

École des Hautes Études en Santé Publique

Procès-verbal de la séance ordinaire du
19 décembre 2012
du Conseil d'administration de l'EHESP

Au titre des représentants de l'Etat :

Représentant la secrétaire générale des ministères chargés des affaires sociales : Madame Christine d'AUTUME.

Représentant le directeur général de la santé : Monsieur Alain FONTAINE

Représentant la Direction générale de la recherche et de l'innovation : Madame Martine BONNAURE-MALLET

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 Patrick CARÉ

Représentant la fédération hospitalière de France (FHF) : Monsieur Gérard VINCENT, Monsieur Emmanuel BOUVIER-MULLER

Représentant le syndicat des managers publics de santé (SMPS) : Monsieur Christophe GAUTIER

Représentant la confédération démocratique du travail (CFDT) : Monsieur Michel ROSENBLATT

Représentant le syndicat Force Ouvrière (FO) : Monsieur Jacques VIEUXBLED

Représentant la confédération générale du travail (CGT) : Monsieur Jean-Luc GIBELIN

Représentant l'association des directeurs d'hôpital (ADH) : Monsieur Frédéric BOIRON

Représentant le Syndicat des médecins inspecteurs de santé publique (SMISP) : Monsieur Thierry FOUÉRE

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

Monsieur Yvon BERLAND

Représentants des enseignants chercheurs ayant rang de professeur :

Monsieur Olivier THOMAS

Madame Dominique THOUVENIN

Représentants des personnels d'enseignement et de recherche :

Monsieur François-Xavier SCHWEYER

Monsieur Jean-René LEDOYEN

Monsieur Richard ROUXEL

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

Monsieur Michel POMMERET

Madame Fleur CHAUMET

Monsieur Didier GUÉRIN

Représentants des élèves fonctionnaires :

Monsieur David DEREURE

Madame Astrid BEUDET

Représentant des étudiants préparant un doctorat

Madame Anne-Lise TILLY

Procurations de :

M. Couraud à Mme Bonnaure-Mallet

Mme Cavalier à M. Berland

M. Mesuré à M. Caré

M. Gini à M. Rosenblatt

M. Thibault à Mme Thouvenin

M. Maquart à Mme d'Autume

EHESP :

Mme DESSEIN

Mme SUREL

M. ROULLÉ

M. COAT

Mme PRIOUL

Mme MALPOT

M. OLLIVIER

Mme BLOCH

Mme DUCOS

M. ANDRE

M. ZMIROU-NAVIER

Mme CAVAGNI

Mme RIO

Mme ROCHEFORT

Mme PETIT dit DARIEL

Mme KOVESS

Contrôle budgétaire

Mme GALLOT (DGS)

M. JARNIGON (DGFIP)

(La séance est ouverte à 10 H 35, sous la présidence de M. Berland.)

M. BERLAND : Tous les membres sont présents ou représentés et nous avons des procurations. Je dois vous dire que M. Johanet, démissionnaire en tant que personnalité qualifiée, a été remplacé par Bruno Maquart de l'IGAS. Je dois également excuser Antoine Flahault qui ne pourra pas être là aujourd'hui mais nous y reviendrons dans quelques instants.

1. APPROBATION DU PROCÈS-VERBAL DU CA DU 11 OCTOBRE 2012

(En l'absence de remarque, le procès-verbal est approuvé.)

La délibération n°36/2012 est adoptée.

2. AVIS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LA NOMINATION DU DIRECTEUR DE L'EHESP, APRÈS PROPOSITION DE LA MINISTRE DES AFFAIRES SOCIALES ET DE LA SANTÉ ET DE LA MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE, ET SUITE À LA PROPOSITION DU JURY

M. BERLAND : Les deux ministres, qui devaient nous donner leurs avis, ont considéré qu'il fallait relancer une procédure. Je souhaiterais vous expliquer la manière dont j'ai vécu cela en tant que président du Conseil d'administration, que nous puissions avoir quelques éléments de débat.

Je vous rappelle, comme évoqué au dernier CA, ce qui avait été prévu par nos deux ministères de tutelle, à savoir un appel à candidatures avec une date limite fixée au 30 octobre. Après cet appel, un jury, chargé de faire des propositions à nos deux ministères de tutelle, devait être mis en place. Il était composé de François Couraud pour représenter le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, Christine d'Autume pour le ministère de la Santé, M. Spira comme personnalité qualifiée qui avait été proposée par les ministères, M. Didier Delmotte et moi-même.

Sur les douze candidatures reçues, le jury a retenu six noms. Ces six personnes ont fait l'objet d'une audition le 7 novembre, et trois noms ont été transmis à nos deux ministères de tutelle sans classement, pour leur laisser toute liberté de se prononcer.

J'ai appris dimanche, suite à un appel téléphonique que j'ai donné au directeur de cabinet du ministère de l'Enseignement supérieur, qu'il avait été décidé vendredi, en réunion interministérielle, de relancer une procédure.

Hier, le directeur du cabinet de la ministre de la Santé a reçu le directeur actuel de l'EHESP pour lui signifier qu'il ne serait pas reconduit dans ses fonctions et qu'un nouvel appel à candidatures serait fait.

Devant le manque d'empressement des deux cabinets à me joindre, j'ai appelé ce matin de nouveau le directeur du cabinet du ministère de la Santé pour lui demander quelle serait la suite. J'étais un peu intéressé, puisque le Conseil d'administration de l'École devait se réunir aujourd'hui, de ce qui pouvait être fait. On m'a signifié que la même procédure serait remise en place. J'ai demandé si le même jury était conservé, on m'a dit oui oralement ; j'ai demandé que ceci me soit traduit par écrit. J'ai eu un contact par SMS avec le directeur de cabinet de l'Enseignement supérieur que j'avais eu dimanche au téléphone, qui m'a confirmé que la même procédure serait mise en place.

Voilà, vous en savez autant que moi.

Je n'ai pas l'habitude d'exprimer mes sentiments, mais je trouve que ce dossier a été traité de manière non conforme à ce que l'on pouvait imaginer. Je dois vous dire que le jury a fait ce qu'il devait faire : nous étions "dans les clous" le 7 novembre et avons remis le rapport. Il

s'est écoulé du temps, du 7 novembre au 18 décembre, avant que l'on sache qu'un nouvel appel à candidatures serait lancé.

Personnellement, il m'est rarement arrivé de voir autant de désinvolture dans le traitement d'un dossier de ce type. Je dois vous dire que c'est moi qui, chaque fois, ai demandé où l'on en était. J'ai envoyé des *mails* aux deux directeurs de cabinet, dont je peux témoigner de la trace. J'ai d'abord précisé que se tiendrait un Conseil d'administration extraordinaire, et l'on m'a répondu qu'il valait mieux le remettre car on ne serait pas prêt. J'ai indiqué ensuite le Conseil d'administration d'aujourd'hui. Jeudi, j'ai vu le conseiller spécial de la ministre de l'Enseignement supérieur, Monsieur Levy, et le directeur de cabinet, Lionel Collet, leur précisant qu'il fallait que le Conseil d'administration soit informé lors de sa réunion du 19. On m'a répondu par l'affirmative, indiquant qu'une interministérielle aurait lieu le lendemain, vendredi. Personne ne m'a rappelé, c'est moi qui ai téléphoné pour avoir les informations. Je trouve que ce n'est pas bien, voilà.

Je ne vous ai pas alertés car j'ai essayé de gérer cela de mon côté. Encore une fois, je trouve que ce n'est pas sérieux.. En tant que président du Conseil d'administration, j'ai l'habitude de m'occuper des choses, et j'aurais aimé être régulièrement informé des difficultés, des dates de réunions. Si je n'étais pas allé au-devant des informations, j'aurais peut-être appris seulement ce matin qu'aucun candidat n'était retenu.

Voilà, je vous ai tout dit.

Mme d'AUTUME : Au titre du ministère de la Santé, les indications que je peux vous donner sont que les deux ministères sont pleinement conscients de l'urgence qu'il y a à faire une proposition au Conseil d'administration en vue du prochain mandat à la direction de l'École. Notamment, puisque l'École est confrontée à un certain nombre de défis stratégiques et d'incertitudes sur son avenir, ils sont conscients de l'urgence à s'entendre sur le choix d'un directeur.

À l'issue de la procédure de sélection mise en œuvre, les deux ministres ont considéré, certes cela a pris un certain temps, qu'ils n'étaient pas en mesure de soumettre à l'avis du Conseil d'administration une candidature consensuelle, et que l'actuel directeur, Antoine Flahault, n'était pas en mesure de conduire l'École pour la mettre en ordre de marche autour de ce projet stratégique partagé et nécessaire à l'École.

En tout état de cause, les ministres prendront les mesures nécessaires pour assurer la continuité du fonctionnement de l'École dès le 1^{er} janvier 2013. Un arrêté, d'ores et déjà rédigé, va permettre de nommer Catherine Dessen, actuelle secrétaire générale et directrice adjointe de l'École, Directrice par intérim. Par ailleurs, comme l'a indiqué Yvon Berland, un nouvel appel à candidatures va être lancé par les deux ministères, selon les mêmes modalités que celui lancé précédemment, avec le même souci de garantir la transparence de la procédure.

