris Cité est effective : le Conseil d'administration et le Conseil académique sont en place. La présidente du Conseil académique est une personne que nous connaissons bien à l'École puisqu'il s'agit de Chantal Cases, membre du Conseil scientifique de l'École.

L'objet principal qui occupe actuellement l'Université Sorbonne Paris Cité est le rapport de fin de période probatoire de l>IDEX. C'est un sujet que le président connaît bien et qui prend à l'USPC beaucoup de temps parce que l'évaluation à venir en 2016 va conditionner la poursuite ou non des financements IDEX dans le cadre de l'Université Sorbonne Paris Cité.

Par ailleurs, un élément est important pour nous : l'Université Sorbonne Paris Cité a décidé de mettre en place un « institut de santé publique » au sein de cette communauté et nous y sommes associés. Un petit groupe de préfiguration, piloté par le professeur Pierre Lombrail de l'Université Paris 13, a été créé pour voir les conditions de mise en place de cet institut.

Ce sera un sujet de discussion important pour l'École car la demande est forte pour qu'elle y soit présente mais il faut aussi voir comment elle peut s'impliquer, à quel niveau, tout en préservant l'équilibre avec ce qui se fait à Rennes et dans le cadre de l'autre communauté. L'objectif de Jean-Yves Mérimondol est de mettre en place cet institut de santé publique probablement à l'automne 2016.

D'autre part, la communauté Université Bretagne Loire (UBL) n'est pas encore créée mais le sera officiellement le 1<sup>er</sup> janvier. Elle regroupe les 7 universités de la Bretagne et des Pays-de-Loire, 15 grandes écoles et 5 organismes de recherche, soit 27 membres. Un administrateur provisoire a été désigné. Les élections pour le Conseil d'administration et le Conseil académique auront lieu les 15 et 16 mars 2016.

Je rappelle qu'un projet IDEX « UBL+ » avait été déposé mais n'a pas été retenu dans une première phase, et aucun 2<sup>nd</sup> projet ne sera pas présenté. Les membres de la communauté vont plutôt en ordre dispersé avec normalement trois projets « I-SITE », des projets plus

régionaux, moins centrés sur l'excellence mondiale, et davantage liés au secteur socio-économique de la région.

J'ai affirmé auprès des interlocuteurs d'UBL que j'étais très déçu de cette évolution ; commencer la communauté Université Bretagne Loire avec trois projets concurrents n'est probablement pas la meilleure des choses. Ce ne sera probablement pas très bien perçu. Cela étant, nous avons pour nous des sujets communs avec nos partenaires proches, notamment autour de Rennes.

Ces trois projets I-SITE sont les suivants : Brest, probablement autour de la mer ; Nantes, autour des technologies médicales. Pour Rennes, le projet Rennais n'est pas encore bouclé et affirmé. Nous aurons une réunion la semaine prochaine. Pour ma part, je proposerai un axe fort sur la santé publique.

Voilà pour l'Université Bretagne Loire, qui est toujours un sujet de préoccupation pour nous car on voit bien une véritable différence entre la dynamique de la COMUE USPC et celle d'UBL. J'espère que les choses vont pouvoir trouver un meilleur équilibre.

#### • Partenariats

Au plan national, nous avons signé la semaine dernière une convention de partenariat entre l'EHESP et le CNG en présence de Jean Debeaupuis, le directeur général de l'offre de soins. L'objectif est de renforcer la collaboration existante sur les aspects de formation et de recherche en santé publique, plutôt en *management* de la santé, et des aspects un peu spécifiques d'accompagnement des professionnels à la prise de fonction ou au changement de poste. Il s'agit d'essayer de travailler à l'accompagnement et au développement des potentiels, notamment pour des fonctions de responsabilités importantes au sein des établissements.

Nous avons aussi des choses plus classiques. Le CNG accueille des élèves ou des étudiants en stage. Il faut que nous puissions avoir des éléments d'échange communs par rapport au travail du CNG, notamment sur la démographie des grands corps qui est un élément majeur de prospective pour nous. L'autre point important porte sur la promotion des métiers.

Au niveau international, nous avons aussi eu des développements récents. Tout d'abord, nous avons signé une convention avec l'école de santé publique de l'Université de Montréal (ESPUM). Cette entente assez large va permettre de mettre en place ou de conforter et développer plusieurs projets communs.

Nous avons également signé, comme 118 autres écoles de santé publique dans le monde, un manifeste à l'occasion de la COP21 sur l'engagement des éducateurs de santé afin d'étudier les effets du changement climatique sur la santé. Il a été lancé par les écoles de Santé publique américaines, relayé par les écoles de santé publique au Canada et quelques-unes en Amérique du Sud, et commence à gagner l'Europe. Nous sommes la première en France à l'avoir signé.

### **3. MODIFICATION DU REGLEMENT DE SCOLARITE RELATIVE A LA SITUATION DES ETUDIANTS INSCRITS EN FORMATION DIPLOMANTE**

**M. MANGON.**- Nous proposons une modification du règlement de scolarité sur les critères qui définissent le statut d'un étudiant en formation initiale ou formation continue. Cela a un impact sur ses frais de scolarité ; un étudiant en formation initiale en master paie 256 € de droits d'inscription contre 5 000 € en formation continue.

Les critères actuels sont les suivants :

- les étudiants en formation initiale sont :
  - les étudiants qui étaient en formation initiale l'année précédant leur inscription ;

- les élèves fonctionnaires en formation statutaires qui s'inscrivent sur un diplôme en double cursus ;
- les étudiants qui ont effectué un service civique dans l'année civile précédant leur inscription et qui étaient en formation initiale l'année précédente.
- les étudiants en formation continue sont :
  - les étudiants qui ont interrompu leurs études pendant plus d'une année ;
  - les étudiants qui étaient en activité professionnelle et pas en formation initiale l'année antérieure.

Nous proposons une nouvelle règle afin de nous mettre en conformité avec les recommandations du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, à savoir :

- un étudiant en formation continue est un étudiant qui demande un conventionnement avec l'EHESP ;
- les autres cas sont les étudiants en formation initiale.

**Mme PRIOUL.**- J'ajoute deux points.

Cette modification du règlement de scolarité que nous vous proposons donnera un cadre plus clair aux étudiants quant à leur statut dès le moment où ils vont décider de s'inscrire à l'École. Cela donnera au service de Scolarité de l'École une organisation plus rationnelle du processus d'inscription, et nous permettra d'assurer dans de meilleures conditions le respect du principe « silence vaut acceptation » qui oblige désormais l'administration à répondre à toute demande formée devant elle dans un délai de deux mois.

Nous avons présenté ce projet de modification au Conseil des formations, qui a attiré notre attention sur les conséquences d'une telle modification. En effet, elle va emporter des conséquences financières avec une diminution potentielle des recettes en matière de formation continue. Le CF a donc souhaité que nous nous engagions dans une démarche active pour favoriser le conventionnement et prendre attache au plus tôt auprès des étudiants qui pourraient entrer dans un dispositif de conventionnement afin d'assurer les recettes que l'École est en droit d'attendre du fait du statut de la formation continue.

**M. CHAMBAUD.**- De façon très précise, selon les éléments recueillis de notre côté, l'impact financier est quand même de -100 000 € par an par rapport à ce que nous percevons actuellement. C'est loin d'être négligeable. Mais c'est probablement quelque chose de très louable pour l'accessibilité à la formation des étudiants. Nous allons suivre les recommandations du Conseil des formations, mais cela signifie aussi de l'activité en plus car il faudra engager des démarches de conventionnement avec de structures et établissements qui ne sont pas toujours ni au fait ni volontaires.

**M. SCHWEYER.**- Je ne comprends pas pourquoi nous perdons 100 000 €.

**M. CHAMBAUD.**- Avant, pour ces personnes, nous percevions des frais au titre de la formation continue, c'est-à-dire près de 5 000 €. Maintenant, ils paieront 250 € s'ils n'ont pas un conventionnement avec une structure qui permet l'appellation « formation permanente ». Un nombre non négligeable de personnes venaient selon les anciens critères, c'est-à-dire qu'elles étaient depuis plus d'un an hors d'une formation initiale, et elles payaient 5 000 €, parfois de leur poche.

**M. SCHWEYER.**- Donc, il n'y a plus de *self-funded*.

Deuxièmement, est-il prévu une commission pour des cas un peu « limites » ? Par exemple, un étudiant part faire deux ans d'humanitaire. Il veut continuer ses études et faire un master. Est-il d'office en formation continue parce qu'il y aura passé deux ans ?

**M. MANGON.**- Non, il sera d'office en formation initiale.

**M. SCHWEYER.**- Donc, dès lors que l'on n'a pas un appui, on est en formation initiale. Très bien.

**Mme QUIOT.**- Je souhaite être éclairée. Il me semble que la nouvelle règle est que le droit commun s'applique à l'ensemble des formations. Je comprends que le changement va créer un préjudice à l'École. Je me mets du côté des candidats. Il me semble que la posture « formation initiale » ou « formation continue » renvoie au statut de l'étudiant et au montant de ses droits suivant qu'il est soutenu ou non. C'est une règle de droit commun qui s'applique à l'ensemble des établissements et des candidats à la formation. Ma question, à rebours, est : pour quelles raisons, l'École avait-elle adopté des règles différentes ?

**M. CHAMBAUD.**- C'est une règle nouvelle.

**M. BERLAND.**- Et si c'est une règle, pourquoi devons-nous voter ?

**Mme PRIOUL.**- Le règlement de scolarité tel qu'il existe depuis plusieurs années distingue les étudiants inscrits en formation continue et les étudiants en formation initiale d'une manière qui n'est pas appropriée au regard des directives du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Elles ont été précisées dans plusieurs circulaires ces deux dernières années. Cette modification a pour objet de nous mettre en règle avec les dispositions législatives et réglementaires qui existent aujourd'hui.

**M. BERLAND.**- Supposons que nous votions « non », que se passe-t-il ? Il me semble que nous ne pouvons pas faire autrement que de suivre la loi et les textes.

**Mme PRIOUL.**- Tout à fait.

**M. BERLAND.**- Pour moi, c'est une information et nous mettons notre fonctionnement en accord avec des textes. Mais de là à demander la délibération du Conseil d'administration...

**Mme PRIOUL.**- La délibération du Conseil d'administration est demandée car la modification porte sur le règlement de scolarité qui, lui, doit faire l'objet d'un vote du CA. C'est une modification d'une disposition du règlement de scolarité qu'il est demandé au Conseil d'administration d'approuver.

**M. BERLAND.**- Donc, cela fait partie des votes formels.

**M. CHAMBAUD.**- C'est vraiment pour formaliser la procédure afin de dire que le règlement de scolarité a été adopté par le Conseil d'administration avec cette modification. Lorsqu'on lit la note, on voit bien que cela a été rappelé par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche en février 2014. Nous ne l'avons pas appliqué en 2014 ni en 2015. Je pense que c'est important de l'appliquer pour 2016.

☒ Vote à main levée sur la délibération n° 31/2015 : UNANIMITÉ

|  |
|--|
| La modification du règlement de scolarité est approuvée. |
|--|

#### 4. ADOPTION DES TARIFS 2016 :

↳ VAE CAFDES

**Mme SALMON.**- La proposition soumise à votre décision fait suite à la baisse de près de 40 % du montant de la subvention accordée à l'École pour mettre en œuvre le dispositif de VAE spécifique au CAFDES. Elle intervient aussi après avoir activé d'autres leviers les années précédentes pour maintenir le budget à l'équilibre, à savoir que nous avons procédé successivement à la réduction des frais de mission des membres de jury par le changement des politiques de déplacement au sein de l'École. Nous avons procédé aussi à la réduction du montant des vacations des membres de jury suite à l'arrêté de 2010 précisant une baisse du montant de la vacation pour les membres de jury VAE CAFDES à hauteur de près de 50 %. Nous avons aussi procédé à l'augmentation du nombre de candidats présentés par membre de jury lors des sessions.



Cette décision nous amène à devoir considérer la mise en tarification des coûts afférents à la VAE, notamment une tarification auprès des candidats. Il s'agit de maintenir la qualité des services rendus jusqu'alors sur ce dispositif, notamment le respect des cadres législatifs et réglementaires afférents à la VAE et au CAFDES, et de conserver et soutenir l'équilibre financier sur ce dispositif.

Considérant aujourd'hui que le champ d'intervention qui relève du CAFDES, notamment le médico-social et le social, que l'inscription de la VAE est formellement présente dans le Code du travail, ce qui la rend finançable par des cadres spécifiques à la formation professionnelle (congé VAE de 24 heures, congé professionnel de formation) et que les employeurs Région, OPCA et Pôle Emploi financent d'ores et déjà tout ou partie des démarches de VAE dans d'autres cadres ministériels ;

Considérant aussi la file active et le parcours des candidats au sein de ce dispositif, et les tarifs pratiqués sur la VAE par d'autres établissements et les tarifs pratiqués aujourd'hui repérées et repérables sur le marché, notamment dans l'enseignement supérieur, ce qui a pu être porté à votre connaissance dans une pièce annexe de la note ;

Nous proposons de passer à une facturation à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016 pour tous les candidats, à savoir :

- 200 € pour le dépôt de la première étape de la démarche, notamment le livret de recevabilité et la demande d'entrée dans le dispositif de VAE ;
- 500 € pour le dépôt et la présentation au jury de validation des acquis de l'expérience pour un premier passage.

Considérant que des candidats, suite à une décision de refus de validation ou de validation partielle, sont amenés à se représenter devant le jury, nous procéderions pour ceux-ci, notamment pour les énièmes présentations, à une facturation à hauteur de 150 €.

Nous proposons une exception pour l'année 2016 compte tenu du délai de communication qui pourra être développé *a posteriori*. Les exceptions concerneraient les candidats, dont la décision de recevabilité ou la décision de validation partielle serait amenée à échoir en 2016. Cette exception n'existerait plus dès lors à partir de 2017.

Nous sommes conscients des enjeux et conséquences que nous avons portés à votre connaissance, notamment dans cette note, sur le fait que la tarification et la facturation au candidat puissent engendrer une baisse du nombre de candidats à hauteur de 10 % estimés aujourd'hui.

Nous pouvons aussi consolider ou accentuer la concurrence avec d'autres diplômes de niveau 1, sachant que c'est une crainte que nous avons émise lors de la réforme en 2007 du CAFDES qui ne s'est pas avérée. Le CAFDES a été davantage positionné sur la professionnalisation et le secteur professionnel, les employeurs étant de forts promoteurs.

On pourrait imaginer des réactions des organisations professionnelles, des candidats et des employeurs, des financeurs et des établissements de formation et travail social, tout en sachant que, sur la formation initiale du CAFDES, un candidat qui se présente aux sélections paie 300 €, la formation, quant à elle, coûtant 17 000 €.

Je vous remercie de votre attention.

**M. CHAMBAUD.**- J'ajoute que ce travail a été longuement discuté avec la direction générale de la cohésion sociale. C'était un élément majeur car si je synthétise à outrance ce que vient de dire Corinne Salmon : nous avons fait face à une diminution importante de la subvention qui couvrait l'ensemble. Après les discussions avec la DGCS, notre objectif était de vous présenter ces tarifs et nous avons reçu ces jours-ci son acceptation du processus, qui est pour nous une garantie. C'est-à-dire que ce n'est pas l'École qui, d'elle-même, prend cette initiative sans voir les aspects généraux, c'est en lien avec la DGCS.

Notre objectif était d'avoir à la fois son l'accord mais aussi par rapport aux négociations avec d'autres structures qui ne pratiquaient pas ces prix. Donc, ils nous ont signifié leur accord par écrit.

☒ Vote à main levée sur la délibération n° 34/2015 : UNANIMITÉ.

Les tarifs VAE CAFDES sont approuvés.

↳ *Hôtellerie-restauration*

**Mme ROCHEFORT.**- Pour mémoire, aucune augmentation n'a été appliquée au cours de l'exercice 2015. Aussi, pour l'exercice 2016, nous vous proposons une augmentation sur l'ensemble des tarifs, à quelques rares exceptions expliquées dans la note jointe, qui suivrait les indices INSEE que nous appliquions auparavant à chaque exercice, à savoir :

- pour la restauration : une augmentation de 2,7 %,
- pour l'hôtellerie : une augmentation de 1,85 %.

**M. ROSENBLATT.**- J'ai le mandat des élèves pour faire part d'une opposition à cette augmentation, vous vous en doutez bien. Je me range volontiers à leurs côtés et arguments, ainsi que pour l'autre procuration dont je dispose, puisque les indemnités ne sont pas revalorisées pour les élèves. À titre d'illustration, lors de ce même débat l'année dernière, j'avais même proposé d'en revenir aux tarifs d'hôtellerie et de restauration de 2001 puisque c'est l'année de référence du montant de leurs indemnités de stage et de formation.

En l'occurrence, pour ces raisons, nous nous prononcerons contre l'augmentation proposée, même si je reconnais qu'elle est dans la logique économique. Elle serait tout à fait supportable si les indemnités des élèves progressaient également.

**Mme QUIDU.**- En préambule, le point que je vais aborder aurait dû l'être au Comité technique mais notre session ayant eu un ordre du jour très chargé, il ne l'a pas été.

Je rejoins les arguments émis, en particulier par rapport au personnel. Vous nous demandez d'accepter cette augmentation car, au vu de la nouvelle réorganisation, il est probable qu'il y aura une réduction. Pour l'instant, rien dans les scénarios, quels qu'ils soient, n'indique une potentielle réduction ou stabilisation des tarifs.

Vous parlez de stabilité de tarifs de deux plats. Pourquoi ces deux plats ? Sur quoi vous basez-vous ? Est-ce sur les résultats de l'enquête de satisfaction ? Sachant que beaucoup d'agents y ont répondu, dont des élèves, et que l'ensemble du personnel n'a pas eu les résultats.

Vous parlez de l'application d'un taux de 2,7 % sur les autres plats. Par déformation professionnelle, j'ai fait un rapide calcul : il ne s'agit pas d'une augmentation uniforme de 2,3 %, certains plats augmentent de 7 % et d'autres de 1 %. Il ne faut pas dire « *une augmentation de 2,3 % sur l'ensemble des plats* » alors que nous voyons une très haute augmentation pour certains plats et très légère pour d'autres.

**M. POMMERET.**- Je voulais faire référence aux débats récurrents de la part des élèves de voir leurs indemnités augmenter. Cette demande a toujours une incidence sur les prix de l'hôtellerie-restauration. J'ai consulté mes documents ; nous en parlons depuis des années, et depuis des années, la situation de l'hôtellerie-restauration ne s'améliore pas.

En 2010 déjà l'IGAENR indiquait que ces éléments devaient être externalisés. Vous verrez que l'on en parle dans le plan d'efficience. Or, il est bien dommageable, y compris pour l'ensemble des personnels, que cette solution soit envisagée du fait d'une non-réponse des ministères à une demande légitime qui est celle de l'augmentation des indemnités pour les élèves.

**M. FOUÉRÉ.**- Au niveau du SMISP et certainement du SNIASS, nous nous inscrivons dans la même position que celle de M. Rosenblatt par rapport aux élèves.

**M. MESURÉ.**- En cohérence avec le débat que nous avons eu l'année dernière et étant donné que rien n'est changé, mon vote sera négatif.

☒ Vote à main levée sur la délibération n° 35/2015 : 14 CONTRE, 11 POUR.

Les tarifs 2016 de l'hôtellerie restauration sont rejetés.

**M. ROSENBLATT.**- Cela signifie concrètement le maintien des tarifs 2015.

**M. CHAMBAUD.**- Exact.

↳ *Autres tarifs : prestations du LERES, location d'espaces, reprographie, objets promotionnels*

**Mme RIO.**- Concernant le LERES, il n'y a pas d'augmentation de tarifs dans les présentations qui vous sont faites, mais des modifications de paramètres d'analyse pour le catalogue « Air » du LERES, sachant qu'il existe un catalogue « Eau ». Ce sont essentiellement des évolutions de paramétrage qui permettent les analyses qui sont proposées comme nouveaux tarifs.

**Mme ROCHEFORT.**- Pour la location d'espaces, nous proposons un maintien des tarifs pour l'exercice 2016.

Concernant la reprographie, nous vous proposons une refonte des tarifs d'impression. Ces nouveaux tarifs à la page intégreraient désormais :

- le prix d'achat du papier,
- le coût du parc des machines d'impression,
- l'amortissement et la maintenance des matériels acquis,
- les frais de personnel de l'atelier.

La somme de ces frais est ramenée au nombre de tirages annuels, rapporté en équivalent A4, en gardant à l'esprit que les tirages ont chuté de près de 3 millions en quatre ans. Cela a pour incidence très nette une augmentation des tarifs que nous avons modulée de manières différentes. Nous avons déjà travaillé au cours de ce dernier exercice sur des réorganisations qui risquent de se poursuivre en 2016. Elles ont été pour partie absorbées par 2 ETP qui ont quitté le service. Ces postes n'ont pas été renouvelés.

**Mme QUIDU.**- La chute est de 3 millions en quatre ans, mais n'est-il pas possible de remonter la pente en envisageant d'autres partenaires, une diversification ? Il y a les Presses de l'EHESP, peut-être l'IRSET. Si cela continue à chuter, les tarifs continueront d'augmenter ou nous n'aurons plus de reprographie à terme.

**Mme de LAROCHELAMBERT.**- Il faut avoir à l'esprit que ce service comme les autres services rattachés au secrétariat général font l'objet de réflexions. Cela concerne également la reprographie puisque vous savez qu'un groupe travaille à la dématérialisation. Il faut être cohérent dans la politique générale que nous voulons mener à l'École et que nous examinons les incidences sur les différents secteurs. Ce sera fait en 2016.

**M. POMMERET.**- Je souligne que la reprographie, ce n'est pas que du papier.

☒ Vote à main levée sur la délibération n° 36/2015 : UNANIMITÉ.

Les autres tarifs 2016 sont approuvés.

## **6. PROGRAMME EUROPUBHEALTH : PROJET DE RENOUVELLEMENT DU PROGRAMME EUROPEEN ERASMUS+**

**Mme DUCOS.**- Je m'adresse à vous au nom du consortium européen Europubhealth, piloté et coordonné par l'École depuis 2006. Nous souhaitons demander l'autorisation du Conseil d'administration pour déposer à nouveau un projet européen en février 2016 pour obtenir une troisième tranche de financement pour ce programme.

Le programme Europubhealth est un parcours européen coordonné entre différentes universités et écoles de santé publique où les étudiants passent une première année dans un pays, et la seconde dans un autre, dans une autre institution de formation. S'ils réussissent toutes les épreuves, ils obtiennent un double diplôme, c'est-à-dire un diplôme de master de santé publique ou un master de sciences en santé publique de l'université de la première année et également de la seconde année. Le programme est basé sur la reconnaissance mutuelle des crédits académiques acquis par les étudiants dans les structures qui font partie du parcours. Ce programme a pour objectif d'attirer en Europe, dont la France, des étudiants de très bon niveau du monde entier.

Depuis le début du programme, nous avons diplômé près de 240 étudiants. En troisième page, vous avez quelques graphiques concernant l'origine géographique des étudiants, leur employabilité et leur nationalité. C'est un programme qui a réussi à améliorer et à créer une collaboration de confiance efficace entre les membres du consortium.

Nous nous adressons à vous parce que le nouvel appel à projets est ouvert depuis deux semaines et la date limite pour candidater est le 18 février. Étant donné que l'EHESP se positionne comme coordinateur de ce consortium depuis 2006, nous souhaitons avoir votre autorisation et votre encouragement pour ce dépôt.

