

	Conseil d'administration ordinaire 18 décembre 2013 procès-verbal	Référence	PVCA_DIR 2013-6
		Révision	
		Date d'application	
		Version	1

## Validation

	Rédigé	validé
Date	février 2014	26 mars 2014
Prénom Nom (ou nom de l'instance)	Dixit-Atoutext'L	Conseil d'administration

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

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

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

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

Représentant la Direction Générale de la Recherche et de l'Innovation : Mme Martine BONNAURE-MALLET est 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) : Monsieur Bernard MESURÉ et Monsieur Patrick CARÉ sont absents.

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

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

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

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

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

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

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

Mme Monique CAVALIER est présente,

M. Philippe THIBAUT est absent

M. Yvon BERLAND est présent.

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

M. Denis ZMIROU est présent,

M. Olivier THOMAS est présent,

Mme Dominique THOUVENIN est présente,

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

M. François-Xavier SCHWEYER est présent,

M. François PETITJEAN est présent,

M. Richard ROUXEL est présent,

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

Mme Audrey MARTAIL est présente,

M. Didier GUÉRIN est présent,

M. Michel POMMERET est présent,

Mme Frédérique QUIDU est présente.

**Représentants des étudiants préparant un doctorat :**

Mme Anne-Lise TILLY est absente.

**Représentants des élèves fonctionnaires :**

Mme Delphine URING est présente.

M. Stéphane DUFAURE est présent.

**Procurations de :**

M. Alain Fontaine donne pouvoir à Mme Agnès Quiot

Mme Martine Bonnaure-Mallet donne pouvoir à M. François Couraud

M. Bernard Mesuré donne pouvoir à M. Yvon Berland

M. Frédéric Boiron donne pouvoir à M. Gérard Vincent

M. Pascal de Wilde donne pouvoir à M. Michel Rosenblatt

M. Philippe Thibault donne pouvoir à M. Olivier Thomas

Mme Anne-Lise Tilly donne pouvoir à M. François-Xavier Schweyer

**EHESP, Directions, services administratifs :**

M. Laurent CHAMBAUD, DIRECTEUR

Mme Catherine DESSEIN, DIRECTRICE ADJOINTE – SECRETAIRE GENERALE

M. Christophe ROULLE, AGENT COMPTABLE

M. Manuel COAT, DIRECTEUR DE CABINET

Mme Stéphanie GICQUEL-BUI, SECRETAIRE GENERALE ADJOINTE

Mme Véronique SUREL, DIRECTRICE DES RESSOURCES HUMAINES

Mme Marie-Hélène RIO, DIRECTRICE DES FINANCES ET DU CONTROLE DE GESTION

M. Thibault DELAROCHE, DIRECTEUR DU CONTRÔLE INTERNE ET DE LA CERTIFICATION DES COMPTES

Mme Sylvie PRIOUL, DIRECTRICE DES AFFAIRES JURIDIQUES

Mme Laurence MALPOT, DIRECTRICE DU DÉVELOPPEMENT ET DE LA FORMATION CONTINUE

Mme Regine DUCOS, DIRECTRICE DES RELATIONS INTERNATIONALES

M. Philippe MARIN, DIRECTEUR DES ETUDES

Mme Marie-Aline BLOCH, DIRECTRICE DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION PEDAGOGIQUE

Mme Nathalie CAVAGNI, DIRECTRICE DE LA COMMUNICATION

M. Christophe DEBOUT, DIRECTEUR DU DEPARTEMENT DES SCIENCES INFIRMIERES ET PARAMEDICIALES

**Contrôleur budgétaire :**

M. Didier JARNIGON, CONTROLEUR BUDGETAIRE EN REGION BRETAGNE

(La séance ouverte à 10 h 35 sous la présidence de M. Berland.)

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

## 1. APPROBATION DES PROCES-VERBAUX DES CONSEILS D'ADMINISTRATION DES 18 SEPTEMBRE ET 2 OCTOBRE

**M. BERLAND** : Je crois savoir qu'il y a une remarque.

**M. BOUVIER-MULLER** : J'ai fait parvenir par écrit une modification de forme

**M. BERLAND** : effectivement nous l'avons reçu, à savoir « *Dans le paragraphe de l'approbation du procès de la séance, je souhaiterais que mon intervention, page 7, premier paragraphe soit modifié ainsi...* ». C'est une nouvelle formulation qui ne change pas le fond.

Sous réserve de ces corrections, les procès-verbaux sont approuvés.
---

## 2. POINTS D'ACTUALITE

### • **Signature du Pacte d'avenir pour la Bretagne à l'EHESP le 13 décembre 2013**

**M. CHAMBAUD** : Le premier sujet est que nous n'avons pas pu vous prévenir de la visite du Premier ministre Jean-Marc Ayrault dans notre École la semaine dernière, il était accompagné de cinq ministres dont M. Sapin, ministre en charge du travail et de l'emploi et Mme Lebranchu, ministre en charge de la fonction publique.

L'objet de leur venue était en fait la signature du Pacte d'avenir pour la Bretagne qui s'est déroulé dans le grand amphithéâtre de l'École. Ils sont venus vendredi dans l'après-midi, mais nous n'avons appris que l'avant-veille que notre établissement était choisi pour accueillir cette, en raison notamment de son bel amphithéâtre mais aussi de ses nombreuses sorties pour des questions de sécurité.

Je voudrais dire que les agents de l'École ont été, pour certains d'entre eux, fortement sollicités, en tout cas très fortement mobilisés. Les services de la préfecture et de Matignon ont souligné leur réel professionnalisme et disponibilité dans ces délais très contraints.

### • **Visite de Mme Delaunay, ministre déléguée en charge des personnes âgées et de l'autonomie**

Madame Delaunay va également venir à l'École vendredi prochain 20 décembre de 9 h à 10 h. Sa visite se situe dans le cadre d'un déplacement à Rennes, mais cela lui permettra aussi d'avoir une discussion avec les enseignants et les élèves notamment pour l'ensemble des questions liées au vieillissement (projet de loi en préparation)

Ce n'est pas le meilleur moment pour l'École qui arrête ses activités ce vendredi, un certain nombre d'élèves ne seront pas présents. Mais un certain nombre d'enseignants-chercheurs et élèves seront néanmoins présents : nous allons pouvoir organiser un moment d'échanges qui, je l'espère, montrera à la ministre déléguée que l'École est un lieu important de réflexion sur ces questions autour de l'autonomie.

### • **Nomination de Mme Laurence Garo**

La nouvelle responsable de la filière des directeurs d'hôpitaux a été nommée et arrivera le 1<sup>er</sup> janvier 2014. Parmi plusieurs candidats - ce dont nous pouvons nous féliciter - Laurence Garo a été sélectionnée. Vous la connaissez puisqu'elle faisait partie du CA en tant que représentante suppléante de l'ADH.

### • **Sorbonne Paris Cité (SPC)**

Jean-François Girard est parvenu au terme de son mandat à la présidence de Sorbonne Paris Cité, et été remplacé, suite à une élection lors du CA de SPC du 11 décembre, par Jean-Yves Mérindol. Certains le connaissent ; il était conseiller enseignement supérieur et recherche à l'Élysée. Il était le seul candidat.

Les statuts de la communauté d'universités et d'établissements de Sorbonne Paris Cité sont en phase d'élaboration. Aujourd'hui, l'option est plutôt de conserver les 8 membres fondateurs et d'ajouter un certain nombre d'autres membres représentant les grands organismes de recherche. Cette option devra être stabilisée. Nous serons 11 ou 12 membres en tenant compte des grosses structures de recherche : INSERM, CNRS, IRD, peut-être l'INED. L'Assistance publique des hôpitaux de Paris est également intéressée pour s'investir dans SPC.

Nous aurons probablement à revoir cela de façon plus détaillée lors d'un prochain conseil d'administration de l'École au cours du 1<sup>er</sup> semestre 2014.

#### • **Université européenne de Bretagne (UEB)**

Côté breton, c'est plus complexe. Une intense discussion est en cours sur l'avenir de la communauté d'universités et d'établissements actuelle, l'Université Européenne de Bretagne. Deux options sont possibles :

- reconduire la communauté d'universités et d'établissements sur la base de l'ancien PRES régional, mais elle est minoritaire et est surtout portée par l'actuel président de l'UEB et également l'université de l'UBO (Brest) ;

- fusionner les deux communautés d'universités et d'établissements de Bretagne et de Pays de Loire, ce qui est défendu par les autres présidents d'université (Rennes, Nantes, Lorient-Vannes, Angers et Le Mans)

Une chose est certaine : la fusion annoncée des deux universités Rennaises pour 2016. Le reste est encore sur la table et fait l'objet de discussions très importantes.

Notre position, qui a déjà été discutée avec le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, serait d'être membre des deux communautés. Il reste à savoir comment contractualiser dans ce cadre.

#### • **Évaluation de l'AERES**

Nous avons reçu la semaine dernière le rapport d'évaluation intermédiaire de l'AERES sur l'École, que nous pourrions vous remettre si vous le souhaitez. La version finale intégrera nos commentaires, que nous allons rédiger le plus rapidement possible.

Ce document peut être interprété de façon différente, mais il relève à peu près les mêmes choses que dans l'évaluation précédente. À mon sens, des éléments positifs sont que l'AERES reconnaît les efforts faits par l'École depuis deux ans. Mais persistent un certain nombre de difficultés, à la fois en termes de gouvernance et d'organisation mais aussi de masse critique potentielle pour les activités de recherche de l'École.

#### • **Cour des comptes**

Il semblerait que nous serons destinataires de son rapport dans les tout prochains jours.

Par ailleurs, un contrôle des comptes est toujours en cours pour la période 2007-2012.

#### • **Convention quinquennale de site avec le CNRS**

Le CNRS a signé début décembre une convention quinquennale de partenariat avec l'ensemble des établissements d'enseignement supérieur et de recherche Rennais, y compris notre école. Cette convention ne porte pas d'éléments financiers mais souligne un partenariat resserré du CNRS avec ces structures Rennaises. C'est important pour notre UMR CRAPE qui travaille sur les politiques sanitaires et sociales.

#### • **Association des écoles de santé publique européennes (ASPHER)**

**M. CHAMBAUD** : Nous sommes membre de l'ASPHER et j'ai été nommé membre du bureau (Board) il y a un mois. Cela me semble important pour un certain nombre de sujets.

Je fais une autre parenthèse, dont le point sera abordé plus loin. Je sais qu'un débat avait animé le Conseil d'administration autour d'un processus d'accréditation par une association américaine, mais dont le coût n'était pas négligeable et qui nous obligeait à être membre de l'association américaine

l'ASPPH. Nous avons pris l'option d'y mettre fin car il était compliqué (accréditation de l'ensemble de l'École et non d'un programme), et nous n'étions pas certains d'arriver au bout du processus.

En revanche, nous allons démarrer un processus d'accréditation du *master of public health* (MPH) au niveau européen. Il a l'avantage d'être moins onéreux, de nous faire participer à la dynamique européenne et garantit la reprise du travail réalisé auparavant.

• **Liste des projets de recherche à l'EHESP**

Un document vous a été remis sur la table, élaboré par Marie-Aline Bloch, qui recense tous les projets de recherche menés à l'École. C'est un premier recensement, et nous allons probablement devoir le retravailler. Mais cela vous donne déjà une idée des projets de recherche actuellement en cours à l'École.

Par ailleurs, il vous est également remis sur table un tableau relatif à l'évolution des effectifs par département sur la période 2010-2013.

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

**M. VINCENT** : Oui, une question très courte, monsieur le président. D'abord, merci de cette fiche sur l'évolution des effectifs par département depuis 2010.

Ma question porte sur l'Idex, car je ne serai certainement plus présent lorsque ce point de l'ordre du jour sera abordé. Dans l'accord de consortium qui va être soumis au vote du Conseil, peu d'éléments montrent l'intérêt de l'opération. Or, il me semble important que les administrateurs puissent disposer d'une note à visée stratégique et opérationnelle sur l'intérêt pour l'École d'adhérer à l'Idex.

**M. CHAMBAUD** : Tout à fait, c'est un élément que l'on apportera. On voit bien que nous sommes encore dans une phase de lancement ; cette année, les contributions reçues par l'École ne sont pas énormes. Deux projets de recherche ont été financés dans le cadre de l'appel à projets qui a été fait pour un montant de 200 000 euros. C'est quand même à remarquer.

En fait, nous sommes en train de négocier un certain nombre de choses importantes dans le cadre de l'Idex, les points suivants ne sont pas exhaustifs.

D'abord, une proposition pour monter une ou deux chaires financées par Sorbonne Paris Cité va être mise en oeuvre (pour 4 ans et un montant maximal de 700 000 euros). Cela nous permettrait de faire appel à des personnes à l'envergure internationale dans nos domaines d'excellence : management des organisations en santé, environnement et santé, etc. Il est possible de le fractionner, c'est-à-dire avoir soit un poste senior, soit deux postes juniors.

Ensuite, nous sommes impliqués dans plusieurs programmes transversaux développés par SPC. L'un sur le vieillissement pourra sans doute être cité à Mme Delaunay. Nous sommes plus particulièrement impliqués sur la sécurité sanitaire, qui va faire l'objet de plusieurs colloques pour permettre de développer une recherche pluridisciplinaire sur le sujet. L'École est moteur sur ce sujet et recevra des financements pour ce faire.

Enfin, par l'intermédiaire de SPC, il est possible de financer des emplois. Je pense notamment à deux principaux sur lesquels les discussions sont déjà bien avancées : la banque de données en santé publique (BDSP) dont le portail Internet va connaître une évolution assez forte et puis la gestion des contrats européens de recherche.

Concernant le numérique, on voit bien une forme de complémentarité entre notre appartenance à SPC, dont les aspects de développement pédagogique sont assez avancés, et la communauté d'universités et d'établissements bretonne avec qui nous avons à travailler sur l'organisation du numérique (campus numérique). Tout un travail a été réalisé au niveau breton sur l'organisation des sites dans le domaine du numérique et des tuyaux dans lesquels l'École est très présente.

Mais cela ne nous empêche pas de vous faire un point sur l'intérêt d'être dans l'Idex.

**Mme THOUVENIN** : Monsieur le directeur, je me permets d'ajouter un point à vos propos.

Une des spécificités de SPC est de ne pas avoir dissocié l'Idex de l'ex-PRES - maintenant communauté d'universités et d'établissements -, et que l'on ne peut aborder la question de l'Idex de manière séparée

de la communauté puisque cela en fait partie intégrante. Je rappelle que l'École en est membre fondateur.

**M. BERLAND** : Avez-vous d'autres questions sur les sujets qui ont été abordés ? (*Il n'y en a pas.*)

### **3. PRESENTATION ET ADOPTION DE LA POLITIQUE DE DEPLACEMENTS DE L'EHESP**

**Mme GICQUEL-BUI** : Ce point comporte deux volets et renvoie donc à deux décisions distinctes : l'une relative aux personnes missionnées (principalement personnels, intervenants extérieurs, mais aussi vous-mêmes en tant que membres des instances), l'autre à la politique des déplacements.

Plutôt que de vous décrire les articles les uns après les autres, je vous propose de vous présenter les principales modifications qui ont cours avec ces nouvelles décisions.

#### • *Contexte*

La politique relative aux déplacements est encadrée juridiquement par un décret du 3 juillet 2006 s'appliquant pour les déplacements des personnels civils de l'État, puis différents arrêtés pris pour son application.

C'est un élément structurant de la chaîne financière et comptable de l'École : cela concerne près de 13 000 missions en 2012 et 7 700 factures de l'agence Carlson, titulaire du marché. Sur les 27 000 paiements de fournisseurs effectués par l'agence comptable, 13 000 représentent des frais de mission ; sur les 14 000 factures restantes, 7 700 concernent les factures Carlson.

C'est vraiment un volume important en termes d'activités de l'École et particulièrement sur cette chaîne financière.

Trois objectifs ont animés la modification de ces décisions :

- Améliorer la lisibilité de la politique des déplacements pour les usagers ; elle était parfois complexe dans sa rédaction et il fallait la simplifier. La pratique de près de trois ans de cette politique a montré quelques faiblesses et points forts.
- Simplifier la politique des déplacements, particulièrement pour diminuer les coûts de gestion et le temps de traitement. Compte tenu des volumes, c'est un aspect non négligeable.
- Encadrer plus strictement les dérogations au texte de décret.
- Effectuer des économies budgétaires.

⇒ *Déplacements des personnels et intervenants extérieurs* :

• Voyage en seconde classe "offre pro" pour l'ensemble des missionnés pour tous les trajets inférieurs à 4,30 heures dans la même journée.

Nous avons précisé qu'il peut arriver de faire un trajet Paris-Rennes en plus de 4,30 heures en fonction des trains et du nombre d'arrêts, et que tous les trajets Rennes-Paris s'effectueraient bien en 2<sup>nd</sup> classe. Cette disposition est applicable depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2013.

Il peut arriver que des intervenants extérieurs bénéficient de dispositifs, de réductions spécifiques, et souhaitent prendre eux-mêmes leur billet en 1<sup>ère</sup> classe ; ils seront remboursés sur la base du barème kilométrique SNCF 2<sup>nd</sup> classe.

• Pour les voyages long-courriers, en adoptant la définition type Air France des vols long-courriers en avion ; les voyageurs peuvent bénéficier de la classe premium (classe intermédiaire entre la classe économique et la classe affaires) ou classe équivalente dans d'autres compagnies aériennes.

• L'utilisation du véhicule personnel est autorisée, mais il donne lieu à une indemnisation sur la base du barème kilométrique SNCF 2<sup>nd</sup> classe, et non plus en indemnités kilométriques, ce qui, en fonction le type de véhicule utilisé, rendait complexe la gestion. En contrepartie, sont pris en charge les frais de péage et les frais de parking.

• Nous passons à un système forfaitaire pour le remboursement des tickets de métro. Les personnels n'auront plus à joindre à leurs ordres de mission les différents tickets de transport en commun utilisés. Le système forfaitaire sera de 3 euros sur la ville de départ, considérant que l'on fait un aller et un retour

pour rentrer à son domicile et sur la ville d'arrivée. Si la personne était amenée à faire plus de déplacements dans la ville où il était missionné, il pourrait bénéficier d'un remboursement aux frais réellement engagés plutôt que de ce système forfaitaire.

- Les indemnités de nuitées ne changent pas : 90 euros pour les unités urbaines de plus de 500 000 habitants ; 60 euros pour le reste de la France métropolitaine. Nous avons prévu dans l'article 10 qu'à titre exceptionnel, sous autorisation du directeur, on peut bénéficier de nuitées à 135 euros dans les agglomérations de plus de 500 000 habitants et de 90 euros au lieu de 60 euros dans le reste de la France métropolitaine.

Nous avons aussi indiqué cet aspect dérogatoire pour les sessions de formation où nous sommes amenés à envoyer des intervenants extérieurs, s'ils n'ont pas la possibilité de se loger sans y être de leur poche.

- L'indemnité de déjeuner est réduite à 50 % lorsqu'il existe à proximité du lieu de mission une offre de restauration administrative, soit la moitié de 15,25. Pour le dîner, nous avons maintenu le remboursement à 15,25, considérant que nombre de restaurants administratifs sont fermés le soir et qu'il est nécessaire d'aller au restaurant.

*Nota bene* : les personnels de l'EHESP dont la résidence administrative est située à Paris ne sont pas éligibles à cette indemnité forfaitaire à taux plein ou minoré, particulièrement lorsqu'ils viennent en mission à l'EHESP puisqu'ils bénéficient des mêmes conditions d'accès au restaurant administratif que les personnels Rennais.

- Pour le calcul des indemnités forfaitaires journalières à l'étranger et en outremer, qui était source de complexité assez importante à l'École, nous avons pris le parti de considérer que la mission commence à partir de l'heure de départ de la localité, c'est-à-dire du port, de l'aéroport, et se termine à l'heure d'arrivée. Cela évite de jouer avec les fuseaux horaires et de s'interroger quand la personne est en vol si elle est déjà en mission en l'étranger ou non.

- Nous supprimons la prise en charge des frais de passeport (pas les frais de visa).

- Nous avons plafonné les montants d'avance pour les déplacements en France métropolitaine et à l'étranger à 70 %, avec un montant minimum de 150 euros. Nous appliquons la même règle pour les élèves afin qu'elle soit uniforme.

- Les déplacements entre la résidence personnelle vers la gare ou le port où la personne doit se rendre ne seront plus pris en charge, sauf cas très exceptionnels.

⇒ Déplacements des élèves :

- La résidence familiale est déclarée en début de scolarité. La résidence familiale indiquée dans le dossier d'inscription, et non plus celle indiquée à la date où les élèves passent le concours, sera considérée comme étant la même durant toute la durée de la scolarité.

- Nous avons supprimé les systèmes de covoiturage entre élèves pour passer sur la base du remboursement du barème kilométrique SNCF 2<sup>nd</sup> classe pour toute personne qui n'aurait pas ses justificatifs. Cela va simplifier les choses car les élèves utilisent beaucoup le covoiturage, sans pour autant pouvoir justifier de factures ou de systèmes montrant qu'ils avaient engagé des frais. Le montant du remboursement sera le même pour tous.

- Nous supprimons la prise en charge des cartes d'abonnement entre l'École et les différents lieux de stage. Il n'y a pas suffisamment de déplacements pour rentabiliser ces cartes. Elles sont intéressantes à partir du huitième déplacement.

- Nous avons supprimé aussi les frais de taxis, péages et parcs de stationnement pour certains élèves qui en bénéficiaient. C'est une exception qui perdurait dans la politique des déplacements.

- Comme pour le personnel, nous supprimons aussi la prise en charge des frais de passeport, mais pas les frais de visa lorsqu'ils seront amenés à se déplacer à l'étranger.

- Le montant est plafonné à 70 % des indemnités perçues lorsque les élèves voudront bénéficier d'une avance.

• Le dernier élément relève plus de règles de fonctionnement entre nous qu'un vrai élément de la politique relative aux déplacements : il n'y aura pas d'état de frais rectificatif sans cause réelle et sérieuse pour les élèves.

Je suis à votre disposition si vous avez des questions.

**M. LEDOYEN** : Une question m'a été adressée concernant les déplacements des personnels de l'École, en particulier pour les collègues qui habitent Paris et pour lesquels les déplacements entre leur domicile et l'aéroport ne sont pas du même ordre qu'un déplacement entre mon domicile et la gare de Rennes par exemple. Le coût est quand même élevé.