Naturellement, la question que vous vous posez est sans doute de savoir pour quelle raison, puisque la procédure n'a pas permis de conclure, elle permettrait d'aboutir plus rapidement une fois qu'elle sera relancée. A priori, même si les choses ont été longues, cette procédure devrait aboutir rapidement puisque les deux ministères ont eu tout le temps de s'entendre et de clarifier les critères concernant le profil attendu du nouveau directeur. Lorsque le comité de sélection se sera réuni et aura opéré la sélection pour la proposer aux ministres, on peut penser que les choses iront très vite.

M. THOMAS : Merci de ces informations. La situation est évidemment très grave pour nous, les différentes interventions y reviendront sans doute. Cependant, j'ai relevé une expression que vous avez employée et qui nous interroge : "les incertitudes sur l'avenir de l'École". Pouvez-vous vous expliquer ? Je suis désolé de faire cette incidence mais cela paraît même un peu plus important que le fait de ne pas avoir de directeur.

Mme d'AUTUME : Je me suis mal exprimée, je voulais dire qu'en 2013, l'École doit préparer son projet stratégique pour 2014-2018. Donc, l'urgence est de nommer ce directeur pour

engager rapidement l'École dans la préparation de ce projet stratégique. L'incertitude porte sur le fait de préparer ce projet stratégique dans les délais, et non sur l'avenir de l'École en tant que telle.

M. THOMAS : Merci de cette précision qui nous rassure, ce dont nous avons besoin aujourd'hui.

M. BERLAND : Avant les débats, j'aimerais faire un commentaire. Antoine Flahault s'est vu signifier hier qu'il ne serait pas reconduit et, si vous en êtes d'accord, je crois que notre Conseil pourrait lui témoigner des remerciements pour son investissement pendant ces cinq années dans l'École. Chacun peut avoir une appréciation, et je le ferai à titre personnel si vous aviez un avis contraire, mais il me semblerait opportun dans cette situation que le Conseil d'administration lui exprime ses remerciements pour avoir dirigé l'École pendant cinq ans.

Mme d'AUTUME : Au titre des tutelles, ce n'est pas parce que le ministère a considéré la nécessité d'un besoin de renouvellement, qu'il ne reconnaît pas un certain nombre de points positifs dans le bilan d'Antoine Flahault, reconnus d'ailleurs dans ses évaluations.

M. GIBELIN : Monsieur le président. Je vous reconnais des propos très mesurés, je le serai sans doute beaucoup moins. Je trouve que la situation est consternante. Ce que Mme d'Autume vient d'être amenée à dire, puisque je le comprends ainsi, est pire que la situation précédente. La personne n'est pas en cause, mais le ministère a mis beaucoup de temps à dire que les choses n'allaient pas, et veut maintenant relancer la démarche. Or, qu'est-ce qui justifierait que ce soit plus positif demain, alors que cela ne l'a pas été jusqu'à maintenant ? La question du renouvellement n'est pas nouvelle. Elle s'était posée lors du renouvellement du président du Conseil d'administration, où l'on avait évoqué des problèmes de calendrier que le ministère n'avait pas anticipé. On avait dit alors qu'il ne fallait pas renouveler la situation pour le directeur.

On ne peut pas nous dire, à huit jours de la date limite, que l'on relance la chose, que les conditions sont maintenant créées et que tout se passera bien. Non, ce manque d'anticipation est tout à fait dramatique. Et le changement de gouvernement n'a pas de raison d'intervenir puisque la question du renouvellement était gérée avant. En outre, le fait que le secrétaire général des ministères sociaux ne soit pas présent à ce Conseil est un signe que je ne considère pas comme positif. Je peux comprendre que l'emploi du temps est chargé, mais pour des informations de cet ordre, la moindre des choses était d'assumer et de venir. Cette situation fragilise l'École et ce n'est vraiment pas le moment.

Si la question du renouvellement se posait, on avait tout à fait le temps de la voir au mois de juin, lorsqu'elle a été formalisée. Pour ma part, j'ai formalisé ce point auprès du ministère, et je sais que d'autres l'ont fait, mais aucune alerte n'a été faite. Nous en arrivons à une situation où, à la veille du Conseil d'administration, on dit que le changement est opportun. Ce n'est pas une façon de gérer les choses. Pour l'intéressé, sans doute mais il s'en débrouillera ; et pour vous, en tant que président du Conseil car le fait de ne pas avoir été informé est inacceptable. Derrière le président, c'est le Conseil d'administration et l'École, avec ses personnels et l'ensemble de l'institution, qui sont touchés. La façon dont ils ne sont pas reconnus par les ministères est particulièrement inquiétante. On ne peut pas banaliser cette situation et nous dire que c'est simplement un problème de calendrier. Non, la situation est grave de sens, elle traduit une attitude de la part des tutelles de non-courage par rapport à la situation de l'École.

Encore une fois, si, sur le fond, des choses justifiaient d'en arriver au non-renouvellement du directeur, on avait largement le temps de le dire et de le faire dans des conditions correctes. C'est une question de principe, davantage encore pour une école qui a la mission de travailler sur les questions de management. Avoir géré la chose de cette manière est particulièrement inquiétant ; procéder de la sorte pour le directeur de l'École signifie que l'on est dans cette conception plus largement. Celles et ceux qui, d'une manière ou d'une autre, ont contribué à en arriver à cette situation ont aussi à se poser des questions sur cette

attitude. Si des choses devaient être dites, il fallait les dire au moment opportun et ne pas en arriver à la situation d'aujourd'hui. Je suis vraiment inquiet pour la suite, à la fois pour l'École et pour les missions qui lui sont confiées.

Mme BONNAURE-MALLET : Nous rejoignons votre inquiétude au nom du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, M. Couraud et moi-même, qui représentons la DGESIP et la DGRI. Je rejoins les propos de M. Berland et Mme d'Autume, nous avons essayé de faire accélérer les choses et de comprendre, mais nous n'avons pas eu de réponse. Il est vrai que c'est inquiétant au moment où l'École est en pleine avancée, comme on a pu le voir durant nos dernières séances, tout cela dans un climat extrêmement agréable. C'est totalement déconcertant et, très honnêtement et personnellement, j'ai alerté la DGRI de l'urgence de nommer un directeur pour nous tous ; le Conseil d'administration, pour vous, mais aussi pour les élèves qu'il ne faut pas oublier. Tout ceci est absolument indispensable. Croyez bien que nous partageons votre inquiétude. Nous ferons un maximum pour que, très rapidement, on aboutisse à une solution qui nous donne de la clémence.

Mme THOUVENIN : Je représente le professeur Thibault, absent, qui m'a demandé de lire une lettre ici. Ensuite, je lirai un passage de la lettre que j' ai adressée au Président du Conseil d'administration car elle résume ma position.

« En tant que membre du CA de l'EHESP, j'exprime ma plus vive réprobation à propos de la procédure de désignation du directeur de cet établissement d'enseignement supérieur. Sa conduite, sous le seul sceau du ministère de la Santé a été d'une opacité déconcertante, qui contraste fortement avec les allégations de transparence qui habillaient un appel à candidatures, au demeurant fort surprenant dans sa forme et aujourd'hui déclaré infructueux sans explication convaincante. Cette conduite et son issue, plus que désobligeantes à l'égard du directeur qui termine son mandat, témoignent d'une certaine désinvolture à l'égard du Conseil d'administration et de ses membres, qui ne justifie pas le rôle restreint que lui accorde la réglementation dans la procédure de désignation du directeur, qu'elle questionne au demeurant. Elles nuisent, en fin de compte, à l'image de l'École.

J'exprime le souhait que la désignation du directeur dont la procédure est relancée, se déroule de façon plus conforme aux intérêts de l'École et à sa qualité d'établissement d'enseignement supérieur, à laquelle les évolutions pédagogiques et scientifiques de ces toutes dernières années, comme son intégration au PRES Sorbonne Paris Cité conduite par ses présidents successifs et son directeur, démontrent son attachement.

Paris, 18 décembre 2012. Philippe Thibault.»

Je vous lis un passage dont j'ai dit qu'il résumait ma position. J'ai écrit au président Berland lundi pour l'alerter du fait que nous attendions des informations. Vous nous avez répondu, Monsieur, et nous vous en remercions :

« Comme vous le savez, j'avais émis les plus vives réserves vis-à-vis de cette procédure inédite, passant par une commission de "recrutement", qui me semblait à la fois improvisée et porteuse de confusion entre la notion de fonction et celle d'emploi. Je dois vous avouer que je craignais le pire, mais à ce point, certainement pas.

Dans la réponse aux questions que j'avais posées au Conseil d'administration du 11 octobre 2012, M. Morin mettait l'accent sur le fait qu'il ne verrait que des avantages à ce que les travaux de cette commission soient totalement transparents jusqu'à la décision ultime. Pourtant, c'est exactement le contraire qui s'est passé : les candidats sélectionnés pour audition par la commission l'ont été le 7 novembre 2012, et ainsi que précisé par M. Morin, une shortlist de trois noms devait être transmise aux deux ministères. Puis, le 29 novembre, le nom retenu par leurs soins aurait dû être soumis au Conseil d'administration.

Dès le 7 novembre 2012 au soir, les rumeurs les plus incontrôlées et les plus douteuses ont commencé à circuler, faute que les résultats soient rendus publics. Trois jours après votre courrier nous annonçant l'annulation du Conseil d'administration extraordinaire prévu pour le

29 novembre, au silence institutionnel, se substituait la dépêche de l'APM qui donnait en pâture les noms des candidats retenus, accompagnés de commentaires sinon désobligeants du moins déplacés.