Le consortium actuel intègre l'université de Sheffield (Royaume-Uni), l'université de Grenade (Espagne), un nouveau partenaire avec l'université de Maastricht (Pays-Bas). Depuis le début, nous avons comme partenaire l'université Jagellone (Cracovie). Et l'EHESP est le coordinateur.

Nous sommes encore en discussion avec deux autres membres qui ne sont pas encore arrêtés à ce jour. Nous partons à Bruxelles tout à l'heure pour une réunion du consortium et nous espérons pouvoir clarifier l'appartenance ou non de deux autres membres. Ce sont les membres académiques (enseignement supérieur).

Nous avons également prévu des membres associés qui participent à la mise en œuvre du programme mais ne délivrent pas de diplôme. Nous sommes par exemple en discussion avec l'OMS, et la PAO sur le continent américain. En France, nous sommes en discussion assez poussée avec l'InVS et la future structure « Santé Publique France ».

Des institutions de ce type ont également donné leur accord dans les autres pays : Public Health England en Angleterre, le ministère de la santé de l'Andalousie comme partenaire associé, mais aussi futur employeur de certains diplômés. Il s'agit également de faciliter le dialogue entre l'orientation du programme qui veut se concentrer sur le Sustainable Health Systems et les décisionnaires pour les politiques de santé.

Voici en quelques mots, je suis évidemment à votre disposition pour toutes questions.

**M. CHAMBAUD.**- Je tiens à saluer ce travail mené à l'École par Régine Ducos et un certain nombre de personnes, qui est loin d'être terminé. Il est très important car il se situe dans un univers concurrentiel. Les règles de la Commission européenne sont assez lourdes et déposer le projet est loin d'être évident.

C'est un sujet stratégiquement important pour nous pour une question de rayonnement européen, et au-delà, y compris au travers des partenaires. C'est aussi la reconnaissance du fait que c'est la France et l'EHESP qui coordonnent ce projet. J'insiste sur ce point car pour

de nombreux projets européens, la France est toujours une « roue de secours », appelée par d'autres consortiums pour participer à un projet mais sans le coordonner.

Ici, c'est très impliquant car c'est quand même un travail important, mais cela place l'École, et la France, dans une autre situation : nous sommes véritablement moteur d'un certain nombre de projets européens. C'est quelque chose de fort pour l'École, notamment dans un contexte où ce que nous défendons en termes de santé publique peut largement être reconnu au-delà de nos frontières.

**M. POMMERET.**- Des partenaires associés sont devenus membres, et des membres sont devenus partenaires associés : quelle est la différence fondamentale entre les deux ?

**Mme DUCOS.**- La différence est très formelle.

Les membres [full members] sont signataires du contrat avec l'Europe, représentés par l'École en tant que coordinateurs, et contribuent de manière extrêmement significative au programme, par exemple par la délivrance de leur diplôme.

Les membres associés ne sont pas liés aussi étroitement. Ils ne reçoivent pas de financement de la Commission européenne. Ils ont un rôle de conseil ou d'appui ponctuel. La relation contractuelle et l'engagement juridique des membres ne sont pas les mêmes. Donc, l'investissement dans le programme n'est pas nécessairement le même.

**M. SCHWEYER.**- Je vois que Rennes 1 n'est plus partenaire : est-ce parce que « Droit, santé éthique » n'y est plus ?

**Mme DUCOS.**- Rennes 1 est toujours partenaire à l'heure où je vous parle. En fait, nous souhaitons renforcer le consortium par un parcours plus francophone, c'est-à-dire trouver une institution, par exemple en Belgique, qui pourrait contribuer à ce bouquet d'offres de choix pour les étudiants une première année en langue française pour encourager un choix des étudiants plutôt francophones en deuxième année chez nous. Nous sommes encore dans les négociations. Je suis actuellement en échange avec l'Université libre de Bruxelles pour savoir si cela peut les intéresser. Ce n'est pas encore abouti.

En conséquence, la participation ou non de Rennes n'est pas encore absolument acquise parce que c'était lié à ce débat, sachant le profil des étudiants et le peu d'étudiants qui choisissent une deuxième année francophone pour des questions principalement linguistiques. Cela fait partie des ajustements en cours qui n'ont pas encore abouti parce que la participation à ce genre de programme est très lourde d'un point de vue administratif pour les institutions qui s'engagent. Le programme est très exigeant. Il faut que les membres réfléchissent bien : est-ce que l'apport du programme vaut l'investissement en temps et en gestion dans leur balance interne ? Donc, nous sommes encore en train d'affiner cela.

J'ajoute que la sélectivité pour ce genre de programme est extrêmement élevée : 1 sur 6 ou 1 sur 7 sera sélectionné. Nous avons déjà réussi deux fois et espérons que le succès précédent ne nous pénalisera pas pour une troisième candidature au prétexte qu'ayant participé deux fois, on peut voler de ses propres ailes. Nous travaillons dur à cela.

**Mme QUIOT.**- Avez-vous des concurrents sur la même initiative ?

**Mme DUCOS.**- Il y a un nombre important de masters de santé publique dans différentes structures en Europe, mais un parcours coordonné dans le programme Erasmus+ sur la santé publique n'existe pas aujourd'hui. Deux parcours ne sont pas loin. L'un est plus organisé autour de *disaster health* (urgence humanitaire). Un parcours est axé sur cette composante ; ce n'est pas notre cas. Ensuite, d'autres parcours sont plus en lien avec la pharmacie, les médicaments, etc. Sur notre positionnement « santé publique », il n'y en a pas d'autres actuellement sélectionnés. Un autre consortium va peut-être postuler en même temps que nous mais, à notre connaissance, il n'existe pas de programme comparable au nôtre actuellement.

**M. BERLAND.**- Si vous n'avez pas d'autres commentaires, je passe au vote. (*Il n'y en a pas.*)

☒ Vote à main levée sur la délibération n° 38/2015 : UNANIMITÉ.

Le projet de renouvellement du programme européen Erasmus est approuvé.

## **7. PRESENTATION ET APPROBATION DE LA REFONTE DE LA FORMATION DES INSPECTEURS DE L'ACTION SANITAIRE ET SOCIALE**

**Mme JOUET.**- Je vais vous présenter le fruit d'un travail qui a été engagé il y a maintenant quelques mois. Il a associé de nombreux acteurs dans le champ de la formation des inspecteurs de l'action sanitaire et sociale, depuis l'ensemble de l'équipe pédagogique jusqu'à une représentation des employeurs, des inspecteurs et des membres des différents corps professionnels concernés par le sujet des inspecteurs.

La formation est rénovée par rapport :

- aux nouveaux besoins des services territoriaux (ARS et directions de cohésion sociale) dans lesquels exercent nos inspecteurs de l'Action sanitaire et sociale ;
- aux nouveaux enjeux du système de santé, en particulier depuis 2009-2010. Il était important de retravailler sur le fond pour actualiser ce parcours de formation.

### Calendrier des consultations

Ce dossier fait l'objet de plusieurs consultations depuis le 6 novembre. Votre approbation est soumise au Conseil d'administration aujourd'hui (16 décembre 2015).

### Contexte

Nous avons travaillé sur ce nouveau parcours de formation dans le cadre d'une démarche de réflexion plus large engagée par la direction des ressources humaines du ministère il y a 18 mois. Elle visait à redéfinir les éléments d'un nouveau référentiel métier pour les inspecteurs de l'action sanitaire et sociale. Cette réflexion a posé les bases d'un nouveau statut qui est en cours d'examen et de concertation au niveau de l'administration centrale.

Il existe plusieurs éléments dans ce contexte :

- le contrat d'objectifs et de performance (COP) de l'École fixait comme objectif la nécessité d'actualiser les parcours de formation ;
- les réformes des cinq dernières années avaient des incidences fortes sur les compétences attendues des professionnels formés en formation initiale à l'École ;
- l'intérêt d'une démarche globale et intégrée puisque la réflexion engagée il y a plusieurs mois a permis d'avancer sur les nouvelles bases d'un référentiel métier. Elle nous a aussi permis de poser les bases d'un référentiel de compétences qui est cours de réflexion au niveau de l'EHESP.

Cela nous amène aujourd'hui à vous présenter un nouveau dispositif de formation qui va aussi s'inscrire sur de nouveaux dispositifs de recrutement. Un projet est arrêté et va modifier les épreuves du recrutement dans le corps des inspecteurs de l'action sanitaire et sociale. La définition d'un référentiel de compétences est un élément important puisque le champ couvert par les inspecteurs de l'action sanitaire et sociale est extrêmement vaste. Donc, il est important en formation initiale de clarifier et recentrer sur les compétences essentielles attendues d'un inspecteur en fin de formation initiale ;

- un autre élément de contexte a guidé certains choix et orientations que nous vous proposons aujourd'hui : la volonté de valoriser le métier d'inspecteur de l'Action sanitaire et sociale, et son attractivité. Depuis quelques années, nous rencontrons des difficultés au niveau des effectifs formés en formation initiale des inspecteurs avec un nombre non

négligeable de démissions en début de parcours de formation, liées à un problème de calendrier de formation.

### Vers un nouveau cadre juridique

Nous avons pris comme base à ce travail les missions telles qu'elles ont été redéfinies ou clarifiées dans le cadre de cette réflexion à l'échelon national. Ces missions figurent aujourd'hui dans un projet de décret. Il clarifie en 6 domaines d'intervention les principales missions exercées par les inspecteurs de l'action sanitaire et sociale, sachant que l'IASS qui sortira de l'École en fin de formation initiale a vocation à rejoindre 3 champs principaux :

- les agences régionales de santé : 60 % des effectifs des inspecteurs exercent en ARS ;
- environ un tiers de la population des inspecteurs exerce dans le champ de la cohésion sociale ;
- le solde se trouve au niveau de la Mission nationale de contrôle et d'audits des organismes de Sécurité sociale ou dans des institutions diverses.

Donc, la grande diversité en termes de champs d'intervention et en termes de missions complexifie le parcours de formation.

### Les objectifs poursuivis par la formation

Les objectifs poursuivis par la formation des inspecteurs se déclinent dans les missions évoquées précédemment, c'est-à-dire en 6 grands domaines de compétences, de savoir-être ou de savoir-faire ciblés par ce parcours de formation. Ils s'inscrivent dans des compétences attendues des inspecteurs autour de mécanismes de régulation du système de santé au sens large du terme.

### Les évolutions de la formation

De ces différentes réflexions, de cette clarification des missions, nous avons pu partir vers un certain nombre d'évolutions de la formation.

La première évolution posée dans le cadre de cette réflexion sur le parcours de formation initiale est ce qui nous a été transmis par le cahier des charges de l'administration centrale : la formation initiale qui dure aujourd'hui 18 mois en continu de formation initiale et 6 mois de perfectionnement à l'emploi va évoluer vers une durée de 15 mois de formation initiale et 1 mois d'adaptation à l'emploi dans les 6 mois qui suivent la prise de poste. Nous avons pris cet élément comme élément de cadre par rapport à notre réflexion.

La deuxième évolution est importante pour ce qui concerne l'élément d'attractivité évoqué tout à l'heure. Le nouveau calendrier de formation va être proposé pour les inspecteurs de l'action sanitaire et sociale. Jusque-là, ils entraient en formation en octobre précédant de quelques mois l'entrée en formation du pôle établissement, d'où les effets démissions et reports évoqués tout à l'heure. Nous organiserons la prochaine rentrée au 1<sup>er</sup> mars, mais l'objectif est d'organiser une entrée unique à l'EHESP au 1<sup>er</sup> janvier 2017.

L'autre évolution concerne le nouveau calendrier d'affectation des inspecteurs. Dans un souci de faciliter la gestion des ressources humaines des employeurs, ce nouveau parcours de formation a vocation à rapprocher le moment de décision de recruter un inspecteur de l'action sanitaire et sociale de son arrivée en poste. Actuellement, ce temps est de plus de 10 mois.

L'évolution du parcours de formation consiste aussi à renforcer la professionnalisation sous divers angles. Il s'agit notamment d'introduire davantage de temps sur le terrain. Aujourd'hui, près de 45 % du temps de la formation est accordé aux stages. L'objectif serait d'atteindre 50 %, avec davantage de temps d'articulation entre les enseignements et des commandes que les inspecteurs auraient à travailler pendant leurs stages.

Ensuite, l'autre élément de cette formation concerne l'organisation d'une formation en 2 temps : un temps « tronc commun » de 12 mois, un temps de spécialisation de 3 mois.

Il a été discuté dans les groupes de travail en administration centrale la question de la spécialisation ou d'une fonction plus généraliste. Il a été acté, ce qui se traduit avec ce parcours de formation, que l'inspecteur qui sort de formation initiale de l'École sera celui qui va faire du lien entre les différents domaines d'intervention.

Dans son parcours, en particulier à l'occasion de son premier poste, il va traiter des questions sanitaires en prenant en compte les politiques sociales et *vice versa*, d'où l'importance d'une formation « tronc commun » de 12 mois. Elle va permettre d'asseoir les connaissances sur les enjeux et les compétences sur les différents domaines d'intervention dans la régulation et d'avoir un temps de spécialisation de 3 mois en fin de parcours de formation à partir de la fiche de poste remplie par l'inspecteur de l'action sanitaire et sociale au moment de sa prise de poste. Ce temps de spécialisation va permettre l'acquisition des compétences spécifiques à chaque domaine d'intervention.

L'autre élément d'évolution est l'actualisation des objectifs pédagogiques sur les nouveaux enjeux. J'en ai listé deux : les parcours et l'approche territoriale, mais il en existe d'autres. La réflexion menée se poursuit avec l'ensemble de l'équipe pédagogique et va permettre de retravailler les unités d'enseignement et les séquences afin d'introduire davantage les questions que les employeurs ont à connaître aujourd'hui dans les différents services territoriaux.

Une autre évolution porte sur un dispositif d'évaluation et de titularisation en fin de formation initiale. Il serait allégé, ferait davantage appel à des mises en situation professionnelle, à des compétences telles qu'elles sont attendues par les employeurs en fin de formation initiale.

Nous avons travaillé sur l'évolution des modalités pédagogiques de ce parcours de formation à partir de quatre axes :

- organisation des temps d'enseignement : nous avons travaillé sur l'amplitude, les séquencements et sur le renforcement de l'articulation entre les séquences. En effet, les champs étant extrêmement vastes, nous avons remarqué dans les évaluations des élèves antérieurs la difficulté parfois à trouver la cohérence entre les différents enseignements. Donc, nous avons renforcé cette articulation entre les séquences, notamment en travaillant sur une intégration plus forte entre les modules de formation ;
- personnalisation et développement de l'*e-learning* : le champ qui illustre le mieux cet élément porte sur les acquisitions juridiques. Les inspecteurs ont aujourd'hui des origines universitaires très différentes. Les besoins peuvent être très différents entre des juristes qui ont déjà pratiquement acquis l'ensemble des connaissances avant l'entrée en formation et des personnes qui ont un autre parcours de formation. Il est important et urgent de développer des méthodes de formation plus personnalisées au regard des parcours ;
- les temps d'interfiliarité : ce sont les temps forts de nos parcours de formation professionnelle. Nous allons les stabiliser et les retravailler ;
- mises en situation professionnelle et études de cas intégrées sur l'ensemble du parcours de formation. Cela va permettre aux inspecteurs de développer leurs compétences au regard de situations professionnelles préparées par les enseignants. Puis, nous avons travaillé sur l'évaluation des compétences en fin de formation à partir de ces situations professionnelles.

### Évolution de la formation des IASS

Avec ce tableau, vous avez une photographie des évolutions potentielles de ce parcours de formation. En effet, le cadre juridique dépend d'un dispositif en cours d'instruction, non encore officialisé. Dans tous les cas, c'est celui qui pourrait être mis en œuvre à partir du 1<sup>er</sup> mars pour la prochaine rentrée des inspecteurs de l'action sanitaire et sociale.



La durée de formation de 18 mois de formation initiale et 6 mois de formation d'adaptation à l'emploi passe à 15 mois de formation initiale et 1 mois de formation d'adaptation qui va se séquencer après la prise de poste avec des temps de présence sur le terrain.

Le temps de formation de 40 semaines passe à 32 semaines.

Les temps de stage sur le premier parcours (2016) resteraient importants en volume, mais nous allons essayer de les développer à partir de 2017. Cela s'appuie sur 4 stages différents : un stade d'observation en début de formation jusqu'au stage de spécialisation en fin de parcours qui sera davantage appliqué à l'environnement professionnel de l'inspecteur lors de son premier poste.

Le dispositif de titularisation et d'évaluation des compétences pourra évoluer dans le dispositif statutaire en cours d'instruction. Il comprendra :

- un contrôle continu avec une note de stage encore importante ;
- un dispositif de jury de fin de formation allégé ;
- un calendrier de formation ;
- des modalités d'affectation qui vont permettre de rapprocher le temps de décision du recrutement de la prise de poste.

### Conclusion

En conclusion, ce dispositif de formation rénové aura l'intérêt de s'inscrire dans une approche globale des évolutions des modalités de recrutement, des évolutions des enjeux, des évolutions des dispositifs d'évaluation.

C'est une avancée majeure pour l'École avec une rentrée unique des élèves en janvier pour une question de stabilité des effectifs mais aussi pour favoriser l'interfiliarité et permettre aux inspecteurs de rentrer avec des professionnels et entendre ainsi des propos concernant l'ensemble du champ de la santé publique.

C'est un « compromis » de formation pour les futurs professionnels car on continue à préserver, au travers des 12 premiers mois de formation, une culture transversale partagée entre les champs de la santé publique, de la cohésion sociale. En même temps, avec la spécialisation, on va former des inspecteurs en fin de formation initiale plus experts dans leur domaine d'intervention.

Merci de votre attention.

**M. BERLAND.**- Qui veut prendre la parole ?

**M. FOGNET.**- Pour le SNIASS UNSA, je me fais l'écho de propos déjà tenus lors du dernier Conseil des formations où ce point a été abordé.

J'aimerais saluer le travail mené par Valérie Jouet sur l'actualisation de cette formation qui comprend des points positifs, que ce soit sur la philosophie générale d'une professionnalisation accrue de la formation ou l'allègement de l'évaluation finale de cette formation. Pour nous, cela consiste effectivement en une actualisation positive.

Néanmoins, nous relevons un paradoxe. Vous avez pu lire l'impressionnant champ de compétence des IASS dans le projet de texte, champ qui ne diminue pas. Pour autant, la formation est nettement diminuée. Cela nous interroge quelque peu, et le Conseil des formations s'est exprimé en ce sens également. Il y a un grand écart à gérer : on diminue la formation, mais on a toujours autant de champs de compétences à maîtriser.

Nous avons également un très sérieux doute sur la motivation de cette réforme. La DRH nous l'a présentée comme étant de nature à préserver, voire développer l'attractivité du corps. Nous aimerions le penser, mais restons sérieux : l'attractivité d'un corps se traduit par une grille indiciaire et des perspectives de carrière attractives. Ce n'est pas toujours le cas, peut-être même de moins en moins, pour le corps des IASS qui a été un peu malmené par

les différentes réformes territoriales. Il n'est pas le seul : mon collègue du SMISP pourrait en dire autant, voire plus.

C'est la raison pour laquelle l'UNSA se prononcera contre le texte en comité technique ministériel, c'est-à-dire sur la philosophie du texte qui vise à rénover le statut des IASS ; la formation n'étant qu'un aspect de ce projet de revalorisation ou de rénovation du corps. Pour la revalorisation, nous jugerons sur pièce.

Néanmoins, aujourd'hui, sur le fond de la formation et le travail mené, en cohérence avec la position développée en Conseil des formations, nous nous abstiendrons.

**M. FOUÉRE.**- Pour le SMISP, nous suivrons la position du SNIASS sur la refonte de la formation des IASS et irons vers une abstention.

J'en profite pour attirer votre attention sur le deuxième item concernant l'interfiliarité dont je ne sais pas comment on va pouvoir la développer avec certaines filières un peu en déshérence à l'École, ce qui n'est pas de sa responsabilité. Par exemple, la filière MISP n'a pas eu de concours de recrutement en 2015. Il a été porté à notre connaissance qu'un groupe de travail avait été formé avec le ministère, avec seulement le secrétariat général, la DRH, l'EHESP et deux ARS, alors que les directions d'administration centrale ne font pas partie de ce groupe de travail et que les principales agences nationales ont été oubliées.

Je rappelle que près de deux tiers de nos collègues MISP sont positionnés dans les ARS et un bon tiers à l'extérieur. On est complètement en panne sur cette filière. Au mois d'avril, nous avons demandé à M. Ricordeau et M. Blondel si la filière est mise en extinction, et donc la formation derrière ou pas. Si elle est mise en extinction, il faut aller sur une mise en extinction du corps. Je rappelle que le corps a perdu 100 ETP de MISP sur les trois dernières années. L'effectif est passé de quelque 600 MISP à moins de 500 actuellement. Monsieur Ricordeau nous a expliqué que la volonté n'était pas de mettre en extinction la filière des MISP. Si ce n'est pas le cas, il faut la relancer, et donc relancer la formation qui va avec en s'en donnant les moyens.

J'ai appris cette semaine que des équipes partent en inspection dans les établissements sans médecin inspecteur... Je ne sais pas comment on peut partir en inspection dans les établissements de santé et dans les établissements médico-sociaux sans médecin inspecteur de santé publique. Cela devient assez dangereux.

Il faut véritablement que le ministère et le secrétariat général, et indirectement le cabinet, se saisissent de la situation. J'ai rappelé au Comité national de concertation (CNC) des ARS à M. Ricordeau qu'il était anormal que, dans le cadre de la réforme territoriale, il n'y ait pas de revues des missions. On en est à se poser des questions sur la configuration actuelle dans certaines ARS des équipes de veille et d'alerte configurées *a minima* pour répondre à des besoins de grandes ARS. On passe d'ARS pour cinq ou six départements à des ARS pour douze départements sans plus de moyens au niveau des segments (la veille, l'alerte, la gestion de crise).

J'ai rappelé à M. Ricordeau qu'il faut se donner réellement les moyens d'une revalorisation et d'une attractivité de ce corps. Cela passe par une révision de la formation. Ce n'est pas en nous vendant ou en tentant de nous vendre une formation au rabais de type « revalorisation et intégration » de quelques éléments qui sont dans le corps actuellement, en tentant de les titulariser sous la forme d'un stage de quelques mois, que cela répondra à une ambition pour relancer ce corps.

Je reviens à la question initiale : soit il y a une mise en extinction du corps et il faut se donner les moyens de la gérer, soit ce n'est pas le cas et il faut reprendre toute la filière, y compris la formation et la recalibrer au niveau de la formation initiale.

**M. CHAMBAUD.**- Je reprends les deux éléments. Même si le second n'était pas à l'ordre du jour, il est malgré tout important.

Par rapport au premier sur les inspecteurs des affaires sanitaires et sociales, j'ai dit aux membres du Conseil d'administration que l'École avait alerté sur le sujet depuis un certain temps ; elle a écrit voici un an et demi au ministère. Jusqu'à présent, l'École perdait entre un tiers et un peu plus de 40 % de sa promotion ; les élèves IASS démarraient la formation mais la quittaient au bénéfice d'autres concours, notamment ceux de la Fonction publique hospitalière. Cette situation illustre un malaise très clair autour de la perte d'attractivité de ce corps, mais nous posait aussi un problème très important de mise en route de cette formation.

L'élément positif pour nous est d'avoir des calendriers qui ne subissent pas cette contrainte d'une hémorragie très forte. Valérie Jouet et les équipes de l'École ont travaillé pour avoir une formation qui corresponde à ce qui avait été demandé par le ministère. Je pense que la formation proposée est peut-être le meilleur compromis possible. Mais nous avons conscience que cela ne résout pas tous les problèmes.