En particulier, un collègue de Paris a souhaité que nous attirions votre attention sur le fait que le déplacement entre le domicile et l'aéroport Charles de Gaulle, par exemple, est d'environ 15 euros. Nous sommes loin du ticket de métro !

**Mme GICQUEL-BUI** : En fait, les déplacements remboursés sous forme d'indemnités kilométriques sont supprimés mais, bien évidemment, les déplacements effectués en transport en commun ou en navette spécifique, ainsi que les déplacements en taxi faute de pouvoir utiliser les transports en commun, sont pris en charge.

**Mme URING** : J'ai deux remarques d'ordre différent sur les documents qui viennent d'être présentés.

D'abord, nous nous étonnons de l'importante différence de traitement entre le régime des élèves et celui des personnels alors que tous sont rémunérés par l'EHESP. Lorsque les différentes modifications nous ont été présentées par la Direction, comme ils viennent de l'être, deux types de justification nous avaient été annoncés.

Tout d'abord c'étaient les difficultés de gestion, ce qui a entraîné la suppression de nombreuses dispositions, notamment le remboursement des frais divers. Pourtant, ces dispositions restent maintenues pour les personnels. Donc, difficultés de gestion... certes.

J'apprends d'ailleurs que les personnels bénéficient du remboursement des péages lors de l'utilisation de leur véhicule personnel, alors que les élèves et leurs représentants dénoncent de longue date l'insuffisante prise en charge de l'utilisation de leur véhicule personnel.

Une autre justification avancée était l'harmonisation des régimes des personnels et des élèves, avec notamment le passage de 75 % à 70 % pour les possibilités d'avance sur indemnités. Quand on a la possibilité de revenir sur certains acquis ; cela pose visiblement moins de problèmes.

Je m'interroge : qu'est-ce qui peut justifier cette différence de traitement et le régime beaucoup strict pour les élèves ? Ces différences sont surtout notables pour les articles 3 et 4, mais également pour l'absence d'équivalent des articles 6, 7 et 8 pour les élèves.

Mon autre remarque est d'un ordre totalement différent et concerne les déplacements des élèves lorsqu'ils sont en stage et pour des missions confiées dans ce cadre. J'attire l'attention du Conseil sur cette question. La logique voudrait que, lorsqu'un élève effectue un déplacement dans le cadre de son stage, celui-ci soit pris en charge par l'établissement.

Or, la prise en charge est parfois rendue impossible dans certaines structures du fait d'une attitude assez rigide des comptables publics. Certains trésoriers refusent les paiements, considérant que le stagiaire ne fait pas partie du tableau des effectifs de la structure et renvoient la responsabilité du paiement à l'EHESP. L'École refuse, à juste titre, de prendre en charge ces frais. Donc, au final, ils restent encore une fois à la charge des élèves.

**M. POMMERET** : Ces modifications sont faites dans un souci de simplification et d'optimisation des dépenses. Or, si je me souviens bien, la dernière commission qui a eu à traiter du marché des frais de déplacements avait souhaité, parallèlement aux diverses mesures, que soit pris en compte un souci d'organisation. Depuis quelques années, cette gestion est confiée directement aux centres de responsabilité et a été complètement décentralisée. Il apparaît que ce fonctionnement pose des soucis en matière d'optimisation, y compris financière.

Nous voudrions savoir si, parallèlement à cette simplification, une organisation optimisée va permettre des gains importants ; il faut effectivement de vrais spécialistes si l'on veut optimiser les coûts de déplacements.



**Mme GICQUEL-BUI** : Sur la question des déplacements dans le cadre de stages, je n'ai pas tellement de solutions à vous proposer. J'entends la rigidité des différents établissements à prendre en charge ces différents frais, mais je ne vois pas comment ils pourraient revenir à l'EHESP de les prendre en charge, surtout avec la complexité d'avoir les bons justificatifs.

**Mme URING** : Je le sais bien, mais c'est une difficulté qu'il fallait tout de même soulever.

**Mme GICQUEL-BUI** : Sur la différence de traitement entre les élèves et les personnels ; soit, c'était déjà le cas dans le cadre de la précédente décision. Une partie seulement des règles applicables a été uniformisée, l'autre reste différente par décision de l'établissement. Entre autres, il faut réussir à tenir un juste équilibre entre le fait d'effectuer un certain nombre d'économies budgétaires et financières, et continuer à accueillir nos intervenants dans des conditions satisfaisantes.

Sur les volumes que j'ai présentés en introduction comme élément de contexte, les intervenants extérieurs qui participent au bon déroulement de la formation en sont un point très important. Ce n'est pas le personnel de l'École qui se déplace énormément mais bien les différentes personnes que l'on mandate pour venir à l'École. Si nous souhaitons pérenniser et fidéliser un certain nombre d'intervenants, il nous faut les accueillir dans des bonnes conditions.

**Mme URING** : Je n'entends pas remettre en cause le régime attribué au personnel mais celui en vigueur pour les élèves. On veut faciliter la gestion mais, actuellement, le système est d'une complexité « hallucinante ».

Lorsqu'un élève veut prendre l'avion, il doit fournir un certain nombre de justificatifs : capture d'écran de la page SNCF pour le prix ; capture d'écran du prix pour l'avion ; envoyer tout cela ; attendre le remboursement *a posteriori*. Pour les billets de transport en commun, le forfait est beaucoup plus facile que le fait de joindre à chaque fois les tickets de métro, qui sont la plupart du temps égarés. Si on veut faciliter la gestion, commençons par cela.

**Mme GICQUEL-BUI** : Sur la question de l'avion, c'est une remarque que vous nous aviez faite lorsque nous nous étions rencontrés, et nous avons modifié ce point dans la décision : si toutefois l'élève effectuait un déplacement par voie aérienne à sa demande, on le rembourserait sur la base du billet SNCF seconde classe sans plus lui demander d'apporter les différents justificatifs que le billet était moins cher, etc.

**Mme URING** : Lorsque nous en avons discuté, nous n'avions pas accès à la décision relative aux personnels, les moyens de comparaison manquaient.

L'autre point est que l'École demande parfois aux élèves de se déplacer pour des périodes très courtes : une journée, une semaine. Donc, on peut aussi comprendre qu'un élève qui a 10 heures ou 15 heures de train aller-retour ne veut pas forcément avancer 30 ou 40 euros de plus pour suivre une formation à Rennes, à laquelle il n'a peut-être pas forcément envie d'aller. Souvent, des différences de prix assez faibles entraînent des différences en termes de confort. Vous connaissez la situation des trains : 10 ou 15 heures avec un bébé qui pleure !

**Mme GICQUEL-BUI** : Je pense que le sujet est plutôt la question de l'alternance et de limiter les allers-retours quand on vient pour une très courte période, plutôt que de majorer le niveau de confort pour les élèves et les étudiants.

Enfin, je voulais répondre aussi à la question de Michel Pommeret. Au départ, je voulais l'indiquer dans les éléments de contexte. Il est vrai que l'un des problèmes rencontrés sur la politique des déplacements est la dispersion.

En 2010, lorsqu'on a créé les centres de responsabilité, on a délégué la gestion des frais de mission dans les différents CR. Aujourd'hui, plus de 70 personnes traitent ces OM et frais de déplacement. Ce n'est pas satisfaisant, et source de complexité pour l'agence comptable car on multiplie les interlocuteurs. En outre, les agents le font en plus de leurs tâches classiques et ne sont pas spécialisés sur ces questions.

La première étape portait sur la simplification des décisions. En 2014, dans le cadre des différentes réorganisations qui pourraient avoir lieu, la question de la reconcentration ou de remédier à cette décentralisation qui a été, de notre point de vue, une erreur, fera partie des chantiers à mener.

**M. CHAMBAUD** : Pour compléter, il est clair qu'un chantier important nous attend pour revoir l'organisation et le fonctionnement de l'ensemble des services à l'École. Cet exemple est majeur, mais j'ai constaté en arrivant qu'un certain nombre de fonctions ont été décentralisées pour de mauvaises raisons ; pour donner une forme de complétude à l'autonomie des centres de responsabilité, mais avec l'effet pervers que cela implique un nombre considérable de personnes, puis une perte d'énergie et de compétences sur des processus de ce type qui doivent être le plus possible simplifiés et professionnalisés.

Nous commençons à revoir ces processus, cela fait partie de façon assez nette d'un ensemble plus vaste consistant à faire évoluer l'organisation et le fonctionnement, avec comme échéance le 1<sup>er</sup> semestre 2014. C'est-à-dire qu'à l'été 2014, des choses doivent être déjà acquises, avec un calendrier pour ce qui restera à faire.

**Mme THOUVENIN** : Que les élèves et personnels de l'École et/ou les intervenants extérieurs relèvent de statuts différents, dont acte. En revanche, je peine à comprendre pourquoi, du point de vue du coût des déplacements, les règles ne sont pas identiques. Il existe tout de même un principe d'égalité, et il me semble que ce n'est pas du tout la même chose. Je n'arrive pas très bien à comprendre ce qui justifierait que, du point de vue des remboursements, on applique des systèmes différenciés.

**M. SCHWEYER** : L'économie réalisée par des déplacements en 2<sup>nd</sup> classe a-t-elle été calculée ? Et pourrions-nous en avoir connaissance ?

**Mme DESSEIN** : Elle a effectivement été calculée. La véritable économie qui va sortir de ces modifications porte sur la simplification de la gestion. Mais je ne suis pas capable de le chiffrer, il faut aussi revoir toute l'organisation. En revanche, on avait estimé à 20 000 euros le différentiel de coût sur le trajet en 2<sup>nd</sup> classe. Mais la véritable économie se fera sur la simplification de la gestion.

**M. ROSENBLATT** : J'ai deux remarques. Je commence par la mineure pour signaler que pour les abattements repas, lorsqu'un restaurant administratif est disponible, le tarif « extérieur » dans l'excellent restaurant administratif du ministère de la Santé est de 10 euros. Je le signale car ce n'est pas en rapport avec le montant mentionné dans le projet qui nous est soumis.

La question majeure est bien plus importante. Il existe un décret, d'ailleurs régulièrement actualisé, sur lequel on se prononce en conseil supérieur de la fonction publique hospitalière, sur les règles de remboursement des frais de déplacement des fonctionnaires. Il existe des règles précises.

Et donc ma question est la suivante : le conseil d'administration est-il en droit de déroger à ces règles pour fixer les siennes propres ? Cette question est tout à fait importante ; de la réponse apportée, jaillira aussitôt à une deuxième question.

**Mme GICQUEL-BUI** : Le décret du 3 juillet 2006, qui fixe les conditions et les modalités de règlement des frais occasionnés par les déplacements temporaires des personnels civils de l'Etat, détermine, article par article, les possibilités de dérogation qui reviennent au CA. C'est spécifié dans les différents articles, et nous avons indiqué chaque fois une date de durée limitative, ce qui nous permet périodiquement de revoir la politique des déplacements.

**M. ROSENBLATT** : La question subsidiaire ne consistait pas à reproduire la totalité du décret bien entendu, je pense que l'on peut abandonner le barème de remboursement de la bicyclette à moteur auxiliaire qui existait depuis les décrets de 1948 !

Si l'on peut déroger aux règles générales indemnitaires, je propose qu'on le fasse pour les indemnités de formation des élèves, et que le conseil d'administration prenne aussitôt une délibération pour réactualiser les montants qui sont gelés depuis 2001. Je le dis très sérieusement ; ce n'est ni ironique ni de l'humour.

**Mme DESSEIN** : Sur ce dernier point, M. Rosenblatt, comme vous nous en aviez parlé, nous avons regardé cela sur le plan juridique et, malheureusement, le conseil d'administration ne peut y déroger. Peut-être Sylvie peut-elle apporter des éléments supplémentaires, mais le conseil d'administration n'a pas le pouvoir de créer ou de modifier les indemnités.

**M. ROSENBLATT** : Faisons-le et soyons censurés ! Ce sera un signal fort.

**Mme PRIOUL** : L'analyse que nous avons faite pour anticiper cette question nous conduit à considérer que le conseil d'administration n'est pas compétent pour se prononcer sur le régime indemnitaire des fonctionnaires présents au sein de l'École, qu'il s'agisse du personnel ou des élèves de l'École.

Ces derniers sont soumis aux statuts de la fonction publique hospitalière qui posent un principe de parité avec le régime indemnitaire des fonctionnaires de l'Etat. Ce principe se traduit dans l'adoption des décrets et arrêtés portant sur le régime indemnitaire de chaque statut particulier.

Nous avons bien fait la correspondance entre le régime indemnitaire de l'Etat et le régime indemnitaire des différents statuts particuliers de la fonction publique hospitalière. Dès lors que les mêmes règles indemnitaires sont posées pour les fonctionnaires hospitaliers et les fonctionnaires de l'Etat, aucune marge de manœuvre n'est offerte à chaque institution pour décider de son propre régime indemnitaire.

C'est différent pour les fonctionnaires territoriaux pour lesquels chaque organe délibérant d'une collectivité locale peut fixer son propre régime indemnitaire. Or, nous sommes dans une situation totalement différente ; ce qui justifie par exemple que l'INET ait une délibération sur ce sujet.

**M. BERLAND** : Y a-t-il d'autres questions pour la délibération qui est soumise au vote ?

**Mme URING** : Donc, il n'est nullement envisagé de fusionner les deux régimes et d'aligner le régime des élèves sur celui des personnels pour pallier ce manque d'égalité ?

**M. BERLAND** : À cet instant, ce n'est pas la proposition de la délibération.

S'il n'y a pas d'autres questions, je vous propose de passer à la délibération s'agissant des personnels.

*Délibération n°81 : vote à main levée. ⇒ 2 ABSTENTIONS.*

**M. BERLAND** : S'agissant du deuxième vote pour les élèves.

*Délibération n°82 : vote à main levée. ⇒ 14 voix POUR, 4 voix CONTRE, 9 ABSTENTIONS.*

#### **4. PRESENTATION ET ADOPTION DU BUDGET INITIAL 2014**

**M. CHAMBAUD** : La proposition de budget 2014 va vous être présentée en détail par Mme Rio. Je voulais juste donner quelques éléments préalables.

Nous présentons cette année un budget en déficit à hauteur de 1 900 000 €. Cette présentation est loin d'être neutre. Je le dis avec une certaine gravité, au moment où je présente le premier projet de budget 2014 en tant que directeur de cette école. Nous y avons travaillé pendant plusieurs semaines, et le constat est grave, je ne peux pas employer d'autre mot.

Le deuxième point sur lequel je voudrais insister est l'origine du problème. Le fait de présenter les choses de cette manière montre qu'à ce jour, dans les conditions actuelles de recettes et de dépenses de l'École, nous sommes au bout d'un système qui doit être revu, d'une manière ou d'une autre.

Les modalités principales renvoient à des tendances dont rien, à ce jour, ne montre qu'elles seront différentes pendant les prochaines années.

La première est que les dotations venant du ministère des affaires sociales et de la santé (MASS) sont depuis plusieurs années plutôt orientées à la baisse. Nous lisons tous les journaux ; aucune raison de penser que cette tendance va s'inverser en 2015.

Deuxièmement, les contributions du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche (MESR) sont pour l'instant relativement faibles par rapport au budget de l'École. Si, comme je l'espère, nous arrivons à contractualiser de manière positive entre l'École et le MESR par l'intermédiaire de l'une ou l'autre, ou les deux communautés d'universités et d'établissements, ce sera surtout pour permettre d'avoir un certain nombre de postes d'enseignants-chercheurs. Mais cela ne résoudra pas globalement l'équilibre financier de cette école. On sait bien que le volume que de ce que l'on pourra aller chercher ne résoudra pas structurellement ce point.

Troisième élément : une partie majoritaire de nos recettes vient des contributions des établissements sanitaires et médicosociaux. Dans ce cadre, il est clair qu'elles servent à d'autres choses qu'à payer les

élèves hospitaliers. C'est heureux, car c'est ce qui permet à cette école de vivre, notamment dans le cadre de ses nouvelles attributions issues de la loi 2004.

À cet égard, un élément important est à partager : jusqu'à 2013, cette école avait un modèle qui permettait d'absorber les élèves, leurs salaires, leurs indemnités et frais de déplacement, et de contribuer au fonctionnement global de l'École.

Depuis 2012, et surtout 2013, on voit augmenter le nombre d'élèves formés à l'École, venant notamment de la fonction publique hospitalière. C'est positif car cela montre que l'on continue à prêter à cette école la capacité à former de façon optimale ces élèves, mais cela représente un certain poids.

Jusqu'à présent, de 2008 à 2010, le modèle permettait à l'École de générer des bénéfices pour son fonctionnement. L'année dernière, nous avons un certain équilibre, principalement par un certain nombre de produits exceptionnels. Mais en 2014, nous n'arrivons pas à absorber 50 élèves supplémentaires, c'est-à-dire 1 900 000 euros en plus. Et l'année 2015 risque d'accroître ce processus.

Par ailleurs, l'organisation et le fonctionnement de cette école méritent d'être revus. Cela dit, je voudrais insister sur deux choses. Dans les années précédentes, un effort important a été réalisé pour réduire les dépenses de fonctionnement de l'École, soit à peu près 11 % de baisse des dépenses sur deux ans. Mais ce n'est pas absorbable si un certain nombre de dépenses, notamment celles liées aux élèves, vont en augmentant.

Nous sommes dans la limite sur nos capacités de faire des économies sur le fonctionnement courant. Un futur chantier va consister à faire évoluer l'organisation et le fonctionnement de l'École au prochain semestre.

Je l'avais dit lors d'un conseil d'administration précédent : ma priorité première était que l'on trace les orientations de l'École au travers du contrat d'objectifs et de performance. La deuxième priorité, issue de cela, est que nous soyons capables d'ajuster l'organisation et le fonctionnement de cette école pour qu'ils y répondent au mieux.

Je pense que nous pouvons faire un certain nombre d'économies et d'optimisations sur le fonctionnement de cette école. Mais, très sincèrement, et nous allons faire l'exercice pendant le premier semestre 2014, je serais très étonné que cela nous permette d'ouvrir des marges à la hauteur de ce qui va nous être demandé par le poids des dépenses liées aux élèves supplémentaires qui vont être rémunérés par l'École.

Le sujet majeur est de voir comment, dans ce contexte, l'École peut « survivre » à partir de 2015. En effet, et cela vous est présenté sur table, nous essayons d'appréhender les problématiques d'investissement au vu du fonds de roulement actuel. Il est présenté de façon exceptionnelle, avec l'accord des tutelles, que je remercie, mais cela ne peut être que ponctuel. Le fonds de roulement n'a pas vocation à servir à cela.

Par ailleurs, un certain nombre d'investissements sont devant nous, cela concerne notamment de résidences mais pas uniquement. L'École a eu, à un moment donné, un fonds de roulement important, mais il ne l'est plus. Nous avons un nombre de chantiers devant nous, et les possibilités d'aller chercher ailleurs ne sont pas présentes.

Je termine sur les ressources propres qui sont une source de revenus importante. J'attire l'attention sur le fait que l'École s'engage depuis plusieurs années à développer ses ressources propres, mais dans un contexte qui ne permet pas de modifications fondamentales de l'équilibre du budget.

Nous sommes sur des tendances qui nous permettent d'avancer sur les ressources propres. Mais, par exemple, celles qui servent à faire vivre et développer des activités de recherche ne vont pas être générées de façon majeure pour le fonctionnement de l'École. En outre, il y a un ticket d'entrée, c'est-à-dire que nous sommes obligés d'avoir des modalités nous permettant de faire des premières approches sur les ressources possibles avec, comme l'AERES l'a rappelé, un investissement de départ qui n'est pas énorme.

Voilà pour le contexte actuel que je voulais rappeler de façon synthétique.

J'attire l'attention de l'ensemble des membres du conseil d'administration sur le destin commun qui se dessine : serons-nous capables, membres du conseil d'administration et tutelles, de faire en sorte que ce qui fait l'exception et le caractère original de l'École puisse être préservé dans les années à venir.

**Mme DESSEIN** : Après vous avoir présenté l'estimé 2013, Marie-Hélène Rio vous présentera le budget initial 2014, nous vous remettrons également un plan pluriannuel d'investissements assez détaillé.

• *Estimé 2013*

Le résultat d'exploitation arrive tout juste bénéficiaire de 185 000 euros alors qu'il était prévu au budget initial une perte d'exploitation de 482 000 euros. C'est une amélioration par rapport à la prévision du budget initial.

Nous avons inscrit des résultats exceptionnels, ce qui nous permet d'avoir un résultat de l'exercice largement bénéficiaire, à hauteur de 1 800 000.

- 1 million était déjà inscrit dans le budget initial, c'est le boni de liquidation suite à la transformation des Presses de l'EHESP en SASU.
- 700 000 euros ont été inscrits comme produits à recevoir. Ce sont des produits supplémentaires dus à des contributions hospitalières qui n'étaient pas payées par des EPAHD car ils n'étaient pas répertoriés sur nos listes. Après avoir balayé toutes nos listes, nous nous sommes aperçus que certains établissements n'avaient pas acquitté leurs contributions hospitalières depuis plusieurs années.
- 150 000 euros correspondent à la subvention du FIPH.

Ce sont les produits exceptionnels que nous avons le plus d'espoir de voir arriver.

Un point : je ne suis pas complètement certaine que la liquidation des Presses de l'EHESP sera clôturée fin 2013. Il est possible que ce produit exceptionnel se reporte sur l'année 2014, certains points liés à la fiscalité qui ne seront peut-être pas complètement réglés en 2013.

Cela étant, les chiffres ne bougent pas : soit un résultat de l'exercice de 2 millions en 2013 viendra abonder le fonds de roulement ; soit nous aurons un déport sur 2014.

• *Budget 2014*

**Mme RIO** : Avant de commencer mon intervention, je voulais vous présenter Claire Année-Desmas, notre contrôleur de gestion depuis trois mois. Elle va nous aider dans la rude tâche qui nous attend en 2014 et les années suivantes. Je vous remercie de l'accueillir.

Le budget initial 2014 va vous être présenté en déficit. Je vous en rappelle les principaux éléments :

- 56 707 000 de produits,
- 58 608 000 de charges,
- Soit 1 901 000 de déficit,
- 6 659 000 d'investissements,
- 3 555 000 pour la première phase de la construction de l'IRSET,
- 150 000 euros de capacité d'autofinancement en fin d'exercice (traditionnellement elle est de l'ordre de 2 millions d'euros),
- 1 900 000 de prélèvement dérogatoire autorisé par les tutelles,
- 3 564 000 de prélèvement sur le fonds de roulement relatif au financement des investissements,
- 9 445 000 de fonds de roulement prévisible au 31 décembre 2014.
- Ces chiffres sont bruts mais donnent déjà une vision assez complète.