La manière erratique de procéder de la part des ministères me paraît éminemment critiquable, tant pour les personnes concernées que pour l'institution qu'est l'EHESP. Elle est humiliante pour le professeur Antoine Flahault, et fait montre d'un total mépris vis-à-vis des personnels de l'École dont l'inquiétude n'a cessé de croître en raison de la désinvolture de ces manières de faire.

Le prochain CA ayant lieu dans deux jours, je me résous à vous faire part de ce contexte qui oscille entre l'abattement et la colère, les personnels craignant de se retrouver le 1^{er} janvier 2013 sans directeur. » Et ils avaient raison.

J'ajouterai quelque chose à propos de ce que j'ai évoqué concernant la fonction et l'emploi. Cet établissement d'enseignement supérieur n'est pas un établissement administratif classique. Lancer un recrutement comme il a été fait me paraît extrêmement problématique. Apparemment, cela ne servira à rien mais je le redis : j'ai vécu des choses un peu difficiles dans le cadre des universités où j'ai professé, mais cette façon de faire est totalement désobligeante vis-à-vis de tout le monde, et j'insiste beaucoup pour dire et redire que je trouve cela vraiment scandaleux.

M. POMMERET : J'interviens au titre des personnels. Voici deux ans, j'assistais aux funérailles de notre collègue décédée, exerçant ici. Lors du Conseil d'administration extraordinaire qui a suivi, chacun a pu mesurer le besoin de faire attention à la façon dont on conduisait cette école. Deux ans après, j'ai l'impression que nous n'avons non seulement pas avancé mais au contraire reculé. Depuis plus de deux mois, les personnels sont dans l'attente de la désignation d'un directeur, et restent dans l'incertitude la plus totale.

Je m'adresse aux représentants des ministères dont j'espère qu'ils auront un jour la possibilité, peut-être par SMS ou d'autres moyens, de communiquer avec les cabinets de nos ministres. J'attire leur attention sur le fait que l'on n'a rien épargné aux personnels ni aux élèves, qui subissent eux aussi la même situation. On ne nous épargne rien, et je trouve qu'il est très délicat pour le Conseil d'administration d'avoir à statuer. Nous sommes les représentants des personnels, aussi bien enseignants qu'administratifs ou techniques, et je ne sais pas comment les gens envisagent leur emploi aujourd'hui dans cette école, au regard de la désinvolture avec laquelle nos ministres de tutelle nous traitent.

M. THOMAS : J'appuie fortement cette idée de prendre le temps d'avoir un retour sur la très mauvaise expérience que nous sommes en train de vivre. Effectivement, je souhaite qu'un Conseil d'administration extraordinaire puisse se tenir dans les plus brefs délais, de manière à pouvoir vraiment mettre à plat tous ces « tripatouillages » -j'ose dire le mot-, tels que je les ai ressentis, et qu'ils ne se reproduisent plus.

M. DEREURE : Beaucoup de choses, que je partage avec ma collègue Astrid Beudet, ont été dites ici, et j'interviendrai sous forme de bilan. Je pense que je vis mon dernier Conseil d'administration, après deux ans et demi de présence en son sein, n'étant plus élève d'ici onze jours. J'ai d'abord été étudiant, et j'ai pu entendre les uns et les autres interpellés les ministères : attention, cette école va dans le mur, attention, attention... Et nous y sommes allés en klaxonnant.

C'est d'autant plus inquiétant pour l'École lorsqu'on sait qu'elle souffre d'un souci d'attractivité important. Le nombre d'élèves qui passent les concours faiblit tous les ans, et le nombre de ceux qui quittent l'École en cours de formation, ayant réussi d'autres concours, est tout aussi inquiétant. Je rappellerai que les deux dernières promotions de DH et de D3S ont fini avec 4 à 5 % d'élèves en moins que prévu car ils ont préféré partir dans d'autres écoles de la fonction publique. Il est grand temps pour les ministères de prendre aussi conscience de cela, car s'il n'y a plus d'élèves, il n'y a plus d'école demain.

M. SCHWEYER : Comme Olivier Thomas et Dominique Thouvenin au nom des enseignants de l'École, j'aimerais relayer le ressenti que nous avons d'une certaine figure de mépris. C'est ainsi que nous avons vécu ce manque d'information au sein des départements.

D'autre part, je voudrais exprimer une inquiétude : cette école a des objectifs, la loi lui donne une mission dont on a le sentiment qu'elle est remise en cause. En tout cas, elle n'est pas portée. Cela crée chez nous une certaine inquiétude quant au devenir de l'École et sa cohérence par rapport à la mission qui lui est donnée par la loi qui l'a fondée.

M. VINCENT : Je comprends l'inquiétude et le ressentiment des enseignants et personnels de l'École, mais il ne faut pas dramatiser. Les deux ministères ne se sont pas mis d'accord, et je ne comprends pas bien la remarque du professeur Thibault -je le lui dirai d'ailleurs- qui a l'air d'imputer au ministère de la Santé la responsabilité de la situation dans laquelle nous nous trouvons aujourd'hui. Je rappelle que l'École est sous double tutelle et que les deux ministres doivent se mettre d'accord pour nommer le directeur de l'École. Cela explique probablement pourquoi on n'a pas réussi à trouver quelqu'un.

Si cette école, et je suis le premier à m'en réjouir, a une dimension universitaire, sa première vocation est de former les cadres supérieurs du ministère de la Santé et des Affaires sociales. Certes, le poste est vacant, mais on a déjà vu ce cas de figure dans l'orbite sanitaire et social, sans pour autant qu'il y ait péril en la demeure. Le poste de directeur général des Hospices civils de Lyon, soit environ 20 000 personnes, est actuellement vacant. Ce n'est pas normal, certes, mais la maison n'est pas pour autant en péril. Un intérimaire a été nommé, et je pense que l'on peut tenir quelque temps.

Il vaut mieux se donner un peu de temps pour choisir l'homme ou la femme qui va diriger cette école, et prendre du temps, c'est parfois investir. Par conséquent, je ne suis pas pessimiste. Je comprends le ressentiment et l'inquiétude, mais voyons les choses de manière positive en se disant que dans quelques semaines, le problème sera réglé et que l'École sera de nouveau sur les rails.

M. BOIRON : Je rejoins ces propos, la situation est effectivement de nature à soulever des inquiétudes et tout le monde souhaite qu'elle puisse être résolue, et ce, dans la meilleure ambiance et sérénité possible. L'un des sujets qui transparaît dans cette situation est la nécessité d'une gouvernance stable et sereine. Ce fut un sujet de discussion à l'École au cours des années passées, cela se traduit aujourd'hui dans le processus de désignation du directeur. Le rôle d'un directeur est important, nous le mesurons tous dans ces propos. Il est important aussi que le choix, puisque la loi le prévoit ainsi, soit fait en parfaite cohérence entre les deux ministères.

Pour notre part, à l'ADH, nous pensons que ce doit être fait dans des conditions qui permettent de garantir l'attractivité des professions. Ce qui a été soulevé tout à l'heure est un de nos sujets partagés de préoccupation, sans alarmisme non plus, mais il est important que l'attractivité des professions auxquelles l'École forme reste garantie. C'est bien sa raison d'être car, derrière, en découle la capacité à gouverner les établissements et les structures dont nous avons la responsabilité.

Si cette phase est jugée nécessaire par les autorités, qui ont conjointement adopté cette position pour choisir en sérénité la personne qui gouvernera les activités de l'École, sous le contrôle de notre Conseil, cela me paraît de nature à apaiser la situation. Il faudrait l'envisager sous cette forme à notre avis.

M. POMMERET : J'aimerais rappeler à M. Boiron qu'en janvier 2011, à la suite de la crise importante qu'a traversée l'École, nous avons tous fait état de la nécessité de bien réfléchir à sa gouvernance. Vous dites que ce n'est pas grave, mais cette crise n'est pas si lointaine ; chacun a pris des engagements mais, moins de deux ans après, c'est comme si l'on revenait en arrière. Ces moments ont démontré la nécessité de définir une vraie gouvernance pour cette école, mais nous avons vraiment l'impression aujourd'hui de ne pas avoir avancé d'un pouce. Cet établissement ne sort pas d'une période tranquille, nous avons traversé des

moments difficiles qui font partie de notre histoire, et elle doit conduire l'ensemble des participants et nos ministères de tutelle en particulier, à en mesurer tout le poids avant de prendre leur décision.

Mme THOUVENIN : Une précision par rapport à la lettre du professeur Thibault et la remarque de Gérard Vincent ; en fait, il faisait allusion au fait que la petite annonce, parue notamment dans *Le Monde*, n'était que sous le sceau du ministère de la Santé.

M. DEREURE : J'ai bien écouté les propos de Frédéric Boiron et Gérard Vincent, je reconnais aussi leur positionnement un peu distancié de l'École. Ne pas avoir de directeur peut ne pas être invivable, mais je pense qu'il faut être dans le navire pour comprendre la situation. Vous faisiez allusion à des intérimis dans le milieu sanitaire, mais on sait que des intérimis prolongés peuvent parfois être dévastateurs pour des établissements. "*Prendre le temps sereinement*", peut-être, mais on savait depuis cinq ans que le mandat d'Antoine Flahault se terminerait le 31 décembre 2012.