J'ajoute un point que j'ai essayé de défendre pour la formation des IASS, mais elle est à mon avis générale pour toutes les formations professionnelles.

Je trouve que la maquette actuelle n'est pas satisfaisante car, finalement, les temps de préparation au premier emploi sont très faibles. Ce n'est pas une bonne chose pour les formations professionnelles que de raccourcir les temps de formation au premier emploi. Les différents employeurs attendent aussi de l'École qu'elle permette d'avoir des personnes les mieux formées possible à l'emploi qu'elles vont occuper. Je dis très clairement qu'un mois de formation à l'emploi n'est pas assez.

Par ailleurs, je souhaiterais une discussion avec le ministère sur toutes les formations d'adaptation aux différents emplois. C'est vrai pour les IASS et pour toutes les formations : l'évolution des métiers au sein de notre système de santé fait que, lorsque les personnes changent d'affectation et d'emploi, l'École leur offre très peu de choses. Même lorsqu'elle en offre, les employeurs n'ont pas le réflexe, le temps, la disponibilité, de permettre ces formations statutaires pour les différents changements de fonction ou d'emploi.

C'est un élément sur lequel nous n'avons pas beaucoup avancé alors qu'il est majeur dans ces évolutions. C'est ce qui permet à l'École de donner une plus-value par rapport au parcours des personnes et non pas uniquement par rapport au premier emploi.

Les médecins inspecteurs et pharmaciens inspecteurs sont aussi un point sur lequel j'alerte depuis près de deux ans et demi le ministère, en soulignant que cela a été pour nous une année blanche en 2015. L'École a été associée à un groupe de travail afin que les ARS puissent exprimer ce qu'elles souhaitent. Il est vrai qu'une évolution est nécessaire car on voit bien que le corps n'est pas attractif, que les ARS ou d'autres structures ont des difficultés à faire appel à des médecins inspecteurs. C'est vraiment une problématique mais encore faut-il que les travaux démarrent. Selon des informations officieuses, cela devrait débuter en début d'année prochaine.

Je comprends au travers des évolutions, et c'est aussi une demande du secrétaire général, qu'une formation intermédiaire démarrera en 2016 pour montrer qu'il y a toujours un concours. Mais l'élément majeur est de trouver les modalités qui, à partir de 2017, permettront une véritable rénovation de ces métiers, notamment celui de médecin inspecteur. On a aussi un problème pour les pharmaciens inspecteurs.

Pour toutes les filières État, on voit bien que la réflexion est à géométrie variable. Sachant que nous avons pu échanger, par différents séminaires et contacts avec Mme Quiot, sur le besoin d'une vision globale et transversale de l'évolution de ces métiers dans la Fonction publique d'État.

**M. BERLAND.** - D'autres interventions ? (*Il n'y en a pas.*)

Vote à main levée sur la délibération n° 39/2015 : 9 ABSTENTIONS.

La refonte de la formation des inspecteurs de l'action sanitaire et sociale est approuvée.

## 8. PROLONGATION DE L'APPLICATION DES DEROGATIONS DANS LE CADRE DE LA POLITIQUE DES DEPLACEMENTS

**Mme de LAROCHELAMBERT.**- L'École a adopté une dérogation qui se prolonge jusqu'à la fin de cet exercice. Depuis quelques mois, elle a également entrepris une réflexion sur une nouvelle politique concernant les achats et missions, mais aussi les déplacements.

Il vous est demandé aujourd'hui d'examiner et d'adopter une prolongation de ce qui a d'ores et déjà été validé par cette même instance, à l'identique de l'application des dérogations relatives aux frais de séjours en France. Une disposition spécifique nous a été dictée par une difficulté rencontrée lors d'une mission en Algérie cette année par des professionnels de l'École. Il nous est donc apparu important de vous proposer cet ajout qui tient compte des missions spécifiques à l'étranger et des conditions de sécurité renforcées pour l'hébergement de nos agents.

☒ Vote à main levée sur la délibération n° 40/2015 : UNANIMITÉ.

La prolongation des dérogations dans le cadre de la politique des déplacements est approuvée.

**M. BERLAND.**- Je vous propose de suspendre notre séance et de nous retrouver après le déjeuner.

*(La séance suspendue de 12 h 10 à 13 h 28.)*

**M. POMMERET.**- Nous aurions souhaité que l'ordre soit inversé entre le projet immobilier et le budget. Pour des raisons de planning de plusieurs personnes, ce n'est pas possible, mais nous aurions souhaité débattre d'abord du projet immobilier, puis du budget.

**M. BERLAND.**- Effectivement, il y avait une logique, mais cela aurait été compliqué.

## 5. PRESENTATION ET ADOPTION DU BUDGET INITIAL 2016

**M. CHAMBAUD.**- Je vais faire une brève introduction avant de laisser Élisabeth de Laroachelambert et ses équipes présenter ce projet de budget 2016.

Sur plusieurs points, c'est un budget qui n'offre pas de surprises particulières puisque certaines choses étaient prévisibles, y compris lorsque nous avons discuté des budgets précédents. Je rappelle deux ou trois points importants.

Tout d'abord, cette année, un travail important a été réalisé entre les tutelles et l'École. Il avait été demandé et accepté à la fin de l'année dernière, lorsque nous avons discuté du budget 2015. Donc, nous avons entrepris une série de contacts avec les deux tutelles pour échanger les informations et les visions que nous avons sur la manière dont pouvait se construire le budget à l'École en termes de dépenses, recettes et conséquences sur les modes d'organisation actuelle.

Cette étape s'est déroulée pendant le premier semestre de l'année 2015 pour aboutir à un séminaire du Conseil d'administration qui s'est tenu il y a une semaine. Il a permis aux différentes institutions présentes au Conseil d'administration d'échanger sur les évolutions possibles du budget de l'École pour qu'il soit soutenable. Je laisserai les tutelles en parler si elles le souhaitent.

Le processus proposé à la fin de l'année dernière a été mis en place durant cette année. Pour le budget 2016, nous sommes dans une équation compliquée puisque les éléments qui devraient présider à une rénovation de ce modèle budgétaire de l'École ne sont pas encore stabilisés. À partir des éléments proposés et présentés au séminaire, nous aurons un travail à mener tout au début de l'année prochaine pour être capables de proposer pour l'année 2017 et les suivantes — si besoin — des évolutions législatives et réglementaires. Il nous faudra aussi trouver les éléments nous permettant d'avoir un équilibre qui permette à l'École de fonctionner et d'être efficiente et performante, mais aussi d'absorber sa particularité, c'est-à-dire un nombre d'élèves hospitaliers que l'École paye en salaires et indemnités, et ce, quelles que soient les évolutions des prochaines années.

Ce travail d'explicitation est en train de se dérouler. Pour ma part, je voudrais remercier tous ceux qui y ont participé ; nous notons une bonne volonté de part et d'autre.

Enfin, pour l'année 2016, nous sommes dans une certaine équation. Je sais que plusieurs membres du Conseil d'administration ont l'impression que nous « crions au loup », que la situation est compliquée, mais que finalement l'École arrive toujours à équilibrer le budget. Je rappelle que nous avons équilibré le budget l'année dernière par une recette exceptionnelle. Si nous ne l'avions pas eue, nous serions en déficit de près 2,4 millions.

Ce qui va vous être présenté est un peu la poursuite de cela. L'École fait des efforts — nous allons vous les montrer — et va continuer à en faire. Ils trouveront probablement leurs pleines conséquences dans l'année 2016 pour une partie puis dans l'année 2017 pour une plus grande partie. Par contre, les éléments qui président à l'évolution de ce budget, notamment par rapport aux limitations de certaines dotations de nos tutelles et à l'augmentation du nombre d'élèves restent présents. Ces sujets sont permanents.

C'est dans ce contexte que nous vous présentons ce budget 2016. Encore une fois, pour nous, il est important de limiter au maximum le déficit qui sera probablement présent pour l'année 2016. Par ailleurs, dans le même temps, nous devons travailler au tout début d'année 2016 sur un budget 2017, et suivant, qui pourra être cette fois-ci pérenne car équilibré.

Je vous propose de passer tout de suite la parole à Élisabeth de Larochembert pour entrer dans le détail.

**Mme de LAROCHELAMBERT.**- Je vais présenter une synthèse assez rapide du document qui vous a été adressé afin que le débat puisse s'instaurer de façon plus large.

Pour commencer, je vais faire un rappel des éléments stratégiques en marge depuis 2013 avec le lancement des travaux du COP dès 2013.

En 2014, nous avons deux éléments majeurs : d'une part, la signature du nouveau COP ; d'autre part, le rapport de l'IGAS sur l'évolution des organisations nécessaires.

En 2015, nous avons :

- la mise en place du plan pluriannuel d'amélioration et de la performance qui est en cours. Par définition, il va s'échelonner sur plusieurs années avec des étapes majeures franchies dès 2016 ;
- la présentation à l'instance du premier débat d'orientation budgétaire ;
- un budget rectificatif vous a été présenté lors du dernier Conseil d'administration. Il faisait déjà apparaître les premiers éléments de réduction des dépenses au titre de 2015 avec extension en année pleine pour 2016, issus du plan pluriannuel avec le regroupement des sites parisiens en un site unique (Plaine-Saint-Denis). Je vous rappelle que cela aboutit à une réduction des dépenses de location dès l'exercice 2016 de 350 000 € et de 400 000 € pour les exercices suivants ;
- un début de réduction des coûts d'énergie par la passation de marchés nouveaux.

Un travail important a été réalisé même s'il vous semble insuffisant à ce stade. Il va évidemment se poursuivre l'année prochaine et les années suivantes. Il porte sur la fiche d'analyse des coûts et recettes des formations qui font l'objet d'un dossier qui vous a été adressé.

Puis, nous vous présenterons tout à l'heure les premiers éléments de l'organisation et de l'évolution de la fonction restauration dans l'École qui sera détaillée en février prochain, ainsi que les éléments de choix d'un scénario d'évolution du schéma directeur immobilier pour le site rennais.

En 2016, des réflexions se poursuivront faire aboutir l'évolution de l'organisation de la direction des études, la comptabilité analytique et surtout l'identification d'une cellule Pilotage, Qualité et Performances auprès de la direction générale pour avancer dans la comptabilité analytique et dans le pilotage de l'École.

Un projet sera présenté également en détail : le Centre de services partagés des achats et missions avec une rationalisation de nos processus d'achat et une nouvelle politique sur les missions.

Nous avons des contacts très importants, des études menées par un comité de pilotage sur l'évolution de la restauration au sein de l'École et sur notre mission d'hébergement des élèves et étudiants. Quelle est notre mission vis-à-vis d'eux ? Comment la remplir ? Est-ce à nous de la remplir complètement de A à Z ? Nous est-il permis et possible de la déléguer en tout ou partie ? Nous avons eu des contacts très récents et très approfondis avec les Domaines, avec Neotoa à qui nous louons deux résidences, et avec le CROUS récemment. Ce sont des perspectives très intéressantes d'évolution.

L'aboutissement des réflexions est prévu avant la fin du premier semestre 2016 sur : le regroupement de plusieurs accueils de l'École, un guichet unique où l'ensemble de nos usagers peut avoir un premier contact et une orientation vers la fonction logistique la plus adéquate, ce qui n'est pas très transparent aujourd'hui dans nos organisations.

Nous verrons tout à l'heure les bases d'un schéma directeur immobilier pluriannuel. Indépendamment de la réflexion qui a abouti au choix d'un scénario qui sera proposé tout à l'heure, nous devons aussi avancer sur le financement possible de ce schéma directeur immobilier dont vous verrez l'efficience attendue.

En attente de l'ensemble de ces évolutions et pour assurer une meilleure maîtrise ou une moindre dérive de notre budget, nous optons pour une politique volontariste de maintien des budgets de vacances et des frais de mission au niveau des dépenses constatées pour 2015.

À partir de ces éléments stratégiques, comment avons-nous construit notre budget initial ?

### Produits

Tout d'abord, nous avons des subventions pour charges de service public dont nous connaissons maintenant, en ce qui concerne le MASS, la baisse prévisionnelle de 3 % pour l'exercice 2016 par rapport à 2015. Dans une prochaine diapositive, vous verrez l'évolution pluriannuelle de cette subvention à la baisse.

La subvention MESR a une prévision d'augmentation jusqu'à ce jour, mais nous attendons la stabilisation des chiffres dans les prochains jours. En tout cas, c'est une augmentation prévisible, mais peut-être pas à la hauteur de ce qui avait été retrouvé dans les premières projections du MESR, qui étaient à l'époque de 8 % par rapport à l'exercice 2015.

Nous avons tablé sur une stabilité des contributions hospitalières, et une croissance de 15 % des produits d'exploitation de formation continue et de recherche.

Laurent Chambaud a rappelé que, cette année, nous n'aurons pas de produits exceptionnels contrairement aux exercices précédents. Cela nous amène à la réalité du budget telle qu'elle existait jusqu'à ce jour, mais en partie « camouflée » par des produits exceptionnels d'importance.

Un schéma vous rappelle d'une autre manière l'évolution de nos ressources. Nous voyons bien les différences de volumes de ces ressources ainsi que leur évolution :

- les contributions hospitalières (rouge) ;
- les ressources propres (bleu ciel) ;
- la subvention du MASS (vert) dont nous voyons l'évolution progressivement négative. Même si elle n'est que légèrement négative, la faiblesse de l'évolution est malgré tout importante ;
- la subvention MESR (bas du schéma).

Réparties d'une autre manière, ce sont les mêmes informations :

- la part très importante des contributions hospitalières (vert) à hauteur de 56 %,
- la contribution du MASS à hauteur de 16 %,
- ainsi de suite avec le MESR (rouge) à 4 %,
- les produits de formation au-dessus de 10 %.

Nous faisons un zoom sur les ressources propres identifiées. Nous voyons une importante part des formations à hauteur de 44 % dans la répartition, et des activités de recherche à hauteur de 35 %. L'hôtellerie représente 10 %. Le dernier vote ne permettra pas d'augmenter cette part.

D'autres éléments sont retenus pour la construction de ce budget :

- le respect des autorisations d'emploi sous plafond. Un détail vous sera donné par Véronique Surel dans la *slide* suivante ;
- une prise en compte de l'évolution du nombre de places ouvertes aux concours. Lorsque nous avons construit le budget, il s'agissait bien de parier sur un pourcentage de places prises par rapport au nombre ouvert puisqu'il y a un décalage tous les ans. Statistiquement, il évolue. Nous avons fait un pari pour construire ce budget. Nous avons aujourd'hui les résultats des concours. Vous allez voir tout à l'heure apparaître les différentiels qui portent essentiellement sur le nombre de candidats reçus au concours de directeur de soins. Il est inférieur de façon assez sensible aux places ouvertes, hélas pour nos hôpitaux. Ensuite, il y a un nombre non négligeable d'élèves directeurs reçus au concours de DH et reçus en parallèle au concours de l'ENA à hauteur de 11 places. Du coup, nous aurons très rapidement épuisé la liste complémentaire pour le concours d'élèves directeurs ;
- une maîtrise volontariste des budgets de vacation et de frais de mission ;
- une première intégration des mesures du plan Efficience.

#### Le plafond d'emplois

**Mme SUREL.**- Concernant le plafond d'emplois du ministère des Affaires sociales, je vous rappelle que nous avons « rendu » 33 emplois depuis 2012. Donc, nous sommes à 325 postes sur le budget 2016 contre 329 l'année dernière.

En revanche, le plafond du MESR a augmenté : nous avons maintenant 36 ETPT. Pendant plusieurs années, les doctorants n'étaient pas comptés au bon endroit ; il faut les sortir pour faire des comparaisons :

- 13 postes d'enseignants chercheurs « historiques » ;
- 7 postes obtenus dans le cadre du contrat USPC, dont 6 postes d'enseignants chercheurs et 1 poste d'ingénieur d'études ;
- 14 doctorants : nous avons obtenu un poste supplémentaire cette année ;
- 2 postes au titre des concours Sauvadet. Du fait de notre double tutelle, nos personnels de catégorie A pouvaient postuler soit au concours d'attachés du ministère des Affaires sociales, soit aux concours d'ingénieur d'études au ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. C'est pourquoi 2 postes Sauvadet ont glissé sur l'enseignement supérieur.

**Mme de LAROCHELAMBERT.**- Concernant l'évolution des charges, nous avons construit ce budget avec des statistiques concernant les places supplémentaires ouvertes, soit 30 places. Sur ces 325 places, nous avons parié sur un taux de prises de poste nous amenant à 289 présents. Aujourd'hui, nous avons la certitude concernant les directeurs de soins : 38 directeurs de soins rémunérés prendront leur poste *versus* 55 places ouvertes au concours pour lesquelles nous avons estimé 45 élèves arrivants. Donc, nous étions un peu au-dessus de la barre.

Concernant le concours de l'ENA, 11 personnes sont reçues au concours de directeur d'hôpital et un certain nombre de candidats sont reçus à la fois aux concours d'attachés, de D3S et de DH pour lesquels nous pressentons qu'ils vont opter pour le concours de DH. Puis, nous avons un certain nombre de succès au concours d'EN3S.

Ce matin, il a été évoqué la situation des IASS avec la perte au cours des années précédentes d'un certain nombre d'élèves qui choisissaient d'intégrer la filière hospitalière à la suite de leur succès au concours. Nous voyons bien l'intérêt que nous aurons à partir de 2017 d'avoir une rentrée unique pour avoir une meilleure maîtrise des entrées dans les différentes places et de ne pas avoir cette perte en ligne permanente tout au long des exercices, et que ces professions travaillent ensemble. C'est un objectif majeur.

#### Évolution de la masse salariale

**Mme SUREL.**- Nous maintenons les vacations en termes budgétaires par rapport à l'année dernière. En revanche, on note une augmentation des recettes provenant des conventions de recherche ; augmentation forcément au-dessus des dépenses de salaire liées aux élèves, mais aussi un maintien de la masse salariale globale avec, depuis le réalisé 2012, une baisse relative. Je rappelle que, à l'intérieur de la masse salariale, nous avons à la fois l'Enseignement supérieur et les Affaires sociales.

**Mme de LAROCHELAMBERT.**- À ce stade de nos connaissances sur les prises de postes par les élèves hospitaliers, la variation de réduction des charges salariales sur le budget présenté aujourd'hui serait entre 400 000 et 900 000 € par rapport aux salaires et aux missions des élèves prenant leur poste en janvier compte tenu de la diminution de leur nombre.

Nous verrons tout à l'heure l'incidence que cela aurait sur le déficit prévisionnel global. Nous en saurons plus en février et nous pourrons vous présenter un budget rectificatif.

#### Évolution prévisionnelle des dépenses de fonctionnement

L'évolution des charges de fonctionnement vous est rappelée par ce graphe. Il vous montre les évolutions majeures depuis 2011 et la relative stagnation depuis trois exercices.

Tout cela amène à des données bilancielle que va vous présenter Marie-Hélène RIO.

#### Synthèse chiffrée et hypothèses bilancielle pour 2016

**Mme RIO.**- Très schématiquement, avec des produits à 57,6 millions et des charges à 61,4 millions, nous arrivons à un déficit global de plus de 3,8 millions avec les éléments à notre connaissance. Pour mémoire, le résultat 2015 est prévu en léger bénéfice de 637 000 € avec la réserve sur les produits exceptionnels l'an dernier de TVA.

Ces résultats nous conduisent à une insuffisance d'autofinancement pour l'exercice 2016 de 1,7 million. Nous avons un plan d'investissement provisoire de 3,023 millions qui n'inclut pas les études du schéma directeur immobilier. Ce montant comprend :

- le solde de l'opération IRSET : 900 000 €,
- des provisions sur des projets sur les systèmes d'information : 790 000 €,
- des actions pédagogiques innovantes : 200 000 €,
- un fort investissement sur les équipements scientifiques du LERES : 565 000 € ;
- des provisions pour travaux et équipements divers : 580 000 €.



Compte tenu de l'insuffisance d'autofinancement, ce plan d'investissement provisoire conduit à un prélèvement sur le fonds de roulement de 4,730 millions. Cela conduira notre fonds de roulement à la fin de l'exercice à un peu plus de 9 millions, soit près de deux mois de fonctionnement dans les hypothèses actuelles.

Ceci est un rappel chiffré de nos données clés qui reprend ce que je viens d'exposer avec une décomposition du résultat marqué entre le résultat positif sur conventions de recherche et le résultat en déficit des autres activités de l'établissement.

### Le budget 2016 en mode GBCP

Pour la première fois, nous répondons à l'obligation de présentation du budget en mode GBCP. Lors d'un Conseil d'administration précédent, nous avons exposé les principes et concepts de la GBCP avec une présentation par Didier Jarnigon. Je vous rappelle que nous avons l'obligation de présenter le budget en mode GBCP selon un budget en autorisations d'engagement et crédits de paiement. Les notions budgétaires ne sont plus les mêmes que celles que vous aviez précédemment et que nous avons reprises pour l'explication précédente. Le budget avait une notion comptable, il n'était pas que budgétaire.

### Les autorisations budgétaires

Ces autorisations budgétaires sont décomposées en dépenses des autorisations sur l'enveloppe de personnel avec l'obligation de présenter :

- ces autorisations budgétaires en autorisations d'engagement (AE) égales aux crédits de paiement (CP) ;
- les dépenses de fonctionnement en enveloppes ;
- et les dépenses d'investissement.

Nous n'avons pas une stricte égalité des AE et des CP. En fonction des engagements qui pourront être pris au cours de chaque exercice budgétaire, les autorisations d'engagement pourront évoluer. Elles peuvent être différentes des crédits de paiement lorsque ce sont des engagements pluriannuels avec des montants fermes et des contractants connus. Sinon, nous avons l'égalité en crédits de paiement pour les autres marchés, comme les marchés à bon de commande où nous aurons une inscription égale dans l'année entre autorisations d'engagement et crédits de paiement.

Budgétairement, à partir de 2016, nous ne constatons que les recettes réellement encaissées. Nous ne sommes plus dans la présentation budgétaire en droit constaté, mais bien en décaissement et encaissement. Le montant total des recettes s'élève à 57 545 000 €.

Le solde budgétaire se calcule à partir de la différence entre les recettes encaissées et les crédits de paiement. Nous avons un solde budgétaire déficitaire de 4 730 000 €. Le solde budgétaire ne peut pas être comparé directement au résultat comptable que nous venons de voir puisque le résultat comptable est en droit constaté.

### Le budget par destination

Nous avons l'obligation de présenter les dépenses par destination. C'est un premier exercice que nous avons réalisé avec les tutelles sur la destination des dépenses de l'établissement. La première présentation donne quatre principales destinations, mais elles seront certainement à affiner par la suite :

- Formation initiale et continue master : c'est le niveau d'enseignement que nous avons à l'École. Cette sous-rubrique intègre les rémunérations et indemnités de stage des élèves. C'est la particularité de notre établissement ;
- Recherche : à ce stade, elle inclut l'expertise. Je pense que nous pourrons être au plus fin l'année prochaine en distinguant « recherche » et « expertise », mais c'est une première approche. Il y a ici une notion de thématique de recherche par rapport aux sections retenues par le ministère de l'Enseignement supérieur :

- « recherche sur les sciences de la vie, biotechnologie et santé »,
- « recherche sciences de l'homme »,
- « recherche transversale » : dans cette rubrique, nous avons mis les dépenses relatives au réseau doctoral et les dépenses courantes de la direction de la Recherche ;
- Immobilier : nous avons souhaité l'isoler puisque c'est un sujet particulièrement prégnant à l'École. Y sont recensées toutes les dépenses immobilières (charges de bâtiment, location immobilière) ;
- Pilotage et support : elle peut paraître très importante puisque la totalité des personnels permanents est imputée à ce stade de présentation sur la fonction « pilotage et support ». Avec le système d'information, nous espérons avoir une prévision plus fine afin de répartir le personnel permanent qui intervient directement en formation et en recherche sur ces deux destinations.