• *Evolution des produits depuis 2011*

Les produits prévus pour 2014 sont de 57 700 000 euros, avec ; un début de baisse des subventions pour charge de service public ; une quasi stabilité des contributions hospitalières depuis 2011 ; une progression des ressources propres de l'établissement, hors produits exceptionnels.

• *Evolution des charges*

Nous avons distingué globalement les dépenses de personnel des autres dépenses de fonctionnement. La masse salariale du personnel de l'établissement se stabilise. La masse salariale élèves est en évolution marquée au regard de l'augmentation des effectifs et des postes ouverts aux concours. La

dernière ligne correspond aux dépenses de vacataires qui participent à la mission d'enseignement de l'établissement.

• *Dépenses de fonctionnement*

En dehors des dépenses de fonctionnement relatives aux élèves, on note une baisse marquée des dépenses depuis 2011, de près de 12 %.

On distingue très nettement dans l'évolution des comptes de résultat de l'établissement : des résultats d'exploitation déficitaires, ou faiblement bénéficiaires ; des résultats exceptionnels qui permettent de sortir en excédent. On remarque que les produits exceptionnels fondent l'équilibre. Les résultats d'exploitation restent très fragiles jusqu'en 2013 et ne permettent pas d'équilibrer le budget en 2014.

Catherine Dessein vous a indiqué les produits exceptionnels constatés en 2012, qui seront constatés en 2013 ou en 2014. En 2012, ils sont liés à la première certification des comptes et des corrections d'écritures, et au boni de liquidation du CTNERHI. Le boni de liquidation du GIE Presses de l'EHESP a été inscrit en produit exceptionnel dès le budget initial 2013. Nous pensions le constater en 2013, mais il est possible qu'il soit décalé en 2014 pour des raisons pratiques de liquidation définitive du GIE.

• *Ressources propres*

La progression des produits d'exploitation est essentiellement liée à la croissance des ressources propres : + 20 % depuis 2011.

Pour 2014, elles sont constituées pour une part non négligeable des contributions hospitalières (plus de 57 % du budget, soit 32 400 k€) ; des subventions pour charges de service public MASS et MESR ; des produits des activités de l'établissement.

Les produits des ressources propres sont constitués :

- de la formation diplômante et la formation continue,
- des activités de recherche,
- des prestations d'analyse du LERES,
- de la taxe d'apprentissage,
- des produits d'hébergement et de restauration.

• *Charges d'exploitation*

Les charges globales de l'exercice de fonctionnement, personnels, élèves et autres activités de l'établissement sont en augmentation de 3,2 % par rapport au budget initial 2013 et de 6,1 % par rapport au réestimé 2013. Nous avons essayé de mettre la référence au budget initial et au budget estimé 2013, réestimé à fin novembre au plus près de ce que nous connaissions.

Les principaux facteurs d'évolution des charges d'exploitation sont :

- La progression de la masse salariale de 4,3 %, à relativiser de l'évolution de la masse salariale élèves.
- La progression des charges globales de fonctionnement de 0,8 % par rapport au budget initial, de 2,8 % par rapport au réestimé.
- Le budget de fonctionnement de l'École, hors indemnités de déplacement et de stage des élèves, est maintenu au niveau du budget initial de 2013. Il est en diminution de 5,8 % par rapport à 2012, et de 11 % par rapport à 2011.

• *Budget par périmètre d'activité*

Nous avons distingué les budgets hors activités conventionnelles de recherche et les budgets liés aux activités de recherche.

Les budgets hors activités conventionnelles de recherche sont en résultat déficitaire en 2014, avec un estimé réalisé au 31 décembre 2013 positif.

Pour les activités de recherche, c'est un résultat légèrement bénéficiaire. Il est à relativiser de frais de gestion, notamment des frais d'environnement sur certains types de contrats, particulièrement sur les chaires CNSA qui dégagent un « bénéfice ». La plupart des contrats de recherche sur financements publics génèrent peu de frais de gestion, souvent de l'ordre de 4 % maximum.

- Activités conventionnelles de recherche par département

On peut constater la prédominance des contrats obtenus par le département SHS et le LERES, ce qui s'explique par leurs thématiques. Nous pourrions en avoir l'analyse par Marie-Aline Bloch, sachant que c'est un constat à un moment T.

Comme l'an dernier, nous présentons un budget des activités de recherche avec une prévision et une provision de contrats à venir qui vont permettre aux départements, si de nouveaux sont décrochés, de les commencer sans avoir à repasser devant le conseil d'administration en budget rectificatif avant le mois de septembre ou d'octobre si besoin était.

- Budget élèves

Pour 2014, c'est effectivement un budget très particulier. Nous rappelons l'ouverture de 50 postes supplémentaires aux concours : 20 postes pour les DH ; 5 postes supplémentaires pour les DESSMS ; 20 postes pour les AAH et 5 postes pour les DS.

L'impact budgétaire est de 1,6 million en masse salariale et 300 000 euros en indemnités de stages et de déplacements. C'est un impact très important sur le budget 2014.

Contrairement aux autres exercices, nous avons apporté au budget initial une réfaction sur le budget élèves à partir du constat réalisé les années précédentes d'une perte d'effectifs entre son élaboration et le mois de janvier, soit une perte de l'ordre de 4 %. Nous l'avons appliquée dès le budget initial pour nous permettre de réduire le déficit pour 2014.

Cette réduction a été vue en commission budgétaire, que nous avons réunie préalablement à la présentation du budget, comme nous nous y étions engagés l'an dernier, avec des représentants des membres du CA (élus, personnels, élèves et tutelles).

Vous avez ici les tableaux qui permettent de voir, par filière, les coûts relatifs à 2014, avec le rappel de la budgétisation 2013 et du nombre de mois/élèves.

L'explication de l'augmentation de 16 % entre le réestimé 2013 et le budget 2014 s'explique par un effet d'augmentation des effectifs ; de révision de cotisations patronales, de l'indemnité compensatoire des élèves ; d'indice sur les élèves issus des concours internes.

Je laisse la parole à Véronique Surel pour l'expliquer.

**Mme SUREL** : Les élèves anciennement fonctionnaires sont à des indices plus élevés chaque année. Par rapport aux années précédentes, nous avons réajusté de 10 points les D3S et de 11 points les DS. Comme il y en a plus dans ces concours, proportionnellement, cela donne un effet report assez conséquent.

Nous ne pouvons échapper à la révision de la CNRACL. Ensuite, nous avons intégré une indemnité compensatoire pour les élèves anciennement contractuels. Un projet de décret est en cours sur le sujet, mais il semblerait que les informations ne nous soient pas très favorables. Dans l'expectative, nous l'avons tout de même fait paraître au budget.

**Mme RIO** : Nous avons illustré l'évolution du mois/élève depuis 2009 : l'effectif progresse depuis quelques années, avec l'intégration des AAH en 2012, et on note une forte évolution pour 2014.

Le deuxième poste très important du budget de l'établissement est la masse salariale du personnel, hors vacation d'enseignement. Cette masse salariale a été budgétée pour 22,5 millions. Elle est en évolution de 1 % par rapport au budget initial et de 2 % par rapport au réestimé 2013.

L'Ecole a deux plafonds d'emploi autorisés pour son personnel permanent : sur le MASS avec 337 ETP autorisés, en diminution de 18 ETP par rapport à 2013 ; et un plafond autorisé pour le MESR de 13 postes d'enseignants-chercheurs.

S'agissant du plafond d'emploi du MASS, l'effort de réduction a porté sur les années précédentes, par anticipation par rapport à la réduction qui nous avait été annoncée pour 2014.

Sur l'évolution de la masse salariale et des effectifs, depuis 2012, la réduction du plafond d'emploi est de 5 %, la masse salariale a été diminuée de 8 %.

Je vais laisser Véronique commenter les quelques évolutions en matière de masse salariale sur le budget 2014.

**Mme SUREL** : Certains s'étaient étonnés, alors que l'effectif est en baisse, que la masse salariale soit au même niveau, voire un peu plus élevée. Plusieurs éléments structurels l'expliquent.

D'une part, la revalorisation des catégories C est à effet du 1<sup>er</sup> janvier 2014, vous savez que c'est la grande majorité de nos effectifs hors catégorie A, soit plus de 100 personnes. En outre, nous avons progressivement remplacé les catégories C par des catégories B. Enfin, beaucoup sont arrivés en même temps et atteignent donc des échelons qui sont de plus en plus importants.

Sur le MESR, nous restons à peu près sur la même masse salariale.

- Budget d'activité par centre de responsabilité

**Mme RIO** : Je rappelle que le budget des départements et du LERES est construit en deux parties : les dépenses de fonctionnement, hors conventions de recherche, les budgets relatifs aux activités de recherche. Les tableaux joints à la note donnent une présentation hors activités conventionnelles et une avec activités conventionnelles.

Le budget global des centres de responsabilité est maintenu au niveau de celui de 2013. Par rapport à 2012, on constate une réduction qui traduit les efforts réalisés par l'établissement depuis 2011 sur la maîtrise de ses dépenses de fonctionnement.

Je ne vais pas entrer dans le détail des budgets d'activité par centre de responsabilité. Ces budgets ont été étudiés avec chaque département, et présentés en comité de direction.

Quelques ajustements ont été réalisés sur le niveau d'activité en dehors des formations, notamment en matière de dispenses de formation établies selon les besoins des départements et les besoins recensés par les filières pour la FC. Cela a été concerté dans un souci de maintenir un budget qui permette de fonctionner pour 2014.

Dans la note, nous avons fait un focus sur les services centraux, avec d'éventuels changements de périmètre que nous pourrions expliquer tout à l'heure.

#### • Investissements 2014

Ils s'élèvent à 6 641 000 euros, hors convention de recherche. De mémoire, 18 000 euros sont prévus en investissements, en matériel, en petit matériel informatique sur des conventions de recherche, mais c'est vraiment à la marge.

Les faits marquants sont :

- La première phase du projet IRSET, avec un versement de 3 550 000 euros. La deuxième partie interviendra en 2014 pour 1,9 million.
- La fin du Bâtiment Ecole qui a accueilli le Premier ministre vendredi dans un nouvel amphithéâtre, pour un montant de 820 000 euros.
- La mise en place d'une signalétique pour se repérer dans le campus.
- La poursuite des systèmes d'information Siscole et Lims, le logiciel du LERES qui permet d'analyser les activités du laboratoire dans un système global.

Le LERES prévoit également un investissement complémentaire qui sera cofinancé dans le cadre du projet de CPER avec, au-delà de l'investissement traditionnel, de l'ordre de 300 000 euros, puis le lancement du projet « école numérique », avec des premiers investissements de l'ordre de 250 000 euros.

L'Ecole finance une partie de ses investissements *via* un prélèvement sur le fonds de roulement, prévu pour 2014 pour le financement des investissements à 3 564 000, en dehors du prélèvement dérogatoire évoqué tout à l'heure de 1,9 million.

La dernière page fait un focus sur les investissements réalisés par la direction des systèmes d'information et le service gestion du patrimoine.



- Plan pluriannuel d'investissement.

**Mme DESSEIN** : Nous avons essayé de construire un plan pluriannuel le plus réaliste possible, qui arrive à des sommes importantes. Les deux premières pages sont synthétiques, les suivantes comportent des tableaux extrêmement détaillés.

Dans le récapitulatif des investissements, nous avons distingué :

- les investissements généraux permettant d'assurer le fonctionnement de l'École (informatique, mobilier, numérique, matériel scientifique du LERES) ;
- les investissements liés à la rénovation des résidences et le *learning center*, c'est-à-dire la rénovation du LERES lorsque l'IRSET sera construit ;
- l'investissement de l'IRSET ;
- le matériel scientifique du LERES.

Entre 2014 et 2018, les besoins globaux sur l'ensemble des investissements sont de l'ordre de 37 millions d'euros :

- 10,4 millions pour les investissements courants ;
- 19 millions pour les résidences ;
- 5,4 millions pour le bâtiment IRSET ;
- 1,7 million pour le LERES (matériel scientifique).

L'informatique nécessite 5,8 millions ; le numérique 1,1 million ; l'immobilier 26,8 millions, la partie la plus lourde ; 3,1 millions pour le matériel scientifique, le mobilier et le courant de l'École.

- Plan de financement

Nous avons distingué le financement de nos investissements propres, c'est-à-dire généraux et qui représentent les besoins de l'École au quotidien, et celui de la partie immobilière, notamment les résidences et le *learning center*, tout comme une partie du matériel du LERES avec des crédits CPER.

- Investissements généraux

Nous avons besoin sur la période de 17,6 millions d'euros. Le plan de financement intègre le financement des investissements généraux et l'IRSET. Cela comprend donc la subvention donnée par le MASS, soit 700 000 euros en 2013 et 800 000 euros en 2014.

Le fonds de roulement prudentiel habituel est d'un mois de fonctionnement. Pour financer uniquement les besoins généraux de l'École, plus l'IRSET, nous arrivons en fin de période avec un fonds de roulement disponible de 1,2 million.

- Investissements immobiliers (résidences et *learning center*)

Nous avons tablé sur un financement lié au CPER ; avec la totalité des financements, c'est-à-dire les 19,3 millions pour financer les deux résidences et la transformation du LERES, plus une partie du financement du matériel scientifique du LERES, nous arriverions à un fonds de roulement disponible en fin de période de 1,4 million.

Les 37 millions ne sont pas une « lettre au père Noël ». Nous avons véritablement essayé de construire un plan pluriannuel d'investissement le plus réaliste possible avec, en face, les possibilités de financements dont nous avons connaissance ou espérés.

**M. BERLAND** : Qui souhaite intervenir ?

**M. POMMERET** : Une question pratique : en septembre, dans le cadre du projet IRSET, il nous a été présenté une simulation concernant le fonds de roulement. Je ne manipule pas habituellement des chiffres si importants. J'aurais aimé connaître quel lien on pouvait faire entre le tableau présenté en septembre et ceux d'aujourd'hui qui laissent voir un différentiel très important sur le fonds de roulement. Je ne vois pas comment on peut expliquer une différence si importante en l'espace de trois mois.

**Mme DESSEIN** : Sur ce tableau de financement, nous sommes partis de l'hypothèse d'un résultat à l'équilibre à partir de 2015. Ce qui n'est pas le cas en 2014 ; nous avons intégré le déficit de 1,9 million qui va se reporter sur le fonds de roulement.

Ensuite, nous n'étions pas allés autant dans le détail sur les besoins. Le trait était assez grossier, notamment sur les résidences. Cette fois, les chiffrages sont extrêmement fins. Nous n'avions pas non plus intégré d'investissements pour passer à l'école numérique. En l'occurrence, vous avez quelque chose de beaucoup précis et proche de la réalité.

**M. POMMERET** : Cela fait 6 millions d'écart.

**Mme URING** : Si je me permets une synthèse rapide, le gros problème pour 2014 et les années suivantes est l'augmentation de la taille des promotions des élèves. Mais toute présentation qui amènerait à une telle conclusion nous est inacceptable.

Première remarque : comme l'a précisé M. Chambaud, la formation des élèves est plus que couverte par les contributions hospitalières qui sont une source de stabilité pour l'École.

Deuxième remarque : l'augmentation du nombre d'élèves survient après plusieurs années de baisse d'effectifs qui n'avait pas entraîné une baisse des dotations. Dans le document qui nous a été transmis et dans la présentation, on remarque d'ailleurs que le niveau de 2014 n'atteint toujours pas le niveau de 2009.

Enfin, dans le rapport qui nous a été transmis, l'EHESP semble avoir été prévenue à la dernière minute de l'augmentation des effectifs. Il est vrai que l'École n'a pas de vision pluriannuelle de l'augmentation des effectifs, cependant, l'augmentation pour 2014 était prévue depuis de nombreux mois. Elle a été soulignée dans de nombreux conseils d'administration sans véritable réponse. Pour 2015, on sait déjà que la promotion des EDH sera augmentée de 10 élèves.

Toutes ces remarques m'amènent à une conclusion. Si l'on s'accorde sur les conséquences, les représentants des élèves ne peuvent être qu'en désaccord avec les causes identifiées de la situation financière actuelle de l'EHESP.

La cause, c'est le financement insuffisant des nouvelles missions que l'École assume depuis son changement de statut, et qui se sont développées un peu tous azimuts au cours des dernières années.

Que peut-on faire ? La première option serait de voter un budget en déficit, en espérant que cela attirera l'attention des tutelles qui, pleines de générosité et utilisant le foisonnement actuel des deniers publiques, modifiera les sommes allouées à l'EHESP. À ce petit jeu, je ne sais pas qui sera gagnant. Continuera-t-on sur cette voie jusqu'à une situation totalement désespérée d'épuisement total du fonds de roulement ?

Il faut tout de même souligner que la situation compliquée, et je pèse mes mots, de l'EHESP est dénoncée depuis plusieurs années. Et même si elle a été masquée par quelques produits exceptionnels, elle n'a jamais véritablement entraîné de réactions de la direction jusqu'à ce jour.

Ou bien, il faut renforcer et approfondir les mesures d'économies d'ores et déjà prises, et notamment freiner, autant que faire se peut, les activités qui ne reçoivent pas ou plus de financements.

**M. ROSENBLATT** : Ma jeune collègue a dit beaucoup de choses. Je voulais d'abord dire que j'avais fortement apprécié le discours introductif de Laurent Chambaud sur cette présentation budgétaire, et l'on peut souscrire à tout ce que vous avez décrit s'agissant des éléments de contexte.

La formulation que vous avez utilisée dans la présentation est un peu différente de celle du rapport budgétaire qui, effectivement, sans que cela soit dit si nettement, laissait quand même entendre que la cause de tous nos malheurs était la révision à hausse des promotions d'élèves de la fonction publique hospitalière. Ce n'est pas tout à fait dit comme cela, mais il y a un trou de 2 millions et, justement, on a 2 millions de plus de l'autre côté. Une lecture simplificatrice, que je ne vous impute pas du tout, suggérerait « que »...

Très clairement, il faut le redire ou le marteler, et je pense que c'est un point partagé : les contributions hospitalières sont restées à des niveaux élevés. On a connu une période de baisse considérable des promotions, ce qui a donné une aisance budgétaire et financière à l'École, et a permis de capitaliser des réserves conséquentes, qui ont progressivement été utilisées. Ce qui était nécessaire.

Aujourd'hui, il est indispensable d'arrêter la chute démographique des corps de direction et des attachés d'administration hospitalière, et donc de revenir progressivement (et c'est un *trend* durable compte tenu de la démographie de ces professions) à un niveau de formation en rapport avec les besoins des établissements.

Donc, je suppose que les hospitaliers sont tous d'accord pour considérer que les cotisations des établissements, ce n'est pas leur argent. Cela étant, c'est imputé sur les comptes des établissements et c'est analysé comme tel par rapport aux dépenses des cliniques, etc. Je n'entre pas dans les détails.

Ces financements sont sous le timbre des établissements, ils leur sont imputables. J'ajouterai que la loi a décidé qu'il en était ainsi, notamment l'article 24 de la loi 68.690 (cela ne date d'hier) et a même prévu que ces contributions ne servaient qu'aux salaires et indemnités afférentes (charges, etc.) des élèves fonctionnaires, c'est-à-dire 15 millions sur les 32.

Aujourd'hui, l'utilisation des 17 autres millions est, juridiquement parlant, un usage illégal. Ce n'est pas à l'ordre du conseil d'administration ; cela étant, il faut insister sur cet aspect car il est structurant de toutes nos réflexions.

Si l'on peut être tout à fait d'accord avec les éléments de contexte, merci de me permettre d'insister lourdement : nos conclusions diffèrent. Nous l'avons déjà dit lors des débats budgétaires des années précédentes, même si des efforts ont été faits, nous n'y voyons toujours pas clair.

Des efforts ont été faits dans la réorganisation interne des comptes de l'École. Un travail a porté ses fruits. Aujourd'hui, on a sans doute stabilisé la répartition des charges au regard de la nomenclature comptable. On ne l'a visiblement pas stabilisée, en tout cas nous n'avons pas les éléments d'information qui nous permettent de rattacher les coûts et les charges aux activités et aux produits de ces activités.

C'est la carence centrale que nous dénonçons depuis plusieurs années. Emmanuel Bouvier-Muller s'était presque fâché voici deux ans (et le connaissant c'est pratiquement impossible) pour insister très fermement sur ce point, et nous l'avons complètement rejoint car c'est une évidence.

Aujourd'hui, nous nous retrouvons au pied du mur, dans une situation insoluble dans l'instant, je l'admets volontiers. Nous avons parlé la semaine dernière au séminaire du conseil d'administration ; soit on veut dire qu'il reste des marges importantes de réorganisations internes pour faire des économies. Dans ce cas, il faut dire lesquelles, les avoir identifiées et pouvoir les mettre en oeuvre à court terme. Au passage, cela justifie, une fois de plus, l'absence de réaction de nos tutelles, qui nous regardent avec sympathie sans doute mais avec une certaine atonie. Soit il n'y en a pas, et dans ce cas, on ne va pas faire de miracle : nous fonçons dans le mur.

Dans ce cas, effectivement, sous réserve d'inventaire et de précisions détaillées sur chacun des comptes pour expliquer les variations à la hausse ou à la baisse et y voir clair, si toutes les activités qui ont été lancées depuis 2007 ne sont pas financées, il faut les passer en revue, les prioriser et assurer celles qui correspondent à nos missions premières et pour lesquelles nous avons le financement.

Pour notre part, nous ne sortirons pas de cette logique. Cela n'interdit pas, au contraire, de faire les efforts de gestion internes, de faire les réorganisations nécessaires, et nous les soutiendrons sans aucune difficulté. Mais, tant que l'on n'aura pas mis en face les activités qui sont réalisées, ce qu'elles rapportent et ce qu'elles coûtent et les financements qui vont avec, on naviguera à vue. Notre demande est que cette lisibilité soit apportée au conseil d'administration car, à défaut de ces éléments, nous ne pourrions pas voter le budget.

**Mme QUIDU** : J'ai trois questions.

En page 17 : « Diminution de la subvention versée à la *Public Health Review* », est-ce une diminution pour 2014 uniquement ? Existe-t-il une discussion autour de l'opportunité de conserver cette revue ?