M. ROSENBLATT : Je ne vais pas revenir sur tout ce qui a été dit et que je partage assez largement, mais j'y vois deux sujets différents et il est important de ne pas les mélanger dans nos débats. Un sujet concerne la gouvernance interne de l'École. Nos politiques n'utilisent plus le mot de gouvernance qui commence un peu à dater, mais chacun le comprend. La Direction interne de l'École est un sujet, mais l'exercice des responsabilités de l'État pour le renouvellement du directeur en est un autre. Il faut bien les distinguer dans notre réflexion et nos remarques, sinon, on les rend finalement incompréhensibles.

Les deux positions principales qui se sont exprimées ne sont pas si contradictoires que cela ; elles se comprennent. Les personnels de toutes catégories et les élèves ont exprimé leur ressenti de ce qu'ils ont appelé généralement désinvolture, voire pire, de la part de l'État dans la non-anticipation ou dans la gestion de la procédure elle-même, une fois qu'elle a été organisée. Il faut l'entendre. Mais, comme l'a dit Gérard Vincent, ce n'est finalement pas la fin du monde, et même si l'occasion de la cohérence a été ratée, le rattrapage de la situation est également vrai. En fait, les deux remarques se complètent.

Évidemment, nous allons devoir aller au-delà, et dépasser le cadre de la crise présente. En même temps, il faut que ceux qui ont des décisions à prendre entendent et mesurent le désarroi actuel des composantes de l'École.

M. THOMAS : Je voudrais rappeler à M. Vincent que nous ne sommes pas un établissement de 20 000 personnes, nous sommes « tout petits » dans un environnement assez compétitif, des deux côtés d'ailleurs. Il nous faut donc un *leadership*, une personne qui fasse autre chose qu'administrer l'École au quotidien.

Deuxièmement, de mémoire, jamais autour de cette table, dans cette configuration, nous n'avons été amenés à voter contre une proposition avancée par la Direction de l'École, évidemment en conformité avec la stratégie que nous avons établie ensemble. En dehors de discussions très animées, qui sont l'apanage de tout Conseil d'administration fonctionnant bien, nous ne sommes jamais tombés dans une situation de désaveu public, à moins que je me trompe, sanctionné par un vote contre.

Il est tout de même très ennuyeux, et même très humiliant finalement, de ne pas donner une prime au sortant, même si l'on sait que beaucoup de choses sont à faire et que le personnage du directeur, Antoine Flahault, n'était pas parfait. J'ai d'ailleurs eu l'occasion de me confronter à lui plus d'une fois, comme beaucoup d'entre nous d'ailleurs. Mais je voudrais revenir à l'idée du président de lui rendre un hommage, et même appuyé, car ce qui a été fait, notamment pour le volet enseignement supérieur, comme l'a rappelé Martine Bonnaure-Mallet, est assez remarquable.

Pour finir, je voudrais revenir sur le jury et sur le mode de "recrutement" qui ne change pas. Monsieur le président, je ne sais pas dans quelle situation vous vous trouvez par rapport à votre conscience, car vous avez été le président d'un jury qui a fait des propositions que les tutelles n'ont pas acceptées. Comme ce jury était constitué d'universitaires mais aussi de

représentants de ces ministères, la question de la représentativité se pose, notamment pour ceux qui parlaient en leurs noms.

J'ai bien noté, Madame d'Autume, que les choses ont changé, vous avez dit que les critères étaient maintenant partagés. Peut-être les choses se sont-elles faites dans l'urgence au mois d'octobre mais, comme il a été dit tout à l'heure, on avait cinq ans pour les voir venir. D'autant que des discussions animées au sein du CA auraient pu laisser entrevoir ces problèmes de gouvernance, liée peut-être à la vision d'un *leader*, qui ne convenait pas à toutes les parties.

Je n'ai pas de garantie sur le fait que tout sera rose demain. Ce sera une autre année, la fin du monde sera probablement passée et nous serons peut-être plein d'espoir ! Mais on garde les mêmes procédures, les mêmes personnes, même si je n'ai rien contre elles, et nous n'avons aucune garantie. À moins que, et je vais aller jusqu'au bout de ma pensée, des tractations aient lieu pour faire venir des candidats qui plairaient davantage aux uns ou aux autres. Quoi qu'il en soit, ceux-ci devront de toute façon être à la hauteur de nos espérances.

M. BERLAND. – Je serai plus précis suite à l'intervention de Mme Thouvenin. D'abord, il est bon de rappeler que ni le Conseil d'administration ni moi-même n'avons défini cette procédure, les deux ministères l'ont souhaitée en concertation. Je me souviens de Lionel Collet, le directeur du cabinet de la Ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, dire qu'ils souhaitaient avoir l'avis d'un jury, lequel a été constitué par les deux ministères.

En référence à l'intervention de M. Rosenblatt, il a été précisé que l'on ne donnerait pas les noms des candidats car certains ne souhaitaient pas forcément mettre sur la place publique qu'ils candidataient, ce qui pouvait les mettre en porte-à-faux par rapport à l'institution dans laquelle ils oeuvrent éventuellement. J'ai tenu à être en accord avec ce point, que je crois avoir bien compris, et ce sont en tout cas mes convictions.

S'agissant du jury, la décision de retenir les trois candidats correspondant aux critères requis a été prise en plein accord. Ensuite, les ministères ont considéré, pour des questions diverses et variées, qu'ils n'étaient pas les candidats idoines pour apporter toute la sécurité nécessaire à l'École. Je le respecte. En fin de compte, il y a eu un double jury ; le premier a présenté des candidats, le second a jugé *in fine* qu'aucun candidat n'était à retenir.

Je respecte ce qui a été décidé, mais je regrette que cela ait traîné et d'avoir été obligé d'être beaucoup en demande d'informations pour suivre le processus. Ce n'est pas seulement à titre personnel, car il me semblait normal, et je m'en sentais la responsabilité, d'apporter une réponse au Conseil d'administration. Cela a d'abord concerné la séance extraordinaire prévue, car je voyais le temps passer mais rien n'arrivait, et celle d'aujourd'hui. J'ai trouvé que l'on faisait peu de cas de cette obligation.

Je ne conteste pas la position, que chacun peut avoir, sur le fait de ne pas retenir de candidat. Mais il était plus normal d'avertir en son temps le président du Conseil d'administration pour qu'il puisse prévenir les membres normalement. Rendez-vous compte si lundi ou mardi, je vous envoyais un CV. Qu'auriez-vous dit ? Je continue à dire que ce n'est pas normal. Mais cela n'engage que moi bien évidemment. Encore une fois, je conteste la forme et non la décision finale.

Mme THOUVENIN : De façon à lever toute ambiguïté, il va sans dire que ma critique ne porte pas sur le fait que l'on n'indiquait pas le nom des candidats. C'est une question d'ordre personnel et il n'y a pas lieu d'y contrevenir. Ce n'est pas ce que je critique. Mais j'ai repris le verbatim de nos échanges d'octobre où M. Morin disait qu'il ne verrait "*que des avantages à ce que les travaux de cette commission soient totalement transparents jusqu'à la décision ultime*". Ma critique est qu'à l'évidence, et je suis désolée de le dire ainsi, un membre du jury a donné l'information puisqu'elle est parue dans la presse. Et je trouve que c'est le "pire du pire".

M. BERLAND : Ce n'est pas forcément un membre du jury.

Mme THOUVENIN : Je retire ce que j'ai dit ; quelqu'un a donné l'information. Mais tout cela est critiquable, car soit on a une analyse morale et on dit que quelqu'un a trahi le secret, soit cela renvoie à une autre explication, qui me paraît plus pertinente. Elle est la suivante : aucune institution humaine ne peut continuer à vivre dans l'incertitude, il y a toujours un moment où l'on cherche des informations. Je ne suis pas la seule à avoir été absolument scandalisée que cette procédure, où l'on nous dit que l'on n'a pas nécessairement envie que les noms soient connus, les ait mis en pâture sans aucune garantie. Et donc, cela produit exactement l'effet inverse.

Et puis, tout de même, je trouve que ce système est extrêmement problématique. Vous me pardonnerez de penser que si l'on repasse par ce processus, c'est que les ministères essaient d'avoir des noms de candidats qui leur permettent ensuite de faire un choix. Si les propositions que vous leur faites ne leur conviennent pas, c'est que, d'une certaine façon, vous êtes déjugés. Donc, repartir sur une procédure identique me paraît extrêmement problématique. Pardonnez-moi, mais je pense qu'il est important de dire ici ce que l'on pense réellement de façon à apurer une situation extrêmement délicate.

M. BERLAND : Je ne crois pas qu'un quelconque membre du jury se sente déjugé. L'exercice est un peu différent, un profil était demandé, on a considéré que trois candidats y répondaient, mais d'autres critères ont pu aussi être pris en compte par les deux ministères.

M. BOUVIER-MULLER : L'émotion est légitime, surtout dans une petite structure où un directeur est important. Cela a été dit à plusieurs reprises. Pour autant, je crois qu'il faut être très prudent, la procédure aujourd'hui est garante d'une chose : la légitimité de la nomination. Il faut donc qu'elle se déroule suivant les méthodes qui ont été mises en œuvre. Cette procédure de nomination dans la haute fonction publique nécessite que l'autorité investie du pouvoir de nomination s'entoure de tous les avis qu'elle juge nécessaires, y compris de jurys. On peut regretter que des fuites se soient produites, certes. Mais une fois l'ensemble des avis pris, il faudra se garder de mettre la procédure en accusation car c'est elle qui donnera la légitimité de celui qui sera nommé. Il me semble important de rappeler cette limite prudentielle que nous devons avoir.