Voilà une première présentation du budget en mode GBCP.

**Mme de LAROCHELAMBERT.**- Je vais terminer sur les perspectives de l'exercice 2016. Nous savons d'ores et déjà que nous présenterons au Conseil d'administration de février prochain un budget rectificatif. Vous aurez à vous prononcer sur l'ajustement des dépenses liées au résultat et aux prises effectives de poste par nos élèves hospitaliers. Je répète que nous sommes dans une variation de 400 000 à 900 000 € par rapport au déficit de 3,8 millions que nous venons de présenter.

Puis, dès le mois de février, nous aurons des chiffrages de l'efficience attendue de plusieurs évolutions de nos organisations incluses dans le plan pluriannuel d'efficience et d'amélioration de la performance.

La deuxième perspective pour 2016 porte sur la poursuite de nos travaux avec nos tutelles et l'ensemble de nos partenaires sur l'évolution du modèle économique de notre école.

**M. BERLAND.**- À ce stade, avez-vous des commentaires ?

**M. VINCENT.**- Je voudrais faire quelques commentaires sur ce projet de budget, qui montre à l'évidence que le modèle économique de l'École est largement dépassé et mérite d'être corrigé.

Je rappelle que si nous appliquions à la lettre la loi de 1968, la contribution hospitalière serait nettement en deçà de ce qu'elle est aujourd'hui. Les hôpitaux ne pourraient payer une cotisation que sur la base des salaires payés aux élèves hospitaliers ; nous ne le demanderons pas, comme je l'ai déjà dit à plusieurs reprises et j'y reviendrai dans la suite de mon intervention.

Dans ce modèle économique imparfait, ce qui est étonnant, c'est la diminution de la contribution du ministère des Affaires sociales. Elle est en baisse alors qu'il me semble que c'est le premier ministère concerné dans cette affaire. Cela appelle sans doute aussi une réflexion au niveau de l'École sur les gains de productivité et les économies qu'elle pourrait réaliser. J'imagine que la réflexion a lieu tous les jours. Je pense que nous en reparlerons un de ces jours.

Puis, Élisabeth de Larochelambert a parlé tout à l'heure de la mise en place d'une vraie comptabilité analytique. Elle me paraît absolument nécessaire pour que chacun puisse y voir clair. Ce n'est pas pour piéger qui que ce soit, mais pour que les choses soient bien claires entre les différents partenaires.

Comme c'est intimement lié, je voudrais rappeler notre position à la suite du séminaire du 8 décembre sur l'évolution non pas du modèle économique de l'École, mais sur le modèle de financement par la contribution hospitalière.

Premièrement, nous sommes d'accord pour que les établissements hospitaliers qui sont les bénéficiaires en première ligne des formations dispensées par l'École contribuent non

seulement au paiement des salaires des fonctionnaires hospitaliers, mais aussi aux frais pédagogiques de l'École. Il faut que la loi soit mise en conformité par la réalité.

Deuxièmement, j'espère que M. le Secrétaire général nous confirmera dans quelques instants les conclusions qui sortaient du séminaire du 8 décembre, c'est-à-dire au maintien du principe d'une cotisation hospitalière auquel nous sommes attachés. Cela montre notre attachement au maintien du lien entre les hôpitaux et l'École. Pour nous, c'est un élément fort.

Ensuite, nous sommes bien sûr prêts à discuter sur l'évolution de la construction de la cotisation comme c'est ressorti dans les travaux du séminaire du 8 décembre. Elle comporterait une partie fixe permettant de financer les frais pédagogiques de l'École et une partie variable tenant compte de l'évolution des effectifs fluctuants des élèves hospitaliers en formation.

Puis, nous ne sommes pas opposés à toute idée de simplification du calcul de l'assiette du mode de recouvrement des cotisations afin d'optimiser les moyens de l'École, notamment sur le plan administratif.

Je pense qu'il y a encore beaucoup de travail à faire. Je représente les établissements (donc les employeurs) ; les professionnels s'exprimeront sans doute tout à l'heure. Le monde hospitalier est attaché à cette école. Nous ne contestons pas le montant des cotisations payées aujourd'hui, sous réserve que la loi s'adapte pour ne pas être hors-la-loi en permanence. Nous sommes prêts à certaines évolutions dans la mesure où le lien fort entre l'École et les hospitaliers demeurent ce qu'il est aujourd'hui.

J'ai une autre question à poser : à propos du tableau des effectifs, j'aurais bien aimé rappeler que j'ai fait une demande il y a deux ans sur la répartition des emplois d'enseignants entre les différents départements avec leur évolution dans le temps. Puis, j'ai demandé, à la faveur de la création d'emplois venant du ministère de l'Enseignement supérieur, quels étaient les critères qui présidaient à la répartition de ces nouveaux emplois qui viennent conforter l'École. J'imagine que c'est de la responsabilité du directeur de l'École, mais ce dernier peut-il nous donner les critères qu'il utilise pour répartir les postes créés entre les différents départements ? Cela nous serait bien utile.

**M. CHAMBAUD.**- La répartition des enseignants chercheurs entre les différents départements d'enseignement et de recherche de l'École est un élément que nous pouvons produire à la suite de ce Conseil d'administration.

**M. VINCENT.**- Avec une évolution dans le temps depuis 2008 ou 2009.

**M. CHAMBAUD.**- Ce sont des éléments qui sont assez simples. Cependant, il faut prendre quelques précautions : il y avait 5 départements, il n'y en a plus que 4. Globalement, ces points sont faciles à produire et nous vous les produirons.

Concernant les modes de répartition des nouveaux emplois, je parlerais plutôt des emplois en général puisque nous avons mis en place au sein de l'École une procédure qui va s'appliquer à l'ensemble des postes à remplacer, que ce soit des personnes qui partent (à la retraite ou qui partent de l'École) ou que ce soit des personnes qui sont recrutées dans le cadre des nouveaux emplois. C'est une procédure dans laquelle les différents départements font état de leurs besoins, lesquels sont analysés par le directeur des Études et le directeur de la Recherche. Ensuite, ils sont discutés dans le cadre du Comité de direction (CODIR).

C'est à la suite de ces différents paliers que je décide de l'affectation de ces différents postes. D'abord, l'objet est de nous permettre d'avoir un état des lieux des besoins en type d'enseignants chercheurs dans l'École, d'assurer un minimum d'équilibre entre les différents départements en fonction de ces besoins.

D'ailleurs, je remercie à la fois les directeurs de département, le directeur des Études et le directeur de la Recherche sur le sujet, car cela permet aussi de travailler les aspects transversaux. Je prends deux exemples pour illustrer mon propos. Tout ce qui a trait à la

nouvelle implication de l'École sur les soins ambulatoires est à cheval entre différents départements. C'est à la fois l'institut du Management, ce sont les Sciences humaines et sociales, et pour une partie Épidémiologie et Biostatistiques puisque plusieurs sujets peuvent les intéresser sur l'emploi des *big data* dans les établissements. Cela permet d'avoir des propositions qui n'émanent pas uniquement d'un département même si la personne va dans un département. Cela peut avoir des besoins conjugués sur le sujet.

Deuxième exemple : nous sommes en train de travailler sur un profil de poste en « santé urbaine ». C'est probablement en lien entre le département Santé, Environnement, Travail et les Sciences humaines et sociales, voire Épidémiologie et Biostatistiques. Cela montre que, même si les enseignants chercheurs sont affectés à des départements, ils travaillent pour l'École. Je voudrais insister sur ce point.

**M. de WILDE.** - Je vous fais part de quelques observations et questions.

Premièrement, comme l'a dit le directeur, il n'y a pas de surprise dans le projet de budget 2016. Finalement, c'est parce que ce déficit a quelque chose de structurel qu'il n'y a pas de surprise. Pour en sortir, il faut pouvoir s'interroger sur les coûts. Pour le faire, il faut la méthode et les outils. Comme Gérard Vincent, j'ai bien noté qu'il y a un travail sur la comptabilité analytique ; nous sommes en demande de ce travail. Je dis — notamment pour la Secrétaire générale dont c'est le deuxième budget — qu'ayant siégé au vote de ce budget depuis 4 ou 5 ans, c'est une demande itérative qui, pour l'instant, n'a jamais été suivie d'effet.

En tout cas, je note que c'est lancé. Cela permettra de s'interroger sur les fonctions et les missions. Le mot « évaluation » est un mot basique dans le milieu universitaire, mais il doit aussi s'appliquer aux missions et aux fonctions. Je vais prendre un ou deux exemples.

Le premier exemple me vient naturellement à l'esprit. L'École a intégré la mission tout à fait intéressante de la MSSH — personne ne va stigmatiser ce centre —, mais je crois que cela a été intégré sans financement pérenne. Sur ce point comme sur d'autres, il faut s'intéresser aux services rendus et aux coûts que nous sommes prêts à y consacrer. Je prends cet exemple parce qu'il s'agissait d'une intégration d'une mission que je ne critique pas, mais dont le financement n'était pas assuré.

En tout cas, le mot « évaluation » en milieu universitaire est un grand classique. Il n'y a pas de raison que nous ne puissions pas nous interroger sur toutes les missions. Les missions de coopération diverses et variées méritent aussi une évaluation. C'est naturel et, en tout cas, je nous invite à y réfléchir et y aller.

Deuxièmement, comme Gérard Vincent l'a dit, l'évolution des subventions des ministères est contradictoire : celle du MASS est à la baisse — je n'insiste pas —, celle du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche est à la hausse. C'est peu de choses, mais je note que l'évolution ne couvre pas l'évolution de la masse salariale correspondant au plafond d'emplois du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Je souligne que, contrairement à l'autre ministère, il y a une augmentation. Au global des deux subventions de l'État, il y a une baisse.

Troisièmement, l'École s'est engagée dans un plan de retour à l'équilibre. Ce n'est pas tout à fait le terme, mais j'appelle cela ainsi, c'est un plan de maîtrise des coûts ou un plan d'amélioration de la performance. Comme c'est jeune, ce n'est pas encore tout à fait à la hauteur des besoins. D'ailleurs, nous voyons que les efforts indiqués dans les documents budgétaires sont tout de suite « mangés » par des charges supplémentaires du budget 2016. Manifestement, ce plan que nous soutenons dans le principe doit être développé et rendu beaucoup plus important encore parce que le déficit est manifestement structurel et nous n'en viendrons pas à bout comme cela.

Quatrièmement, ce qui paraît plus gênant est que nous n'avons pas de trajectoire. Je parlais de retour à l'équilibre : sauf erreur de ma part, je n'ai pas vu de trajectoire de retour à l'équilibre et de perspectives pour 2017 et 2018. Quelle est l'espérance budgétaire ? Que

pouvons-nous imaginer pour les années à venir ? Nous avons eu des recettes exceptionnelles. Elles ont couvert des déficits. Maintenant, nous ne pouvons plus nous cacher derrière une recette exceptionnelle. Il n'y a pas d'effort de trajectoire dans ce projet de budget. Je pense que c'est un grand souci. Il y a une forme de myopie dans le travail que vous nous demandez de faire aujourd'hui en examinant ce projet de budget.

Un cinquième point me préoccupe dans le projet de budget. Comme nous tous autour de la table, je suis très heureux de voir des grues et des bâtiments neufs. Franchement, je m'en réjouis, je le dis sans ironie parce que l'École se modernise et c'est très bien. Il y a aussi des projets de coopération avec d'autres institutions publiques dans nos projets.

Par contre, je vois dans le projet de budget que nous continuons d'investir. C'est très bien et je m'en réjouis, mais comment allons-nous payer ces investissements ? Je n'ai pas l'impression que c'est financé véritablement. Là aussi, c'est une question de perspective pluriannuelle : comment pouvons-nous poursuivre cela ? Je ne conteste pas ces investissements — j'ai même dû en voter un certain nombre — mais l'absence de vraies perspectives sur le financement et notre capacité à poursuivre cet effort. C'est un souci parce qu'il y a des perspectives dans le budget 2016.

Juste après, nous allons discuter du schéma directeur immobilier : il y a des engagements. Si j'ai bien compris, lorsque nous allons discuter du schéma directeur, nous aurons déjà pris des engagements sur le budget 2016. Si je n'ai pas compris, je vous remercie de me l'expliquer.

En tout cas, je suis un peu inquiet sur notre capacité à financer. Dans les tableaux obligatoires, en page 6 ou tableau 6, j'ai cru comprendre une augmentation des dotations aux amortissements, provisions et autres de 2,2 millions. Est-ce le montant global ou simplement un plus ?

**Mme RIO.**- C'est le montant global avec une augmentation prévue en intégrant l'amortissement des nouveaux bâtiments qui vont être mis en service.

**M. de WILDE.**- De combien est l'augmentation ?

**Mme RIO.**- Elle est à peu près de 300 000 €, mais nous n'avons pas encore l'estimation de la valeur vénale des bâtiments selon France Domaine. Donc, ce n'est qu'une estimation.

**M. de WILDE.**- De mémoire, je note que cette augmentation est de 15 % si j'ai bien compris ce que vous avez dit. Manifestement, nos recettes n'augmentent pas de 15 %. Donc, cela veut dire que nous creusons le déficit.

Une fois de plus, je me réjouis que nous investissions, mais que mettons-nous en face ? Pouvons-nous céder un actif ? Avons-nous une solution de stratégie immobilière afin de réduire les coûts en fonctionnement parce que nous aurons désaffecté des surfaces après des constructions ? C'est un ensemble d'éléments qui font l'objet d'une réflexion de stratégie immobilière que nous posons tous dans nos établissements. Une fois de plus, je suis un peu inquiet sur la possibilité de continuer à investir dès 2016 dans ces conditions budgétaires.

Je m'arrête en mettant en avant quelques points forts et quelques points faibles pour résumer mon propos.

Concernant les points faibles, je rappelle l'absence de perspectives de retour à l'équilibre, la difficulté à interroger et évaluer nos missions avec une évaluation « bénéfices/coûts », et la poursuite des investissements en perspective de retour à l'équilibre.

Je finis par les points forts pour être optimiste. Premièrement, nous avons encore un fonds de roulement qui nous permet un certain nombre de choses pour peut-être une année. L'autre point fort à mes yeux est l'engagement du Secrétaire général du ministère des Affaires sociales sur la réforme du financement de l'École en ce qui concerne les conclusions que M. Ricordeau a tirées de notre séminaire du 8 décembre.

Enfin, je souligne l'effort de lancement par la direction de l'École et le secrétariat général d'une démarche de plan d'amélioration de la performance.

**M. RICORDEAU.**- Je ne veux pas interrompre le tour de table sur le budget. Comme je crois que Gérard Vincent doit partir rapidement, sur ce point particulier, je souhaite confirmer devant le Conseil d'administration ce qui était la conclusion du séminaire. Nous allons travailler au début de cette année sur un seul scénario de modèle de financement, c'est-à-dire celui du maintien des contributions hospitalières avec les éléments rappelés par Gérard Vincent : périmètre non conforme au texte législatif, une partie fixe et une partie variable, une simplification de l'assiette, donc du recouvrement, et le principe du maintien intégral sous la forme d'une contribution des établissements.

Je voulais juste repréciser officiellement devant le Conseil d'administration cette position. Nous savons que cela suppose des travaux en début d'année intégrant des éléments de comptabilité analytique importants sur le budget dans son ensemble. J'interviendrai à la fin sur le budget lui-même.

**M. ROSENBLATT.**- Merci de vos propos, monsieur le secrétaire général. Vous répondez à une première remarque que je voulais faire. On parle beaucoup de modèle économique. En l'occurrence, la réalité de la discussion porte davantage sur le modèle de financement. Vous avez repris ce terme, et je vous en remercie, car c'est effectivement plus clair, même si par ailleurs nous devons nous interroger sur l'économie générale de l'École.

Mes propos vont rejoindre ceux de Gérard Vincent et de Pascal de Wilde. Depuis la création de l'EHESP en 2007, les présentations budgétaires que nous avons eues au Conseil d'administration ont été nombreuses, sous des formes qui ont varié au fil des ans. Elles ne permettent pas la traçabilité nécessaire, du moins le suivi clair du développement des activités de l'École, lié à l'ajout de nouvelles missions par le législateur.

Une demande simple tout au long de ces années reste non satisfaite : la connaissance précise des activités, des ressources qui leur sont affectées et des produits réalisés par celles-ci. Nous avons eu des présentations partielles, soit par centre de responsabilité, soit plus récemment par destination, soit pour les seules charges directes, et non pas en raisonnant en coûts complets. Toutes ces présentations ont leur intérêt et permettent d'appréhender partiellement les activités réalisées.

De fait, depuis 2007, comme c'était prévu, nous avons eu le développement d'un certain nombre d'activités nouvelles. Soit elles ont été intégrées, soit elles ont été créées directement par l'École. Lorsqu'elles ont été créées, on y a affecté des ressources internes, notamment par déploiement. Lorsqu'elles ont été intégrées, il s'est agi d'absorption d'activités nouvelles.

Je reprends l'exemple cité de la MSSH, activité sur les sites parisiens. Or, nous n'avons jamais pu comprendre de manière fine la nature de l'activité réalisée, son volume, son coût, les ressources affectées lors de l'intégration et comment ces ressources ont évolué : ont-elles été maintenues ? L'École a-t-elle dû trouver en interne les ressources nécessaires ? Je partage ce que disait Pascal de Wilde : nous ne doutons pas du bien-fondé et de l'intérêt de ces activités supplémentaires. Cependant, soit nous avons les moyens de les absorber et de les financer, soit nous ne les avons pas. En tout état de cause, il appartient au Conseil d'administration de se prononcer sur les modalités du développement de l'École.

La démarche d'amélioration de la gestion et la recherche de la performance ne font pas débat, nous y souscrivons tous. Nous l'avons montré aussi dans nos votes. Il est normal de viser à l'efficacité, mais cela ne suffit pas. À partir du moment où nous sommes dans une situation de déficit structurel, que nous sachions financer ou non demain toutes les activités, nous avons besoin d'avoir la revue détaillée de ces activités. Pour chaque réalisation de l'École, nous devons connaître son organisation et son coût, la production réalisée, et les ressources dont elle dispose pour ce faire.

Le budget forme un tout. Le principe de l'universalité budgétaire est un principe des finances publiques, mais ce principe n'autorise pas à ajouter des développements nouveaux s'ils ne sont pas financés. En tout cas, nous prenons un risque ce faisant, car cela finit par s'appeler de la cavalerie. De ce point de vue, tant que nous n'aurons pas ce passage en revue, *a fortiori* si les efforts de gestion ne permettent pas l'équilibre demain — ce qui est tout de même assez probable —, il faudra bien que nous nous posions la question du maintien et de la pérennité des activités, de leur allègement ou leur restructuration. Pour ce faire, nous avons besoin de ces données.

Comme tout un chacun ici, je souhaite que nous puissions continuer à réaliser la totalité de ce qui se fait aujourd'hui. Cependant, si cela ne devait pas être le cas, il faudrait passer en revue. De notre point de vue, le donneur d'ordre est le ministère, car c'est lui qui mandate l'École et qui lui fixe des missions. À ce niveau, c'est aussi au ministère, c'est-à-dire à la puissance publique, de prendre ses responsabilités et de les financer.

De ce point de vue, nous sommes inquiets de la diminution des subventions des ministères sociaux.

**M. de MONTALEMBERT.**- Comme je passe après Gérard Vincent, Pascal de Wilde et Michel Rosenblatt, je vais éviter de répéter ce qu'ils ont déjà dit. En effet, je suis d'accord avec la quasi-totalité de ces propos.

Je souscris aussi aux remerciements adressés au Secrétaire général pour cette précision et pour cette annonce officielle. En effet, le SMPS que je représente est, lui aussi, très attaché au maintien des contributions hospitalières. Le fait que ce soit aujourd'hui annoncé de façon officielle est un point fort de satisfaction pour nous.

Autre point fort de satisfaction, l'engagement qui a été montré par Élisabeth de Laroche Lambert dans le programme d'amélioration. Je n'ai pas retenu le titre exact, mais le principe est qu'il y a un programme d'amélioration de l'efficacité. Pour nous, c'est une très bonne chose, nous y souscrivons. Nous assurons l'École de notre soutien dans les démarches engagées dans ce cadre.

Nous avons également des inquiétudes. Je vais me permettre d'avoir une divergence par rapport à ce qu'a dit Pascal de Wilde, notamment sur le fonds de roulement. Certes, il reste important. Certes, il est supérieur à deux mois de fonctionnement. Cependant, si nous regardons son évolution ces dernières années, nous voyons qu'il a diminué de plus d'un tiers en trois ou quatre ans. Au rythme actuel, au 1<sup>er</sup> janvier 2019, nous n'aurons plus de fonds de roulement. Il y a peut-être quelque chose à voir de ce côté.

Je rejoins ce qui a été dit sur la nécessaire évaluation des activités de l'École. Elle s'est beaucoup diversifiée ces dernières années avec une meilleure visibilité et c'est une très bonne chose, avec aussi un risque de perdre de vue ses missions premières. C'est pourquoi j'appelle à ne pas oublier pourquoi l'École est là et pourquoi elle fonctionne. C'est ce qui fait sa singularité par rapport aux autres écoles et autres universités de formation. J'appelle à ne pas oublier que l'École a un monopole sur la formation des élèves fonctionnaires de la Haute Fonction publique hospitalière (attachés d'administration, directeurs des soins, directeurs d'établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux, et directeurs d'hôpital). Ce n'est pas négligeable.

Je vais le dire de façon un peu brusque, mais lorsque l'évolution du nombre d'élèves est prise comme une variable d'ajustement et que l'on en est quasiment à se féliciter d'un moindre recrutement parce que cela fait entre 400 000 et 900 000 € de dépenses en moins, je sais bien que ce n'est pas ce qui est visé, mais cela m'inquiète quand même un peu.

Nous constatons une forte diminution démographique des corps de direction. Si à l'EHESP, qui forme les corps de direction, on en est à se féliciter d'avoir moins d'élèves en formation que prévu, c'est grave.

Je rejoins tout à fait ce qui a été dit sur les interrogations sur les investissements, sur l'absence de trajectoire visible pour le retour à l'équilibre.

Je conclus en demandant, comme mes collègues, une évaluation forte sur les missions de l'École et une meilleure connaissance des activités, des coûts et des ressources afférentes.

**M. JARNIGON.**- En tant que contrôleur budgétaire de l'établissement, le budget qui nous est présenté me conduit forcément à réagir.

Pour ce qui me concerne, je vais m'en tenir aux grands agrégats présentés tout en rappelant que la présentation budgétaire qui a été faite ne se substitue pas à la présentation comptable (fonds de roulement, compte de résultat, etc.) qui demeure l'analyse principale lorsque l'on veut regarder le modèle économique.

Si l'on regarde les grands agrégats, je n'ai rien de très original à dire par rapport à ce qui a été exposé. Je partage tout à fait l'analyse. Avec un résultat déficitaire à hauteur de 3,8 millions et surtout avec une insuffisance d'autofinancement de 1,7 million, nous sommes à l'évidence sur un modèle économique qui n'est pas soutenable. Ce n'est pas une surprise, mais je me dois forcément de le dire. Cela conduit à un prélèvement très important (4,7 millions) sur le fonds de roulement. Nous sommes arrivés au fusil à un coup puisqu'il n'y aura plus de recettes exceptionnelles. Le fonds de roulement permet encore de faire cela cette année. À mon avis, il ne le permettra plus dès l'année prochaine.