Sur le budget des services centraux, alors que sur la plupart des augmentations en pourcentage, un certain nombre d'explications sont données, je ne vois pas celles concernant l'augmentation de 70 % du DSIT.

Troisième question, la plus importante pour moi : en page 14, les budgets des départements sont-ils bien annuels ? Sachant que des bruits courent, en particulier concernant l'avenir du DSIT, comme nous n'aimons pas que les rumeurs s'éternisent, nous aimerions savoir si le budget du DSIT est aussi annuel.

**M. POMMERET** : Juste une précision, j'ai souhaité poser une question diverse sur ce point.

**M. VINCENT** : Je vais reprendre ce qu'ont dit M. Rosenblatt et Mme Uring, un peu à ma manière et pour insister. Je crois qu'il faut effectivement passer un certain temps sur les enjeux compte tenu des difficultés qui sont devant nous.

Je n'ai pas envie de remettre en cause la contribution hospitalière aujourd'hui, compte tenu des difficultés qui s'annoncent. Même si le monde hospitalier, au sens large du terme, sanitaire et médico-social, paye plus que ce qu'il devrait au regard de la loi, ce n'est pas un problème pour nous. Par les temps qui courent, on n'a pas envie de mettre l'École plus encore en difficulté.

Il faut être réaliste ; je ne suis pas persuadé que les ministères aient envie d'augmenter leur contribution dans les années qui viennent, compte tenu de la situation du pays. Mais il me paraîtrait illogique de demander un accroissement de la contribution des établissements, compte tenu de ce que je viens de dire, et ce qui l'a été fort bien tout à l'heure.

Donc, il n'y a pas 36 solutions ; on ne peut pas fermer les yeux en disant que l'on verra bien le moment venu. Des économies internes sont sans doute à faire, il existe toujours des marges dans toute institution. Elles ne sont probablement pas énormes, mais il faut essayer de creuser et les dégager le plus rapidement possible.

Au-delà, et je rejoins ce qui a été dit par Michel Rosenblatt : il faut faire des choix et, par conséquent, afficher des priorités compte tenu des missions premières de l'École, sans remettre en cause cette dimension universitaire que nous avons souhaitée voici quelques années. Il faudra probablement « élaguer » dans certaines activités qui, pour l'instant, sont assurées par l'École, mais dont il faut rediscuter puisqu'elle n'a plus de moyens.

Sans attendre d'être mis au pied du mur, il est urgent de réunir un groupe de travail qui doit associer les tutelles, et je demande que les représentants des établissements hospitaliers y soient associés compte tenu du financement qu'ils apportent. Il faut engager cette réflexion stratégique sur les missions le plus vite possible.

Il ne faut pas paniquer, je répète que l'on ne va pas « en rajouter » par les temps qui courent, en mettant sur le tapis la justification de la contribution actuelle des établissements hospitaliers. Il faut être raisonnable. Je ne sais pas ce que dira le rapport de la Cour des comptes à ce sujet, nous ne sommes pas à l'abri d'une critique très forte à ce sujet. Rien ne nous dit que si une inspection, comme l'IGAS, se penchait un jour sur la question, elle ne mettrait pas l'accent fortement sur ce point. Ce qui mettrait les tutelles probablement dans l'embarras car la contribution hospitalière est aussi un moyen pour les ministères de se défausser sur un autre budget qui n'est pas directement le leur. C'est humain, et on ferait probablement la même chose à leur place.

Je remercie également le directeur de l'École de sa franchise et la sincérité de ses propos. Il vaut mieux avoir ce type de discours que de dire que l'on verra bien le moment venu. Nous sommes ouverts à la discussion, nous souhaitons être partie prenante de la réflexion car nous avons des choses à dire, et ce, dans un souci de responsabilité parce que nous sommes attachés à cette école.

**M. ZMIROU** : En effet, dans cette situation difficile, nous devons analyser l'ensemble des activités de l'École et faire des choix. Je souhaite dire que ces priorités doivent porter sur l'ensemble des activités de l'École.

Une présentation qui consisterait à dire que nous avons des missions essentielles et des missions secondaires ne correspond pas à l'esprit ni au texte de la loi fondatrice de l'École des hautes études en santé publique. Ce n'est pas ainsi que la représentation parlementaire, tous partis politiques confondus, a refondé l'École.

Cette évolution a été souhaitée par le ministère de la Santé, et ce n'est pas faire injure au ministère de l'Enseignement supérieur que de rappeler ce fait historique, et d'ailleurs toujours d'actualité dans une certaine partie, en tout cas on le mesure au travers de ces crédits.

Ce n'est pas par une coupable faiblesse que l'École s'est vu confier par la loi et les décrets mis en oeuvre des missions importantes en matière de recherche et d'enseignement supérieur et, pour cela, contribuer à la mise en place d'un réseau avec d'autres établissements ayant des activités sur les champs qui nous intéressent.

Je voudrais passer un peu de temps à en rappeler les raisons car c'est au coeur de notre discussion.

Comment imaginer aujourd'hui qu'une formation des cadres supérieurs de notre système de santé, aussi bien dans le management des établissements qui assurent la délivrance de soins, le pilotage,

l'évaluation des politiques publiques, qui sont les opérateurs de notre sécurité sanitaire, ne soit pas solidement adossée à une activité de recherche ? Comment est-ce imaginable aujourd'hui ?

La formation professionnelle, évidemment chacun ici le sait, n'est pas que la répétition de ce que les grands anciens savent et ont montré être capables de faire.

Cela exige de la part de ces jeunes professionnels que nous formons une capacité d'analyse critique, d'interrogation, de questionnement, d'aller voir ce qu'il se passe ailleurs, c'est l'essence de la recherche. Ces échanges continuels dans les deux sens entre la formation et la recherche sont le substrat, l'essence même de l'enseignement supérieur.

Il est donc sain et sage que le législateur ait prévu que ces missions essentielles relatives à la recherche permettent ce développement des activités de formation professionnelle de l'École.

Je crois qu'il existe une deuxième raison qui est parfois mal appréciée, et je conçois que certains puissent le regretter.

Les cadres et les acteurs du système de santé et de sécurité sanitaire ne sont pas tous des fonctionnaires, tous corps de fonctionnaires confondus. Ce serait probablement une vision que je trouve aujourd'hui un peu étriquée de considérer que santé publique égale fonction publique.

Sans vouloir provoquer quelques crises d'urticaire, je dirais que cette évolution est bonne, je dis cela avec audace mais, en même temps, venant d'une activité dans notre département où nous sommes responsables de 3 formations statutaires. Je pense en avoir suffisamment parlé au cours des dernières années pour dire que nous y tenons comme à la prunelle de nos yeux.

Pour autant, dans les collectivités territoriales, les ARS, le secteur des établissements, y compris les établissements sanitaires et sociaux, le secteur associatif mutualiste, également les entreprises qui contribuent à la production de biens et de services en matière de santé, des professionnels ont été formés à l'École et, de ce fait, contribuent à la qualité de notre système de santé publique, et c'est une bonne chose.

Je pense qu'il faut faire attention à ne pas mettre tout cela en danger. Conclure que les difficultés actuelles nous feraient revenir en arrière et que les missions 2 et 3 de formation académique et de recherche devraient être seules revisitées ne seraient pas conformes à la loi. Ce serait, dans une certaine mesure, compromettre ce qu'est aujourd'hui l'EHESP.

Pour autant, je suis pleinement M. Vincent et M. Rosenblatt : le modèle économique de l'École doit être remis à plat, c'est une évidence.

Il n'est pas possible que le MASS charge l'École, même si l'histoire récente a vu des évolutions, sans prendre en considération les charges supplémentaires que cela induit, comme s'il y avait un droit de tirage éternel.

Il n'est pas sain, car cela ne correspond plus aux réalités actuelles de l'École, que la contribution des établissements santé, sanitaires et sociaux, en principe, fléchée depuis 45 ans sur des objets spécifiques, ne corresponde plus à la réalité de l'activité de l'École.

Je vous ai promis de ne pas faire de la provocation, mais je vais m'y livrer un peu, juste pour détendre l'atmosphère ; c'est comme si on interrogeait M. Vincent Bolloré ou Carlos Ghosn sur le bon usage, qu'ils considèrent l'un et l'autre, devant être fait des sous qu'ils contribuent à donner aux finances publiques.

Je me retourne vers le ministère de l'Enseignement supérieur : il est urgent que la mutation de l'École se traduise par une implication plus importante. C'est l'objet des discussions du contrat pluriannuel qui vont s'engager.

Il figure dans les comptes rendus des dernières réunions de conseil d'administration qu'il ne fallait pas compter sur beaucoup d'argent en espèce, mais que la discussion allait porter sur des postes d'enseignants, administratifs et techniques. Avec 301 étudiants de second cycle, une soixante de doctorants dont 25 propres à l'École, 2 UMR dont nous sommes en tutelle, une équipe d'accueil en propre, sans doute le ratio des 12 postes universitaires avec cette nouvelle activité ne correspond-il plus à la réalité, il est donc temps de le traduire dans ce contrat que nous allons discuter.

Ce modèle économique doit, bien sûr, évoluer, nous en sommes tous conscients, mais le grand soir n'est pas pour demain matin. C'est une discussion, une négociation difficile, compliquée dans un contexte tendu.

Donc, ne compromettons pas la position forte que l'École peut avoir dans cette situation de crise par une sorte de vote de défiance qui consisterait soit, même à s'abstenir, soit à voter contre la situation actuelle. Il faut au contraire porter un message positif en mettant devant le mur et la réalité ceux qui ont les manettes : le ministère de l'Enseignement supérieur et le ministère de la Santé en premier lieu.

Je vous remercie de votre attention.

**M. ROUXEL** : À mon sens, ce qui pose problème est la vision pluriannuelle qui nous est proposée, au-delà de l'exercice budgétaire qui s'annonce et qui n'est pas bon. Je suis davantage préoccupé par ce que seront les données à compter de 2015. D'ailleurs, nous nous sommes livrés à un exercice à partir des documents sur table et le plan pluriannuel d'investissement. C'était effectivement une donnée qui nous manquait et sur laquelle j'avais envie de poser des questions. Je regrette seulement que cela soit donné en séance, mais je peux comprendre les contraintes.

Cela étant, ce qui ne passe pas, c'est bien le financement de ce PPI en l'état, même si cela correspond à un niveau d'investissement qui peut paraître réaliste et non pas minimal. L'exploitation, tout comme l'investissement, reste sombre. Je crois qu'il va falloir accélérer la production d'outils et de données pour comprendre ce qui se passe, à quel coût on sort un certain nombre d'activités, non pas pour forcément élaguer mais pour comprendre, choisir et décider d'en maintenir un certain nombre, parfois parce qu'elles pourraient apparaître comme consubstantielles de l'École.

Je formule le vœu de voir un lien fort avec le COP pour lequel les équipes se sont mobilisées dans le cadre de travaux préparatoires à sa rédaction et qui ont été extrêmement fructueux, ont fait l'objet d'échanges et d'exposés de divergences mais dans le respect. Je crois que cela a amené chacun à considérer que les efforts devaient être portés par tous. Il faut maintenant que ce soit un vrai levier de négociation, et un outil qui donne des perspectives de financements pluriannuels, car c'est bien le souci ; on constate un peu tardivement chaque année que cela ne « passera pas l'hiver ».

Je note qu'il existe un problème sur le modèle économique, et même s'il faudra être vraiment volontariste, que cela doit prendre du temps et que je suis peut-être un peu naïf : la remise à plat est pour moi urgentissime. La perspective que j'entrevois pour 2015, ce sont ces 4 millions de déficit d'exploitation. Si l'on travaille sur les réorganisations (et il est urgent et important de consentir des efforts), cela représente 100 ETP. Si nous rendons 100 ETP, c'est autant de production que l'on ne peut plus assumer. On voit bien que c'est la tour qui s'effondre sur elle-même, que ce n'est pas l'issue. C'est pourquoi il faudra sans doute conjuguer plusieurs sources.

Toutefois, je ne rejoins pas tout à fait M. Zmirou, sans aucun signe de défiance dans mon propos à l'égard de la direction et de la capacité des équipes à nous aider à trouver des solutions. Il s'agit simplement du témoignage de collègues qui m'ont demandé de prendre la parole dans le sens d'un attachement très fort à notre école à tous pour dire qu'un tel budget ne semble pas tenable. Il peut être sincère, pour autant, il ne m'apparaît pas en mesure de supporter le projet politique de l'École. Je suis extrêmement dubitatif sur la portée d'un vote favorable à ce stade des échanges.

Par ailleurs, j'ai entendu parler du choix de prélèvements sur le fonds de roulement, mais rien sur les niveaux d'endettement et quelles en seraient les perspectives, car c'est aussi une voie de financement des investissements.

**Mme DESSEIN** : Nous n'avons pas d'endettement.

**M. ROUXEL** : Je voulais parler de recours à l'emprunt.

**Mme DESSEIN** : Les établissements de l'Etat n'ont aucune autorisation de recours à l'emprunt.

**M. GIBELIN** : À mon tour, je veux dire ma satisfaction par rapport à l'introduction du directeur. Je veux redire, à ma façon, que nous sommes vraiment à la croisée des chemins, dans une situation où chacun peut convenir que le COP arrive au bon moment. Mais, en l'état, le vote du budget sans plus de visibilité sur la concrétisation des aides dans ce contrat me paraît très compliqué.

Je veux insister sur le fait que l'on ne peut pas convenir que l'on arrive au bout du modèle économique et rester dans la situation d'un budget « pour voir ». En ce sens, je ne partage pas la proposition que

vous faisiez : ce n'est pas bien mais il faut tout de même le voter au risque sinon de marquer une défiance.

La question n'est pas celle de la défiance mais de l'engagement et du soutien financier des deux ministères, même s'ils ne se concrétisent pas de la même façon, pour que l'assise financière de l'établissement ne soit pas trop dépendante des contributions hospitalières. Cette question est posée depuis des années. On a réussi à passer à travers car, de manière conjoncturelle, la situation l'a permis. Mais ce n'est pas une découverte.

Or, ce qui a été possible pendant un moment ne l'est manifestement plus, et le sera encore moins à l'avenir. Je partage ce que Michel disait tout à l'heure : il est hors de question d'en tirer l'analyse que l'arrivée de plus d'étudiants et d'élèves poserait problème. Mais, à l'inverse, on ne peut pas rester dans cette situation, ni même se contenter de le dire simplement ; il faut vraiment que les ministères décident d'un accompagnement concret.

A plusieurs reprises le point a été abordé, notamment par le directeur : peut-être d'autres réorganisations sont-elles possibles, mais je n'imagine pas que resserrer l'organisation est la solution. Je ne dis pas que plus rien n'est à faire, mais ne laissons pas planer l'idée qu'il faut encore attendre ces réorganisations. J'insiste car je ne voudrais pas que subsiste l'idée qu'après le vote de ce budget, le directeur poursuivra les réorganisations et que l'on verra bien ce que cela donnera. Ce n'est pas ce qui réglera la structure du budget, on ne peut pas compter sur cela.

Donc, il faut trouver une autre solution. Lorsque la question a été posée d'éventuelles activités à supprimer, M. le directeur avait répondu qu'il fallait lui laisser un peu de temps pour le regarder. C'était légitime. Mais, maintenant, il va falloir que les questions soient évoquées pour le conseil d'administration bien entendu, car je partage la demande de transparence, mais aussi pour les tutelles. Elles doivent admettre que faute d'inversion, des activités seront supprimées. On ne peut pas simplement l'évoquer, cela doit se traduire en actes.

Auquel cas, et je vous rejoins là complètement : cela remet en cause l'objectif et la mission de l'École. On ne peut pas tenir les deux aspects. Nous sommes arrivés au bout, c'est-à-dire que l'on ne peut pas continuer dans cette situation. Je suis désolé d'être un peu insistant, mais nous avons déjà vu trop de budgets qui, de manière différente, donnaient déjà l'alerte. On ne peut pas rester dans cette situation.

En l'état, je ne suis pas favorable à voter ce budget, je suis même contre. Encore une fois, ce n'est absolument pas en défiance par rapport à la façon dont il est présenté, mais pour que les tutelles comprennent que l'on ne peut pas rester dans cette situation, dans la poursuite de l'année précédente.

**M. BERLAND** : M. Fouéré, Mme Thouvenin, M. Bouvier-Muller et M. Rosenblatt ont demandé la parole.

**M. FOUERE** : Je souhaite revenir sur l'exposé, notamment sur les recettes mentionnées au budget. Certes, une partie majoritaire vient des établissements sanitaires et médicosociaux, mais il ne faut pas oublier que la subvention pour le service public du ministère est d'environ 12 millions. Or, cette subvention finance très peu les élèves fonctionnaires de l'Etat puisque leur rémunération principale provient (et il faudrait l'intégrer dans le constat) de la DRJSCS de Bretagne. C'est cette dernière qui finance les rémunérations principales des élèves fonctionnaires d'état, si je ne m'abuse, l'École ne finançant que les indemnités de stage. Je le dis aussi aux élèves car ils vont représenter les élèves fonctionnaires d'Etat.

Il serait réellement intéressant au vu de l'exposé, d'avoir une idée réelle du ratio par élève formé, ce que représentent à la fois les contributions et le budget de l'Etat.

Par ailleurs, si je ne m'abuse, d'après les prévisions pour 2014 des filières Etat, l'EHESP doit se situer en réduction du nombre d'élèves à former. En tout cas, pour le réalisé 2013, on note moins d'élèves à former, notamment sur la filière IASS. Ce sont les retours de mes collègues. Sur les autres filières, c'est relativement stable, voire en diminution.

Lorsqu'on parle de contribution, il conviendrait de remettre celle de l'Etat en face. Je pense que la charge pour service public apporté par l'État est relativement stable. Donc, si peu d'élèves sont à former pour fonction publique d'Etat, cela sert à payer les salaires d'une partie des enseignants de l'École, qui sont donc bien payés pour une partie par ces salaires et peut-être par une autre partie sur les contributions certainement hospitalières. Je pense qu'il faut indiquer les deux.

Deuxièmement, pour faire suite à une intervention au sujet de la formation des filières santé environnementale, je rappelle que les collectivités territoriales ne financent pas. Quand un certain nombre de collègues sont formés sur ces filières, cela ne leur coûtent absolument rien puisque les collectivités territoriales ne contribuent pas au budget de l'EHESP.

Troisième remarque : la plupart des établissements de recherche sont, certes, financés pour partie sur des appels à projets mais ils ont aussi des budgets de fonctionnement. Donc, je m'étonne que cet établissement, qui a des missions de recherche depuis la LRU, n'ait pas de budget de fonctionnement. D'un côté, on ne peut exiger d'un établissement des missions si, de l'autre côté, le ministère de la Recherche ne finance pas.

Je vous informe que je vais sans doute porter ce problème dans une instance qui sera le CNC, auprès du ministère de la Santé. Nous n'avons pas de liens avec le ministère de la Recherche mais, pour nous, cette difficulté pour l'EHESP est préjudiciable au niveau des filières Etat. On ne peut pas se contenter d'en rester à un budget en déficit. Que l'EHESP fasse des efforts, très bien, mais on voit bien que cela risque de devenir compliqué car l'École s'y est déjà attelée. En tout cas, les filières Etat pour la formation sont en réduction sur 2013. Pour 2014, je ne suis pas certain que le ministère aille vers une augmentation du nombre d'élèves à former. Ce qui ne va que compliquer la situation dans les établissements qui reçoivent un certain nombre de nos collègues.

**Mme THOUVENIN** : Monsieur le Président, il me semble qu'il existe un accord des différents membres du conseil d'administration, quelle que soit par ailleurs leur origine si je puis m'exprimer ainsi, sur les difficultés que l'École rencontre. Ce n'est pas propre à cette école, c'est lié à son financement public, aux conditions actuelles dudit financement. J'avais le projet de développer des arguments analogues à ceux qu'a présentés Denis Zmirou, comme je les partage, je ne viendrai qu'en appui de ses propos.

L'analyse récurrente que nous pouvons observer depuis l'origine est la difficulté à passer d'un modèle à un autre. Au fond, il me semble que nous avons dépassé la question des origines des financements en se « renvoyant la balle ». En revanche, si l'on envisageait que, compte tenu des difficultés financières, comme les vivent toutes les universités françaises, que, au fond, il faudrait abandonner un certain nombre d'activités, cela remettrait en cause le projet politique porté par le législateur, qui est l'origine de création de cette école.

Théoriser l'idée qu'il y aurait des missions premières impliquerait qu'il existerait des missions secondaires, alors que, me semble-t-il, une des difficultés véritables, que l'on retrouve d'ailleurs dans le rapport de l'AERES, c'est ce qu'a dit Denis Zmirou : comment peut-on imaginer qu'à ce jour, la formation des cadres supérieurs de santé ne soit pas solidement adossée à une activité de recherche ?

Au-delà des difficultés financières, sur lesquelles nous n'avons pas, en tant membres du conseil d'administration, de marges importantes, il y a tout autre chose : l'acclimatation du modèle de cette école qui forme initialement des cadres supérieurs vers le modèle universitaire. Je citerai simplement un passage du rapport de l'AERES : « Néanmoins, si la loi du 9 août 2004 et le décret du 7 décembre 2006 ont donné à l'École de nouvelles missions universitaires, ils ne lui ont pas pleinement donné les moyens de son ambition. »

Un autre passage qui est intéressant : « L'EHESP n'est pas et ne sera pas, au sens strict du terme, une université sous l'angle de la multidisciplinarité notamment. Elle n'est pas non plus exclusivement une école de cadres aux seules fins de fournir aux établissements de santé des personnels compétents. Elle n'a pas encore réussi à faire partager son ambition universitaire par les professionnels de santé qui ne sont pas convaincus de l'utilité de ces mutations universitaires. Cette situation engendre un hiatus qui est source de tension. »

À titre conclusif, je dirai que plutôt que d'essayer de couper des têtes, il serait plus judicieux de travailler ensemble. A cet égard, la proposition de Gérard Vincent d'un groupe de travail est avisée.

En revanche, la difficulté est le choix que nous ferons, soit d'adopter le projet, soit de manifester notre désaccord, non pas à votre rencontre monsieur le directeur mais sur notre marge de manoeuvre par rapport à ce que nous appelons « les tutelles ». Clairement, nous sommes au pied du mur, ou dedans comme le disait Michel Rosenblatt.