M. SCHWEYER : Mais de quelle procédure s'agit-il ? On parle de double jury, mais à quoi bon relancer une procédure, qu'un jury propose des noms et qu'un autre statue ? Je pense qu'il y a une confusion fonction/emploi. Et j'aimerais bien que l'on m'explique ce qui pourrait garantir que la même chose n'arrive pas dans la nouvelle procédure. Soit c'est une nomination, soit on fait appel à un jury, mais pas à deux.

M. BOUVIER-MULLER : Je ne me suis pas bien fait comprendre, la procédure consiste en une nomination. Que l'on s'entoure de tous les atouts que l'on veut, sous forme d'un jury ou autre, la procédure reste celle d'une nomination. La limite que je pose est de ne pas mettre en cause cette procédure consistant à nommer le directeur de l'École.

Mme d'AUTUME : Je refais un point de droit sur la nomination du directeur. Celui-ci est nommé par le Président de la République, sur proposition du Ministre des Affaires sociales et de la Santé et du Ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, après avis du Conseil d'administration. C'est une nomination à discrétion de l'exécutif. Ce dernier, pour exercer son pouvoir régalién de nomination du directeur, et nous avons vérifié ce point de droit, peut tout à fait souhaiter s'entourer d'une procédure aux fins d'exercer un choix sur une liste établie par un jury, selon des critères transparents et une fiche de poste préétablie. Il s'agit de faciliter sa tâche, avec l'idée en quelque sorte d'élargir les viviers pour être en mesure de proposer à l'École le candidat qui a le meilleur profil, et qui suscite donc un consensus notamment de la part des ministères de tutelle.

Sans revenir sur tout ce qui s'est dit, le résultat de la procédure a été décevant puisque l'on en vient à considérer que l'exécutif n'est pas en mesure de choisir parmi les noms proposés une candidature consensuelle pour les deux ministères. Comme l'a dit Gérard Vincent, on comprend très bien que ce ne soit pas satisfaisant, mais je pense qu'il ne faut pas céder à la tentation de la dramatisation. Le délai pour choisir le directeur qui convient à l'École est aussi

le reflet d'une certaine exigence, ce n'est pas complètement négatif. Maintenant, on peut imaginer que les critères, malgré la fiche de poste, n'avaient pas été suffisamment explicités entre les ministères. L'affaire va pouvoir se dérouler selon une approche davantage partagée. Un nouvel appel à candidatures va avoir lieu, ce qui est cohérent avec la démarche précédente voulant du professionnalisme, de la transparence, le meilleur candidat, en faisant appel à un vivier assez large. Il est normal que l'exécutif ne se déjuge pas et propose de reconduire la même procédure de cohérence et de constance.

Concernant les propos de M. Morin qui ont été rappelés sur la transparence de la procédure. Cela ne se fait jamais dans une étape préalable à la décision, on est là toujours dans un cadre préparatoire à une décision. En droit, il n'y a ni lieu ni obligation pour l'exécutif de donner quoi que ce soit, ni liste de candidats et encore moins une *shortlist*. Par ailleurs, d'autres considérations peuvent entrer en jeu. Certes, on peut déplorer les fuites, mais l'exécutif ne peut les maîtriser.

M. POMMERET : Je suis surpris que personne ne conteste la procédure. Moi, je la conteste, car, sans vous mettre en cause, Monsieur le président, votre lettre disait que l'on ne pouvait pas donner un avis parce que la décision n'était pas prise pour le renvoi, etc. Mais en matière de décision et de liberté du Conseil d'administration, cela me pose un problème. J'aimerais pouvoir donner mon avis en tant qu'administrateur avant que la décision soit prise, et ne pas être mis devant le fait accompli. La notion de jury est cohérente, mais quels sont la place et le rôle du Conseil d'administration ? Puisque vous parlez de nomination discrétionnaire, je ne vois pas pourquoi nous arrivons après. Je pense qu'il est toujours plus intéressant pour le Conseil d'administration de se prononcer et de donner un avis avant qu'une décision ne soit prise.

Deuxièmement, j'invite tous ceux qui interviennent dans la nomination à reprendre les procès-verbaux du Conseil d'administration de janvier 2011, ce qui n'est pas si loin. Notre établissement n'a pas vécu tranquillement depuis des années, avant l'installation de l'EHESP en 2008, et depuis son installation, nous avons vécu des moments difficiles au sein de cette école. En tant que représentant des personnels, je tiens à le signaler. Le Conseil le sait aussi, et je tiens à ce que cette parole soit vraiment portée car ce n'est pas anodin, un an et demi après une crise majeure vécue à l'École. Nous nous étions justement fixé des dates bien précises, la durée du mandat de cinq ans était connue, et on pouvait tout à fait travailler tranquillement selon ce principe. Or, on en arrive à une situation d'urgence, c'est comme cela que le ressentent les personnels. Le problème, c'est que cette situation d'urgence dure depuis des années et que le personnel s'épuise.

M. BERLAND : La procédure, telle qu'elle est prévue, est que le Conseil se prononce après, sur la proposition.

Mme d'AUTUME : Proposition faite par les ministres. C'est le droit, on ne peut rien y changer.

Mme THOUVENIN : Je suis tout à fait d'accord sur l'analyse que vous avez proposée. C'est le texte, et nous n'allons pas réinventer une règle. Le vrai problème, c'est que nous sommes dans la parodie. En réalité, que fait-on ? On met juste un sceau ? Cela pose une difficulté. Nous avons été assez nombreux à comprendre que la donne avait changé et que l'on serait amené, éventuellement, à débattre plus à fond. Le texte est sans ambiguïté, il y a une nomination, c'est clair, net et précis. Mais, dans ce cas, il serait vraiment judicieux de ne pas demander son point de vue au Conseil d'administration.

Nous sommes complètement coincés. Je ne vous cache pas que nous avons travaillé à plusieurs sur un projet de motion et qu'un certain nombre de personnes, pourtant parmi les plus calmes, ont extrêmement mal réagi en disant : on se "paye notre tête". Vous savez que les professeurs des universités ont une particularité, en tant que professeur de droit, on fait des analyses mais ensuite, on fait des propositions d'analyse critique. Aussi, que signifie cette situation juridique de nomination ?! Si c'est un pouvoir imparti à l'État, qu'il l'assume !

Le pire du pire est de faire semblant en mettant autre chose à la place. Tout le monde est coincé. Franchement, nous jouons un rôle, c'est justement ce qui est en jeu et ce que nous discutons. Car nous ne sommes tout de même pas totalement idiots, nous savons analyser des textes et voir dans quelle position d'acteurs on peut mettre certaines personnes. C'est les acculer à une situation intenable. Aussi, serait-il préférable que ceux qui ont à prendre la décision l'assument jusqu'au bout. Au moins, les choses seraient claires !

M. DEREURE : Sans ajouter à la complexité de la procédure, on s'aperçoit que l'on peut se retrouver, malgré toutes les précautions, dans une situation de fin de mandat d'un directeur, sans avoir de remplaçant. Mais si demain, le Conseil d'administration venait à rendre un avis négatif sur le candidat soumis, que se passerait-il ?

Je rejoins les propos que vient de tenir Dominique Thouvenin, et je me souviens de ce qu'avait dit M. Mattei lorsqu'il avait quitté la présidence du Conseil d'administration. Le ministre de la Santé lui avait dit à l'époque : puisque vous avez créé ce "machin", allez vous en occuper. Il est peut-être temps de se pencher sur le "machin" en question et de tirer les enseignements et les leçons de ce qui se passe aujourd'hui afin que cela ne se reproduise pas à l'avenir, et d'arrêter un modèle entre université et école d'administration, et non une espèce de chose qui boite à chaque question de procédure.

M. BOIRON : Un mot rapide de contribution à ce débat sur la procédure. Le fait que ce soit le Président de la République qui nomme est acté, personne ne le remet en cause. Cela arrive d'ailleurs à d'autres, y compris autour de cette table. Je voulais rappeler qu'il arrive à bien des responsables d'être nommés après avis d'une instance consultative, c'est le cas de nombreux directeurs formés par cette école, nommés par l'autorité régaliennne, après avis d'instances consultatives qui rassemblent d'ailleurs parfois des représentants élus. Ce n'est pas non plus une situation intenable que de procéder de cette manière. Puisqu'il n'est pas question de remettre en cause le principe régalien, il me semble utile que ce soit la plus haute autorité de l'État qui désigne, non pas le Président du Conseil d'administration qui est élu mais la personne qui pilote et conduit les activités au quotidien. C'est un signe aussi de l'importance de cette institution aux yeux de la République.

Maintenant, dans ce schéma régalien et traditionnel, que l'on trouve le moyen de demander aux membres du Conseil d'administration d'émettre un avis ne me paraît pas critiquable non plus. Bien sûr, cela suppose de faire coïncider deux démarches qui peuvent paraître contradictoires. Mais le fait que le gouvernement préfère entendre l'avis du Conseil d'administration lorsqu'il doit procéder à la nomination du directeur de l'École, même sur une seule candidature, me paraît un bon compromis du fonctionnement républicain à la française. En revanche, et pour préciser mes propos de tout à l'heure, je ne pense pas qu'il faille que cela dure trop longtemps. Ayant d'ailleurs personnellement assumé des intérim ; c'est bien d'être dedans mais c'est bien aussi de lever la tête et de regarder les choses avec une certaine distance. Ceci n'est pas nécessairement une bonne solution, et nous le savons tous.