En effet, si l'on regarde simplement le plan de trésorerie présenté dans le budget, on constate que le point bas en termes de trésorerie, malgré ce fonds de roulement, est de 3,7 millions. On arrive très rapidement au bout. Cela permet de passer cette année pour le budget, mais j'ai de plus grandes réserves sur le plan d'investissement. En l'état actuel, je ne vois pas du tout comment peut être financé un plan pluriannuel d'investissement. En effet, je n'imagine pas que l'établissement puisse engager des investissements en prenant des engagements importants sur une durée pluriannuelle sans avoir l'intégralité des financements pour supporter ces travaux sur l'ensemble de la durée.

En résumé, je partage ce qui a été dit sur l'analyse. Pour ce qui me concerne, je pense que le point de rupture intervient avant 2019. À partir de 2017, dans la configuration actuelle, l'établissement sera en très grand danger. J'ai bien noté tout ce qui a été dit précédemment sur le fait qu'il fallait faire quelque chose et que l'on était sur un budget transitoire avant de passer à autre chose.

**M. POMMERET.**- Je salue la présence de M. Ricordeau à Rennes, qui y vient pour la première fois. La dernière fois, c'était à Paris. C'est intéressant.

Pour autant, la volonté des ministères ne se traduit pas dans les chiffres puisque la subvention est en perpétuelle diminution. Nous pouvons comprendre que les difficultés budgétaires que tout le monde traverse sont équivalentes aussi pour l'École. Devant l'inquiétude des personnels sur l'avenir de cette école et des possibilités de continuer à travailler dans des conditions intéressantes, nous ne pouvons pas fonctionner avec des diminutions comme un coup de rabet. Il faut que le ministère fasse des choix. S'il souhaite défendre cette école, il doit le marquer dans sa volonté par des choix en termes budgétaires.

Je voudrais surtout noter l'inquiétude des personnels par rapport aux années qui arrivent. Effectivement, vous avez vu dans la présentation des effectifs qu'ils ont déjà fait des efforts en termes de nombre d'équivalents temps plein. Ils font des efforts dans le cadre du plan d'efficience, mais les efforts ne peuvent pas être faits simplement de notre côté. Il est important que l'ensemble de nos financeurs aide aussi cette école à survivre si tant est que ce soit l'avenir de chacun.

**M. MESURÉ.**- Je ne peux qu'adhérer à tout ce que j'ai entendu pratiquement depuis le début des interventions. Je pense qu'il faut passer maintenant à des plans de solutions. C'est vrai qu'il nous faut une trajectoire, une vision sur un retour à l'équilibre. Je pense qu'il faut ignorer le fonds de roulement. Il ne faut pas continuer à le regarder comme étant la variable



d'ajustement ou des recettes exceptionnelles. Je ne suis pas tout à fait d'accord lorsque l'on m'a dit qu'il y avait encore un fonds de roulement d'un montant important : deux mois, c'est une grande faiblesse de fonds de roulement pour un établissement comme le nôtre.

Il y a urgence, c'est la quatrième année que nous en discutons. Je me souviens être intervenu après le commissaire aux comptes voici au moins quatre ans sur la nécessité d'avoir une comptabilité analytique. Comme cela a été dit, le déficit étant structurel, sans comptabilité analytique, je ne vois pas très bien comment nous allons sortir les économies et la meilleure productivité. Dès maintenant, nous pouvons nous rendre compte que la productivité seule lorsqu'elle sera trouvée sera tout à fait insuffisante.

Cette école est devant des choix ; on ne peut dépenser que l'argent dont on dispose, par conséquent, il faudra réviser les missions de cette école si l'on ne peut pas avoir une approche pluriannuelle qui tienne la route. C'est très difficile d'avoir une approche pluriannuelle si, au coup par coup, les budgets ou les apports en financement, notamment des ministères, sont annoncés à la baisse. Dans ce cas, nous en prenons acte.

Si j'étais au ministère, j'aurais probablement des approches de ce genre. Au niveau du ministère, on ne peut pas non plus dépenser l'argent que l'on n'a plus. Dans ce cas, il ne faut pas croire que nous allons continuer à avoir les mêmes missions avec moins de ressources, ce n'est pas possible.

Monsieur le directeur, il y a urgence à mettre en place une vraie commission de réflexion sur les hypothèses à prendre pour les trois prochaines années. Si les ministères sont contraints de nous retirer encore un peu de subventions encore deux années, que faut-il faire ? Je crois qu'il faut revoir complètement les missions.

Très honnêtement, bien que ce soit relativement symbolique, j'ai été aussi extrêmement choqué que l'on impose à l'École d'avoir un nouvel institut de démocratie sanitaire. C'est sûrement un très beau projet, mais dans une école qui a déjà trop de missions et qui n'a pas de financements, voilà encore quelque chose que l'on nous ajoute et, sur le plan symbolique, cela me paraît tout à fait regrettable.

**M. SCHWEYER.**- Je n'apporterai rien de nouveau ; je suis très en phase avec ce qui a été dit.

Je voudrais souligner l'inquiétude qui existe sur le fait que nous ne doutons absolument pas de la bonne volonté des services qui travaillent. Nous sommes quand même interloqués par le fait que cela fait quatre ans que nous disons la même chose. On nous explique que c'est bien difficile, que cela va venir, etc. Vous n'étiez pas présente à cette époque, madame la secrétaire générale, et ce ne sont pas toutes les personnes présentes qui sont en cause. Mais cela pose un vrai problème : nous disons la même chose depuis quatre ans. C'est une véritable inquiétude car nous ne voyons pas comment nous allons nous en sortir.

Il serait donc bien, au moins pour le climat de l'institution, d'avoir une clarification sur les priorités et missions et de nous dire comment nous pouvons nous en sortir, car nous ne le voyons pas.

**M. RICORDEAU.**- Je vais répondre à la question de la subvention pour charge de service public du ministère, et à la comparaison avec celle du ministère de l'Enseignement supérieur. Celle de l'Enseignement supérieur est la conséquence de la montée en charge liée au nouveau statut de l'établissement. Nous ne sommes pas dans une évolution annuelle classique.

S'agissant de la subvention du ministère des Affaires sociales, elle s'intègre dans le cadre général de la construction du budget de l'État. Même si une différence est faite sur certains ministères, il a été demandé à tous les ministères de faire des efforts, en particulier sur les opérateurs de l'État. Je ne dis pas que c'est ainsi que cela va se poursuivre dans les prochaines années, mais nous sommes dans un contexte dans lequel les budgets sont resserrés et où la politique du gouvernement consiste à dire de manière générale, même si

la vision est adaptée en fonction des opérateurs et de l'évolution de leurs missions, qu'ils doivent faire des efforts relativement importants. Des chiffres ont été rendus publics au début de l'année 2015 lors du cadrage du budget de l'État. Ils étaient très clairs dans ce domaine.

C'est un contexte qui n'est pas spécifique à l'EHESP, mais l'EHESP en tant qu'opérateur de l'État doit en tenir compte.

S'agissant du budget et du lien avec le modèle économique, on a beaucoup évoqué le modèle de financement. Cependant, le modèle économique est un ensemble : les recettes et les dépenses. C'est vraiment l'ensemble qu'il faut regarder. D'ailleurs, je l'avais dit à la fin du séminaire du Conseil d'administration. Il faut continuer à travailler sur le financement. Nous nous sommes donné plusieurs orientations pour le faire, mais cela n'a de sens que si nous continuons à poursuivre sur la question des dépenses.

De ce point de vue, je ne partage pas tout à fait ce qui a été dit sur le fait que c'est la même chose depuis quatre ans. Je n'étais pas présent à cette période, mais je peux témoigner que dans tous les travaux menés entre l'École et la tutelle, notamment pour la réflexion autour de ce modèle économique, une vraie démarche s'est mise en place. Elle se traduit aujourd'hui par ce plan d'efficience et de performance. Ce travail engagé me semble porteur de résultats efficaces.

Cela étant, il faut continuer à poursuivre les efforts dans ce sens. Dans le budget, nous voyons que les dépenses augmentent sensiblement. Cela s'explique tout à fait par plusieurs choses très claires. En même temps, il reste encore des évolutions sur lesquelles nous pourrions nous interroger tant sur la masse salariale que sur les dépenses de fonctionnement.

Je porte beaucoup d'espoir sur le plan d'efficience dont tous les éléments ne sont pas encore chiffrés et mis en œuvre. Lors de travaux précédents, l'audit sur la question de la restauration montre des possibilités d'évolution significative tant sur la question des coûts que de la qualité.

Donc, de nombreux chantiers ont été lancés. Il faut continuer à monter en charge, voire à accélérer, sur le chiffrage et la montée en charge de ce plan d'efficience. Je partage que l'un des outils utiles pour progresser dans ce sens concerne les éléments de la comptabilité analytique. Elle ne sera pas parfaite au début, mais plus nous y verrons clair sur un certain nombre de choses, plus nous éviterons les effets de rabot et nous pourrions avancer dans une maîtrise des dépenses raisonnées correspondant à des analyses plus fines que celles que l'on peut faire aujourd'hui sur certains points.

J'insiste sur le fait que la question des recettes ne peut pas être étudiée sans la question des dépenses. Les deux ont besoin que nous approfondissions encore les éléments d'analyse.

S'agissant des dépenses, le plan d'efficience lancé est vraiment une démarche extrêmement positive et une évolution forte conduite par la direction de l'École. Maintenant, il doit monter en puissance.

S'agissant de ce budget, je ne me satisfais pas, comme M. Mesuré, de l'existence d'un fonds de roulement. Il faut que nous nous donnions des objectifs plus raisonnables sur le résultat annuel. Comme j'ai une procuration du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, nous soutiendrons ce budget car il représente des efforts et des progrès en cours.

En même temps, il faut aussi se donner un objectif, en exécution, de faire mieux que ce budget initial. Donc, je me réjouis de la perspective d'avoir un budget rectificatif. Il permettra de faire un ajustement sur les dépenses liées aux élèves, mais aussi d'entrer plus dans le détail de certains chiffrages sur les évolutions qui se mettent en place en 2016, notamment dans le cadre du plan d'efficience. Tout en votant ce budget, il faut se donner pour objectif de faire mieux que ce qu'il prévoit aujourd'hui. À mon sens, le budget rectificatif devrait permettre de faire un pas dans ce sens.

Je partage ce qui a été dit sur la trajectoire pluriannuelle. C'est vrai qu'il faudrait que nous puissions nous donner plus de visibilité, forcément avec beaucoup d'incertitudes. Le plan d'efficience est un plan pluriannuel. Donc, on doit se donner des précisions ou des objectifs dans ce domaine. C'est indispensable pour progresser et pour que les évolutions éventuelles côté « recettes » puissent être prises en connaissance de cause, car on ne peut marcher que sur les deux pieds dans cette institution, comme dans toutes les autres.

Encore une fois, je voulais saluer le travail réalisé par l'École et qui va se poursuivre. Il doit encore monter en charge. C'est pourquoi la tutelle donnera un avis favorable à ce projet de budget.

**M. BERLAND.**- Je voudrais faire un commentaire car j'étais déjà en place il y a quatre ans. Je voudrais éclairer sur ce qui a été réalisé depuis pour ne pas laisser penser que, pendant cette durée, rien ne s'est fait. Ce serait totalement faux.

Lorsque j'ai commencé à présider ce conseil d'administration, je ne comprenais rien à ce que faisait l'École, à tous les niveaux. Un travail de précision a été mené de mois en mois, d'année en année, pour mieux définir la stratégie de l'École. M. le Secrétaire général et d'autres ont souligné le gros travail d'analyse réalisé pour arriver à mieux préciser les aspects budgétaires, tels qu'ils étaient tant au niveau des dépenses que des recettes. À la fois, les missions de l'École et le projet de l'École ont été beaucoup mieux définis. Même s'il n'est pas abouti, un gros travail est fait pour mieux préciser le budget de manière analytique.

Cependant, je vais rejoindre M. Mesuré. Après, il faut adapter ce que l'on fait aux moyens que l'on a. Là, il y a des choix à faire et il faudra que nous soyons tous d'accord. En général, faire des choix consiste un peu à couper des branches. C'est là que cela se complique. À mon sens, il faudra que l'enthousiasme autour de la table pour faire en sorte d'arriver à des budgets parfaitement équilibrés soit aussi grand que pour faire des choix qui amèneront à couper quelques activités que nous ne serons plus en mesure de mener.

Encore une fois, je constate depuis quatre ans, un vrai travail en profondeur pour mieux définir et mieux construire cette école.

**M. CHAMBAUD.**- Je voudrais donner quelques éclaircissements sur plusieurs points. Il s'agit à la fois de points généraux et de points spécifiques puisque vous avez aussi donné quelques éléments très précis.

Tout d'abord, par rapport aux points généraux, je rejoins aussi certains commentaires. Effectivement, il faut travailler sur les dépenses et sur les recettes. Cela a démarré, nous le faisons, et nous allons continuer à le faire à la fois du côté des dépenses et du côté des recettes.

En effet, nous voyons bien dans le budget 2016 que les recettes sont aussi réalisées en termes de formations, en termes de recherche pour lesquelles nous avons aussi des objectifs ambitieux. Pour nous, cela fait partie aussi des éléments et de l'équation. En termes de dépenses, nous avons plusieurs sujets sur le métier. Nous sommes en train de travailler sur plusieurs points. À ce jour, nous avons une perspective pour le début d'année 2016 qui sera probablement affinée en cours d'année sur ce que permettra le plan d'efficience et d'optimisation de la performance de l'École.

C'est un élément important sur lequel nous devons travailler dans la perspective d'un travail avec nos tutelles, qui comprend aussi le modèle économique.

Un deuxième point nous paraît important. Lorsque je suis arrivé, un élément disait : « *l'École se disperse* ». À mon sens, mais c'est un débat collectif, je trouve qu'elle ne se disperse plus. Elle a un contrat d'objectifs et de performance, elle a plusieurs axes stratégiques. D'ailleurs, il avait été demandé par les tutelles de faire un point sur le contrat d'objectifs et de performance au bout d'un an. Nous sommes en train de le faire. C'est peut-être dans ce contexte qu'il faut voir si nous pouvons continuer à avoir ce contrat d'objectifs et de performance dans le contexte actuel.

Je rappelle que l'École n'est pas liée à la loi que par le biais des cotisations des établissements, cette dernière lui assigne aussi quatre missions. Soit on considère qu'il y en a « une + trois », comme certains le disent, soit on dit qu'il y en a quatre. Mais dans ce cas, quels en sont les moyens ?

Par exemple, nous sommes en train de sortir les coûts directs des formations académiques et professionnelles, mais ce n'est peut-être pas suffisant. En termes d'équilibre dépenses/recettes pour les formations académiques, cela nous coûte aujourd'hui de l'argent. On pourrait ainsi dire que nous ne faisons plus de formations académiques parce que nous n'en avons plus les moyens. Mais dans ce cas, nous ne menons plus les quatre missions figurant dans la loi. C'est un sujet. Vous avez aussi le coût direct des formations professionnelles. Je suis tout à fait d'accord avec vous, monsieur Rosenblatt, il faut aussi le faire en coûts globaux. Cela nous donne déjà plusieurs éléments.

Je pense — cela n'engage que moi — que ce qui fait l'intérêt et l'originalité de l'École est bien d'être passé d'une école de type professionnel à une école particulière ayant à la fois une mission de formation des cadres de notre système de santé et un univers académique dans lequel elle peut aussi exercer ces activités de formation et de recherche. Mais si ce n'est pas possible, il vaut mieux qu'on nous le dise rapidement.

Je souhaite insister sur un autre point : je pense important d'être sur une trajectoire. Cependant, il faut que nous ayons les moyens de faire cette trajectoire. D'abord, comment organiser les dépenses et les recettes sur une base pluriannuelle.

Et donc, cela pose aussi une question. Vous voyez régulièrement ce qui est proposé dans les budgets et qu'une partie de la préoccupation est liée au financement des salaires et des indemnités des élèves hospitaliers. Au début de l'année 2015, nous avons fait le pari qu'en 2016, le nombre de postes ouverts serait stabilisé. Or, nous en avons eu 30 de plus.

À ce jour, je ne connais pas les évolutions du nombre d'élèves hospitaliers en 2017, 2018 et 2019. Donc, pour faire cette trajectoire, soit nous individualisons ces éléments, et c'est l'intérêt d'avoir cette part variable liée au nombre d'élèves pour contrôler l'évolution sur le budget de l'École, soit cela restera très difficile pour nous, comme cela a été le cas les années précédentes.

Notre bonheur n'est pas d'avoir le moins possible d'élèves hospitaliers. Notre malheur, c'est lorsque le nombre d'élèves hospitaliers augmente, c'est-à-dire lorsque cela pèse de plus en plus sur un budget qui a utilisé par ailleurs ses financements pour d'autres raisons. C'est une équation que je vis depuis deux ans et demi. C'est quand même très compliqué. C'est pourquoi je préfère clarifier les choses, voir ce qui sert à quoi, pour être beaucoup plus précis, notamment sur les prévisions pluriannuelles.

Ce point est important parce qu'il a aussi des conséquences sur ce que nous pouvons faire en investissements. Le fonds de roulement arrivera fin 2016 au niveau prudentiel. Cela signifie que nous serons en dessous en 2017. Donc, nous sommes plus prudents car le contexte n'est plus tenable. Je pense que ceci est partagé par tout le monde, car ce sont des choses que nous annonçons depuis plusieurs années. Nous avons « colmaté » avec des produits exceptionnels, mais cela ne tient pas la route à long terme. Ce n'est pas la situation que nous aurons fin 2016 qui permettra de faire des investissements. Je pense que nous en sommes tous convaincus.

La comptabilité analytique est un sujet majeur, comme indiqué dans le contrat d'objectifs et de performance, et c'est quelque chose que nous mettons en place. Je ne suis pas là depuis quatre ans mais deux ans et demi et je peux voir qu'il existe des préalables, qui ne sont pas si simples que cela à mettre en place. Nous n'avons peut-être pas fait assez vite jusqu'à présent, mais je peux assurer qu'un travail majeur a été mené dans l'École pour retrouver cette comptabilité analytique. Ce qui demande un travail de clarification non négligeable.

On peut nous dire qu'il y a quelques années, nous avions une comptabilité analytique, que c'était parfait, que le monde était bien meilleur... Mais lorsque je suis arrivé, et ensuite

Élisabeth, la comptabilité analytique n'existait pas. Auparavant, elle avait été probablement mise en place d'une manière qui ne nous permettait pas de récupérer certains éléments.

Aussi, je trouve très positif le travail engagé : nous sommes sur une comptabilité analytique qui repose sur le travail de l'ensemble du Secrétariat général et non pas sur une personne. Cela prend du temps, j'en suis désolé auprès des administrateurs et des personnes de l'École, mais j'espère que cela offrira une base solide pour le travail, notamment d'éclaircissement que vous demandez.

Je vais revenir sur deux ou trois points précis, notamment la MSSH. La MSSH est un nom, elle n'existe pas en termes d'institut ou de « maison » dans l'École. Cela fait partie de l'activité de l'École. Comme je pense qu'un certain nombre de membres du Conseil d'administration ont un besoin très fort d'éclaircissement sur le sujet, nous vous produirons une note pour vous présenter des éléments.

En 2010, le ministère a demandé à l'École de reprendre le CTNERHI (Centre technique national d'études et de recherches sur les handicaps et les inadaptations). L'École était accueillante, elle aimait se disperser. Je ne suis même pas sûr que ce soit vraiment un dispersement puisqu'il s'agissait de travailler sur la problématique du handicap, qui n'est pas complètement étrangère à ce que fait l'École. Donc, elle a repris les activités du CTNERHI.

À l'époque, ces activités représentaient 12 équivalents temps plein, mais l'École n'en a repris que 10, qui en sont aujourd'hui partie intégrante. D'ailleurs, certains d'entre eux sont partis à la faveur de la diminution du plafond d'emplois, mais nous avons eu la masse salariale correspondant à ces 10 ETP. Par ailleurs, nous avons eu 1 million pour le fonctionnement la première année (2010), mais cela n'a pas été renouvelé les années suivantes.

Voilà ce qu'est la MSSH : une construction. Maintenant, les emplois sont dispersés, les personnes travaillent à la documentation de l'École, les enseignants chercheurs sont répartis dans les différents départements, principalement Sciences humaines et sociales. Cela a permis à l'École d'avoir des personnes travaillant dans le domaine du handicap, et donc de faire des travaux sur le handicap et la santé.

Un autre point fait partie de la MSSH, sans aucun lien avec le CTNERHI : le développement de chaires de recherche financées par la CNSA. Ces chaires de recherche fonctionnent tant que la CNSA les finance, c'est-à-dire qu'elles s'arrêteront à l'été 2016. Je ne connais pas la politique de la CNSA sur le sujet. Très sincèrement, je pense que le mode de gestion de ces chaires n'était pas très performant pour l'École. En tout cas, pour ma part, je ne suis pas favorable au fait de continuer à gérer des chaires de recherche sous les mêmes conditions ; deux sur trois ne sont pas à l'École mais dans d'autres structures de recherche (ENS, Inserm).

Ce sont quelques éclaircissements, mais si vous le souhaitez, nous pourrions préparer une note très précise sur le sujet.

Ensuite, je prendrai l'exemple de l'institut pour la démocratie en santé car il répond à la politique que nous avons depuis deux ans. Tout nouveau projet ne sera accepté que si nous avons les financements derrière. En l'occurrence, nous avons eu 400 000 € du ministère pour faire fonctionner cet institut, nous sommes dans une position plus confortable. Cependant, j'ai attiré l'attention du ministère sur sa pérennité. À savoir, cette capacité de travail sur la démocratie en santé est-elle conditionnée au fait d'avoir un financement récurrent pour développer cette activité ? Pour moi, c'est encore un sujet de vigilance et d'attention particulière.

**M. MESURÉ.**- J'aimerais un droit de réponse rapide. Je sais bien tout cela, mais ce n'est pas le problème. Si le ministère peut dégager 400 000 € pour l'École, qu'il nous les donne en réduisant moins nos subventions. Je suis désolé : vous n'avez pas le financement pour prendre des missions supplémentaires. Notre problème de budget est global. Je vois en bas du bilan un déficit dont nous ne savons pas comment nous allons nous en sortir. Si le ministère a 400 000 € à nous donner, ce n'est pas pour une mission supplémentaire, car

nous n'en avons pas les moyens. D'ailleurs, dans ma réflexion, j'ai expliqué que c'était pour moi symbolique. C'est le symbole d'une incompréhension des besoins du *management* de cette école pour effacer un déficit structurel qui est un problème crucial et très difficile à régler.

**M. ROSENBLATT.**- Je voulais remercier M. Chambaud des précisions apportées ainsi que M. Ricordeau pour les propos tenus. Je voudrais souligner que certains débats n'ont pas lieu d'être dans cette enceinte. Effectivement, tous autour de la table, sans exception, nous avons accompagné et soutenu le développement des activités de l'École dans les quatre missions que le législateur lui a confiées. Nous avons voté — parfois les yeux fermés — l'ensemble des propositions formulées par les directions successives.

La question n'est pas d'opposer les missions entre elles. Simplement, certaines missions préexistaient et elles sont maintenues, et des missions nouvelles sont ajoutées et si possible financées. De ce point de vue, il serait un peu difficile de dire que les anciennes missions financées devraient tout à coup cesser de l'être au motif que l'on en a prévu de nouvelles. Je tiens à souligner que ce ne sont pas vos propos.