**M. BOUVIER-MULLER** : Je remercie le directeur de l'École de ses propos préalables sur la situation de l'École, disant que les contributions des établissements ont servi à bien d'autres choses qu'à financer la



formation des élèves. Le débat sur l'origine des financements n'est pas clos. Chacun connaît le contexte. Il est obligatoire de le rationaliser : personne, ni aucun domaine ne pourra y échapper. Cela me semble être une base qu'il faut accepter et ensuite laisser.

Le problème est celui de l'insoutenabilité, où l'on retrouve comme d'habitude deux leviers : les recettes et les dépenses. S'agissant des recettes, cela a été très bien dit tout à l'heure, côté ministère, il ne faut pas attendre de miracle, et même, la baisse continuera. Chacun a ses journaux habituels pour savoir pourquoi. Côté établissements, je voudrais rappeler que leurs cotisations continueront à être versées ; il n'y a aucun débat à ce sujet.

Par contre, il faut bien avoir en tête que les situations des établissements sont difficiles ; on leur demande de revenir à l'équilibre, ce qui signifie des suppressions d'emplois dans les établissements. Voilà le prix à payer pour que les établissements soient des contributeurs importants de l'École, et ils veulent le rester. Mais, le prix à payer est celui-là. Il ne se voit pas directement autour de cette table, mais chacun des directeurs d'établissement, chacun des conseils de surveillance des établissements le voit tous les jours dans le fonctionnement des établissements.

Concernant les dépenses, une courbe a montré la baisse du nombre d'élèves depuis quatre ou cinq ans, sans qu'il y ait bien sûr de baisse des cotisations. Cela veut dire que l'on a financé notre développement, en particulier universitaire, sur cette baisse des effectifs. Ce financement pose problème quand, pour des raisons de démographie tout simplement, l'Etat régalien dit que l'on va former plus d'élèves parce qu'il en est besoin. La question se pose ainsi. On a assis notre développement universitaire sur une recette qui n'était pas pérenne.

J'en arrive à la conclusion qu'il va falloir tailler dans les dépenses. Et c'est sur cela que le débat doit s'ouvrir fortement. Quelles formations doit-on faire et quelles sont celles à abandonner ? Je suis peut-être trop clair ou trop brutal, je m'en excuse auprès de tous les membres du conseil d'administration, mais c'est mon sentiment profond. Nous n'avons pas les moyens de nos ambitions, et je ne les vois pas augmenter.

Il a été dit tout à l'heure que cette école est à la fois professionnelle et universitaire, je ne vois pas comment elle pourrait échapper à un débat de fond sur cette question. Le vote positif de notre composante Fédération hospitalière de France sera soumis à cette condition : c'est-à-dire réunir l'École, les ministères et les représentants des établissements afin de prendre des orientations permettant de dire que cette école a un avenir, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui.

**M. ROSENBLATT** : Je voudrais revenir sur plusieurs choses. Le document AERES nous intéresse comme administrateurs. Il en est fait état assez largement. Nous ne l'avons pas lu, et je crois qu'il est tout à fait important qu'il puisse entrer dans notre champ de réflexion également.

Ce que je vais dire n'est pas provocant, mais ; le changement de modèle économique ne crée pas de ressources. Il permet une meilleure appréhension des données, et donc facilite ou favorise des arbitrages de meilleure qualité. Il ne crée pas d'argent. Il ne rend pas la pilule moins amère. Mais, il permet de mieux savoir faire, tout simplement.

Pour rebondir sur mon propos précédent et pour essayer d'être bien compris, je prendrai un exemple qui est à la page 16 de la note budgétaire : la suppression de l'enseignement à distance. J'ai dû mal suivre, je n'avais pas compris que l'arrêt de la préparation aux concours à distance de DH, D3S, attachés, école de la sécurité sociale, avait été décidé. Peut-être ai-je mal suivi les affaires.

C'est tout à fait important, au-delà du symbole, cela participe de la valorisation des concours de la fonction publique hospitalière, notamment, et correspond à un patrimoine, qui a sans doute été pérennisé parce qu'il avait une certaine efficacité. Sinon, on l'aurait supprimé depuis longtemps.

Prenons cet exemple d'arbitrage, il a été décidé d'arrêter la préparation aux concours à distance. Je suppose que c'est pour des raisons économiques et non pour faire joli, ou bien peut-être n'y avait-il plus d'inscrits. En tout cas, il m'intéresse de comprendre pourquoi. C'est vraiment un exemple de nos débats.

Ensuite, au-delà de l'arbitrage et du choix qui nécessitent la remise à plat dont nous avons tous parlé, il y a la traduction budgétaire des éléments que l'on retrouve aussi. On passe de l'aspect « arbitrage stratégique » à l'aspect « traduction financière ». On se dit sans doute naïvement, d'ailleurs c'est écrit, que l'on va économiser sur les vacations, sur la reprographie, sur l'envoi postal, etc. Mais lorsqu'on regarde le projet de budget, on ne voit pas de diminution des frais postaux, de téléphone et

d'affranchissement mais une augmentation. On a donc du mal à suivre la logique qui préside aux arbitrages, et ensuite, dans la sincérité des budgets présentés, la répercussion budgétaire et financière.

Je prends un tout petit exemple pour être vraiment certain d'être compris, après on peut le transposer évidemment pour autant qu'on en ait la mesure, aux différentes activités qui sont réalisées. Activités ne veut pas dire : telle préparation à tel diplôme. Bien entendu, il faut trouver la solution pour assurer la pérennité des diverses missions.

**M. COURAUD** : Je voulais rappeler, mais je l'ai dit plusieurs fois, comment notre ministère aborde ce qui est très important pour les établissements universitaires, c'est-à-dire la discussion contractuelle qui a lieu au début de chaque nouveau contrat et qui, pour l'EHESP, n'a en fait jamais eu lieu.

C'est au moment de la création de l'École qu'a été établi le premier budget. À la demande de l'École et du conseil d'administration, un changement de vague a fait que le premier contrat d'une durée de 4 ans a été allongé de 2 ans, et la décision a été prise de prolonger simplement le premier contrat de 2 ans. Nous sommes dans une phase nouvelle pour nous, c'est-à-dire la discussion du premier contrat entre le MESR et l'EHESP.

Il est vrai que ce n'est pas le mode de fonctionnement du ministère des Affaires sociales et de la Santé, peut-être les membres de conseil d'administration qui sont plus habitués au fonctionnement du MASS ont-ils un peu de mal à intégrer le rythme avec lequel l'Enseignement supérieur contractualise avec ces établissements. C'est ainsi, avec des avantages car cela permet de gérer des projets sur le temps. Quand on a 5 ans pour réaliser des projets, c'est quelquefois plus facile que de se reposer la question tous les ans. L'un des avantages est que lorsque l'engagement est décidé, il ne bouge pas pendant la durée du contrat. Cela peut évidemment donner l'impression à la fin du contrat qu'il y a un désintérêt de la tutelle par rapport aux établissements, mais c'est la règle du jeu.

Pour notre ministère, la négociation qui va commencer (je crois qu'une première réunion est prévue le 20 janvier) est essentiellement. Elle va déterminer l'engagement du MESR pour les 5 ans qui viennent, pour le budget de fonctionnement et les budgets d'investissements.

Pour les investissements lourds, l'outil de la direction de l'Enseignement supérieur qui gère les établissements est majoritairement le contrat de plan et de la Région. Nous sommes donc à la fois en phase des discussions contractuelles pour le contrat de fonctionnement des 5 ans et au début de la discussion sur le CPER, sur l'aspect fonctionnement et investissement pour l'EHESP.

Comme cela a été dit par plusieurs administrateurs autour de cette table, il existe deux manières de l'aborder : on « saucissonne » le rôle des deux tutelles ministérielles, on « regarde » ce qui est une formation universitaire et recherche d'un côté ; puis le ministère des Affaires sociales et de la santé regarde de son côté, et l'on propose des financements séparés.

J'ai entendu ce souhait d'un certain nombre d'administrateurs. Je pense que cela aurait un premier inconvénient : il a été dit que le développement universitaire avait été financé sur la baisse des effectifs ; je reprends les termes. Ce n'est pas prouvé. Cela mériterait d'être analysé. Si on l'analyse, qu'on le chiffre et que l'on aboutit à la conclusion que non, les conséquences en sont tirées, c'est-à-dire que le ministère sait compter le nombre d'inscriptions niveau master, le nombres d'équipes. Il existe des indicateurs, 86 autres établissements, même un peu plus, sont gérés ainsi. Il y aura une analyse et une proposition de financement correspondant aux activités universitaires et de recherche de l'établissement.

On ajoutera évidemment les demandes d'investissements, c'est-à-dire de développement pour les 5 ans à venir : quelles sont les nouvelles formations, les équipes de recherche... Par exemple, l'équipe du management sera évidemment financée puisqu'elle est créée au 1<sup>er</sup> janvier 2014, et les équipes reconnues dans les UMR auront un financement.

La question est : est-ce que ce financement calculé sur les normes de l'enseignement supérieur sera plus important que le financement actuel ? Un certain nombre d'entre vous pensent que c'est le cas. Honnêtement, je ne le sais pas car il est difficile, à partir des budgets qui nous sont présentés, de faire l'analyse de l'activité universitaire et de l'activité recherche déconnectées des autres activités.

Maintenant, on peut aussi se demander si c'est souhaitable, c'est la deuxième manière dont notre direction aborde la discussion budgétaire contractuelle. Faut-il essayer de faire une analyse sur ce qui

correspond à l'université recherche et tout le reste ? Ou bien, comme l'a dit Denis Zmirou, c'est contraire à l'esprit de la loi qui crée l'EHESP.

L'EHESP a une mission qui se subdivise en 3 sous-missions, mais elle en a une première globale. Cela serait-il en accord avec l'esprit de la loi que de faire ce type de découpage ? J'en doute.

Deuxièmement, cela serait-il profitable simplement pour l'augmentation du budget ? Très sincèrement, j'en doute aussi.

La discussion n'est pas tout à fait terminée au sein de notre direction sur ce point. Un certain nombre de services pensent qu'après tout, il faut appliquer à l'EHESP le régime général avec les indicateurs, et qu'il en sortira un budget que l'on attribuera en fonction du résultat.

Par rapport à d'autres établissements, je pense que l'EHESP a une originalité, des atouts et des perspectives autrement plus intéressants que des établissements plus habituels, et surtout plus porteurs d'avenir.

Je pense qu'il serait souhaitable (en tout cas c'est la position que je défendrai) que les deux ministères, et cela peut être fait en concert avec les responsables des contributions hospitalières, aient une réflexion globale sur le projet de l'École pour les 5 ans, les équilibres à respecter, mais dans le cadre d'un projet global. Vraiment, mon sentiment, et j'espère qu'il est partagé, est que ce serait beaucoup plus profitable qu'une analyse comptable sans perspectives.

Le vote ou non du budget cette année aura quand même un sens. Si le budget est voté, cela démontre qu'il existe autour de cette table une véritable volonté de construire ensemble quelque chose d'extrêmement original en France. Je rappelle encore une fois que c'est le seul exemple d'une école de service public insérée à l'intérieur d'une structure universitaire. Je sais que l'École de la magistrature de Bordeaux s'est vraiment posé la question du modèle. Si c'est un échec, cela sera certainement observé ; mais si c'est une réussite, je pense aussi que ce sera quelque chose d'important dans le paysage de l'enseignement supérieur et des écoles de service public en France.

Je crois que notre responsabilité collective dépasse un peu le champ de la santé publique, c'est quelque chose qui peut devenir exemplaire. Et nous sommes à un moment important dans la vie de ce projet. En tout cas, c'est ce que nous pensons.

J'ai été un peu général, mais j'ai suivi l'exemple des intervenants précédents. Nous allons aborder cette discussion contractuelle dans cet esprit. La direction de l'École nous a demandé de travailler de façon un peu globale entre les deux tutelles, et je pense que c'est ainsi qu'il faut faire.

**Mme QUIOT** : En préalable, je voudrais remercier l'École d'avoir fait des efforts de clarification, bien sûr un peu tardifs, un peu à la dernière minute, mais mêmes si ces efforts sont insuffisants, je relève un véritable travail d'amélioration de la connaissance des coûts et des structures de financement, de documentation, davantage portée sur des tableaux et des chiffres que sur des commentaires et des intentions, mais je voudrais le saluer.

Par ailleurs, nous savons tous, pas seulement au travers des journaux, que la gestion de la crise actuelle c'est aussi du quotidien pour beaucoup d'entre nous ; ce sont des choix, des arbitrages. Ce n'est pas une consolation pour l'EHESP, mais je voudrais souligner que le caractère de l'EHESP, le fait que ce soit un grand établissement dépendant aussi de l'Enseignement supérieur et de la Recherche est aujourd'hui une chance.

Je signale simplement que les agences de santé, pour ne pas les nommer, ou d'autres opérateurs qui sont en double tutelle directe de Bercy et du ministère de la Santé sont soumises à un régime extrêmement difficile, pour une raison bien simple : les perspectives pluriannuelles ne peuvent pas être prises en compte.

Je trouve que c'est une opportunité fantastique pour l'EHESP d'avoir un consensus global de la part des deux tutelles de travailler en pluriannualité, de façon globale, et avec tous les partenaires pour avoir une meilleure idée du modèle économique.

Je peux confirmer ici le souhait du ministère, qui a déjà commencé des travaux en ce sens, de mettre à plat conceptuellement le modèle économique de cette école, d'engager une réflexion sur les perspectives d'évolution, puisque les données sont connues. Le budget de l'État est connu, et les perspectives ne sont pas démesurées. Donc, nous savons très bien dans quel sens nous allons, les

gains de productivité ou les solutions ne peuvent être apportés que par une documentation et un argumentaire le plus fin et le mieux partagé possible.

Troisième observation : j'entends qu'il faut faire des choix dans les activités. Bien sûr, si l'heure des choix est venue, je suis tout à fait d'accord. Je vous rejoins, l'EHESP a des missions réglementaires, il n'y a pas de priorité d'une activité par rapport à une autre. Je voudrais poser la question des économies dans d'autres termes et insister sur les investissements, car des choses sont peut-être à creuser et des décisions à mieux peser.

Le document qui nous a été remis, et je note que c'est un gros effort, est un plan pluriannuel d'investissement mais il mélange des réalités, c'est-à-dire des choses qui ont été votées par ce conseil et approuvées. Donc, c'est du consensuel et il faudra le payer puisque c'est un engagement formel. D'autres projets, pour l'instant, n'ont été ni présentés, ni discutés par ce conseil et n'ont pas fait l'objet de délibération. Cela donne un éclairage et une estimation, mais ce plan pluriannuel de financement est encore une épure.

En revanche, je crois que nous aurons aussi des débats de fond à avoir sur le plan d'investissement. Parmi les missions de l'École, celle de l'hébergement et de la restauration en fait-elle partie ? Peut-on répondre de façon différente aux besoins ? Le *learning center* est-il un projet solo de cette école ou doit-il être intégré dans une réflexion plus globale, puisque l'École appartient à un campus universitaire, et ce, à l'heure où l'on demande des efforts à toutes les institutions publiques de mutualisation, de pertinence et de performance.

J'attire l'attention sur les investissements car certains équipements sont absolument nécessaires à l'activité de cette école. Plutôt que de tourner autour des formations ou de *challenger* des formations professionnelles les unes avec les autres, je pense qu'il vaudrait mieux porter un regard plus attentif aux investissements de l'École, qui peuvent avoir des solutions alternatives mais qui demandent bien sûr une étude un peu plus fouillée.

Dernier point, et pour revenir à l'objet du vote, le ministère de la Santé est prêt et fera des propositions en ce sens à l'École pour organiser la négociation, mais à l'appui du contrat d'objectifs et de performances. L'idée était de ne pas désolidariser les deux réflexions. Dès que nous aurons une « V0 » un peu recentrée du contrat d'objectifs et des lignes stratégiques de l'École, nous serons prêts à envisager l'adéquation missions/moyens de cette stratégie avec le budget de l'École.

Pour ce qui concerne le vote de ce budget, nous partons du principe qu'un budget voté, même imparfait, vaut mieux que pas de budget du tout. Le déficit 2014 est important, certes, et on voit que cette année marque une rupture, mais c'est aussi parce que le prélèvement sur le fonds de roulement est très important avec un budget IRSET concentré sur l'année 2014. J'apprends que la convention a été signée, qui fait porter l'effort d'investissement de l'IRSET sur 2014, alors qu'il avait été prévu que le conseil soit informé des conventions qui seraient signées. Le coup est parti, dont acte, mais c'est regrettable. Peut-être y avait-il moyen de lisser un peu ces investissements, ce qui donnait une autre figure au budget 2014.

À la demande du directeur de l'École, le ministère a formulé son accord sur le budget de l'École et la façon d'atteindre l'équilibre. Conformément à la réglementation, un écrit n'était pas nécessaire puisque la tutelle est représentée au conseil d'administration, donc la parole engage la tutelle, mais nous l'avons doublé par un courrier. Je me permets d'en donner lecture :

*« En réponse à votre courrier [adressé au directeur M. Laurent Chambaud] du 3 décembre dernier, relatif au budget prévisionnel 2014 de l'EHESP, je vous confirme mon accord pour que l'équilibre en soit assuré par un prélèvement exceptionnel sur le fonds de roulement.*

*Cette approbation repose sur les considérations suivantes : le déficit du compte de résultat, 1,9 million, est absorbable par le fonds de roulement sans remise en cause des engagements d'investissements réalisés à ce jour, notamment le projet immobilier de l'IRSET à hauteur de 3,56 millions. Le résultat d'exploitation positif en 2013, atténué en partie l'effet du déficit prévisionnel 2014.*

*Au-delà de l'exercice 2014, il importe d'intégrer dans la réflexion stratégique de l'École une étude approfondie de son modèle économique et de ses possibles évolutions pour une meilleure adéquation missions/moyens. Un effort particulier de clarification doit être engagé sur son programme pluriannuel d'investissements. Les services ministériels sont prêts à vous apporter leur aide dans ces démarches. »*

Avant le débat et la discussion que nous avons eus aujourd'hui, voilà ce qui a été adressé hier à l'École. Donc, les débats sont engagés et des propositions seront faites en ce sens pour organiser, en accord avec le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, la concertation sur la préparation du contrat quinquennal.

**M. COURAUD** : Une lettre identique a été signée par la directrice générale de l'Enseignement supérieur et l'insertion professionnelle : « *Conformément aux dispositions prévues par l'article R.719-61 du Code de l'éducation, j'autorise l'EHESP à effectuer ce prélèvement sur le fonds de roulement dans le cadre du budget initial 2014.* »

**M. BERLAND** : Après les quatre prises de parole, je vous propose de nous poser 5 minutes avant de passer au vote.

**M. SCHWEYER** : Je suis très content du débat qui s'amorce. Effectivement, l'ouverture de Laurent Chambaud a donné le ton, et je trouve que cela amène deux niveaux de réflexion.

Le premier est stratégique sur les missions de l'École, la conformité avec la loi, l'articulation des différentes missions. Je trouve très bien que l'on en parle en ces termes, car la réflexion n'est pas aboutie. D'où la nécessité d'un groupe de travail et d'une réflexion pour rendre le modèle très original (comme l'a dit M. Couraud et on ne peut que le suivre), qui n'est pas abouti et demande à être conforté. De même pour l'articulation entre la formation des cadres et la recherche, je pense que si l'on connaissait un peu mieux les activités de cette école, on verrait que c'est déjà largement le cas. Donc, je trouve que cette réflexion est nécessaire et je me réjouis beaucoup qu'elle ait lieu.

Pour autant, le budget présenté me pose des problèmes. Je suis d'accord, Mme Quiot a souligné les efforts de clarification, c'est vrai, mais il est demandé un peu plus de lisibilité depuis plusieurs années déjà. C'est compliqué avec les systèmes d'information, etc. Mais je ne suis pas vraiment satisfait car c'est un vrai problème en interne pour la mobilisation du corps social de l'École.

Nous allons connaître des temps difficiles, il va falloir mobiliser les gens sur un projet mais il faudrait avoir un peu de visibilité sur le fonctionnement. C'est très important. On ne peut pas fonctionner que sur des promesses en disant que ce serait renier l'élan merveilleux de l'École au plan national que de ne pas voter ce budget. Il ne s'agit pas de rompre l'élan, ce n'est pas mon propos, mais je ne peux pas me déclarer satisfait d'un budget assez peu lisible. Je trouve qu'il reste beaucoup d'efforts à faire.

Je ne m'opposerai pas au budget mais, d'un autre côté, j'ai du mal à l'approuver. Ce qui me retient, c'est vraiment une difficulté à le rendre lisible, comme cela a été dit, en articulant les activités, les ressources, etc. On a du mal en interne à voir où l'on va. Je crains que l'on continue à s'engager, comme on nous y invite depuis longtemps, mais on voit bien que nous sommes (pour certains au pied du mur et pour d'autres dans le mur) à une étape très importante.

C'est très bien d'avoir un débat de fond, c'est nécessaire et il faut vraiment l'approfondir mais, en même temps, je tiens à exprimer une certaine réserve en raison de ce manque de lisibilité.

**Mme URING** : Je reviens sur les propos de Mme Quiot, et je m'interroge sur le lien entre la discussion que nous avons aujourd'hui et les travaux menés dans le cadre du COP dont nous avons finalement assez peu parlé aujourd'hui. Je pensais de manière assez naïve que les choix de l'École seraient décidés dans le cadre du COP, si l'on crée des groupes *ad hoc* comment les lier ?

Sur la question des résidences notamment, dans le cadre du COP qui a fait l'objet d'une concertation très large, il a été décidé de maintenir les trois. Comment lier ces deux débats pour s'assurer que la consultation qui a eu lieu soit prise en compte dans tous ses aspects ?

**M. ROSENBLATT** : Nous sommes un certain nombre autour de la table à avoir suivi et anticipé la construction de l'actuel EHESP, depuis la loi de santé publique de 2004, avec de très nombreuses réunions, de nombreux entretiens notamment au cabinet du ministère de la Santé, et à avoir suivi ensuite le développement et même à l'avoir sans doute porté sur les fonts baptismaux. Nous avons aussi accompagné le développement de l'École, voté l'ensemble des budgets, des activités, des développements universitaires.

De ce point de vue, il est relativement malvenu de considérer que nos interrogations d'aujourd'hui seraient une remise en cause de ce que nous avons réalisé ensemble. C'est pour moi inacceptable. Je le dis clairement.

Pour le COP et le budget, il est difficile aujourd'hui de « jouer à la poule et l'œuf » : de dire que l'on va prévoir un budget, puis que l'on discutera du COP ; puis que l'on va discuter du COP et que l'on prévoira un budget. À un moment donné, une temporalité s'installe.