Cela étant, dans la situation de relative insatisfaction de nombreux membres du Conseil ici, pour des raisons différentes, il est bien aussi de dire que la procédure de désignation doit se faire dans la sérénité, en recherchant l'accord le plus rapidement possible des deux ministères, qui feront une proposition afin que le Président de la République puisse désigner le directeur de cette école. Le plus tôt sera le mieux, bien entendu.

M. THOMAS : Je me permets, si vous l'acceptez, Monsieur le président, de demander une suspension de séance.

M. BERLAND. – Y a-t-il encore des prises de parole ? (*Il n'y en a pas.*) Nous allons donc suspendre la séance quelques minutes.

(La séance est suspendue de 11 h 40 à 11 h 55.)

M. THOMAS : Merci d'avoir permis cette suspension de séance.

Après discussion, les membres élus souhaitent faire une proposition en trois points :

- tenir un calendrier parfaitement adapté à notre inquiétude (qu'il ne faut pas prendre à la légère) ;
- tenir un Conseil d'administration exceptionnel statuant sur la nomination du directeur à l'issue de ce calendrier qui serait accéléré, et en tout état de cause avant les vacances de février ;
- avoir connaissance des critères partagés.

Mme d'AUTUME : Je précise que les critères figuraient dans la fiche de poste qui a été diffusée. Peut-être le temps a-t-il permis de mieux les partager à ce jour. Mais il n'y a pas de nouveaux critères entre les deux ministères.

M. THOMAS : Nous avons bien compris que l'on s'interdit d'utiliser le mot de deuxième jury dans la décision interministérielle. Ce sont donc peut-être des critères non écrits qu'il serait utile de porter à notre connaissance.

M. BERLAND : Je vais me faire l'écho, au moins oralement, auprès des deux ministères de ce que nous venons de dire pour sensibiliser à la nécessité d'accélérer le calendrier, et surtout qu'une décision nous permette de nous réunir dans un délai proche, en séance extraordinaire, comme nous l'avions prévu, puisque la procédure de recrutement prévoit de donner un avis sur le choix fait par les deux ministères.

Donc : un, sensibiliser les deux ministères ; deux, voir comment la procédure va être relancée, mais a priori de la même manière ; trois, que la décision soit accélérée pour tenir dans les meilleurs délais ce Conseil d'administration extraordinaire afin de mettre en place un directeur dans cette école.

Merci beaucoup de cet échange.

3. DÉCISION BUDGÉTAIRE MODIFICATIVE N°1

Mme RIO : Bonjour, je suis la directrice des finances et du contrôle de gestion depuis plus de quatre mois à l'EHESP. Je présente aujourd'hui la décision modificative n°1 du budget 2012. Un support de présentation vous a été remis sur table, et vous avez dans vos dossiers les documents de présentation également de cette DM.

Dans le budget initial 2012, les dépenses de l'EHESP s'élevaient à 61,595 M€, répartis en trois enveloppes :

- 38,393 M€ de personnel ;
- 17,450 M€ de fonctionnement ;
- 5,751 M€ d'investissement.

Les produits de l'exercice étaient prévus à 55,843 M€, avec une capacité d'autofinancement d'un peu plus de 1,5 M€. Il était prévu, pour financer les dépenses d'investissement, un prélèvement sur fonds de roulement d'un montant de 4,233 M€.

Un certain nombre d'événements dans le déroulé de l'exercice 2012 amène aujourd'hui à proposer une décision modificative (DM) au Conseil d'administration concernant les produits et les dépenses de l'EHESP.

S'agissant des produits, nous sommes amenés à proposer une réduction de l'inscription budgétaire sur l'exercice qui passe d'un peu plus de 55 M€ à 54,604 M€, soit une diminution de 2 % des produits attendus par rapport au budget initial.

L'explication principale est la non-réalisation estimée de certains projets de recherche qui avaient été inscrits au budget initial 2012, et qui n'ont pu être retenus après appel à candidatures, ou qui seront décalés dans le temps. Quelques illustrations dans l'exposé des motifs détaillent cette réduction. Nous avons cette année un exercice particulier de

préparation à la certification des comptes de l'établissement, et la prise en compte de changements de méthode de comptabilisation des produits relatifs aux contrats de recherche.

Jusqu'à présent, l'établissement constatait les produits au fur et mesure de l'encaissement. Les certificateurs préconisent l'inscription des produits selon l'avancement des contrats de recherche. C'est-à-dire que nous constaterons les produits à hauteur des dépenses réalisées sur l'exercice. Cela entraîne des changements de méthode de comptabilisation qui n'avaient pas été prises en compte lors du budget initial. D'autant que les comptabilisations n'étaient pas toujours exercées en matière de contrats de recherche ou d'autres produits, en faisant un correct rattachement des produits à l'exercice. Nous étions dans une comptabilité d'encaissement.

Concernant les charges d'exploitation, à cette période, les dépenses de personnels sont estimées en réduction par rapport au budget initial, ce sont essentiellement les dépenses relatives aux élèves. Je rappelle que la masse salariale comprend les personnels permanents, les charges relatives aux élèves, les vacances qui sont un poste également important de la masse salariale de l'établissement, ainsi que les personnels recrutés sur ressources propres pour assurer l'activité conventionnelle de recherche.

On constate une moindre réalisation des dépenses de personnels liés aux élèves, nous prévoyons une réalisation également amoindrie des vacances par rapport au budget qui était inscrit. Par contre, pour cette décision modificative, nous avons tenu compte dès le budget 2012 des dépenses qui n'étaient pas correctement comptabilisées en matière de charge de personnel. Il s'agit essentiellement de la correcte comptabilisation des comptes épargne temps et du risque chômage qui n'avaient peut-être pas fait l'objet d'une bonne mesure.

Les dépenses de fonctionnement sont prévues en dépassement par rapport au budget initial de 2012, à hauteur de plus de 800 000 euros. Cette augmentation importante porte principalement sur les dotations aux amortissements et doit être dotée de plus de 700 000 euros supplémentaires. Cette dotation supplémentaire aux amortissements s'explique par la prise en compte d'un élément que nous n'avions pas mesuré au budget initial 2012 : la prise en compte de la livraison partielle des bâtiments en travaux actuellement. Ces tranches, mises en service en 2011 et 2012, n'avaient pas été évaluées lors des budgets précédents. C'est une technique que nous ne connaissions pas, nous devons en convenir. Nous avons l'habitude de faire réaliser des travaux sans tranche, et nous n'avions pas prévu cette dotation.

Nous avons signalé ne pas pouvoir évaluer, à ce stade, car nous n'en avons pas connaissance, l'impact de la réévaluation des actifs immobiliers de l'établissement. La réévaluation entraîne un accroissement de notre patrimoine, et donc une obligation d'amortissement supplémentaire. Depuis le mois de juin ou juillet, nous avons interpellé à plusieurs reprises France Domaine, la DGFIP, pour obtenir une nouvelle évaluation. À ce jour, nous n'avons toujours pas obtenu de réponse.

Voici des éléments relatifs aux dépenses d'investissement. Je vous ai indiqué en début de présentation que le montant des investissements prévu était de 5,7 M€. Ils ne seront pas réalisés en totalité du fait, et cela peut paraître paradoxal, de retards sur les travaux des bâtiments. Le budget initial prévoyait qu'ils s'achèvent en fin d'année, mais ils ne le seront qu'au premier semestre de l'année prochaine. Cela entraîne un décalage des dépenses d'investissement du programme pluriannuel d'investissement, nous le verrons dans la présentation du budget 2013.

La non-réalisation de ces dépenses d'investissement permet de couvrir le remplacement, prévu dans un terme plus lointain, du logiciel de paie de l'établissement, afin de permettre à la Direction des ressources humaines de déposer toutes les déclarations sociales et fiscales de 2012 dans les délais impartis par l'administration, tout début 2013. Le logiciel actuel n'a pas permis d'établir ces déclarations correctement l'an dernier, ne le permet pas cette

année, et nous ne pouvions pas prendre le risque de ne pas déposer des déclarations sociales et fiscales.

Enfin, même si ce n'était pas prévu au budget primitif, le point ayant été vu au Conseil extraordinaire de juin, nous devons financer une partie des études liées au bâtiment IRSET pour un montant de 350 000 euros, qui vont normalement se réaliser sur l'exercice 2012. La convention qui nous lie avec le rectorat nous oblige à verser cette rémunération à l'issue du processus de désignation du maître d'œuvre. Le jury a eu lieu récemment et nous allons devoir, dans le respect du correct rattachement des charges et produits à l'exercice, inscrire cette dépense sur l'exercice 2012.

En conclusion, après décision modificative, le budget 2012 serait arrêté en perte à la somme de 1 631 957 euros.

Je précise que ce n'est qu'un montant prévisionnel étant donné que nous devons attendre la clôture des comptes dans un contexte particulier, que je rappelais, de certification, entraînant pour l'établissement de nouvelles méthodes de comptabilisation. Nous ne pouvons, à ce jour, en mesurer les conséquences, tant en enregistrement des charges, avec cette année un correct rattachement des charges, produits à l'exercice et charges à payer, que des produits avec, dans un terme cher aux comptables et commissaires, un *cut off* sur les produits, qui amènent des méthodes de comptabilisation différentes.