Que s'est-il passé entre 2007 et 2015 ? Lorsque l'École a été créée dans sa structure juridique, elle avait à la fois une aisance financière et un trésor de guerre. Dans une première phase, cela a été un développement tous azimuts, en cohérence avec les missions et le champ de la santé publique. En fonction des opportunités qui se présentaient et de projets soigneusement élaborés, la montée en charge a été relativement rapide dans la mesure où l'intendance suivait. L'aisance a disparu, d'une part en raison d'abattements au fil des années, d'autre part parce que le trésor de guerre a fondu. Il s'est notamment transformé en investissements et en travaux tout à fait indispensables qui ont permis d'absorber le développement. Le bilan de tout cela a été fait : c'est quelque chose de tout à fait positif. Nous sommes simplement arrivés à une crise de croissance.

Dans cette crise de croissance, nous tiquons les uns et les autres chaque fois que l'on explique qu'une difficulté surgirait du fait que l'on augmente les promotions d'élèves fonctionnaires hospitaliers. Ce n'est pas le cas : les activités d'enseignement et de rémunération des élèves fonctionnaires hospitaliers sont plus que financées. Personne ici n'a jamais rechigné devant le fait que l'écart permettait de contribuer à l'équilibre et au développement des autres activités. Là-dessus, nous sommes tout à fait au clair. Nous pouvons aussi être fiers d'avoir porté ensemble, à bout de bras, ces différents développements.

Dès lors que l'on arrive dans une impasse, il faut connaître les conséquences à en tirer. Aussi bien les tutelles, les responsables de l'École que les administrateurs sont légitimes à considérer que nous devons rendre des comptes, en ayant l'assurance partagée que la gestion et la performance interne de l'École sont au rendez-vous, que la « maison » est bien tenue. Nous nous réjouissons et nous félicitons collectivement de voir les progrès réalisés au fil du temps grâce à l'engagement des équipes de l'École et à la vigilance de sa direction. Là encore, il n'y a pas de débats. Les choses vont dans le bon sens, c'est tout à fait positif.

Si une réforme du financement doit se faire et que l'on arrive à pérenniser un certain nombre de choses, comme je l'ai dit le 8 décembre, l'une des questions subsidiaires est de savoir si les développements futurs seront demandés aux contributions hospitalières par une majoration, au motif qu'il y aurait demain un peu plus d'élèves qu'aujourd'hui. Et ce système de part fixe et de part variable jouerait-il lorsque les dépenses d'élèves dépasseraient les 32 millions ?

Gérard Vincent l'a dit tout à l'heure, la communauté hospitalière est en mesure de dire qu'elle peut aussi contribuer à la partie pédagogique déjà exposée aujourd'hui. Ce ne sont évidemment pas les gains de performance de l'École qui permettraient de compenser l'écart. Mais nous avons besoin de mesurer dans quel cadre, quelles limites et perspectives les différents postes de recettes seront alimentés.

C'est l'une des difficultés, malgré le COP. Pour avoir une trajectoire pluriannuelle, il faut que les uns et les autres puissent s'engager pluriannuellement. Par les temps qui courent, ce n'est pas toujours le cas. C'est parfois le cas sur le papier mais pas nécessairement dans la réalité, a fortiori lorsque la loi de finances est votée annuellement.

C'est pourquoi nous avons besoin d'être au clair sur les coûts. Si l'on arrive à tout financer et à poursuivre l'ensemble des activités réalisées aujourd'hui, nous en serons tous heureux. S'il y avait demain des impasses, obligeant à une révision un peu déchirante, cela nécessiterait d'y voir clair. D'autant que l'on n'arrête pas une activité lorsque les coûts sont partis. Lorsqu'un master se fait en deux ans, on ne supprime pas la deuxième année.

Le travail sur une programmation pluriannuelle est tout à fait important et reste à mener, espérons que nous pourrons le faire dans les meilleures conditions.

**M. de WILDE.**- Comme l'a dit le contrôleur financier, M. Jarnigon, nous ne pouvons pas nous retrouver l'année prochaine, sans jalons intermédiaires, à voter le budget 2017. Autrement dit, l'analyse étant partagée par tout le monde, il serait souhaitable que nous puissions avoir d'autres séances intermédiaires avant le prochain vote du budget et disposer de ce que j'ai appelé « trajectoire », c'est-à-dire les éléments d'une trajectoire qui permettent d'avoir une visibilité. Je suggère d'insister sur cela.

Je comprends la difficulté pour savoir ce qu'est de mettre en place une comptabilité analytique. Mais il faut faire un travail de trajectoire en lui donnant un calendrier infra-annuel (2016). Je me permets de suggérer qu'il est nécessaire d'en reparler avant.

Mon deuxième point est plutôt une proposition que je soumetts au Conseil d'administration. Aujourd'hui, sur le vote du budget 2016, il existe une variable d'ajustement : l'investissement. Donc, faut-il voter l'investissement aujourd'hui ? Faut-il voter tout l'investissement ? Ne serait-il pas plus raisonnable d'en garder « sous le pied » une partie pour que tout le monde se rende compte, faute de pouvoir faire mieux sur le fonctionnement 2016, que nous ne pouvons pas continuer comme cela. L'investissement accroît le déficit, c'est pourquoi je suggère cette proposition aux membres du Conseil d'administration.

**M. ZMIROU.**- Nous allons être amenés à nous prononcer sur le vote du BP de l'année à venir. Si, en regard des chiffres et des assurances dont nous disposons à cet instant, nous avons une approche d'analyste financier, c'est-à-dire purement comptable, nous serions fous de voter ce budget. Cependant, nous sommes tous ici autour de la table, viscéralement imprégnés des missions de cette École, de sa place dans le paysage de notre système de santé, plus largement dans notre système social et de la sécurité sanitaire. Ce que j'ai entendu des principaux responsables, à la fois des établissements, de monsieur le secrétaire général, des ministères sociaux, m'incite à avoir de l'espoir de manière extrêmement volontariste et à être enclin à voter favorablement ce budget, même si c'est encore avec beaucoup d'ombre.

Cependant, je voudrais quand même rétablir plusieurs faits. L'augmentation considérable de l'activité de cette école de 2009 à aujourd'hui est due à des largesses budgétaires liées à la baisse provisoire de recrutements des différentes catégories de fonctionnaires à une certaine époque, mais aussi à une augmentation très substantielle de sa productivité, à peu près à postes budgétaires constants.

Depuis 2013, le même paysage n'est plus tout à fait le même. Les chiffres plus nombreux et documentés dont nous disposons maintenant permettent d'éclaircir la situation. Les besoins manifestes d'encadrement, notamment hospitaliers, soins et autres établissements sanitaires sociaux, parfaitement justifiés, impliquent des recrutements en nombre, dont l'effet consolidé cumulé en dépenses salariales et autres indemnités projeté sur la période 2013-2016 est supérieur du double aux largesses accumulées sur la période 2009-2013 du fait de cette baisse provisoire des recrutements de cette période.

Donc, s'il y a eu une augmentation du budget de l'École, ce n'est ni par dispersion ni par aveuglement par rapport aux missions qu'elle mène, mais parce qu'il existe une demande

très forte des établissements, relayée de manière justifiée par le ministère, de recrutement de cadres que l'École accueille et va payer.

Ce n'est pas quelque chose qui permet de dire — et je me permets de reprendre les propos de monsieur le secrétaire général — que nous allons voir un peu mieux, de manière plus précise, en quoi le plan d'efficacité permettra de maîtriser les coûts associés. Vous avez signalé que l'École doit continuer à faire des efforts importants, qui s'ajoutent à l'augmentation considérable de la productivité de la période 2009 à 2015, et cela va continuer, mais pas à hauteur 4,8 millions. C'est totalement exclu.

Il y a bien une contribution nécessaire en raison d'un besoin de formation des cadres supérieurs de notre système de soins, visiblement un peu plus que pour notre système représentant l'État pour les autres activités si l'on regarde les chiffres, mais c'est justifié. C'est payé en partie, mais pas au total des coûts occasionnés par l'augmentation de cette charge représentée par les nouveaux recrutements.

Donc, l'École doit faire des efforts, elle en fait déjà, mais les établissements doivent aussi en faire, tout comme l'État. Comme je l'ai dit de manière un peu impétueuse lors du dernier séminaire : faisons tous les trois des efforts à égale hauteur !

**M. LEDOYEN.**- Le directeur a réaffirmé ce matin la nécessité pour l'École de développer nos ressources propres, en particulier en formation continue. Je suis convaincu que c'est possible, notamment pour les formations « intra », c'est-à-dire vers les établissements à l'extérieur. De mon point de vue, c'est réalisable mais à deux conditions.

D'abord, il faut que nous ayons au sein de l'École une réflexion sur la contribution que chaque enseignant pourrait avoir dans le développement de ses actions de formation continue en fonction des compétences diverses et multiples de chacun.

Ensuite, nous devons avoir la possibilité de solliciter davantage nos enseignants vacataires qui eux aussi disposent de multiples compétences pour nous accompagner dans la réponse à certains appels d'offres. Nous n'y répondons pas aujourd'hui faute de personnes à mettre en face. C'est un point important dans notre réflexion sur la manière dont nous pourrions générer des ressources supplémentaires en formation continue.

**M. SCHWEYER.**- Je voudrais lever un malentendu. Les questions que nous posons sont les mêmes depuis quatre ans. Je n'ai jamais dit que rien n'avait été fait. Je dis simplement que si nous voulons mobiliser le personnel de l'École qui a déjà fait beaucoup d'efforts — cela va dans le sens de ce que dit Jean-René Ledoyen —, la lisibilité de la situation est nécessaire.

Michel Crozier disait toujours : « *je n'ai jamais vu une organisation performante* », ce sont les personnes de l'organisation qui sont performantes. Je vais prendre l'exemple des responsables de formation : qu'est-ce qui fait le coût d'une formation ? La maquette. Elle est pour partie déjà structurée, mais nous avons des marges de manœuvre. Si nous voulons saisir les marges de manœuvre, il faut comprendre dans quel environnement nous sommes. Si nous avons une bonne lisibilité de la situation de l'École, de sa trajectoire, de ses priorités, et des coûts de fonctionnement, nous donnerons des marges de manœuvre au personnel pour accroître les marges de manœuvre.

Je suis davantage dans une vision de mobilisation interne que dans le constat qui n'est pas vrai qu'il ne se passerait rien. Si on veut mobiliser les personnes, il faut leur donner une bonne intelligence de la situation.

Voilà la perspective que je voulais donner.

**M. BERLAND.**- Je crois qu'il faut que nous propositions de mettre au vote le budget tel qu'il a été énoncé. Commencer à le couper est un exercice un peu complexe. Et couper l'investissement est un mauvais signal. Je vous propose de nous prononcer en sachant que, d'ici le budget rectificatif, un travail de précision sera mené sur une meilleure projection dans les prochains mois et années à venir.



**M. ROSENBLATT.**- Je voudrais faire part d'un dilemme aux administrateurs. Beaucoup d'entre nous se sont certainement demandé s'ils allaient voter ou non le budget, et manifester à la fois leur inquiétude et de manière plus pressante la demande de précisions complémentaires. Comme les années précédentes, cette demande a été entendue. Ensuite, c'est la capacité à apporter les éléments de réponse, même si nous avons noté avec intérêt, monsieur le Directeur, les intentions que vous nous avez réaffirmées.

Je reste donc perplexe sur la position à prendre. D'autant que j'ai des procurations données par mes collègues et c'est relativement embarrassant.

En même temps, je souhaite partager la réflexion suivante : que se passe-t-il si nous le votons et que se passe-t-il si nous ne le votons pas ?

Les dépenses sont des dépenses que nous aurons sans aucun doute ; les recettes sont des recettes que nous aurons sans aucun doute. Je me mets un instant à la place de la direction de l'École : formellement, dans les comptes de dépenses et dans les comptes de recettes, elle ne peut rien nous proposer d'autre aujourd'hui. Cela m'incite à ne pas voter contre mais peut-être à m'abstenir. Vous ne pourriez de toute façon pas nous reconvoquer pour nous proposer ensuite un budget radicalement différent de ce qu'il est aujourd'hui. En revanche, vous pouvez nous assurer des développements que vous avez mentionnés tout à l'heure. Certes, cela se ressemble d'une année à l'autre, mais il n'est pas dans notre intention de bloquer le fonctionnement.

**M. BERLAND.**- Pour essayer de répondre à votre dilemme, vous avez résumé : dans « nous ne votons pas » ou « nous votons », il vaut mieux voter.

**M. ROSENBLATT.**- J'adore votre reformulation !

**M. BERLAND.**- Il vaut mieux voter, sachant que des précisions seront apportées avec un budget rectificatif fin février. Pour apporter de nouveaux éléments, un travail de précision se poursuit, et l'engagement a été pris avec les tutelles d'affiner les perspectives budgétaires pour avoir une projection en 2017 sur des éléments un peu plus sécurisés.

**M. MESURÉ.**- Notre problème n'est plus le budget 2016. Le travail mené a été « douloureusement » bien fait, il a constaté que nous avons 4,8 M€ de déficit et qu'il n'y avait pas d'autre solution, dans le très court terme où nous sommes placés, que d'amputer notre fonds de roulement. Le débat que nous avons eu entre nous est tout à fait positif dans la mesure où nous avons une unité de vues sur l'essentiel.

Le travail à faire pour 2017, 2018 et 2019 consiste à prendre comme hypothèse que nous n'aurons plus de fonds de roulement. Il faudrait aussi faire des allers-retours par rapport à ce que vous nous avez proposé, monsieur le directeur. Je crois qu'il faudra faire des remontées, c'est-à-dire ne pas simplement constater que l'on réduit un peu ou pas le déficit mais expliquer que, sur les trois années qui suivent 2016, qui est pour moi un tournant douloureux, on ne connaît pas le montant des recettes pour telle raison. J'ai fait des dizaines de budgets dans mon existence et c'est son principe même, c'est-à-dire qu'il est basé sur des hypothèses.

Par contre, on pourra dire de façon volontariste que l'on n'accepte plus autre chose qu'un budget en équilibre à partir de 2017 et ce qu'il convient de faire pour y parvenir. De façon un peu commune, je parlerais de « plan B ». Dès lors, les choix se feront nécessairement. En toute bonne gestion, je ne vois pas comment faire autrement. Par conséquent, je voterai ce budget.

**M. BERLAND.**- Monsieur Rosenblatt, maintenant, vous n'avez plus de doutes.

**M. ROSENBLATT.**- Je n'ai plus de doutes sur ce que je vais faire, monsieur le président !

**M. de WILDE.**- Monsieur le Président, je vais partager le même dilemme. Très sérieusement et sans ironie, je vais montrer ma confiance dans le travail lancé par l'École et les propos

que vous avez tenus, ainsi que ceux de monsieur le secrétaire général des ministères sociaux, en m'abstenant.

**M. SCHMID.**- Monsieur le Président, Gérard Vincent qui était présent tout à l'heure et la Fédération hospitalière de France d'une manière générale souhaite apporter son soutien à l'École et indique qu'elle va voter ce budget, tout en partageant les profondes et graves préoccupations énoncées tout au long de ce débat extrêmement important.

Mais nous faisons confiance aux propos de monsieur le Secrétaire général et surtout à la farouche détermination de l'équipe dirigeante de l'École. De toute façon, nous n'avons pas d'autre choix que cette confiance puisque nous ne pourrions pas continuer comme cela. C'est totalement impossible, cela a été exprimé par diverses personnes. Si d'aventure cela ne devait pas fonctionner, nous irions droit dans le mur pour 2017.

**M. FOUÉRE.**- Pour les filières État, M. Fougnet est parti, mais nous nous sommes entretenus : nous allons nous abstenir sur le budget. Nous partageons ce qui a été dit ; l'École ne doit pas continuer à se cacher derrière son niveau de trésorerie. Il faut avancer. Le travail est lancé avec un plan de performance, une grande partie est déjà faite. Il faudra se prononcer à un moment donné sur les quatre missions car, si nous continuons en l'état, le niveau du fonds de roulement l'année prochaine ne permettra plus de les financer.

Une mission est essentielle pour nous : le maintien des filières État. Dans le document, nous avons une lisibilité très nette sur l'évolution de la filière EDH. Par contre, j'ai eu plus de difficultés à voir l'évolution sur les différentes filières État. Peut-être y verrons-nous plus clair ultérieurement dans l'année dans le cadre d'un affinement de la stratégie.

**M. BERLAND.**- Je mets donc aux voix le budget 2016.

☒ Vote à main levée sur la délibération n° 37/2015 : 12 ABSTENTIONS, 13 POUR.

Le budget initial 2016 est approuvé.

## 9. IMMOBILIER :

↳ *Présentation et adoption du schéma directeur immobilier*

**Mme de LAROCHELAMBERT.**- Avant d'être soutenue dans la présentation par Arnaud Jézouin et Nicolas Hélias, représentant la société A2MO qui nous a apporté son concours pour l'élaboration de ce schéma directeur immobilier, je souhaite situer l'état d'avancement de la démarche, et vous dire ce que nous en attendons aujourd'hui.

Nous nous étions engagés en début d'année dernière à présenter ce schéma pluriannuel d'évolution de l'immobilier rennais. Pour Paris, nous avons avancé en regroupant les deux sites en un seul.

### Éléments de contexte

En ce qui concerne le site rennais, nous nous étions engagés à vous présenter ce schéma, en droite ligne de la perspective de l'ouverture rapide des deux bâtiments en cours de construction.

### Le site

L'IRSET va être livré en fin d'exercice 2015. L'occupation va être effective en partie par l'École au mois de février. C'est l'équipe du LERES qui va l'investir.

Ensuite, concernant la MSH Bretagne, nous en occuperons à terme une partie des espaces. Ce bâtiment sera livré au cours de l'été 2016 pour une occupation partielle par l'École d'ici la fin de l'exercice 2016.

## Principes et structuration des échanges

Face à ces deux constructions importantes qui ont déjà eu des conséquences sur l'investissement de l'École, un travail est mené sur des conventions d'occupation et d'exploitation de ces deux bâtiments avec Rennes 1 d'un côté et Rennes 2 de l'autre.

## Méthodologie/calendrier

Ce travail est achevé pour Rennes 1 puisque vous avez un avis à donner aujourd'hui sur la convention. Le travail pour le MSHB est très avancé sur la base du modèle élaboré pour notre collaboration avec Rennes 1 afin que les coûts d'exploitation et la charge de répartition de ces coûts d'exploitation soient très précis en amont de l'investissement dans ces bâtiments.

La première étape de ce schéma directeur immobilier pluriannuel est achevée. L'objectif aujourd'hui est de vous demander un avis pour la poursuite du travail sur l'un des deux scénarios, fruit de la collaboration d'un comité de pilotage et de l'assistance à maîtrise d'ouvrage. Ce travail a été mené tambour battant avec beaucoup de conviction par de nombreux acteurs de la « maison », et a abouti à la proposition de deux scénarios dont l'un a fait l'objet d'un soutien unanime du CHSCT, du comité technique et du comité de direction.

L'objectif d'aujourd'hui est d'avoir votre soutien, ou pas, sur ce scénario afin de poursuivre le travail qu'il nécessite et, dans le cadre de nos travaux sur le rééquilibrage du budget de l'École, envisager qu'il soit financièrement soutenable. C'est à dissocier de la discussion que nous devons avoir aujourd'hui.

Je laisse Nicolas Hélias et Arnaud Jézouin résumer les travaux menés.

## Synthèse de l'analyse de l'existant

**M. HÉLIAS.**- Le schéma directeur immobilier pluriannuel nous a fait travailler des trois derniers mois avec une phase de diagnostic.

### Bâtiments : synthèse

Le bâtiment Sequoia dans lequel nous nous trouvons se situe à mi-chemin entre les deux nouveaux bâtiments (MSHB, IRSET). Ce sont des bâtiments qui datent de différentes époques : le bâtiment initial (Condorcet) et le bâtiment Debré datent des années 60. Puis, il y a eu des constructions successives avec des résidences livrées dans les années 70. Depuis les années 2000, le bâtiment Max Weber et Sequoia sont apparus, ainsi que certaines réhabilitations, notamment au bâtiment Condorcet et au bâtiment Debré (réhabilitation terminée l'année dernière). Les bâtiments qui n'ont pas encore eu de réhabilitations sont les bâtiments Laboratoire ainsi que les résidences universitaires.

Le diagnostic est assez long, mais il peut vous être transmis si vous le souhaitez. En résumé, nous avons deux types de bâtiments à l'EHESP :

- les bâtiments récemment rénovés, notamment le bâtiment Debré, à l'exception d'une aile dans laquelle sont aujourd'hui les SHS, qui rejoindront l'année prochaine les locaux de la MSHB. Ce sont des locaux pour lesquels les menuiseries et l'isolation seront à reprendre. Le bâtiment Sequoia dans lequel nous sommes est d'assez bonne qualité avec sa structure béton, il date de 2002.
- les bâtiments plus problématiques sont ceux des années 70 : Laboratoire, Le Gorgeu et Villermé, qui n'ont pas connu de rénovations importantes depuis. Ils ont des menuiseries bois, du simple vitrage, pas d'isolation. Ils sont aujourd'hui insalubres et posent des problèmes de sécurité incendie, des installations électriques. De plus, la résidence Le Gorgeu a un problème d'accessibilité pour les voies pompiers. Donc, ces trois bâtiments nécessitent des travaux très importants.

### Performance énergétique : synthèse

Parallèlement au diagnostic technique des bâtiments, nous avons travaillé sur la performance énergétique. Nous avons aujourd'hui des performances assez hétérogènes sur l'ensemble des bâtiments. Je rappelle l'objectif RT 2012 de 50 kWh/m<sup>2</sup> fixé par la loi. Nous retrouvons toujours les trois bâtiments (Laboratoire, Le Gorgeu et Villermé) avec des consommations très importantes dues à l'âge des bâtiments, des menuiseries, l'absence d'isolation en façade et en toiture.

Concernant les bâtiments plus récents, le bâtiment Debré, l'estimation date d'avant la rénovation des travaux. Donc, le diagnostic énergétique sera à fournir une fois que l'ensemble des travaux de ce bâtiment sera réalisé, notamment l'aile SHS qui n'est pas encore réalisée. Le bâtiment Sequoia sera peut-être un peu moins performant, car c'est un bâtiment construit dans les années 2000 avec une livraison en 2002, sur une réglementation thermique précédente.

Pour les bâtiments récents ou rénovés (Condorcet et Weber), ainsi que pour les bâtiments IRSET et MSHB, nous serons sur l'objectif de 50 kWh/m<sup>2</sup> conformément à la réglementation.

#### Scénario trajectoire

**Mme de LAROCHELAMBERT.**- Le travail a débuté par les choix de principes stratégiques sur lesquels allaient se baser nos études. Quelques mots-clés sont unanimement partagés.

#### Scénario trajectoire : définition des principes stratégiques

L'objectif est de rendre le site et l'intérieur de chaque bâtiment lisibles pour nos usagers, pour nos apprenants, pour nos personnels et pour tous ceux qui ont recours à l'École. Il faut qu'ils soient accessibles aussi pour l'ensemble des publics. Nous avons eu aussi la volonté de rendre nos locaux évolutifs. Compte tenu des évolutions des missions de l'École et des technologies nouvelles, il est important de ne pas se figer dans des locaux qui ne seraient pas susceptibles d'évolutivité s'il devait y avoir de nouvelles constructions.

Un autre objectif fera l'objet de travaux internes programmés d'ici la fin du mois de février et pour lesquels le Conseil d'administration n'a pas à se prononcer. Cependant, il est important de vous les signaler : l'intérêt est de donner la priorité à nos apprenants et à l'ensemble de nos publics pour que les différents services avec lesquels ils ont affaire soient en proximité immédiate. Aujourd'hui, dans la répartition interne de nos espaces, nous constatons, en particulier avec le bâtiment Debré, que les services auxquels les élèves et étudiants doivent s'adresser sont plutôt en étages, tandis que les services qui dépendent du Secrétariat général sont en rez-de-chaussée. C'est plutôt une inversion de cette organisation interne que nous avons à mener pour que nous soyons à disposition de nos publics et non pas l'inverse.