Effectivement, on voit mal comment on pourrait négocier et conclure le COP à partir d'éléments budgétaires qui ne seraient pas suffisamment stabilisés pour constituer un socle sérieux. C'est là un problème de fond et de méthode, et le vote d'aujourd'hui ne le réglera strictement pas, en tout cas, si le budget est adopté tel qu'il nous est présenté.

J'ai écouté avec beaucoup d'intérêt M. Couraud qui parle d'or, mais pas d'argent... J'avais compris, mais peut-être ai-je mal interprété, que la subvention qui était versée par l'Enseignement supérieur correspondait aux créations de postes d'enseignants. D'ailleurs, je pense que cela couvre les postes d'enseignants. Je serais très intéressé, dans ce cas, de voir quelle partie subsiste pour contribuer aux frais de fonctionnement de l'École. J'avais vraiment cette notion et j'aurais appris quelque chose aujourd'hui, je vous en remercie, si effectivement le ministère de l'Enseignement supérieur contribue déjà abondamment à l'équilibre de l'EHESP.

Ensuite, j'ai écouté avec autant d'intérêt Mme Quiot nous parler des investissements, tout en considérant qu'effectivement, on ponctionne le fonds de déroulement et que cela ne nous empêche pas de rêver à des investissements futurs, dont le financement sera relativement aléatoire ou impossible.

Je reviens, par cet exemple, à un autre questionnement sur la sincérité du budget de cette année. En fait, on a vu un certain volume de travaux achevés, réceptionnés. Je ne vois pas que les dotations aux amortissements permettant les investissements futurs soient prévues en augmentation en 2014 ; mais sans doute là aussi ai-je mal compris. D'autant que dans les versions successives de préparation du budget, j'ai l'impression que cela a plutôt baissé qu'augmenté. Peut-être pour rester sous la barre psychologique des 2 millions d'euros de déficit, mais peut-être pas.

De la même manière nous avons voté tout à l'heure une évolution des frais de déplacements, une rationalisation, et on nous présente des frais de déplacement en augmentation. Peut-être y a-t-il à cela des raisons ? On va nous expliquer que c'est le nombre accru d'élèves.

En conclusion, je reste sur ma faim quant aux réponses que vous apportez à ces questions précises, aux autres questions que j'ai eu l'occasion de vous adresser même tardivement, et pour lesquelles je n'ai pas d'éléments.

Ces débats sont assez proches de ceux que nous avons eus pour les budgets de 2012 et 2013. J'apporte tout mon respect et tout mon soutien à la direction de l'École, mais ce budget-là ne convient pas. Il ne sera d'ailleurs pas ce qui sera réellement réalisé en 2014, je pense que chacun le sait. Pour nous, la copie est à revoir.

**M. GIBELIN** : Monsieur le Président, j'avais souhaité réagir pendant les propos de M. Couraud, en particulier lorsqu'il a insisté sur le sens du vote, avec l'idée qu'un vote contre serait ne pas soutenir l'École, contrairement à un vote favorable.

Michel Rosenblatt vient d'y revenir en partie, mais très sincèrement, on ne peut pas caricaturer de cette manière. J'ai indiqué la raison d'un vote contre, comme d'autres : ce n'est évidemment pas par manque de soutien à l'École. Je crois qu'il n'est pas du tout constructif de le poser de cette manière, nous ne sommes pas dans une opposition au développement de l'École, bien au contraire.

Après avoir écouté les représentants des deux ministères, je pense que la situation est notamment compliquée par rapport aux calendriers. Quelque part, et j'en suis tout à fait satisfait, M. Couraud indique qu'après les concertations en cours, il y aura des financements en 2014. Ce sont des éléments supplémentaires et je vous remercie de le dire. On nous annonce aussi qu'après l'acceptation du COP, les discussions sur le modèle économique vont pouvoir s'engager.

En clair, même si je suis un peu réducteur, on nous dit d'accepter le budget tel qu'il est car il sera de toute façon revu, accepter ensuite le COP, et on verra après comment les choses se passeront. Je pense que ce n'est pas la bonne procédure ; étant à la limite des exercices, nous aurions besoin de plus de lisibilité sur la façon dont les choses peuvent évoluer, plutôt que d'être dans un vote qui sera de toute façon sur un contenu, dont probablement la mise en oeuvre sera relativement éloignée de ce qui sera voté tout à l'heure.

**M. VINCENT** : Je voudrais très rapidement faire part de mon étonnement des commentaires qu'ont suscité les propos que j'ai tenus, comme d'autres hospitaliers autour de cette table, par les représentants du corps professoral et par M. Couraud. Si nous avions voulu avoir une approche purement comptable, nous aurions effectivement demandé que la cotisation des hôpitaux baisse, et de manière très sensible. Nous n'avons pas tenu ce propos car il serait irresponsable. Je crois même avoir dit clairement que nous acceptions sans problème de financer au-delà de ce qui est prévu par les textes.

Cela étant, le problème est devant nous. Il faut appeler un chat un chat, les problèmes budgétaires vont se faire jour assez rapidement. Ne comptez pas sur les hospitaliers pour financer l'augmentation nécessaire. C'est hors de question. Par conséquent, il faut bien trouver des économies. Si le ministère veut maintenir la totalité des missions assignées à l'École, qu'il les finance. C'est pourquoi il est urgent de se réunir.

Fort des assurances qui nous ont été données par les deux ministères sur la tenue des réunions permettant de préparer l'avenir et de discuter, nous voterons ce budget. Nous ne voulons pas mettre la direction de l'École en difficulté. Mais il faut mettre les dossiers sur la table et que l'on ne nous fasse pas la critique d'avoir une approche de comptables, qui est exactement l'inverse de celle que je crois avoir indiquée avec d'autres hospitaliers autour de cette table.

**M. COURAUD** : Je précise qu'il y a bien un financement du MESR, je cherche désespérément le montant, mais je ne le retrouve pas. Pour vous donner une indication, le budget de fonctionnement du réseau doctoral, si on le compare à une dotation d'une école doctorale universitaire, comme celle que j'ai dirigée pendant 8 ans avec 300 HDR, est 8 fois supérieur. C'est juste une indication du niveau de financement actuel des missions de formation universitaire au sein de l'EHESP. Ce n'est peut-être pas suffisant, mais ce n'est pas faible si on le ramène à la mission de formation master, école doctorale.

**M. ROSENBLATT** : *(Inaudible, intervention hors micro.)*

**M. COURAUD** : Non, ce n'est pas le salaire des deux. Je parle du financement du fonctionnement du réseau doctoral, hors salaires.

**M. ROSENBLATT** : *(Inaudible, intervention hors micro.)*

**M. COURAUD** : Je vous dis juste qu'il faut dépasser cet aspect comptable.

**M. ROSENBLATT** : Il faut justement avoir les chiffres.

**M. COURAUD** : Je suis d'accord.

**Mme BLOCH** : Je n'ai pas le chiffre précis, mais on a 3 dotations du MESR : pour le réseau doctoral 150 000 euros, avec 4 contrats doctoraux ; 300 000 euros pour le fonctionnement pour la recherche, et les salaires des 13 postes.

**M. BERLAND** : Nous avons largement débattu, et chacun a pu s'exprimer. On voit bien qu'après quelques années de création de cette école, nous sommes à une croisée des chemins. Il nous faut stabiliser un modèle que nous avons souhaité et qui est original, mais il demande des financements adaptés.

Quel que soit le résultat du vote, la proposition sous-tendue par ce projet de motion que vous avez vue, est de demander quoi qu'il en soit à rencontrer les ministères de tutelle. Probablement pourrait-on même simplifier cette motion pour évoquer avec les tutelles l'avenir de l'EHESP, au sens du financement et des missions telles qu'elles étaient prévues dans la loi. Je serai assez favorable tout à l'heure de proposer cette motion. Mais, l'intérêt de cette motion est dans un vote unanime par l'établissement. Sinon, cela n'a pas beaucoup de sens.

Parallèlement, il faut qu'un groupe de travail se mette en place pour bien revisiter, en fonction ce qui était prévu et des discussions que nous aurons avec les ministères de tutelle, non pas des économies de fonctionnement car je ne crois pas que cela transforme les choses, mais peut-être être attentifs aux choix qu'il faut faire pour cet établissement au moment du COP. Dans ce cadre, on ne peut pas dire qu'il n'y a, ni moyens, ni choix.

Il est donc urgent de rencontrer les tutelles ; de mener une réflexion en interne ; et que le COP soit adapté. Sinon, l'exercice reste théorique, et comme toutes les années, nous nous reverrons pour dire que nous avons voté un budget en fonction de ce que nous avons souhaité, mais que c'était excessif par rapport aux financements.

Je propose que nous suspendions la séance quelques minutes.

*(La séance est suspendue de 13 h 56 à 14 h.)*

**M. BERLAND** : Je vous propose de passer au vote du budget primitif suite à nos discussions de fond.

**Délibération n°83** : vote à main levée. ⇒ 3 voix CONTRE - 8 ABSTENTIONS - 16 voix POUR.

*Le budget initial 2014 est voté.*

**M. BERLAND** : Au-delà du positionnement, je retiens que chacun a la volonté de défendre l'École, c'est ce qu'il faut revenir. C'est un message qui permettra, pour la direction de l'École et quelques-uns, de rencontrer ensemble les deux ministères de tutelle afin de vraiment poser les questions qui consistent à savoir quel est l'accompagnement financier des tutelles pour permettre la réalisation de nos missions, et que nous adaptions la hauteur de nos ambitions aux moyens pérennes dont nous discuterons. Merci de transmettre cette demande et que nous puissions avoir un rendez-vous rapide en début d'année.

Il faut d'ailleurs appuyer notre groupe de travail en fonction du rendez-vous avec nos tutelles afin que, rapidement, nous puissions travailler à adapter notre contenu et nos objectifs en fonction des réponses données. Etes-vous d'accord avec cette proposition ? *(Acquiescement général.)*

Je pense que cela aura plus de force si une motion est votée par le conseil d'administration :

*« Après avoir pris connaissance de la présentation du budget initial dont le résultat pour l'exercice 2014 affiche un déficit de 1,9 million, le conseil d'administration de l'EHESP, réuni en sa séance du 18 décembre 2013, souhaite avec force et gravité attirer l'attention de ses deux ministères de tutelle sur l'absence de soutenabilité du budget de l'École dans les prochaines années. »*

*Le conseil d'administration de l'EHESP sollicite expressément ses tutelles pour assurer l'avenir de l'EHESP. »*

Cette formulation vous convient-elle ?

**Mme THOUVENIN** : Après « assurer l'avenir », on peut peut-être évoquer les questions de financement.

**M. BERLAND** : J'avais l'impression que c'était sous-tendu.

**Mme THOUVENIN** : C'est mieux de le dire. La deuxième proposition paraît tout à fait judicieuse. On peut retirer la première partie.

**M. BERLAND** : On retire la première partie, et on poursuit :

*« ...pour obtenir le plus rapidement possible, en tout état de cause, dès le 1<sup>er</sup> trimestre 2014, une initiative de négociation réunissant l'École, les représentants des établissements hospitaliers et ses deux tutelles afin de sécuriser le modèle économique et trouver des solutions de financement pérennes pour les prochaines années, tenant compte de toutes les missions qui lui sont confiées par la loi. »*

Je vous propose de la voter, j'insisterai pour l'unanimité afin de lui donner de la force.

**Motion** : vote à main levée. ⇒ 4 ABSTENTIONS.

*La motion est adoptée.*

*(La séance est suspendue de 14 h 10 à 15 h 04.)*

## **5. PRESENTATION DU RAPPORT "MAITRISE DES RISQUES FINANCIERS A L'EHESP" : ADOPTION DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES ET DU PLAN D' ACTIONS 2014**

**M. DELAROCHE** : Je vais vous présenter cette délibération relative à la maîtrise des risques financiers à l'EHESP. J'articulerai ma présentation autour de 4 thèmes :

- les éléments de contexte qui ont présidé à cette maîtrise des risques financiers ;
- l'organisation mise en place au sein de l'EHESP pour cette maîtrise des risques financiers ;



- les actions réalisées en 2012 et en 2013 ;
- la feuille de route pour 2014.

Philippe Benhaddou, directeur des systèmes d'information et des télécommunications, interviendra pour vous faire une présentation brève de la maîtrise des risques financiers, *versus* systèmes d'information, éléments-clés, vous le verrez au titre de ces dispositifs de risques financiers.

#### • Eléments de contexte

Le premier élément intervient le 1<sup>er</sup> janvier 2008, date à laquelle est créée l'École des hautes études en santé publique, établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel, en application des articles 85 et 86 de la loi 2004-806 relative à la politique de santé publique et du décret 2006-1546 du 7 décembre 2006 pris en application de ces articles.

Le deuxième élément est relatif à l'article L712.9 du Code de l'éducation, issu de la loi 2007-1199 du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités (LRU) qui rend obligatoire une certification annuelle des comptes par un commissaire aux comptes.

L'arrêté du 28 octobre 2011 a accordé à l'EHESP à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2012 le bénéfice des responsabilités et compétences élargies. A l'issue d'une procédure d'appel d'offres, le cabinet Ernst & Young a été nommé en octobre 2012 pour 6 ans commissaire aux comptes de l'EHESP par la direction générale des finances publiques du ministère des Finances.

Le troisième élément intervient lors du conseil d'administration de l'EHESP du 17 avril 2013 au cours duquel le commissaire aux comptes du cabinet Ernst & Young, M. Bruno Gérard, a présenté son rapport sur la certification des comptes 2012 de l'EHESP. Il va certifier les comptes avec trois réserves dont deux pour lesquelles l'École n'est pas responsable.

La première est relative aux immobilisations du fait de l'absence de l'évaluation du patrimoine de l'EHESP demandée à l'agence France Domaine, sans qu'elle ait donné une suite à la demande de l'établissement.

La deuxième est relative au compte d'attente qui concerne des arriérés de cotisations de pensions civiles pour 1 900 000 euros qui n'ont pas été décaissés par l'Etat.

Enfin, la dernière, dont l'École est responsable, était relative à la justification de la paye compte tenu d'écart non justifiés entre les données de gestion de la paye et la comptabilité générale. Je rappelle pour mémoire que l'écart n'était que de 238 000 euros sur une dépense globale en 2012 de frais de personnel de 38 600 000 euros.

Le quatrième et dernier élément de ce contexte concerne la circulaire du 5 août 2013 de la direction du budget et de la direction générale des finances publiques, relative au cadre budgétaire et comptable pour 2014 des opérateurs de l'Etat et des établissements publics nationaux qui leur demandent de présenter pour approbation à leur conseil d'administration la cartographie des risques et le plan d'action à réaliser en 2014.

Quelle organisation l'École a-t-elle mise en place par rapport à ce dispositif ?

En premier lieu, la création d'une direction du contrôle interne et de la certification des comptes en mars 2012, confiée à Thibault Delaroche.

En second lieu, l'accompagnement d'avril à décembre 2012 par le cabinet Grant Thornton pour la première certification des comptes de l'EHESP. Nous y reviendrons ultérieurement.

En troisième lieu, la création d'un comité de pilotage du contrôle interne comptable et financier se réunissant tous les 15 jours entre les mois d'avril à juillet 2012, puis chaque mois à partir de septembre 2012.

Ce comité est composé de 8 personnes : la directrice adjointe de l'École, le directeur du contrôle interne et la certification des comptes, la directrice des finances et du contrôle de gestion, l'agent comptable, le directeur des systèmes d'information et des télécommunications, la directrice des ressources humaines, la directrice du développement et de la formation continue, le contrôleur de gestion adjoint à la directrice des finances et du contrôle de gestion. Le secrétariat de ce comité est assuré par la direction du contrôle interne et de la certification des comptes.

Dernier élément en quatrième lieu : une communication a été mise en place. Elle se matérialise d'une part par la publication d'articles dans des numéros de Flash Hebdo, au nombre de trois actuellement, les n° 516 de juillet 2012, n° 532 de janvier 2013 que je vous présente à l'écran, le n° 545 de juin 2013.

Deuxième élément du dispositif : la création en novembre 2012 sur le site intranet de l'École au sein de la rubrique « mon quotidien » d'un nouvel item libellé « contrôle interne et certification des comptes ».

Les actions réalisées en 2012 et en 2013 sont au nombre de cinq :

1. L'accompagnement à la première certification avec Grant Thornton qui a permis à l'EHESP : de documenter l'ensemble des processus liés à l'établissement des comptes, d'autre part ; de revoir de manière exhaustive le dernier bilan de clôture arrêté au 31 décembre 2011 ; de mettre en évidence les contrôles à renforcer ou à mettre en place nécessitant la construction d'un plan d'action par processus intégrant les contrôles généraux sur les systèmes d'information ; mobiliser de nombreux acteurs de l'École lors d'entretiens individuels ou lors d'ateliers, qu'il convient de remercier pour leur implication.

2. La rédaction de 10 instructions recouvrant la plus grande partie des processus en intégrant chaque fois que cela est nécessaire un dispositif de contrôle interne. Ces instructions se retrouvent sur le site intranet de l'École et sont mises à jour de manière régulière.

La dernière instruction du 19 septembre 2013 relative à la gestion des immobilisations et de l'inventaire permanent des biens a fait l'objet, le 15 octobre dernier, d'une présentation auprès d'agents de l'École concernés et intéressés par ce sujet. A titre d'illustration, vous pouvez voir la première page de cette instruction que je viens d'évoquer.

3. S'agissant du plan d'action évoqué tout à l'heure au 31 décembre 2013, sur les 132 actions prévues, 103 ont été réalisés (78 %). Je vous ferai grâce de la décomposition de certains des processus, mais il faut imaginer que sur certains comme « charges et dettes » 21 actions ont été réalisées, 10 sur les états financiers, 14 sur les immobilisations, 10 sur le personnel, 14 sur les recettes et créances, 24 sur les contrôles généraux sur les systèmes d'information. J'espère que vous avez pu les parcourir dans le document intitulé « Tableau relatif aux actions réalisées en 2012 et 2013 », joint au dossier relatif à ce point à l'ordre du jour.

Parmi ces actions, outre la réalisation de celles recommandées par Grant Thornton et Ernst & Young, il convient de souligner la levée d'une des trois réserves émises par le commissaire aux comptes : les écarts non justifiés entre les données de gestion de la paye et la comptabilité générale.

4. Il convient ici de parler de succès pour une première certification des comptes de l'EHESP. On le doit grâce à une implication significative et une très grande disponibilité des agents de l'École à qui il convient de renouveler tous nos remerciements.

5. La rédaction de l'organigramme fonctionnel nominatif de l'agence comptable. Ce document, établi par l'agent comptable, répond à une demande spécifique de la part de la Direction générale des finances publiques auprès des agents comptables, des opérateurs de l'Etat en particulier.

Nous reparlerons de ces organigrammes fonctionnels nominatifs à l'occasion de la feuille de route pour 2014 dont je me propose maintenant de vous entretenir.

Cette feuille de route se décomposera en 8 points :

1. Elaboration de la cartographie des risques couvrant les processus en jeu, en particulier financiers. Nous avons retenu les derniers éléments connus, à savoir les montants figurant au compte financier 2012 de l'EHESP.

Dans le prolongement de l'envoi du courrier du 7 mai 2013 au ministère des affaires sociales et de la santé relative à la feuille de route 2013 dans le cadre de la maîtrise des risques financiers, une réunion a eu lieu le 9 octobre dernier, avec le bureau du contrôle interne et les systèmes d'information de la direction des affaires financières et de ses services de ce ministère, au cours de laquelle le directeur du contrôle interne et de la certification des comptes, accompagné de notre agent comptable, a présenté la situation de l'École sur ce sujet.

Suite à cette réunion et en concertation avec le bureau CIS et à la suite de rencontres avec les responsables de l'École concernés par ces processus, il vous est proposé cet après-midi d'en retenir 4 :

- les frais de mission qui ont représenté en 2012 une dépense de 4 700 000 euros ;
- les frais de personnel pour 38,6 millions ;
- les dépenses courantes hors frais de mission et hors dépenses, je pense aux amortissements qui ne représentent pas de mouvements particuliers à faire pour les différents agents de l'École, pour 9,5 millions d'euros ;
- Au titre des recettes de cette cartographie des risques, il a été convenu de retenir que les contributions hospitalières représentaient une recette de 2,3 millions.

Chaque processus comporte un certain nombre de rubriques qui permettent de décrire le dispositif organisé, documenté et tracé avec des colonnes matérialisées par des couleurs selon le constat que nous avons pu établir à partir du document normé fourni par la Direction générale des finances publiques.

Au final, pour chaque processus, une appréciation globale du risque est apportée, et il en ressort une couleur. Comme vous pourrez le constater, deux processus sur quatre sont classés comme standardisés (jaune) et deux processus comme évolués (vert clair).

L'objectif final, sous réserve de votre approbation de retenir ces quatre processus, est de parvenir pour chacun au statut de processus optimisé (vert foncé).

2. La poursuite du plan des actions à mener en 2014 : 29 actions ont été identifiées, lesquelles sont soumises à votre approbation. Ces actions concerneront plus particulièrement les processus suivants :

- charges et dettes 5 actions,
- immobilisations 3 actions,
- personnel 5 actions,
- contrôles généraux sur les systèmes d'information 9 actions.

A l'écran, je vous montre une page retraçant les actions qui vous sont proposées de mener en 2014.

Philippe Benhaddou va maintenant vous exposer la maîtrise des risques financiers *versus* les systèmes d'information, et je reprendrai ma présentation à l'issue de son intervention.

**M. BENHADDOU** : Monsieur le Président, monsieur le directeur, mesdames et messieurs, les contrôles généraux sur les systèmes d'information sont une part importante des actions à mener concernant les contrôles pour évaluer si la gouvernance des systèmes d'information soutient la stratégie et les objectifs de l'École en matière de contrôles internes.

Nous pouvons noter que la loi de sécurité financière sous-jacente contraint les systèmes d'information à considérer l'importance sur les risques pour produire une information financière de qualité et dans un environnement sûr. Ce qui se traduit par de nouvelles contraintes en matière de management des risques, que vous avez à l'écran.