Pour l'instant, nous avons un montant prévisionnel, que nous espérons moindre. Mais nous devons présenter ici les chiffres les plus véridiques possibles.

Les dépenses totales de l'École après cette DM s'élèvent donc à 60 800 325 euros, répartis en trois enveloppes :

- 37 971 650 € de personnel ;
- 18 043 101 € de fonctionnement ;
- 4 564 024 d'investissement.

La capacité d'autofinancement, en diminution, est de 617 291 € ; le prélèvement sur FDR de 3 941 733 €, en baisse par rapport au budget initial, s'explique par la diminution des dépenses d'investissement. Le FDR prévu à la fin de l'exercice est de 12 386 466 €.

Vous devrez vous prononcer sur le montant des enveloppes et l'approbation des tableaux 1 et 2 des documents "tableau budgétaire" qui ont été remis.

Merci de votre attention.

M. BERLAND : Des questions ?

M. VINCENT : Si j'ai bien compris, le prélèvement sur fonds de roulement est d'un tiers, ce qui est énorme. Certes, le FDR reste confortable mais à ce rythme, on ne va pas tenir très longtemps. D'après un calcul sommaire, il doit manquer 6 à 7 % des recettes pour équilibrer le budget. Donc, le jour où le fonds de roulement n'existe plus, la situation devient assez difficile. Il faut s'interroger quand même sur la suite.

M. DEREURE : Mon questionnement sera technique. Vous mentionnez dans les éléments relatifs aux dépenses de personnels, une diminution de 422 179 euros. Le détail, au verso du document qui nous a été transmis, indique que les prévisions actualisées des dépenses des personnels élèves sont de 13 218 k€ contre 13 811 k€, soit une diminution de 593 000 €, tandis que l'on note 498 000 € côté vacataires. Comment arrive-t-on au total de 422 000 € si l'on cumule ces deux diminutions ?

Mme RIO : Les éléments d'explication sont dans les dépenses de personnels liées à l'activité conventionnelle : davantage de personnes ont été recrutées sur les contrats de recherche. Vous avez approuvé l'augmentation du plafond d'emplois des personnels sur ressources propres au précédent Conseil. C'est le développement des produits et la prise en compte, que j'indiquais tout à l'heure, d'éléments relatifs à la masse salariale du personnel de

l'établissement que l'on pourrait qualifier de permanents (CET, chômage, recatégorisation de personnels).

M. ROSENBLATT : Je voudrais exprimer un vif mécontentement, je suis choqué de la manière dont ce dossier nous est soumis, aujourd'hui 19 décembre. Une décision modificative sert à modifier le budget en cours d'exercice, en fonction des évolutions intervenues et des anticipations faites. Or, nous sommes en fin d'exercice. La première question que je me pose est : pourquoi avoir attendu le mois de décembre pour anticiper le déficit important de cette année ? Je suis très étonné que l'on ait attendu la toute dernière séance pour informer le Conseil d'administration que nous étions en sérieux déficit.

C'est une remarque en même temps qu'une interrogation sur ce caractère très tardif, qui n'est pas normal. Ou bien, on n'a pas vu venir les affaires, on ne s'est pas rendu compte que l'on allait être en déficit et cela pose réellement un problème sur la qualité de la gestion. Ou bien on s'en est rendu compte, et on a attendu la fin de l'année pour nous le dire. Dans les deux cas, ce n'est pas acceptable.

Cela renvoie à une seconde question, des mesures de gestion ont-elles été prises en cours d'année pour limiter l'ampleur des dégâts ? On ne nous en a pas parlé du tout. Vous nous faites, Madame, une présentation très technique, avec des "plus" et des "moins", des motifs sur lesquels, en tout cas pour certains, il y a lieu de revenir. C'est quelque chose de très descriptif dont je vous remercie, mais qui ne permet pas de mesurer d'une manière dynamique quelle a été la gestion de ce dossier. Ce qu'il apparaît à la lecture des documents que nous avons, c'est que l'on a surévalué les recettes et sous-évalué les dépenses, et ce n'est pas de la bonne gestion.

Mme DESSEIN : J'ai alerté plusieurs fois le Conseil sur les travaux de pré-certification que nous aurions et sur les conséquences sur les comptes de l'École. Ces travaux n'étant pas terminés, nous aurons une véritable vision de la situation financière à la clôture des comptes 2012. Vous avez vu sur la décision modificative qu'une bonne part des impacts identifiés résulte de remise à plat d'un certain nombre de normes comptables qui étaient mal appliquées à l'École, et dont nous avons eu les résultats assez tardivement.

J'ai alerté le Conseil plusieurs fois, notamment pour les amortissements, sur les impacts que nous aurions, qui ne sont pas totalement connus à ce jour. De même que pour l'exact rattachement des charges à l'exercice qui n'était pas fait correctement les années précédentes. Toutes les évaluations sont réalisées selon les travaux en cours pour préparer la certification des comptes. La décision modificative n'était pas possible tant que nous n'avions pas le résultat de ces travaux. Nous aurons une véritable vision à la clôture des comptes 2012, en espérant que nous aurons aussi une estimation des domaines à ce moment-là.

M. ROSENBLATT : Vous n'avez répondu que très partiellement à la question. Des travaux de certification peuvent affecter le suivi de cette année, mais j'aimerais comprendre si c'est en "plus" ou en "moins", et beaucoup d'autres éléments non cités figurent dans les documents. On a rarement une accélération des travaux d'investissement. J'imagine que la livraison partielle des bâtiments devait être connue et pouvait figurer au budget primitif, sans besoin d'attendre la DM.

En tout cas, on le voit aussi à la lecture du BP 2013, dès lors que l'on inscrit en recettes et en dépenses des montants bien au-delà des contrats de recherche, par exemple, en se donnant 1 million de marge, le risque est grand de faire ensuite les dépenses sans faire les recettes. Visiblement, c'est ce qui se passe sur l'exercice 2012.

Mme DESSEIN : Sur les travaux, la question n'est pas de savoir s'il était connu que des livraisons partielles auraient lieu ou non. Jusqu'à présent, la comptabilisation des amortissements se faisait à la livraison totale et définitive des travaux. Or, les commissaires aux comptes nous ont demandé de faire des amortissements pour des livraisons partielles.

C'est ce calcul que nous n'avions pas fait lors de la présentation du budget en cours d'année.

Par ailleurs, le mode de calcul des amortissements a aussi été revu et a donc impacté l'année 2012. La seule chose que nous aurions peut-être pu constater avant est ce décalage sur les contrats de recherche, mais nous n'avions pas les moyens de mesurer les impacts sur le reste, dont je vous dis qu'ils ne sont pas encore connus actuellement.

M. LEDOYEN : Au cours de notre dernier vote sur les emplois hors plafond, on m'avait répondu que ces emplois n'étaient engagés que si les contrats de recherche étaient signés. Or, j'ai cru comprendre qu'ils ont été devancés avant que des contrats soient signés.

Mme RIO : Non, les contrats sur ressources propres ne sont effectivement engagés que si les contrats sont signés.

M. SCHWEYER : J'aurais voulu un éclaircissement sur le compte 625, "déplacement, mission, réception", qui affiche un réalisé à 4,6 M€ en 2011, tandis que 6,1 M€ ont été inscrits en 2012, soit une augmentation de 1,5 M€. Comment peut-on être certain que l'on va pouvoir dépenser 1,5 M€ en plus sur ce compte, sachant qu'il y a moins d'élèves et de vacataires ?

Mme DESSEIN : Je ferai une première réponse. Parmi ce que nous sommes en train de remettre en place pour 2012 et les années à venir, nous devons rattacher les charges à l'exercice. Par exemple, des frais de mission et de déplacement en 2011 n'avaient pas été comptabilisés et ont été payés en 2012 tout en relevant de 2011. Cette année 2012, nous allons devoir payer ce qui ne l'avait pas été en 2011, et payer la totalité de ce qui doit l'être en 2012. Nous faisons en quelque sorte une « double » année, avec le reliquat de 2011, puis 2012. Dans les services, nous avons demandé à l'ensemble des assistantes d'engager tous les frais de mission, que l'on puisse avoir la réalité exacte de la charge des déplacements et des frais de mission pour la clôture.

M. SCHWEYER : Permettez-moi d'exprimer un certain étonnement, le montant est considérable.

Mme RIO : Le montant est important, là aussi, des réajustements se feront certainement jusqu'à la fin de l'année. Nous avons voulu conserver une inscription suffisante pour permettre de prendre en compte les charges à payer sur ces frais de mission, ce qui n'était pas le cas les années précédentes. Au sein du budget de fonctionnement, nous avons laissé le montant fléchi sur ces dépenses, peut-être cela sera-t-il réalisé dans une moindre mesure. Le Conseil vote aussi une enveloppe de fonctionnement qui permet de dégager une certaine marge de manoeuvre pour la Direction pour éviter de "coincer" sur des lignes de budget.

Il est vrai que nous reprenons une situation 2012 en cours d'exercice, je veillerai pour la présentation du compte financier à faire un détail de réalisation des différentes lignes budgétaires dans le budget.