Nous avons un autre objectif, toujours en interne : regrouper fonctionnellement les services qui travaillent ensemble aujourd'hui de façon quotidienne alors qu'ils sont plutôt éloignés sur le plan des espaces. Même si le campus n'est pas si étendu, il s'agit de regrouper autant que possible les différentes fonctions qui ont affaire les unes aux autres.

#### Scénario trajectoire : définition des principes stratégiques

De la même façon, sur le plan des principes économiques que nous nous sommes fixés, nous allons essayer de ne pas augmenter le nombre de surfaces construites exploitées, voire de réduire le nombre de mètres carrés ; objectif premier. L'atteinte de cet objectif peut se faire :

- soit par réhabilitation et meilleure utilisation de l'existant,
- soit par déconstruction et démolition de bâtiments existants dans la mesure où nous ouvrons aujourd'hui de nouvelles surfaces qui, pour le moment, n'ont pas fait l'objet d'une compensation par la fin d'exploitation de surfaces plus anciennes.

Nicolas Hélias a rappelé l'efficacité des nouvelles constructions. Les nouvelles constructions ont des normes d'exploitation plus efficaces qui s'imposent à nous.

Le dernier principe est la maîtrise des dépenses énergétiques et des coûts d'exploitation.

Ce sont les grands principes qui ont guidé l'ensemble des réflexions.

**M. JÉZOUIN.**- Je voulais ajouter une chose concernant la maîtrise des dépenses énergétiques et des coûts d'exploitation. C'est un point très important. Aujourd'hui, cela représente 75 % des dépenses sur la durée de vie d'un bâtiment. Les 25 % restants étant liés à la construction en elle-même.

#### Scenarii opérationnels

**M. HÉLIAS.**- À la suite du diagnostic, nous avons travaillé sur deux grandes familles de scénario.

#### Scénario 1 : objectifs

Le premier scénario est édicté par les premiers principes que nous avons vus tout à l'heure :

- pas de nouvelle construction sur le site du fait de la construction de deux nouveaux bâtiments ;
- regroupements des directions et services sur le bâtiment Debré ;
- intégrer la DSET et l'Équipe 9 dans le bâtiment Laboratoire rénové dans l'objectif de réutiliser les surfaces existantes ;
- conserver le bâtiment Sequoia sans y faire de travaux ;
- déconstruire le bâtiment Weber sur lequel nous avons actuellement quelques soucis thermiques et de confort acoustique. Ce bâtiment modulaire va aller vers la fin de sa durée de vie, c'est-à-dire au début des années 2020. Dans le cadre de cette opération, il sera de toute manière déconstruit, démoli ou revendu.

L'objectif de ce scénario était de regrouper au rez-de-chaussée haut du bâtiment Debré tous les services et directions fonctionnelles accueillant des étudiants, des stagiaires et apprenants. Dès le hall d'entrée où l'on retrouvait le guichet unique et la documentation, on retrouvait le long du couloir les fonctions Scolarité, Formation scolarité, direction de l'Enseignement, direction de la Recherche, direction des Relations internationales, c'est-à-dire l'ensemble des services se trouvant sur ce plateau. Le rez-de-chaussée bas n'était pas du tout modifié dans le cadre de l'opération. Puis, on regroupait au premier étage les fonctions support en faisant descendre la direction de l'Enseignement qui y est implantée aujourd'hui.

Le bâtiment Laboratoire est réhabilité dans la mesure où le LERES installé actuellement à l'intérieur rejoint l'IRSET. L'Équipe 9 située au rez-de-chaussée bas rejoint le bâtiment Weber libéré du fait du départ de SHS vers les locaux de la MSHB. L'objectif est d'abandonner les locaux inadaptés à l'accueil de bureaux. Je parle en l'occurrence du rez-de-chaussée de Villermé et du sous-sol du bâtiment Laboratoire : aujourd'hui, ils sont assez difficiles d'usage.

Après la phase 1, la phase 2 propose :

- la déconstruction du bâtiment Weber qui ne présente plus de surfaces utilisables pour les locaux d'ici une dizaine d'années ;
- la réhabilitation de Laboratoire : au dernier étage, on y retrouvait DSET et Équipe 9. Au premier étage, nous avons des salles d'enseignement et de réunions. Au rez-de-chaussée bas, nous aurions un plateau libre car, avec les activités accueillies par l'EHESP, il n'est pas nécessaire d'avoir de nouvelles surfaces du fait de la livraison de la MSHB et de l'IRSET. Ce plateau libre pourrait accueillir demain de nouvelles activités.

#### Scénario 1 : approche calendaire

Nous avons prévu un calendrier assez efficace avec :

- la réalisation du programme technique détaillé : première partie de l'année 2016 ;

- la consultation pour choisir un concepteur : avant l'été ;
- les études de conception APS APD : seconde partie de 2016 avec le permis de construire ;
- les travaux de la phase 1 commenceraient en 2017 avec la réhabilitation du plot 3 de SHS et les déménagements grâce au bâtiment Weber libéré ;
- les travaux de la phase 2 sont assez importants du fait de la réhabilitation de Laboratoire, puis le déménagement de la DSET et de l'Équipe 9, puis la déconstruction de Weber.

La livraison est prévue début 2019 pour les deux phases de réalisation de l'opération.

#### Scénario 1 : estimation financière

Au niveau du montant de l'opération, nous retrouvons deux phases :

- phase 1 (380 000 €) :
  - réhabilitation de l'aile Debré : c'est une petite surface (360 m<sup>2</sup>) sur laquelle il faudra intervenir sur les menuiseries extérieures, isolation de façades, isolation de toitures ;
  - provisions pour les travaux suite au déménagement à l'intérieur du bâtiment ;
  - travaux d'aménagement du hall.
- phase 2 (3,3 M€)
  - réhabilitation Laboratoire : le bâtiment existant fait 2 500 m<sup>2</sup> qu'il faudra réhabiliter complètement. Vu l'état du bâtiment, ce sera un déshabillage complet, puis une remise à nu au niveau des plateaux béton et rhabillage (sols, murs, plafonds, isolation, toitures, menuiseries, électricité). Il s'agit quasiment de construire un bâtiment neuf.

À cela viennent s'ajouter :

- installations et équipements techniques,
- démarche environnementale,
- voirie, réseaux et divers (VRD).

Par conséquent, la somme des chiffres nous amène à :

- un total hors taxes de 4 M€ ;
- un total TDC toutes dépenses confondues (TVA de 20 %, les honoraires, les aléas, les assurances) de 6,3 M ;
- soit un total en valeur estimée à 6,8 M en intégrant les trois années de chantier avec actualisation et révision. Nous sommes partis sur un taux à 2,5 % en espérant que la croissance reparte d'ici là.

Tout ceci hors amiante, hors plomb, hors fondations spéciales, hors coûts de signalétiques (probablement avec un marché séparé et peut-être pas sur la même temporalité), hors coûts de démolition du bâtiment Weber dans la mesure où celui-ci pourrait être déconstruit, voire revendu.

#### Scénario 2 : objectifs

Le second scénario s'affranchit de la conservation des bâtiments. L'idée est toujours de regrouper les directions et services dans le bâtiment Debré, d'installer DSET et Équipe 9 dans le bâtiment Sequoia rénové, et déconstruire Laboratoire et Weber. Par contre, il sera nécessaire de construire un nouvel espace.

Dans la phase 1, nous sommes toujours sur un accueil, mais cette fois-ci de toutes les directions fonctionnelles et services accueillant des apprenants. Nous réaménageons y compris le rez-de-chaussée bas de manière à n'avoir les services support que sur le rez-de-chaussée bas et le rez-de-chaussée haut. Nous accueillons DSET et Équipe 9 pendant la phase de chantier au bâtiment Weber. Puis, nous déconstruisons le Laboratoire.

Dans la phase 2, nous réaménageons Sequoia pour y accueillir DSET et Équipe 9, et nous reconstruisons un nouveau bâtiment appelé Forum. L'idée est d'avoir un bâtiment évolutif pour accueillir demain de nouvelles activités sans investir aujourd'hui sur des mètres carrés que nous ne savons pas utiliser, comme dans le premier scénario dans Laboratoire.

L'idée est de répondre à des demandes qui existent au niveau des locaux actuels avec de petites salles de réunion et de petites salles de jury. Aujourd'hui, cela monopolise de grandes salles de classe pour l'organisation de jurys. Le *coworking*, les rencontres et les séminaires se font aujourd'hui au niveau du hall ; ces espaces manquent à l'échelle de l'établissement. Le tout se ferait en gardant des possibilités d'extensions ; le programme est encore à définir. Aujourd'hui, c'est plus un retour des entretiens que nous avons menés avec l'ensemble des directeurs et des responsables de service de l'École.

### Scénario 2 : approche calendaire

Au niveau du calendrier, nous sommes sur quelque chose d'assez similaire :

- la phase 1 est un peu plus courte parce nous sommes sur une déconstruction de Laboratoire et pas sur une réhabilitation ;
- la phase 2 est à peu près de la même durée que dans le scénario 1 avec la construction du bâtiment Forum, puis la restructuration de Sequoia, puis la déconstruction de Weber.

La livraison est prévue début 2019. À l'aune de nos connaissances actuelles, nous devons avoir un mois d'écart entre le scénario 1 et le scénario 2 sur la durée totale du chantier.

### Scénario 2 : estimation financière

Au niveau des estimations, nous avons :

- phase 1 (1,2 M€)
  - la première partie de la phase 1 est équivalente,
  - la démolition du bâtiment Laboratoire s'ajoute,
- phase 2 (1,2 M€)
  - la restructuration de Sequoia en bureaux pour accueillir DSET et Équipe 9,
  - la construction du bâtiment Forum.

Ces deux phases sont équilibrées à 1,2 M chacune. Avec les installations techniques et voiries réseaux et divers, cela nous amène à :

- un total hors taxes de 2,7 M€,
- un projet toutes dépenses confondues (TDC) à 4,3 M€,
- une valeur finale estimée à 4,6 M€.

Voilà pour les deux scénarios étudiés.

### Récapitulatif

**M. JÉZOUIN.**- Je récapitule les deux scénarios.

Dans le scénario 1, nous déconstruisons le bâtiment Weber, nous ne modifions pas le bâtiment Sequoia, nous réhabilitons le Laboratoire. Les travaux sont prévus en 2 phases avec près de trois ans de travaux. Le coût des travaux est estimé à 4 M€ pour un total TDC à 6,3 M€. Ce dernier montant est le total hors réactualisations et révisions de prix évoquées précédemment.

Dans le scénario 2, nous déconstruisons également le bâtiment Weber, nous réhabilitons le bâtiment Sequoia en bureaux et nous déconstruisons le Laboratoire. Le calendrier est quasi similaire de trois ans de travaux pour un coût moindre : 2,72 M€ pour les travaux. Le total TDC est de 4,31 M€.

L'École représente aujourd'hui près de 29 000 m<sup>2</sup>. Dans le scénario 1, cela fait un peu moins avec la déconstruction du bâtiment Weber. Dans le scénario 2, on y gagne encore : on

déconstruit le bâtiment Weber, le Laboratoire mais on construit le bâtiment Forum qui est nettement moins grand que le Laboratoire s'il avait été réhabilité. Nous sommes sur un prorata de 1 pour 5.

#### Récapitulatif : avantages/inconvénients

Le premier scénario présente :

- quelques avantages :
  - pas de nouvelle construction ;
  - réhabilitation de Laboratoire ;
- des inconvénients :
  - pas de réhabilitation prévue pour Sequoia ;
  - Laboratoire réhabilité induit une perte de fonctionnalités par rapport à du neuf et une satisfaction moindre vis-à-vis des surfaces existantes ;
  - scénario le plus cher.

Le second scénario présente :

- des avantages :
  - lisibilité et accessibilité de toutes les fonctions pédagogiques au rez-de-chaussée sur le couloir principal du bâtiment Debré ;
  - gain d'efficience par la proximité des fonctions support regroupées au R+1 et au rez-de-chaussée bas ;
  - modularité et adaptabilité fortes des méthodes et des locaux grâce au nouveau bâtiment construit (Forum) ;
  - optimisation des surfaces exploitées par la suppression du Laboratoire et de Weber, et la réhabilitation de Sequoia ;
  - attractivité et qualité architecturale autres que dans le premier scénario ;
- des inconvénients :
  - nécessité de créer de nouvelles constructions (Forum) après la démolition du Laboratoire.

#### Coûts d'exploitation-maintenance

Les coûts d'exploitation ont aussi fait l'objet d'une étude parallèle à l'étude de faisabilité sur la réhabilitation et la construction de bâtiments. Nous avons étudié la part :

- des consommations énergies et fluides à venir,
- l'entretien et la maintenance,
- et le gros entretien.

Ce sont 3 composantes importantes des coûts d'exploitation. À ce stade, les coûts d'exploitation n'ont pas fait l'objet d'une étude approfondie. Cela dépendra de plusieurs choix :

- le choix de conception retenue pour les réhabilitations et les constructions des futurs bâtiments ;
- les choix des utilisateurs, c'est-à-dire les choix de paramètres ou de configuration sur l'utilisation des bâtiments par la suite ;
- la politique du maître d'ouvrage en termes de maintenance, car elle peut aussi avoir une incidence sur une maintenance préventive ou curative.

Les coûts peuvent différer selon ce qui est retenu.

#### Gros entretien/remplacement d'équipements (GER)

Pour récapituler, pour le gros entretien, nous avons quelques projections financières. Les coûts GER sont quasiment similaires sur les deux scénarios. Les projections s'étalent sur 25 ans. Comme je le disais tout à l'heure, l'exploitation d'un bâtiment représente environ 75 % des dépenses sur sa durée de vie.



### Consommations énergies et fluides

Nous avons fait des projections en termes de consommations d'énergies sur les deux scénarios. Les dépenses sont un peu moindres sur le scénario 2 du fait que nous avons moins de mètres carrés.

### Entretien, maintenance, petites réparations, contrôles périodiques

Il en est de même sur cette partie : les coûts sont légèrement inférieurs du fait de mètres carrés en moins.

Merci de votre attention.

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

**M. de WILDE.**- Tout d'abord, merci de cette présentation très intéressante. J'ai une question qui concerne les deux résidences pour envisager une évolution du site dans sa totalité.

Je reprendrai mes propos de tout à l'heure sur l'investissement. Qu'est-il prévu pour Le Gorgeu, qui est désaffecté aujourd'hui si j'ai bien compris ? Dans le diagnostic, Villermé n'est pas en bel état. Il sera peut-être amené à être désaffecté un jour.

Des réflexions sont en cours pour un traitement différent des capacités d'hébergement, c'est-à-dire l'externaliser avec d'autres prestataires potentiellement. En termes de schéma directeur et d'implantation sur le foncier de ce site, quel est le sort de ces deux résidences. Derrière, la question se pose : ne faudrait-il pas penser « ressources de financement » avec des libérations de surfaces et des cessions d'actifs ?

**Mme PRIOUL.**- Concernant le patrimoine de l'École, il faut savoir que nous sommes affectataires de notre patrimoine par France Domaine. Nous n'avons pas obtenu la dévolution de notre patrimoine. Cela a des conséquences sur les choix à effectuer pour la suite.

À ce jour, les résidences sont la propriété de Neotoa. Elles ont été construites dans le cadre d'un bail emphytéotique confié par France Domaine à Neotoa ; l'EHESP est uniquement locataire au terme de baux conclus pour une durée d'un an renouvelable chaque année jusqu'à ce que l'un des deux co-contractants décide d'y mettre fin. C'est ce qui a été fait pour la résidence Le Gorgeu cette année.

Depuis quelque temps, sous l'égide d'Élisabeth de Larochelambert, nous avons entamé des discussions avec France Domaine et Neotoa pour envisager le futur. En tout dernier lieu, les orientations qui se dessinent consistent, dans un premier temps, à mettre *a priori* un terme aux baux emphytéotiques existants. Il semble qu'il n'y ait pas à ce jour de possibilités sérieuses de rénovation et de construction, c'est-à-dire mettre en place un nouveau projet sur ces résidences dans le cadre des baux en cours. La durée résiduelle ne permet pas d'équilibrer une opération.

De ce fait, tout projet nécessite en premier lieu de mettre un terme aux baux emphytéotiques. L'EHESP n'a pas la main dessus, c'est France Domaine qui pourra prendre seul la décision.

Ensuite, des choix différenciés pourront être effectués pour ce qui concerne la résidence Le Gorgeu et la résidence Villermé. La résidence Le Gorgeu n'est pas à l'intérieur du campus, elle est légèrement excentrée. Elle pourra faire l'objet d'un traitement éventuellement hors EHESP. Dans ce cas, France Domaine traiterait avec un opérateur au terme d'une procédure de mise en concurrence, quelle que soit l'option retenue pour un éventuel projet. Je rappelle que les règles d'urbanisme prévoient une occupation plutôt dans le cadre de résidences familiales.

Quant à la résidence Villermé, elle est située au cœur du campus. C'est la même chose que pour la résidence Le Gorgeu en ce qui concerne la première phase, c'est-à-dire qu'il faut un travail pour mettre un terme au bail emphytéotique dans des conditions qui ne sont pas

encore discutées. Ensuite, un nouveau projet est à réaliser dans lequel l'EHESP serait certainement beaucoup plus partie prenante que dans le premier cas.

**M. CHAMBAUD.**- Je vais ajouter un point car cela fait partie aussi de la discussion, et les contacts sont pris maintenant depuis un certain temps. Cette réflexion ne doit pas être isolée de la vie de l'École car nous sommes confrontés à la difficulté, qui va être renforcée avec les rentrées uniques, d'avoir des pics et des creux. Il faut donc trouver les meilleures modalités pour faire en sorte que nos élèves et étudiants puissent trouver un logement dans des conditions correctes, que ce soit à l'intérieur du campus ou à l'extérieur, et que cela ne nous nuise pas par un manque de rentabilité énorme, c'est-à-dire avoir des bâtiments occupés une partie du temps à plus de 100 % et fortement désertés à un autre moment de l'année.

C'est la raison pour laquelle nous sommes dans l'optique d'un travail qui a cours actuellement sur le campus rennais, notamment sur le Grand Ouest (Villejean) puisque l'université est juste à côté, ainsi que le CHU. Il s'agit de voir comment optimiser, quelle que soit la formule choisie, les possibilités et droits dans les différentes résidences afin de les proposer à nos élèves et étudiants.

Ce n'est pas incorporé dans ce schéma car cela répond à des éléments plus spécifiques en termes juridiques et de modalités d'approche pour l'hébergement, que nous devons traiter à part.

**M. JARNIGON.**- Je reviens à la réflexion que je faisais tout à l'heure. J'ai du mal à voir comment s'articule cet examen avec les modalités de financement du projet. Tout cela va assez vite se traduire par un engagement sur le projet, mais celui-ci n'a de sens que s'il se fait complètement. Je ne vois pas comment on peut engager le projet sans avoir de visibilité sur le financement global du projet. Or, je n'ai pas l'impression que nous avons ces éléments.

**Mme de LAROCHELAMBERT.**- Nous sommes bien conscients que cet aspect doit être consolidé. L'objectif aujourd'hui est d'avoir votre aval pour poursuivre le travail sur le scénario 2 qui fait l'unanimité dans l'École. Dans le budget 2016 qui vient d'être voté, dans l'enveloppe « travaux », nous pouvons avoir une enveloppe de poursuite des études, mais cela ne nous amènerait pas à d'autres engagements. Cependant, si nous ne poursuivons pas les études sur un scénario, nous perdons du temps. Si le financement se dégage *in fine*, nous aurons perdu un an à deux ans, voire plus. Donc, nous ne pouvons pas aller au-delà en 2016, mais il s'agit bien de mener les études complémentaires afin d'avoir un schéma directeur consolidé à la fin de l'exercice 2016.

**M. ROSENBLATT.**- Il y a une cohérence dans ce qui nous est présenté en matière immobilière, et nous le savions déjà au moment du vote des projets précédents. Nous savions bien qu'en réinstallant le LERES, on ne pourrait pas laisser certains bâtiments croupir et qu'il y aurait forcément des suites d'opérations. Si les suites d'opérations consistent simplement à démolir ce qui est vétuste, c'est un peu court. Il y a une logique de continuité qui correspond effectivement aux représentations que nous pouvons également avoir sur les suites des évolutions du schéma immobilier.

Cependant, comme cela vient d'être dit, à un moment donné, il faut savoir ce que l'on a les moyens de faire ou non. En aparté, nous nous disions que si le directeur d'un établissement de santé allait voir son ARS en disant : « *Voilà le budget et voilà le plan d'investissements que j'envisage derrière* », il serait placé en recherche d'affectation au CNG et l'établissement serait en administration provisoire. Nous n'en sommes heureusement pas là !

Effectivement, on ne peut pas perdre du temps car les choses ne deviennent pas moins coûteuses en les reportant. Et cela renforce la nécessité d'une programmation pluriannuelle d'ensemble de telle sorte que nous mesurions les possibilités de financement qui peuvent se dégager, et ce que l'on pourra réellement faire. Il faut faire en sorte de transformer le « *voilà ce qu'il faudrait faire* » en « *voilà ce que nous pourrions faire* ».

**M. de WILDE.**- Il faut effectivement conditionner le choix budgétaire à une visibilité pluriannuelle de soutenabilité, y compris en exploitation. Il me semble qu'il serait logique de décider de cela une fois que nous serons en état de savoir comment l'établissement établit une trajectoire soutenable.

**M. de MONTALEMBERT.**- Je rejoins ce qui a été dit à l'instant. J'ai aussi une question plus immédiate qui sort de ce schéma d'investissement pour rebondir sur ce que vous avez dit, Monsieur le Directeur, sur l'hébergement des élèves et des étudiants.

Vous avez dit que nous avons une uniformisation des rentrées pour les élèves de la Fonction publique à début janvier 2017. Nous avons une hausse des promotions, même si c'est un peu moindre que le nombre de classes ouvertes au concours. En même temps, nous avons une fermeture du bâtiment Le Gorgeu qui, malgré tous ses défauts, réussissait bon an mal an à accueillir bon nombre d'élèves.

J'ai cru comprendre, mais c'est peut-être une rumeur, que l'École a d'ores et déjà dit aux élèves qui vont rentrer au 4 janvier 2016 que tous ne trouveraient pas de place et qu'ils devraient se débrouiller par eux-mêmes. J'aimerais savoir si des solutions sont prévues pour ces élèves pour 2016 et de façon plus pérenne pour 2017 et pour les années suivantes.

**Mme de LAROCHELAMBERT.**- La fermeture de Le Gorgeu a aggravé les possibilités pour l'École de proposer un hébergement à l'ensemble des élèves et des étudiants. Vu l'état dans lequel se trouvait ce bâtiment, il avait déjà un taux d'occupation extrêmement faible, avoisinant souvent les 20 %. Nous n'osions pas proposer ces chambres ou lorsque nous le faisons, les élèves n'en voulaient pas une fois qu'ils les avaient visitées. La fermeture de Le Gorgeu en elle-même ne fait qu'aggraver les choses, mais pas de façon très importante.

De plus, il est important d'avancer très vite sur ce dossier car l'ouverture de la MSHB, par ricochet de rocadés internes sur lesquelles je n'ai pas besoin de donner des détails, va libérer 20 chambres dans Villermé. En effet, les bureaux de la DSET, c'est-à-dire ceux de Denis Zmirou et de son équipe, étaient installés provisoirement à Villermé dans des chambres, qui vont être libérées. Donc, l'un dans l'autre, avec un an de décalage, nous aurions retrouvé les mêmes capacités globalement.