Ensuite, la DSI est amenée à évaluer les risques afférents à la gouvernance des systèmes d'information de l'École et des opérations à mener suivant 4 items :

- Fiabilité et intégrité des informations financières et opérationnelles, c'est-à-dire améliorer la cohérence et la qualité des données. On produit cela en travaillant sur les contrôles d'accès, les sauvegardes, la mise en place d'outils de reporting.
- Efficacité et efficience des opérations. Il s'agit d'optimiser les outils mis en oeuvre pour rendre permanents les résultats obtenus. On travaille essentiellement sur l'urbanisation des systèmes d'information avec des vérifications de mise en production.
- Protection des actifs matériels et logiciels. On travaille sur les plans de reprise d'activité, sur la gestion de parcs, sur la gestion de catalogues de services.
- Respect des lois, les règlements, les règles, les procédures et les contrats. On travaille essentiellement sur la loi de sécurité financière, la politique de sécurité des systèmes d'information, le Code pénal, les marchés publics et les bonnes pratiques en matière de fonctionnement des systèmes d'information.

Le contrôle interne se fait sur l'ensemble des items. Il permet l'alignement du système d'information avec la démarche, permettant à l'audit interne d'évaluer la pertinence et l'efficacité du dispositif de contrôle choisi pour faire face aux risques. La DSI poursuivra en 2014 son alignement sur la stratégie de la direction pour répondre à ce contrôle interne.

Je vous propose de faire un focus sur l'efficacité et l'efficience des opérations puisque nous allons nous polariser sur le sujet, et en particulier sur le plan d'occupation des sols.

Le schéma que vous avez ici ne donne pas d'informations particulières, si ce n'est que nous avons essayé, dans l'urbanisation du système d'information, de montrer où le contrôle interne agissait. Deux domaines sont principalement concernés : les opérations, les ressources et le support.

Voyez ici les notions de risques, lesquels sont essentiellement basés sur des problèmes d'interfaçage entre les différentes applications, que l'urbanisation va permettre de faire évoluer dans un temps relativement court. En 2014, l'idée est d'aller travailler sur ces phénomènes en adoptant l'alignement sur la stratégie de la direction pour répondre à ce contrôle interne. Cinq items vont être retravaillés :

- La gestion des accès au système pour assurer le juste accès aux utilisateurs ;
- Les transferts interapplications sécurisés et des données protégées ;
- La gestion de la sécurité physique en assurant le niveau de sécurité attendu des salles informatiques, et appliquer des mesures visant la continuité de l'activité de mise en œuvre ;
- La gestion des changements au sein des applications et des systèmes documentés, testés et validés, avant être d'être mis en œuvre, pour bien vérifier qu'il n'y ait pas de hacking possible. La gestion de l'exploitation informatique doit être suffisamment contrôlée et surveillée,
- La gouvernance DSI ; la structuration et l'organisation correcte de la DSI pour assurer un contrôle de l'application de la stratégie de l'École en matière de contrôle interne.

Je repasse la parole à Thibault pour la suite.

**M. DELAROCHE** : Nous devons établir des organigrammes fonctionnels nominatifs pour chacun des processus en jeu figurant à cette cartographie des risques.

3. Les organigrammes fonctionnels nominatifs permettent de s'assurer que, pour chaque activité d'un processus, l'EHESP dispose des ressources formées et aptes à la réalisation des tâches indiquées.

4. L'évaluation de la qualité de la maîtrise des risques financiers sur chacun des quatre processus évoqués ci-dessus. Cela se matérialise avec le déploiement de l' « échelle de maturité des risques ».

5. La mise en place du dossier de révision 2014 dont l'objectif est de détailler l'ensemble du dispositif de maîtrise des risques financiers et les contrôles réalisés au sein de l'École sur un exercice donné.

6. La poursuite des actions de communication et de formation auprès des acteurs de la chaîne financière au sein de l'École.

7. Les dispositifs de contrôle interne initiés en 2013 seront renouvelés en 2014, mais de nouveaux dispositifs seront mis en place en 2014 en fonction des actions qui seront soumises à approbation et qu'il nous reste à réaliser. Les contrôles porteront principalement sur les processus suivants : charges et dettes, immobilisations et personnel.

8. Le rendez-vous lors du conseil d'administration de l'EHESP du 26 mars 2014 avec la présentation du compte financier 2013. A cette occasion, le commissaire aux comptes présentera son rapport sur la certification des comptes 2013 de l'EHESP.

J'en ai fini de ma présentation. Je suis à votre disposition et je vous remercie de votre attention.

**M. BERLAND** : Merci. Avez-vous des questions, des commentaires sur ce plan d'action de la cartographie des risques ?

**M. SCHWEYER** : J'ai une question extrêmement naïve. On voit là un processus très élaboré et, en même temps, les systèmes d'information de l'École sont encore à consolider, à construire, etc. Comment ces deux réalités s'articulent-elles ?

**Mme DESSEIN** : Il faut faire une distinction entre ce que vous voyez des systèmes d'information et l'utilisation du matériel, de la structure des systèmes d'information. En l'occurrence, les points de contrôle sont importants au niveau de la structure, surtout en interrelation entre les différents outils que vous utilisez.

Les commissaires aux comptes sont extrêmement préoccupés justement de la sécurité des informations et des données qui se déversent d'un système à un autre. Comme le disait Philippe, ce sera l'un des points de contrôle les plus importants.

C'est assez classique, on retrouve dans toutes les institutions ces problématiques de vérification avec, en cas de ruptures dans la chaîne du système d'information, c'est-à-dire des logiciels qui ne sont pas les mêmes, des points de contrôle qui permettent de certifier la qualité des données transmises.

**M. CHAMBAUD** : Je voudrais vous remercier pour ce travail qui était absolument nécessaire à l'École. Cela nous permet, la direction et le Conseil d'administration, de disposer d'un visuel sur les éléments qu'il est important de suivre. Nous démarrons là un processus, qui a été très bien expliqué par M. Delaroche, et qui nous permet d'avoir des éléments précis sur les endroits à risques à l'École. Dans toutes les institutions de ce type, ce sont les lieux de fragilité.

Je voudrais ajouter un point par rapport à la question de François-Xavier Schweyer. Je ne veux pas revenir sur toutes les discussions de ce matin, mais cela y fait écho d'une certaine manière.

Nous sommes tributaires d'une histoire. Dans ce cadre, on voit notamment pour les systèmes d'information qu'il aurait été probablement beaucoup plus intéressant de disposer d'un système sinon unique, au moins pensé au départ pour que l'interopérabilité se fasse.

Or, dans l'accumulation des systèmes qui se sont mis en place, l'interopérabilité n'était pas présente. C'est de la complexité pour tout le monde, de la difficulté à évoluer dans cet univers, de l'argent aussi car c'est notre capacité d'aller vers une plus grande interopérabilité. Et c'est de l'opacité ; nous sommes en très grande difficulté pour avoir un identifiant unique, aussi bien pour les élèves que les enseignants.

Les difficultés sont levées chaque fois partiellement car nous sommes obligés de construire ces interopérabilités, sans pouvoir revenir au système précédent. Je laisserai Philippe Benhaddou parler des points techniques s'il le faut, mais cette complexité ne peut pas être levée simplement. En tout cas, c'est ce que je perçois depuis mon arrivée.

**Mme DESSEIN** : Il est important de bien saisir que, sur les chaînes de dépenses ou les chaînes comptables et financières, nous allons devoir réfléchir à la réorganisation en même temps qu'aux points de contrôle à mettre en place. Plus on va simplifier l'organisation, plus il faudra faire attention à tous les points de contrôle, aussi bien sous la responsabilité de l'agent comptable que celle de l'ordonnateur. C'est vraiment un travail qui va se faire conjointement.

Il ne s'agit pas de multiplier systématiquement les points de contrôle, mais de les mettre au bon endroit, et qu'ils soient opérants. C'est un peu ce qui manquait jusqu'ici : tout le contrôle était déporté sur l'agence comptable, qui était obligée de faire du contrôle systématique, ce qui n'est pas opérationnel. Contrôler toutes les payes sur des fiches de paye, par exemple, n'est pas opérationnel.

Maintenant, entre le contrôle interne et l'agence comptable, nous allons pouvoir définir des points de contrôle sécurisés autant pour l'ordonnateur que pour le comptable. Mais tout cela doit se faire en même temps que la réflexion sur l'organisation, car les points de contrôle devront s'y insérer.

**M. BENHADDOU** : Pour répondre à François-Xavier Schweyer, nous avons eu en 2013 la création de la direction des systèmes d'information (DSIT), et jusqu'à présent, on travaillait sur de l'informatique. Je crois qu'il faut bien faire la distinction. Comme le disait Laurent Chambaud, on a empilé jusqu'à présent des applications, des systèmes qui se parlaient mais avec grande difficulté.

Passer à une notion de systèmes d'information, en travaillant avec le contrôle interne et l'ensemble des acteurs de l'École, permet de monter quelque chose qui puisse, malgré la difficulté que cela représente, être opérant, et nous amener à réaliser dans un temps que j'espère assez court, du *reporting* et du décisionnel afin que la direction et le conseil d'administration y voient plus clair.

**M. BERLAND** : Avez-vous d'autres commentaires ? (*Il n'y en a pas.*)

Le plan d'action 2014 est approuvé.

## **6. ADOPTION DE L'ACCORD DE CONSORTIUM POUR LA REALISATION DU PROJET IDEX "UNIVERSITE SORBONNE PARIS CITE"**

**M. BERLAND** : Il faut renvoyer au CGI et à l'ANR l'accord de consortium si nous voulons que les financements arrivent à l'Idex. Monsieur le directeur ?

**M. CHAMBAUD** : Cet accord de consortium vise principalement à permettre la mise en oeuvre de l'ensemble des actions de l'Idex. Il est demandé que nous ayons, dans les 12 mois qui suivent la signature de la convention IDEX, cet accord de consortium. Celui-ci vise principalement à permettre de dépenser le budget de l'Idex en organisant la répartition des différentes tâches, la propriété intellectuelle, les modalités de publication des résultats, ce qui est relativement peu valable pour l'École, puis les modalités de valorisation des résultats.

Je ne peux que redire ce que j'ai exprimé ce matin ; jusqu'à présent pour l'École, l'Idex n'avait pas de traduction tangible très importante. Nous souhaitons que l'année 2014 puisse nous faire véritablement puiser davantage notre participation au consortium SPC, et notamment aux crédits IDEX.

Dernier point, je pense que nous sommes le dernier établissement à voter cet accord, les 7 autres l'ont fait, ainsi que SPC sous réserve de l'accord de l'ensemble des membres. L'accord de consortium ne peut être adopté si tous les membres ne l'ont pas voté dans les mêmes termes dans chacun de leur conseil d'administration.

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

**M. BOUVIER-MULLER** : Juste une observation, pour mémoire, sur la demande de Gérard Vincent ce matin d'un document stratégique synthétique.

**M. BERLAND** : Très bien, nous passons à l'approbation.

Délibération n°85 : vote à main levée ⇨ UNANIMITE

L'accord de consortium est adopté.

## **7. RENOUELEMENT DE L'ADHESION 2013 – 2014 À L'ASSOCIATION OF SCHOOLS AND PROGRAMS OF PUBLIC HEALTH (ASPPH)**

**M. CHAMBAUD** : Sur le renouvellement de l'adhésion, j'en ai dit les éléments principaux ce matin. Nous n'avons écrit qu'en fin d'année 2013 que nous abandonnerions l'accréditation par l'agence américaine, qui est à cheval sur 2013 et 2014. Et donc, à partir de la mi-année, nous ne paierons plus l'adhésion à l'ASPPH.

J'en profite pour revenir sur le point soulevé par Frédérique Quidu. Cette revue avait été reprise et financée entièrement par l'École, et nous sommes en discussion avec l'ASPHER. Notre position est que nous voulons bien participer à une revue de ce type, si nous ne sommes pas les seuls à payer, et avec un modèle économique que nous reverrons ensemble ; l'École payait tout de même des salaires non négligeables. Pour l'instant, nous avons arrêté les financements à la fin de l'année. La convention de l'assistante se termine au 31 décembre, et nous avons arrêté en octobre les financements du *deputy director*.

Nous reprendrons tout cela dans une discussion et une négociation avec l'ensemble des partenaires potentiels de la revue. Si nous n'y arrivons pas, nous l'abandonnerons. Pour l'instant, nous avons provisionné 20 000 euros pour l'année 2014, qui serait notre quote-part à une contribution générale, mais cela va dépendre de l'issue des négociations.

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

**M. SCHWEYER** : Il serait bien d'avoir tout de même un bilan sur tout le travail qui a été fait pour le CEPH. On l'abandonne, mais on y a travaillé et cela a donné quelques acquis. Il serait intéressant que Christian Chauvigné ou quelqu'un d'autre, puisse présenter tout ce que cela a pu apporter, faire le bilan financier et ce que l'on a pu en faire. Il est important d'avoir un retour, que l'on ne s'arrête pas en « rase campagne » comme cela.

**M. CHAMBAUD** : Oui, et à deux niveaux. J'ai demandé à l'association européenne (ASPHER) que le travail engrangé par l'autoévaluation puisse servir à l'accréditation qui va démarrer au niveau européen. Avec peut-être aussi quelque chose qui est pour l'instant encore complètement ouvert : une accréditation de programmes. Ce sera d'ailleurs une discussion à avoir entre nous : doit-on accréditer un seul programme de l'École, plusieurs ? Si oui, comment ? Cela coûte beaucoup moins cher, et il est possible de voir si l'on peut accréditer plusieurs programmes avec des tarifs qui ne sont pas incrémentaux.

Deuxième point, et c'est aussi un sujet à revoir, dans le cadre de la réorganisation à mettre en place, nous allons devoir examiner comment traiter globalement la notion de qualité. C'est à ce titre qu'il serait intéressant d'avoir ce bilan sur ce qui a été fait. Sachant que ce n'est pas la seule façon de voir la qualité dans l'École.

**M. BERLAND** : Si vous n'avez-vous pas d'autres questions, nous passons à l'approbation.

Délibération n°86 : vote à main levée ⇒ UNANIMITE

Le renouvellement de l'adhésion est adopté.
---

## **8. MODIFICATION DU REGLEMENT DE SCOLARITE : STATUT DES ETUDIANTS EN FORMATION INITIALE ET EN FORMATION CONTINUE**

**Mme MALPOT** : Le conseil d'administration ayant compétence pour se prononcer sur les modifications apportées au règlement de scolarité, il vous est soumis ici une proposition d'ajout au règlement existant. Il vise à préciser le statut des étudiants ayant effectué un service civique entre leur année de master 1 et leur année de master 2, avant leur entrée en formation à l'EHESP pour leur permettre de bénéficier du statut d'étudiant en formation initiale.

Je suis à votre disposition si vous avez des questions.

**M. BERLAND** : En l'absence de questions, nous passons à l'approbation.

Délibération n°87 : vote à main levée. ⇒ UNANIMITE

La modification est adoptée à l'unanimité.
--

## **9. PRESENTATION ET ADOPTION DES TARIFS 2014**

**Mme MALPOT** : Vous avez ici plusieurs pièces et décisions à prendre. Je vais vous présenter la proposition d'adopter une politique tarifaire concernant les formations diplômantes (masters et mastères spécialisés).

Cette proposition fait suite aux tarifs que vous aviez votés en juin 2013 pour 2014, et apparait suite à une question posée par la Cour des comptes sur la politique de l'École en matière d'exonération ou de réduction tarifaire pour les étudiants s'inscrivant en formation continue sur les masters et les mastères spécialisés.

L'objectif de la politique proposée est :

- de mettre en place une politique générale au-delà du seul vote des tarifs, formation par formation, comme on le faisait précédemment, qui vise à permettre une plus grande lisibilité de la politique tarifaire.
- de contribuer à garantir l'équilibre financier des formations diplômantes pour mettre en place un cercle vertueux et atteindre l'équilibre financier, et pour ensuite mettre en place des

dispositions de réduction des frais d'inscription ou d'exonérations sur la base d'une décision prise par le directeur de l'École.

Les tarifs proposés ont été élaborés en s'appuyant sur le coût des formations, et donc les demandes présentées par les départements dans le cadre de la préparation budgétaire 2014, mais aussi sur l'observation des pratiques de nos partenaires, parfois concurrents, universitaires ou grandes écoles à la fois sur les masters et les mastères spécialisés.

Enfin, l'idée est aussi de le relier à la qualité des candidats qui se présentent, et donc de mettre en place des solutions adaptées lorsque certains candidats ont vraiment des difficultés de financement. Il s'agit aussi d'adopter des tarifs dont on sait que, derrière, les personnes qui seront diplômées pourront compenser l'effort financier consenti pour se former au travers de salaires et rémunérations qu'ils percevront à l'issue de la formation.

L'objectif est de vous proposer d'adopter cette décision pour que nous puissions négocier avec nos différents partenaires dans le cadre des cohabilitations et coaccréditations. Nous avons commencé à en parler avec nos partenaires de Rennes 1 et Paris 5 pour voir ce qui serait faisable, sachant que nos partenaires universitaires votent leurs tarifs plutôt au printemps 2014 pour la rentrée de septembre 2014.

Je suis à votre disposition pour répondre à vos questions.

**M. SCHWEYER** : On comprend bien la logique ; je suis tout de même un peu réservé et surpris. D'abord, en tant que responsable d'un master, cela n'a pas du tout été concerté. En outre, en tant que responsables de diplôme, nous n'avons aucune visibilité sur nos coûts ou notre modèle économique. Je le répète.

Je regrette encore une fois que le MPH soit classé secret-défense ; nous demandons un peu de visibilité depuis deux ans, sans réponse. C'est important car les crédits du ministère de l'Enseignement supérieur y sont affectés en partie, et sont un peu invisibles. Il est bien d'avoir des éléments, que nous n'avons pas jusque-ici, mais nous n'y sommes pas encore.

Je tiens à dire que si l'on veut atteindre des tarifs en fonction des coûts, il faudrait avoir des éléments d'information un peu plus affinés, notamment au sein des masters où la moyenne est de 60 000 euros de coûts. Il faudrait voir un peu l'écart à la moyenne, ainsi que les coûts étudiants.

Avec mes collègues, nous trouvons que la barre est haute, on passe de 4 500 euros à 8 000. Ne risque-t-on pas de ne plus avoir de candidats ? C'est une question d'attractivité du diplôme. Disons que c'est un pari, et que je n'en ai pas les éléments. Je trouve que la barre est un peu haute, ou bien il faut me l'expliquer. On a la définition d'une grille uniformisée puis, quelques pages après, des tarifs 2014 qui ne sont pas les mêmes.

**Mme DESSEIN** : Il n'y a de secret-défense sur aucun master, nous suivons leur budget et l'équilibre financier individuellement. Et à chaque reconduction, je vois le responsable du master avec Laurence pour lui demander si son budget est équilibré. Ce n'est pas simplement le budget de fonctionnement, les déplacements plus la location des salles, mais aussi le coût des enseignants qui y travaillent, le coût des salles, etc., en regard des recettes apportées.

Sans entrer dans le détail, la dépense est de 900 000 euros pour des recettes de 760 000. Ce n'est donc pas un gouffre financier, et il est à chaque fois fixé un niveau minimum d'inscriptions. Cela permet de lancer le master en se disant que l'on accepte un déficit pendant un, deux ou trois ans. Mais à partir d'une certaine période de lancement, chacun des responsables doit savoir que le master ne continue que s'il est équilibré.

Je tiens à disposition les budgets de tous les masters et l'équilibre financier qui est atteint ou pas en fonction de la période ; il n'y a pas de secret. Tout est clair et clarifié. Les choses sont extrêmement bien définies et suivies. Si nous voulons adapter cette politique de tarification, c'est que nous avons justement besoin d'uniformiser la politique de tarification pour suivre et prendre au mieux les décisions.

La crainte de ne pas avoir de candidats si les masters sont trop chers est un débat... D'abord, les gens s'inscrivent sur la qualité des masters et pas uniquement par rapport aux tarifs. En outre, nous sommes bien loin des tarifs des autres universités. Je pense notamment au MPH que nous remontons régulièrement.



Il existe une politique de tarifs budgétaires, une politique de tarifs pour un lancement qui n'est pas la même que lorsque le master est arrivé à maturité, puis une politique d'équilibre budgétaire qui n'est pas la même non plus au lancement et à la maturité. Tout cela est très clair et bien défini.

**M. SCHWEYER** : Je demande simplement qu'elle soit partagée puisque, moi-même, je n'ai aucune visibilité. Donc, je me réjouis de vous rencontrer sur ce point.

**M. LEDOYEN** : Cette question a déjà été abordée, vous aviez pris l'engagement de prendre le temps un jour de présenter la situation de chacun des masters, je crois que cela devient nécessaire pour avoir un débat serein et totalement transparent.

Le chiffre que vous donnez entre les recettes et les dépenses est intéressant, sachant que nous supportons des dépenses dans un certain nombre de master que nous cohabitons, et pour lesquels nous ne recevons aucune aide pour les coûts de fonctionnement. Je pense en particulier à un master que je coordonne avec 40 étudiants inscrits en cohabilitation et que nous gérons du début à la fin ; or, nous touchons 0 euro.

**M. CHAMBAUD** : Comme je l'ai déjà dit, je souhaite que nous remettions à plat l'ensemble de notre offre de formation. Cela a d'ailleurs été exprimé ce matin par les représentants hospitaliers. Il va nous falloir établir clairement notre politique.

Je voudrais que nous prenions un temps pour la partager et ensuite prendre des décisions. Ces décisions devront être, bien entendu, liées à notre situation économique qui ne nous permet pas trop de « fantaisies » sur la capacité à démarrer des masters. Elle est aussi fonction de ce que nous a dit le MESR ou d'autres rapports sur le foisonnement des dernières années. Nous allons devoir nous recentrer sur un certain nombre de choses.

Mais cela concerne aussi la visibilité de l'École, y compris par rapport à sa capacité d'organiser un certain nombre de masters. Pour chaque partenariat, nous devons voir s'il est utile et équilibré. Si c'est le cas, pourquoi pas ; s'il n'est pas utile ou pas équilibré, ou encore ni utile ni équilibré, nous devons l'arrêter. Cela fait aussi partie des décisions que nous avons à prendre début 2014.

**M. LEDOYEN** : Avec cet exemple, le fait de pouvoir cohabiter des masters présente beaucoup d'intérêt, entre autres, cela permet que, sur 200 élèves statutaires qui viennent de quitter l'École, 40 d'entre eux aient pu suivre un double cursus au cours de leur formation. Je peux vous dire que je m'en réjouis, car nous attendions cette possibilité depuis très longtemps. 40 sur 200, cela représente 20 % de nos élèves qui n'étaient pas titulaires d'un master en arrivant et qui repartent en l'étant.

**M. CHAMBAUD** : Il faut analyser les choses avec le plus de rigueur et d'équilibre possible. Certaines cohabilitations sont intéressantes et d'autres moins. A certains endroits, nous pouvons nous-même démarrer des processus sans avoir besoin de le faire en partenariat, d'autres où c'est absolument nécessaire. Il ne faut pas avoir peur de l'exercice de remettre cela à plat, en incluant des aspects financiers car, malheureusement, la situation exposée ce matin vous montre à quel point c'est important.

**M. ROSENBLATT** : Il a été partiellement répondu aux questions que je voulais poser. Si je comprends bien, dans les cohabilitations, les étudiants s'inscrivent chez l'un ou chez l'autre. Le cas échéant, avec des tarifs différents chez l'un et chez l'autre ?

**M. LEDOYEN** : Non.

**Mme MALPOT** : Toute la difficulté de l'exercice est que les tarifs doivent être votés par les instances des deux, trois ou quatre établissements cohabitants. Mais dans chacune des conventions de cohabilitation jusqu'ici, nous avons réussi à fixer des tarifs identiques.

En fonction des formats adoptés pour certains masters, tous les étudiants s'inscrivent dans une seule institution, pour d'autres masters, ils s'inscrivent dans l'une ou l'autre. Mais il n'existe pas de politique du moins ou mieux-disant pour les tarifs entre les institutions.

**M. ROSENBLATT** : C'est une précision importante. Pour le reste, je mesure la difficulté du sujet. J'ai aussi compris que le risque d'un tarif trop élevé était que ce soit dissuasif. Ce risque est certainement difficile à évaluer à l'avance, mais la volonté d'augmenter la recette ne doit pas provoquer son tarissement. Ce serait le comble.

Par ailleurs, je lisais en page 16 la suppression des préparations à distance, et je trouve en page 10 dans les tarifs des préparations au concours que cela existe toujours. J'avoue que je suis perdu.

**M. MARIN** : Les préparations aux concours continuent à exister pour ce qui concerne les sections référencées dans la page que vous venez d'indiquer. Pour les autres préparations aux concours, au regard de l'analyse et résultats des concours établissements, après avoir étudié les résultats des prépas concours avec l'EN3S et le MASS, nous avons décidé de surseoir à l'organisation de ces préparations à distance qui donnaient des résultats qui, compte tenu de l'investissement extrêmement important, étaient relativement peu satisfaisants.

**M. POMMERET** : Puisque cette préparation n'existe plus, comment se fait-il qu'elle ait été reprise par d'autres organismes et qu'elle ne soit pas déficitaire ? Cela avait déjà fait l'objet d'une discussion en 2009 au conseil d'administration, on avait sollicité l'ADH pour reprendre cette activité que nous abandonnions, mais avec toute notre technologie.

J'ai du mal à comprendre comment, avec toute notre technologie, nous n'arrivons pas à dégager des bénéfices ou des résultats positifs sur cette formation, que d'autres font.

**M. MARIN** : Les préparations aux concours par correspondance sont organisées par d'autres organismes. La préparation à laquelle vous faites référence a déjà évolué puisqu'elle était organisée conjointement entre l'ADH et le CNEH. Pour les mêmes raisons que je viens d'indiquer, ce dernier s'est désengagé de la préparation aux concours qui, pour l'instant, reste portée uniquement par l'association des directeurs d'hôpital.

**M. BERLAND** : Si vous n'avez pas d'autres interventions, nous passons à l'adoption.

Délibération n°88 : vote à main levée. ⇒ 4 ABSTENTIONS.

Les tarifs des formations diplômantes sont adoptés.
---

**Mme GICQUEL-BUI** : Nous avons appliqué une augmentation des tarifs de l'hôtellerie et la restauration en application des différents indices INSEE relatifs à ces deux secteurs d'activité.

Sur les tarifs de la restauration, nous avons ajouté à l'augmentation du tarif INSEE la répercussion de l'augmentation du taux de TVA qui passe de 7 à 10 % à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2014.

Pour la partie hôtellerie, au-delà de l'augmentation de l'indice INSEE, quelques aménagements ont été mis en place.

Nous avons des studios dans nos différentes résidences qui sont indiqués dans les tarifs sur la ligne T1 bis. Jusqu'à présent, le prix du déjeuner n'était pas décompté. Or, il s'avère qu'un certain nombre d'utilisateurs de ces studios prennent fréquemment leur petit déjeuner au restaurant. Nous avons donc décidé d'inclure le prix du petit déjeuner.

Par ailleurs, nous avons aussi légèrement augmenté le tarif de ces studios pour créer une distinction par rapport au prix qui était appliqué pour les chambres doubles de Condorcet. L'utilisation est assez différente, avec notamment une cuisine et la possibilité de se restaurer.

Cela étant, pour tenir compte de la situation particulière de certaines familles qui vivent dans ces studios à l'année, nous avons mis en place un tarif forfaitaire au mois, incluant le petit déjeuner, de 500 euros par mois. Ainsi, l'augmentation mise en place sur ces studios ne se répercute pas sur les familles hébergées à temps plein à l'École.

Nous avons aussi créé un tarif supplémentaire, nos tarifs étant mis en place en fonction du niveau de confort, une petite inégalité de traitement nous a été remontée par les élèves entre des chambres situées dans les résidences Le Gorgeu avec un niveau de confort équivalent à ceux de Condorcet, mais dont le cadre de vie était assez différent. Nous avons mis en place une tarification spécifique pour les chambres douche avec sanitaires. Nous avons aussi ajouté une offre au mois au sein de la résidence Le Gorgeu.

Voilà pour les principales modifications des tarifs hôtellerie et restauration, je suis à votre disposition pour toute question.

**M. DUFAURE** : Les représentants des élèves souhaitent, une fois de plus, réagir à l'augmentation des tarifs de l'hôtellerie et de la restauration depuis plusieurs années. Nous subissons cette augmentation,

comme tous les Français devant l'augmentation du coût de la vie, l'application de l'indice INSEE, de la TVA pour 2014.

En contrepartie, nos indemnités de formation n'ont pas augmenté depuis 2001. Plus de dix ans sans augmentation de nos indemnités, ceci n'est pas tenable. Nous l'avons déjà fait remarquer à plusieurs Conseils d'administration et auprès de nos syndicats.

Nous comprenons les augmentations selon l'indice INSEE, même si des aménagements auraient pu être proposés, notamment sur la restauration. Ce dont nous vous avons fait part.

Malgré une forte augmentation des prix des studios difficilement acceptables, et qui pourrait être échelonnée dans le temps, pour plus de cohérence et d'équité, la grille des tarifs de l'hôtellerie nécessiterait probablement un toilettage complet.

Mais la direction a su s'engager dans une négociation avec les élèves, et même si le compromis obtenu ne peut les satisfaire, nous privilégions le choix de l'abstention et non du vote contre, notamment pour remercier la direction de son attitude d'ouverture et de négociation. Nous espérons que ceci perdurera avec nos successeurs.

Nous savons bien que le problème de fond n'est pas l'augmentation des charges incompressibles mais la non-augmentation de nos indemnités de formation depuis dix ans. Nous savons compter sur nos syndicats pour faire entendre nos revendications légitimes au ministère, et nous espérons compter sur les membres du Conseil d'administration de l'EHESP pour soutenir l'ensemble des élèves fonctionnaires, tous les corps, hospitaliers et Etat, dans leur démarche de reconnaissance professionnelle.

Je vous remercie.

**M. CHAMBAUD** : Je ne peux que réagir à ce que vous venez dire, en commençant par vous remercier de façon très officielle.

Je sais que la situation est compliquée sur l'ensemble de ces éléments. C'est aussi un sujet à mettre sur la table, y compris par rapport à la discussion de ce matin. Nous devons être capables d'accueillir l'ensemble des personnes à l'École, les élèves et les étudiants, dans des bonnes conditions. Les situations sont très différentes et nous avons vraiment besoin d'y réfléchir, de voir ce que l'École peut encore faire ou ne plus faire dans un environnement un peu plus large. J'ai aussi conscience, y compris sur les tarifs d'hôtellerie, que les situations sont très variables en fonction de notre degré de rénovation.

Ce sont des choses qui sont importantes à considérer et, encore une fois, je vous remercie de votre déclaration et de votre intention de vote.

**M. ROSENBLATT** : Je m'associe à ce qui vient d'être dit par l'un et l'autre, sauf sur un point. Pardonnez-moi, car le sujet est sur la table depuis des années et n'est pas traité. Effectivement, l'École ne porte pas la responsabilité de la situation, qui se situe à un niveau supérieur. Il est vrai que nous bataillons, réclamons, radotons, auprès des ministères depuis des années, pratiquement chaque mois, si ce n'est plus.

En soulignant le deuxième problème, celui des enseignements contractuels que nous évoquons aussi lors de nos séances successives, je ne sais pas si, là aussi, il faudrait une motion du conseil d'administration. Cela a déjà été fait par le passé d'ailleurs, avec un autre directeur et un autre président, et cela n'avait pas eu d'effet. Peut-être faut-il aussi le refaire. Je me suis gardé de le proposer ce matin car cela aurait interféré avec le sujet général de ce matin. Mais, il faut que l'on puisse monter au créneau davantage que l'on a pu le faire jusqu'ici, ou autrement, pour espérer être entendus.

**M. POMMERET** : Nous allons participer au vote car nous croyons à l'avenir de la restauration et de l'hôtellerie ; il faut penser au personnel derrière, cela fait aussi partie de la qualité et de la vie sociale à l'École. C'est un ensemble que l'on ne peut pas dissocier. On ne peut pas dire que l'on va faire des coupes sombres, en commençant par l'hôtellerie et la restauration.

Par ailleurs, nous avons fait l'an dernier des remarques sur la présentation et l'organisation des choix tarifaires, afin que les personnels et les élèves puissent, par plage de repas, identifier un menu avec un plat peu cher, un plat moyen et un plat élevé, y compris en incluant des plats qui s'inscrivent dans le PNNS.

**Mme DESSEIN** : Nous allons commencer avec le menu le moins cher, ce sera un peu plus compliqué pour le plat diététique.

**M. GUERIN** : Les représentants des élèves et Michel Rosenblatt, ont insisté avec raison sur la non-revalorisation des indemnités des élèves.

Je voudrais dire que le point d'indice n'est pas revalorisé non plus, et qu'une augmentation de 7 % des tarifs de la restauration, qui s'ajoute à celle des années précédentes, est très importante et grève les budgets des personnels qui sont présents tous les jours.

**M. BERLAND** : Avez-vous d'autres interventions ? (*Il n'y en a pas.*)

Délibération n°89 : vote à main levée. ⇒ 4 ABSTENTIONS.

Les tarifs de l'hôtellerie et la restauration sont adoptés.
---

**Mme GICQUEL-BUI** : La délibération suivante concerne les autres tarifs puisque, par tradition, nous avons isolé les tarifs hôtellerie et restauration du reste des tarifs de l'École.

Ces tarifs sont relatifs aux prestations du LERES, à la reprographie et aux locations de salles que nous pouvons être amenés à prêter à des extérieurs, à la documentation et de la BDSP, aux tarifs de prestations et de matériels audiovisuels dans le même cadre de manifestations qui peuvent être organisées à l'École, et un nouveau tarif relatif aux objets promotionnels qui ont été créés assez récemment et proposés à la vente à toute personne qui le souhaiterait, cela courant de l'année 2014.

Je peux répondre aux différentes questions si vous en avez. (*Il n'y en a pas.*)

Délibération n°90 : vote à main levée. UNANIMITE

Les autres tarifs sont adoptés.
---------------------------------

## **10. PRIME D'EXCELLENCE SCIENTIFIQUE (PES) : VALIDATION DU RECOURS A L'INSTANCE NATIONALE D'EVALUATION POUR 2014**

**M. BERLAND** : La délibération sur les prix de l'excellence scientifique est retirée puisqu'il n'existe plus de dispositif national. Elle a changé de nom, elle s'appelle la PEDR (prime d'encadrement doctoral et de recherche) mais il faut toujours qu'une instance statue.

**Mme SUREL** : Je n'ai pas d'informations précises sur l'organisation, mais une réunion des DRH des établissements universitaires se déroulera le 16 janvier. Je pense que nous aurons alors des informations.

**M. COURAUD** : Lorsque les établissements ont pris leur autonomie, il leur a été donné la possibilité de faire l'évaluation de cette prime par eux-mêmes. En fait, une minorité d'établissements a choisi cette voie, peut-être une dizaine. La majorité a demandé à la tutelle de faire une évaluation nationale, base de l'attribution par chaque établissement de la prime. Jusqu'à l'année dernière, cette évaluation nationale a été assurée par la direction de l'Enseignement supérieur. Je ne sais pas si c'est officiel fait ou pas, mais cela ne sera plus la direction de l'Enseignement supérieur. Les établissements ont le choix soit d'évaluer eux-mêmes, établissement par établissement, leur candidat et de lui attribuer la prime, soit d'utiliser l'évaluation nationale qui sera probablement faite par le CNU pour attribuer ensuite la prime sur cette base.

**M. BERLAND** : Mais la prime existe toujours, elle a simplement changé de nom.

**M. COURAUD** : Oui. Chaque établissement a à choisir, en évaluant lui-même les candidatures, éventuellement avec des experts extérieurs, soit il s'en remet à une évaluation nationale. Mais de toute manière, c'est l'établissement qui attribue la prime finalement et fixe ses tarifs.

**Mme THOUVENIN** : Cela pose une question tout à fait propre à l'École des hautes études en santé publique, la logique du CNU renvoie à des logiques disciplinaires et de statuts des enseignants-chercheurs qui relèvent de la loi de 84 modifiée. Une partie des enseignants ici ne relève pas de ce

statut, cela nécessitera une discussion. En définitive, compte tenu de ces deux cadres, il serait sans doute judicieux que l'École envisage son système de prime et de conditions. Ce qui ne l'empêche pas du tout de recourir à des experts externes.

**M. BERLAND** : L'orientation de prendre en charge avec des experts extérieurs serait probablement la meilleure solution pour l'École. Ce sera à débattre en interne.

## **11. REGULARISATION DU VERSEMENT DE PRESTATIONS D'ACTION SOCIALE POUR LES PERSONNELS**

**Mme SUREL** : Il se trouve que nous versons traditionnellement un certain nombre de prestations à l'ensemble du personnel, mais nous nous sommes rendu compte avec M. Roullé que nous n'avons jamais fait valider cette démarche par le conseil d'administration. On nous a demandé de faire, sachant que dans un premier temps, nous vous demandons de valider les prestations qui concernent les séjours enfants puisque nous versions un tarif qui ne correspondait pas aux prestations interministérielles.

Nous vous demandons l'autorisation de nous aligner sur le tarif des prestations interministérielles. Sur ces prestations, nous sommes plus en plus dans des tarifications interministérielles et pas uniquement sur le ministère des Affaires sociales.

**Mme THOUVENIN** : Est-ce en plus ou en moins pour les personnels ?

**Mme SUREL** : Pour certains, c'est en plus, mais pas pour d'autres, cela dépendait de leur indice.

**Mme THOUVENIN** : Donc, c'est une règle qui serait commune et d'une plus grande justice.

**Mme SUREL** : On peut dire cela. Nous nous alignons sur l'ensemble des ministères.

**Mme THOUVENIN** : Cela veut dire que la même règle sera appliquée à tout le monde.

**Mme SUREL** : Oui.

**Mme THOUVENIN** : Donc, c'est plus juste.

**M. BERLAND** : Nous passons à la délibération.

Délibération n° 92 : vote à main levée ⇒ UNANIMITE.

La régularisation des prestations d'action sociale est adoptée.
---

## **12. QUESTIONS DIVERSES**

**M. BERLAND** : Monsieur Pommeret, vous en avez évoqué deux.

**M. POMMERET** : Ce sont deux situations concernant des personnels de l'École.

La première concerne une convention de stage pour des personnes suivant un stage dans le cadre d'un bac professionnel. Or, les établissements d'enseignement supérieur qui reçoivent des stagiaires peuvent donner des gratifications, mais uniquement pour un cursus de l'enseignement supérieur.

Nous voulions porter à la connaissance du Conseil d'administration cette anomalie, dont nous ne savons pas s'il est compétent pour prendre une décision. Mais, au moins, la remarque sera posée. D'autant que, si je ne m'abuse, lors de la signature des conventions, la promesse avait été faite aux stagiaires de les rémunérer.

**Mme SUREL** : Ce n'était pas tout à fait cela. Pour le premier, c'était effectivement une erreur, pour le deuxième il était très clair qu'il ne serait pas rémunéré. Les textes aujourd'hui ne permettent pas de le faire. C'est en discussion et des choses vont sûrement changer. C'est la même chose lorsque les aides-soignantes dans les hôpitaux viennent faire des stages et ne sont pas rémunérées. C'est le même problème pour tout l'enseignement professionnel. Pour le moment, nous n'avons pas d'appui réglementaire pour leur laisser une gratification.

Il faut peut-être préciser au Conseil d'administration que, compte tenu de ces éléments, ces deux personnes (les deux n'étant pas tout à fait dans la même situation personnelle ni financière) ont la gratuité des repas et sont embauchées l'été à l'École. Ce n'est pas un abandon complet, mais leur statut pour ne permet rien d'autre pour le moment.

**M. POMMERET** : Le deuxième point que je souhaite soulever est la situation du département des sciences infirmières et paramédicales (DSIP). Des bruits courent fortement sur l'abandon de certains masters et l'affectation de personnels de ce département.

Dans ce cadre, pourquoi la fermeture prochaine du DSIP n'est-elle pas mise à l'ordre du jour du CA alors que la fusion de 2 départements Biostats et Epidémiologie avait elle fait l'objet à l'époque d'une délibération du CA et du CT ?

**M. CHAMBAUD** : Il est important de ne pas se baser sur des rumeurs. J'ai rencontré le département voici déjà quelques mois. À cette occasion, j'ai dit que j'étais en réflexion, et que cela allait être partagé par l'ensemble de l'institution, sur le recentrage des activités de l'École. Je n'ai jamais caché le fait qu'à mon sens, tout ce qui a trait aux sciences cliniques infirmières n'était pas le cœur des activités de l'École, d'autant qu'un lien me semblait important sur le sujet avec les structures, notamment les universités qui ont vocation à former des soignants. C'est un master un peu particulier puisqu'il est à cheval entre Rennes et Marseille.

J'ai aussi dit trois autres choses.

La première est que cela doit se faire dans des conditions qui permettent les évolutions nécessaires afin que ce master qui, à mon sens, est important en France, puisse continuer dans des conditions correctes, à Marseille ou dans d'autres conditions.

Deuxièmement, je rencontre les membres de ce département le 15 janvier pour voir avec eux leur évolution possible.

Enfin, il nous faut une capacité de tuilage, c'est-à-dire abandonner ce master spécifique en sciences cliniques à l'École mais qu'il puisse être repris dans des bonnes conditions, probablement à Marseille car cela paraîtrait le plus logique. Il s'agit également de voir quels sont les calendriers les plus opportuns. Je rappelle ce que je disais tout cela dans le cadre des discussions sur le COP 2014-2018, c'est-à-dire une orientation, il s'agit de voir ensuite comment faire.

**M. POMMERET** : Je veux bien, mais la fin du master a déjà été annoncée. Je reçois des courriels qui sont très clairs, et je pense qu'une personne présente ici pourrait donner plus d'éléments.

**M. CHAMBAUD** : Encore une fois, ces éléments sont en cours d'examen. En janvier, en rencontrant les personnes, nous verrons quelle est la meilleure solution. Mais il est très clair que l'École n'a pas à continuer à s'investir dans des activités qui ne sont pas celles sur lesquelles elle souhaite se recentrer.

**M. POMMERET** : Nous voulons faire remarquer que, d'un côté, les décisions sont déjà prises (et j'aimerais que le directeur des études nous en dise deux mots) et, de l'autre, l'inquiétude dans laquelle sont les personnels puisqu'ils ne sont pas au courant, ni même la scolarité. C'est une incohérence. J'ai les témoignages de personnels qui sont vraiment dans l'interrogation.

Si une décision doit être prise, qu'elle le soit, mais il faut que les choses se fassent dans l'ordre, notamment en matière d'information, et que l'on sache, par exemple, si le budget alloué au département concerne une année entière ou une demi-année.

**Mme QUIDU** : C'était ma question de ce matin ; si le budget était annuel ou si l'on avait déjà envisagé l'abandon de ce département, avec un budget semestriel par exemple.

**Mme DESSEIN** : C'est un budget annuel.

**M. BERLAND** : Effectivement, le M1 se passe à Rennes et le M2 à Marseille. Avec mon autre casquette, je m'en suis entretenu avec le directeur ; il n'est évidemment pas possible pour nous de ne pas être en capacité de prévoir comment organiser la prise en charge du M1.

Quoi qu'il en soit, en tant que président du conseil d'administration de l'EHESP, je ne voterai pas pour que cela s'arrête en septembre 2014. C'est peut-être une confusion des genres mais cela renvoie à une logique. On peut avoir une réflexion afin que tout le monde puisse envisager l'avenir. Un tuilage, si

décision d'arrêter devait être prise, ferait que l'année 2014-2015 serait encore assurée pour le M1 à l'EHESP. Voilà comment les choses pourraient être envisagées.

**M. CHAMBAUD** : Ces éléments seront discutés le 15 janvier avec les personnes elles-mêmes. En fonction de cela, nous nous retournerons vers Marseille et vers les instances pour officialiser une évolution si nécessaire, et je pense qu'elle l'est.

**M. SCHWEYER** : Les doctorants de l'École m'ont demandé de faire part au Conseil d'administration de leur incompréhension devant le fait que les doctorants de Paris ont des tickets-restaurant parce qu'ils ne peuvent pas accéder au restaurant de l'EHESP, mais que ceux qui sont à Beaulieu, au motif qu'ils sont à Rennes, n'en ont pas alors qu'il ne peuvent pas venir le midi.

**Mme DESSEIN** : A Paris, ils n'ont effectivement pas accès à une restauration collective. Mais cela va changer car nous sommes en train d'en mettre une en place pour les personnels de Broussais dans le cadre d'un conventionnement. Il n'y aura donc plus du tout de tickets-restaurant.

**M. BERLAND** : Je pense que nous avons fait le tour des différentes questions. Merci beaucoup.

Bonnes fêtes de fin d'année, nous nous reverrons en février.

*(La séance est levée à 16 h 26.)*