Nous avons un devoir de proposer des solutions à nos élèves et à nos étudiants. Une autre chose est de dire que nous avons le devoir de les héberger dans notre école. Pour cette rentrée, un très gros travail de recherche a été mené dans l'ensemble des sites Rennais de différentes résidences et des droits qu'elles pouvaient ouvrir ou non (APL et autres) aux étudiants, lesquels n'y ont pas droit dans nos résidences actuelles.

Ils ont tous été destinataires d'un fascicule très détaillé sur toutes les possibilités d'hébergement que nous pouvons leur offrir soit au niveau de l'École (Condorcet et Villermé), soit dans l'ensemble de la ville de Rennes où les capacités sont importantes.

Le dernier rendez-vous que nous avons eu avec le CROUS était plein d'enseignements. Il nous a été dit que les mois qui sont très chargés pour nous sont particulièrement creux pour les résidences du CROUS, en particulier des résidences proches de l'École. Nous ne sommes pas loin de travailler ensemble avec une convention qui va notablement améliorer les choses dans des résidences de grand confort, et pas plus chères.

**M. SCHWEYER.**- Je voudrais un complément d'information. Lorsque nous avons discuté en 2011 de la construction de l'IRSET, on nous avait dit que c'était une bonne opération immobilière pour l'École. Il ne coûtait pas plus cher que la réhabilitation du bâtiment et le DSET et le LERES seraient hébergés dans l'IRSET. Donc, je suis surpris du scénario 1.

Je suis également surpris de voir dans le scénario 2 le DSET dans un bâtiment. Lors des débats de l'époque, on nous avait dit qu'il y avait 2 tranches pour l'IRSET. La seconde tranche était hypothétique, mais l'affaire était réglée pour la première tranche. De toute façon, c'était une bonne opération pour l'École.

J'aimerais savoir pourquoi on ne retrouve pas les mètres carrés pour ce qui avait été prévu au départ. Dans mon souvenir, c'était aussi une façon de gagner des mètres carrés. Cela nous avait été présenté comme une opération immobilière pour l'École.

**M. POMMERET.**- C'était au conseil d'administration du 13 juillet 2011.

**M. JEGOU.**- Je n'étais pas dans l'École en 2011. Michel sait que je ne peux pas le suivre sur le terrain de l'historique, comme je l'ai dit au dernier conseil d'administration. Je dis cela avec beaucoup de sympathie dans la mesure où il est toujours utile d'éclairer le présent par les discussions qui ont eu lieu dans le passé.

Nous avons évalué le coût total du bâtiment IRSET de la première tranche (ce qui est sorti de terre) et de la deuxième tranche à 28,5 millions. Le contrat de projet État Région et le Pacte d'avenir pour la Bretagne distinguent ce projet dans la mesure où c'est le seul projet immobilier en Bretagne dans le domaine « enseignement supérieur, recherche et innovation ». Au lieu des 12 millions attendus, cela nous a apporté 9,5 millions.

Il faut prendre en compte cette réalité : le différentiel représente des centaines de mètres carrés que nous ne pouvons pas assurer pour le moment. En même temps, les discussions avec Denis et le directeur de l'École ont toujours mis en évidence une solidarité totale avec notre Équipe 9 qui est la plus grosse dans l'IRSET (épidémiologie). Elle va être dirigée par Philippe Quénel, patron du LERES, et Luc Multigner, chercheur Inserm. La solidarité s'exprime aussi par la proximité des chercheurs et des personnels.

Nous avons eu beaucoup d'argent dans la période actuelle. Encore une fois, c'est le seul projet sur toute la région Bretagne, mais nous n'avons malheureusement pas eu l'enveloppe maximale espérée pour tout régler d'une seule traite.

**M. BERLAND.**- La délibération propose de se prononcer pour poursuivre les travaux de réflexions, notamment les études — c'est ce qui a été budgété tout à l'heure dans le vote que nous avons fait — sur la base du scénario 2. C'est cette délibération qui est soumise au vote du Conseil d'administration.

**M. de WILDE.**- Les études sont une notion extensible. L'étude de faisabilité va-t-elle se chiffrer à 1 ou 2 % du montant hors taxes ? La moitié des études de maîtrise d'œuvre font-elles 5 % du montant hors taxes ? Y a-t-il une délibération budgétaire corollaire ?

**Mme de LAROCHELAMBERT.**- Les études telles que nous les avons imaginées pour cette année sont de l'ordre de 200 000 €.

**M. HÉLIAS.**- Ce sont effectivement les études de conception pour avancer sur la phase de concours et sur les consultations.

**M. de WILDE.**- Je me permets d'insister ; lorsqu'on en est à financer un APS ou un APD, peut-être un concours sur esquisses, on n'est pas en train de faire une faisabilité, cela signifie que la décision est prise. En référence à ce que l'on a dit sur le plan budgétaire, je trouve qu'il y a un problème de cohérence à lancer une opération qui, même dans sa phase basse, est à peu près de 5 millions, car il faut y ajouter des petits « zakouskis ». Aujourd'hui, nous n'avons donc pas de visibilité sur la manière dont l'École finance ces travaux.

**M. BERLAND.**- Je vous rejoins. Je pense que nous pouvons remettre cette délibération. Par rapport à tout ce que nous nous sommes dit au préalable, il n'est pas logique d'avancer autant dans la réflexion compte tenu des incertitudes. Vous disiez en aparté que nous perdriions un an. Si ce n'est qu'un, ce n'est pas grave.

Il y a trop d'incertitudes financières, il vaut mieux se donner un peu de temps. On en serait au BR1 2016, peut-être cela avancerait-il un peu trop vite. Si vous en êtes d'accord, nous pouvons remettre cette réflexion.

**M. MESURÉ.**- À quelle date pourrions-nous avoir le résultat de l'étude d'externalisation dont vous avez parlé ?

**M. CHAMBAUD.**- C'est pour les résidences.

**Mme de LAROCHELAMBERT.**- Nous sommes sur de nombreux chantiers à la fois mais nous allons tout faire pour avoir le maximum d'éléments à vous donner fin février.

**M. MESURÉ.**- Il n'est pas inintéressant d'avoir cela en parallèle aussi.

**Mme de LAROCHELAMBERT.**- De même, nous allons avancer sur le scénario de la restauration qui a aussi des possibilités d'évolution.

**M. CHAMBAUD.**- J'entends tout à fait les commentaires, nous pouvons très bien faire évoluer les études à faire pendant l'année 2016 et le calendrier. J'entends bien aussi la notion de cohérence par rapport aux incertitudes sur le budget 2017. Nous pouvons effectivement retirer la délibération. Comme vous l'avez vu, tout cela se déroule en 2017, 2018 et 2019.

J'insiste rapidement sur deux points.

Premièrement, je remercie Élisabeth de Laroachelambert et les équipes, car il nous était fortement demandé de projeter un certain nombre de choses sur le plan immobilier. Nous vous proposons donc plusieurs évolutions qui devront être revues dès que nous aurons un minimum de sécurisation sur le budget.

Deuxièmement, dans le scénario 2, vous voyez bien que seul bâtiment relativement peu coûteux est construit, et qu'il faudra faire quelque chose avec le reste. C'est-à-dire que, dès l'année prochaine, le laboratoire LERES sera vide et la question de sa sécurisation va se poser. Va également se poser la question du bâtiment modulaire. Nous pouvons le conserver encore quelques années, mais plus tellement.

Les éléments qui président à toute cette réflexion restent importants et urgents pour nous car nous allons être confrontés à ces deux situations. Je voulais attirer l'attention du Conseil d'administration sur ces deux points.

**M. SCHMID.**- Le retrait éventuel de la délibération ne nous reporte pas forcément très loin. Je comprends que les équipes puissent souhaiter engager au plus tôt ce travail qui est important pour elles. Peut-être pouvons-nous imaginer voir avant un an l'intégration des conséquences dans cette fameuse trajectoire pluriannuelle. Dans ce cas, nous pourrions relancer les choses sans perdre une année.

**M. CHAMBAUD.**- Bien sûr. Et je rejoins d'ailleurs vos commentaires car, à ce jour, que ce soit 6 ou 4 millions, nous ne les avons pas.

**M. BERLAND.**- Lorsque l'École les aura, cela vaudra peut-être un peu plus !

**M. SCHWEYER.**- Vous dites qu'il n'y en a plus pour longtemps avec le bâtiment Max Weber, mais lorsque nous avons discuté l'an dernier de l'amortissement, on nous avait parlé d'une période de 30 ans et que les bâtiments étaient plutôt de bonne qualité. Je n'avais pas compris que nous ne pouvions pas compter sur ces bâtiments dans une échéance à moyen terme.

**Mme de LAROCHELAMBERT.**- Je parle sous le contrôle de Nicolas Hélias. De fait, ce bâtiment n'est pas dans un état des plus mauvais, mais le quotidien des équipes n'y est pas idéal ; il n'est pas insonorisé, il est très peu isolé, etc.

**M. HÉLIAS.**- Effectivement, d'un point de vue thermique et fonctionnel, il n'existe pas de liaisons verticales entre les deux niveaux du bâtiment. Les bureaux sont assez difficiles, tout en longueur, avec des problèmes d'acoustique car il n'y a pas de liaison murale sol-plafond et donc le son passe d'une pièce à l'autre. C'est un bâtiment modulaire et son état n'ira pas en s'améliorant d'ici à une dizaine d'années.

☞ *Approbation de la convention relative à l'exploitation du bâtiment IRSET*

**Mme de LAROCHELAMBERT.**- C'est important que vous puissiez délibérer sur cette convention. Ce bâtiment va être livré en fin d'exercice et occupé dès le mois de février prochain. La convention qui vous est soumise est le résultat de plusieurs mois de négociations avec notre partenaire de Rennes 1.

Nous avons essayé de balayer l'ensemble des éléments constitutifs de l'exploitation de ce bâtiment afin de répartir au mieux les charges d'exploitation, et la façon dont la maintenance pourrait être organisée. Je laisse Arnaud Jézouin et Sylvie Prioul de vous apporter quelques éléments.

**Mme PRIOUL.**- Pour que France Domaine puisse établir la convention d'affectation du bâtiment IRSET avec l'EHESP et l'Université de Rennes 1. Les deux affectataires que nous sommes ont discuté des modalités de gestion du bâtiment, répartie pour moitié à l'EHESP et pour l'autre à Rennes 1.

Comme vous avez pu le voir à la lecture de la convention, elle distingue 3 types de parties différentes (privatives, communes et mutualisées) et différents types de charges :

- charges courantes,
- gros entretiens et renouvellement (GER),
- travaux structurants.

Comme il s'agit d'un bâtiment intégré qui ne fonctionne pas sur un mode séparatif pour chacun des utilisateurs, il a été décidé de mettre en place un comité de gestion composé de représentants de l'EHESP et de l'université de Rennes 1. Il sera chargé de :

- prendre toutes les décisions ;
- de rendre les avis nécessaires pour l'exploitation du bâtiment ;
- désigner un opérateur technique chargé d'assurer la gestion quotidienne du bâtiment et d'en rendre compte aux deux utilisateurs.

L'opérateur technique est le responsable du service Patrimoine de l'École, à qui je passe la parole pour qu'il vous expose de manière plus précise les modalités techniques retenues.

**M. JEZOUIN.**- L'opérateur technique aura pour mission d'assurer la gestion et le suivi du bâti et des infrastructures et équipements techniques au sein du bâtiment, à l'exception des équipements scientifiques. Ces derniers seront suivis et gérés par les utilisateurs eux-mêmes.

Le suivi de la gestion du bâtiment se découpe en 5 familles :

- le suivi des consommations d'énergie (électricité, chauffage, eau et gaz),
- la maintenance préventive sur les équipements techniques,
- l'entretien courant et les dépannages,
- tout ce qui est lié au service, comme le nettoyage et le gardiennage,
- la gestion des déchets au sein du bâtiment.

Ces prestations seront assurées par le service de la gestion de patrimoine de l'EHESP qui s'associera à des prestataires plus experts et compétents dans certains domaines techniques

**M. BERLAND.**- Avez-vous des questions ?

**Mme QUIOT.**- Je crois savoir que ce genre de convention nécessite l'avis préalable de France Domaine. Cet avis a-t-il été demandé ? En principe, c'est une formalité obligatoire.

**Mme PRIOUL.**- Effectivement, France Domaine nous a demandé de lui soumettre la convention pour qu'ils puissent établir ensuite les conventions d'affectation. Cette convention a été communiquée à M. Allain, responsable de France Domaine sur le département, fin novembre, début décembre, et nous attendons son retour.

**M. BERLAND.-** Que vouliez-vous dire exactement, Mme Quiot ?

**Mme QUIOT.-** Il s'agit en principe d'une obligation : le Conseil d'administration doit approuver une convention qui, elle-même, doit être approuvée au préalable par France Domaine. Dans l'enchaînement de la procédure, on a d'abord l'avis de France Domaine, puis l'avis du Conseil d'administration. Il est vrai que les délais de France Domaine sont très longs. Ma question est pour connaître le degré d'urgence d'approbation de la convention au regard des aménagements du plan d'aménagement du bâtiment IRSET.

**Mme PRIOUL.-** Cette convention a été préparée à partir du modèle annexé à un décret. Certes, nous nous en sommes un peu éloignés étant donné la structure intégrée du bâtiment, mais nous sommes partis d'une trame de base annexée à un décret.

Ensuite, l'urgence résulte de la date de réception du bâtiment qui est le 23 décembre. Le rectorat deviendra alors propriétaire puisqu'il est maître d'ouvrage du bâtiment. Logiquement, au 1<sup>er</sup> janvier, le transfert doit s'opérer au profit de l'EHESP et de Rennes 1, même si les actes avec France Domaine ne seront pas encore opérationnels.

**M. BERLAND.-** Nous pouvons prendre la délibération sous réserve de l'approbation de France Domaine. Ce sera expressément écrit dans la délibération.

☒ Vote à main levée sur la délibération n° 42/2015 : UNANIMITÉ.

|  |
|--|
| Sous cette réserve, la convention d'exploitation du bâtiment l'IRSET est approuvée |
|--|

**M. ROSENBLATT.-** Vous prenez le petit risque de ne pas avoir l'avis de France Domaine pour le 23 décembre.

#### **10. PLAN PLURIANNUEL D'EFFICIENCE ET D'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE : POINT D'AVANCEMENT GLOBAL ET FOCUS SUR LES PROJETS SUIVANTS**

**M. BERLAND.-** Il ne nous reste qu'un point d'information puisque nous verrons la restauration en février.

**Mme de LAROCHELAMBERT.-** Un cabinet d'études nous a aidés dans cette étude sur la restauration. Nous attendons les derniers chiffrages pour prendre une option. L'ensemble du projet d'évolution de la restauration vous sera présenté chiffré en février prochain.

↳ *Direction des études*

**Mme GICQUEL-BUI.-** Suite au rapport de Jean-Dominique Tortuyaux qui vous a été présenté lors du précédent Conseil d'administration, la direction a élaboré une feuille de route. Elle a été jointe dans le dossier sur les suites à donner à ce projet. Cette feuille de route m'a désignée comme chef de projet.

En novembre 2015, un groupe de travail dédié a été mis en place, représentant l'ensemble des secteurs de l'École :

- la direction des Études (2 responsables de formation, 2 assistantes, le directeur des études, Philippe Marin) ;
- une représentation de l'ensemble des départements, des directions fonctionnelles de l'École (DR, DRI, DDFC), le Secrétariat général par l'intermédiaire du service Scolarité et d'un responsable de la DSIT, du Centre d'appui à la pédagogie.

Les attendus que je résume sont contenus dans la lettre de mission :

- détailler les missions stratégiques de la direction des Études ;
- étudier la portée des deux invariants énoncés par le rapport de Jean-Dominique Tortuyaux, quels que soient les scénarios choisis :

- le transfert de certains actes de gestion administrative et logistique de la direction des Études, et potentiellement des départements quand ils gèrent de la formation diplômante, vers la Scolarité ;
- l'opportunité pour les responsables de formation statutaire d'exercer des fonctions d'enseignants chercheurs ou d'experts ;
- définir plus précisément les missions des responsables de formation, les missions des assistantes de la direction des Études et des départements dans le cas de la portée du premier invariant.

Dans un second temps, j'espère pouvoir vous présenter au mois de février, la nouvelle organisation de la direction des Études basée en priorité sur cette fonction stratégique et la traduire en emplois, c'est-à-dire en volumes et en qualifications pour la direction des Études, mais aussi pour les départements et la Scolarité s'ils étaient impactés par cette nouvelle organisation.

Je remercie le groupe de travail de son investissement car il fonctionne davantage comme un comité de pilotage. L'ensemble des membres anime véritablement le travail avec des réunions hebdomadaires. Chacun des membres fait partie d'un groupe de travail thématique, aujourd'hui au nombre de 3, dont la géométrie pourra varier en fonction de nos travaux.

Nous avons une double démarche :

- la définition des missions stratégiques de la DE en réaffirmant le rôle pilote du directeur des Études et pour consolider le modèle hybride de l'EHESP ;
- une co-construction par les différentes parties prenantes de cette nouvelle organisation.

Un des sous-groupes s'attache à la définition des 5 missions stratégiques définies dans le rapport de Jean-Dominique Tortuyaux. Elles sont listées dans le document. Nous nous efforçons de mieux préciser et définir les différentes instances de concertation et de pilotage à mettre en place pour que cette DE occupe les fonctions stratégiques.

Ensuite, nous avons deux groupes de travail. L'un est relatif aux missions des assistantes de la direction des Études et des départements. Nous avons travaillé à l'élaboration d'une cartographie des activités de l'ensemble des assistantes. À ce jour, nous les avons toutes rencontrées pour identifier les différentes tâches qui pourraient être effectuées différemment. C'est important pour nous de travailler à la fois sur les fonctions des assistantes de la DE et des départements, car les formations diplômantes et les masters ou mastères spécialisés sont gérés par ces derniers.

De plus, nous avons :

- un certain nombre de réorganisations, autres que celles de la DE, qui vont impacter leur travail ;
- la mise en place d'un nouvel outil de gestion de la scolarité des enseignements ;
- la recentralisation de plusieurs fonctions relatives aux missions et aux achats qui va aussi impacter leur travail.

Le second groupe de travail intervient sur les missions des responsables de formation. Nous avons repris des choses effectuées en 2008 au moment du passage de l'ENSP en EHESP, actualisées en 2011. Elles définissaient assez précisément les fonctions des responsables de formations statutaires. L'idée est aujourd'hui de confronter ce référentiel pour voir s'il est adapté à tous les responsables de formations, qu'elles soient statutaires, masters ou mastères spécialisés. L'objectif est d'élaborer un protocole de gestion de ces différents responsables de formation.

Quant au fait qu'ils occupent des fonctions d'enseignants, d'experts ou de chercheurs, l'idée sur laquelle se base le groupe est qu'un bon nombre de ces responsables de formations statutaires font des heures de cours, et une autre partie a un certain nombre d'activités d'encadrement de mémoire, de modules introductifs. Aujourd'hui, ce temps est comptabilisé



par les enseignants de l'École comme des heures pédagogiques, ce qui pourrait sans aucun problème justifier une partie de leur temps d'enseignement.

Nous aurons achevé l'ensemble de ces travaux début janvier pour passer à la seconde étape de définition plus précise de la nouvelle organisation et de son calibrage en termes d'emplois.

**M. CHAMBAUD.**- Je vais présenter quelques points complémentaires pour préciser les propos de Stéphanie Gicquel-Bui ou pour souligner certains points.

Ce travail important pour l'École permet de nous mettre d'accord sur ces fonctions stratégiques, comme l'avait préconisé le rapport de Jean-Dominique Tortuyaux. Cela permet aussi de partager au sein de l'École les missions stratégiques dont nous avons besoin à la direction des Études.

Ensuite, cela renvoie à la discussion de tout à l'heure sur la spécificité des formations professionnelles à l'École et les éléments communs avec les formations académiques. Certains éléments sont communs à toutes les formations, et des spécificités sont liées soit à l'obtention d'un diplôme académique, soit à une formation professionnelle qui oriente vers un métier particulier. Tous ces sujets sont importants car c'est probablement aussi ce qui fait la spécificité de notre école.

Je voudrais insister sur un troisième point qui a été dit dans les groupes de travail et qui permet d'objectiver certaines choses par rapport au travail réalisé soit par les assistantes de formation, soit par les responsables. Cela nous permet de travailler sur des éléments de formalisation plus importante en termes de charge et de répartition du travail.

Dernier point, c'est aussi en lien avec le travail fait par Élisabeth au secrétariat général sur la performance de notre organisation. En effet, certains éléments touchent à la scolarité ou sont liés au travail de personnes qui ont des fonctions d'assistante mais ne sont pas dans la direction des Études. Cela a donc des interactions entre les personnes de la direction des Études et le travail fait dans le cadre du Secrétariat général.

Tous ces éléments sont en cours d'examen par le groupe de travail, et c'est pourquoi nous ne pouvons pas vous présenter une organisation cible aujourd'hui. Nous le ferons en février en raison du renouvellement des instances au printemps. Il est important que le Conseil d'administration de février puisse donner son avis formel sur des choses plus détaillées afin d'aboutir à des évolutions opérationnelles au mois de septembre. C'est ce que nous visons en termes de calendrier.

En rétro planning, cela nous oblige aussi à travailler une fiche de poste, probablement en début d'année prochaine, pour envisager le recrutement d'un directeur des Études au printemps afin que se déploient en septembre les évolutions telles qu'elles vous seront présentées.

**Mme QUIDU.**- Jean-Dominique Tortuyaux avait présenté deux *scenarii* mais les instances n'ont pas eu à se prononcer sur les deux. Or, d'après les retours des agents qui sont dans les groupes de travail, ils travaillent vraisemblablement sur la mise en place du scénario 1. Pouvez-vous apporter des précisions ?

**M. CHAMBAUD.**- Dans le scénario 1, une partie de la direction des Études, notamment les responsables de formations et les assistants, se retrouve dans les départements. C'est l'élément majeur de ce scénario. Dans le scénario 2, ils restent dans la direction des Études avec une responsabilité partagée entre la direction des Études et les départements.

Je n'ai pas souhaité de vote car je ne pense pas que l'un ou l'autre des scénarios sous sa forme pure soit le bon, il va falloir faire quelques ajustements. Nous allons plutôt travailler sur un scénario qui permet à la direction des Études d'avoir cette vision stratégique qu'elle n'a pas aujourd'hui.

J'ai dit, y compris en comité technique avant-hier, que le scénario 1 semble donner plus de garanties par rapport à cela mais qu'il n'est pas satisfaisant pour moi car il ne dit pas dans quelles conditions les filières professionnelles pourront faire valoir leur spécificité. C'est pourquoi il faut préciser plusieurs choses. L'objectif est que le groupe fasse ressortir les modalités intéressantes appartenant aux deux scénarios, car je ne souhaite pas que ce soit un modèle aussi tranché que dans le rapport de Jean-Dominique Tortuyaux.

Encore une fois, il est absolument fondamental que les conditions permettent de redonner à cette direction des Études la fonction stratégique qu'elle n'a plus aujourd'hui.

**M. BERLAND.**- Nous reverrons le sujet le 25 février pour le dernier Conseil d'administration de cette mandature.

**M. CHAMBAUD.**- Nous féliciterons et remercierons les administrateurs qui nous ont accompagnés pendant toutes ces années.

**M. BERLAND.**- D'ici là, bonnes fêtes de fin d'année à toutes et à tous.

*(La séance levée à 16 h 46.)*