M. SCHWEYER : Par ailleurs, sur le compte 778, "autres produits exceptionnels", figure une recette de 300 000 euros. Il s'agirait du résultat suite à la dissolution du CTNERHI, j'aimerais connaître la probabilité d'encaissement de ce produit sur 2012.

Mme DESSEIN : L'assemblée générale de dissolution du CTNERHI a lieu demain. Le boni de liquidation est un peu plus élevé, soit 480 000 €, une partie doit être utilisée pour payer le solde des congés payés en retard du personnel passé du CTNERHI à l'École, soit environ 95 000 €. Il sera proposé au cours de cette assemblée que le boni de liquidation soit affecté à l'École, je pense que ce sera accepté. Le ministère de la Santé va être saisi de cette proposition et acceptera cette dévolution à l'École.

M. ROSENBLATT : Je voudrais être certain d'avoir bien compris, car la même somme est inscrite au même compte 778 pour 2013. Je voulais m'assurer que ce n'était pas la même chose.

Mme RIO : Ce n'est, a priori, pas la même chose. Nous avons inscrit des produits sur le compte 778 pour le budget 2013 par mesure, non pas de précaution mais de réalisme de l'inscription. C'est un compte de produits exceptionnels. On peut envisager d'avoir des produits exceptionnels sur des réalisations de vente de matériel. Vous allez dire que la somme de 300 000 euros est énorme, mais nous avons inscrit une enveloppe prévisionnelle qui ne relève pas d'une certitude sur les produits.

M. ROSENBLATT : J'ai bien compris que ce n'était pas la même chose, mais qu'il n'y avait rien de précis.

J'ai une remarque générale sur les dépenses. Le compte 628 "divers" affiche un crédit de près de 3,2 M€. On peut faire confiance, ne pas détailler beaucoup les affaires et s'y intéresser modérément dès lors qu'on est à l'équilibre. En revanche, avoir un compte fourre-tout pour des millions d'euros lorsqu'on annonce simultanément un gros déficit, à mon sens, ne passe pas. Dès lors qu'on est dans une gestion plus serrée, il faut qu'elle soit plus fine, sinon, vous nous demandez un blanc seing. Ce qui me pose également un gros problème.

Mme RIO : D'un point de vue technique, la comptabilité étant ce qu'elle est, le compte 628 sert effectivement à inscrire un certain nombre de dépenses, comme les contrats de nettoyage, de sécurité, les prestations de service. C'est effectivement un compte un peu fourre-tout. Vous pouvez avoir près de 400 000 euros représentant des dépenses de contrats de nettoyage, de contrats d'entretien, de prestations de dératissage, etc.

M. ROSENBLATT : Le sujet n'est pas à la dératissage, j'entends bien, je ne demanderai pas que l'on fasse un vote au-delà du niveau exigé par la réglementation. En revanche, pour l'information du Conseil, nous vous en demanderons le détail, notamment 6,2 millions d'€ de déplacements, missions et réceptions et 3,2 millions d'€ de « divers ». Cela représente 10 millions, c'est-à-dire une énorme partie du budget.

M. VIEUXBLÉ : Je m'associe à ces propos. Je constate que les produits sont en constante augmentation au niveau des contributions hospitalières, mais notons qu'elles viennent aussi du médico-social, sachant que dans le milieu médico-social, ce sont les résidents qui payent. J'ai déjà dit une fois qu'il est important d'être plus précis sur cette ligne, car l'item hospitalier est un peu faux. Donc, tout est en constante augmentation du côté hospitalier et médico-social et, en même temps, les subventions de l'État diminuent, tout comme les autres subventions. Pourrions-nous avoir quelques explications ?

Mme RIO : Le niveau des contributions hospitalières, avec le bémol que vous venez de noter, est stable. Pour les subventions, je vais être obligée de parler de technique comptable. Sur les activités de recherche et de formation, nous avons deux comptes principaux : le compte 70 de prestations de service et le compte 74 pour les produits de participation qui relèvent plutôt d'une sorte de subvention. Ainsi, des participations ministérielles sur la recherche ou la formation (formation continue) vont être inscrites en compte 74 car, comptablement, cela apparaît comme une subvention. Vous avez des décalages entre le compte 70 et le compte 74. Cela baisse également parce que nous avons une moindre réalisation en produits de recherche et que l'inscription était faite sur les comptes 70 et 74.

M. ROSENBLATT : Sans parler de l'activité conventionnelle de recherche, on note une baisse considérable sur le 746 "autres subventions d'exploitation". Pouvez-vous nous dire pourquoi ?

Mme RIO : Je ne peux pas vous répondre sur ce qui s'est passé en 2011. Mais en 2012, le compte 748 "autres subventions d'exploitation" correspond à la taxe d'apprentissage.

M. ROSENBLATT : Non, vous avez moins 732 000 €, pouvez-vous nous dire ce qui ne se fait pas finalement ?

Mme RIO : Ce sont les produits de recherche qui ne se réalisent pas, comme je l'indiquais, par rapport aux inscriptions budgétaires 2012. En termes prévisionnels, nous n'avons pas

toujours la finesse nécessaire. Nous verrons pour la présentation du budget 2013 que certains contrats sont connus, déjà signés et inscrits, on connaît la répartition entre le compte 70 et le compte 74. Nous avons aussi une partie pour permettre à l'établissement de réaliser son activité sans que le Conseil ait à se prononcer sur une augmentation de produits ou de dépenses. Sur cette partie prévisionnelle, nous n'avons pas toujours la finesse nécessaire, car ce sont des réponses à des appels d'offres, pour pouvoir précisément indiquer s'il s'agit d'un compte de prestations de service ou de subvention.

M. ROSENBLATT : Dans ce cas, vous ne devez pas avoir non plus la dépense. Et sur le 706 ?

Mme RIO : C'est le même type d'explication, ce sont des répartitions différentes entre les comptes 70 et 74. Le compte 74 est trompeur pour vous, je le concède. Sur la subvention du compte 741 État, vous pourriez imaginer qu'il n'y a que les subventions pour charges de service public ; or, on compte aussi les subventions des ministères en tant que telles.

M. ROSENBLATT : Alors, il faut faire une présentation analytique afin que nous comprenions les origines des ressources. En tout cas, je retiens de vos explications que les ressources ont été largement surévaluées et que nous en faisons la constatation seulement en fin d'année. Et ce n'est pas lié à la certification des comptes mais, pour le coup, à des actes de gestion.

Mme RIO : L'estimation des produits sur l'activité conventionnelle, comme cela a été rappelé au début de mon intervention, était effectivement trop importante. Nous avons veillé tout au long de l'exercice de construction du budget 2013 à avoir des inscriptions de produits sincères pour l'activité conventionnelle de recherche.

M. ROSENBLATT : Sans vouloir anticiper, vous reproduisez en 2013 les valeurs de 2012 qui étaient exagérées. Encore une fois, cela ne concerne pas que l'activité conventionnelle de recherche mais toutes les prestations en dehors de l'activité de service public, puisqu'on le trouve à la fois au 706, 708, 744 et au 746, cela fait quand même beaucoup.

M. SCHWEYER : Il a été dit que France Domaine n'avait pas pu réaliser sa mission. Avons-nous une idée du montant de la provision nécessaire pour le budget 2013, ou plutôt de l'impact de l'ajustement à prévoir pour la réévaluation des actifs ?

Mme DESSEIN : Nous n'avons pas d'idée de l'impact que cela pourrait avoir, ni de son mode de comptabilisation. Surtout, nous devons nous mettre d'accord avec la DGFIP sur la date à laquelle nous pouvons faire commencer cette durée d'amortissement. Nous avons demandé à France Domaine de venir faire l'estimation de notre patrimoine, et la DGFIP est intervenue plusieurs fois, mais personne n'est venu la réaliser. Dans ces conditions, la réserve des commissaires aux comptes est quasiment annoncée.

M. ROSENBLATT : Après avoir abordé l'exploitation, je voudrais parler de l'investissement dont on note une diminution importante, soit 1,870 M€, au titre des immobilisations corporelles (compte 21). En l'occurrence, cela signifie que les travaux se réalisent moins vite que prévu, en tout cas que l'on avait mentionné un montant plus important que ce qui a pu être réalisé. Cela veut dire que l'on va solliciter différemment, là aussi, la reprise sur fonds de roulement ; le prélèvement reste élevé mais, à la place de l'investissement pour l'avenir, il sert à financer le déficit de l'exercice.

À ce stade, il est important que vous puissiez nous fournir un PPI actualisé, Gérard Vincent a été le premier à le dire, car cela hypothèque l'avenir et nous avons du mal à savoir où nous mettons les pieds.

Je voudrais aussi parler de l'IRSET. J'ai sans doute manqué une étape de la réflexion, mais je n'ai pas noté de retour pour savoir si les choses avaient sensiblement avancé ou si nous restons les seuls à engager le budget de l'établissement. Qu'en est-il de la participation de la Région et de celle des universités rennaises ?

Mme DESSEIN : Sur les investissements, nous avons à peu près un an de décalage pour les travaux de rénovation du bâtiment École.

Sur les participations des collectivités locales, les choses n'ont pas bougé depuis le dernier Conseil d'administration extraordinaire, c'est-à-dire que les collectivités territoriales maintiennent leur engagement sur le projet IRSET à la hauteur de ce qui avait été dit la dernière fois. Sur un budget de 16 millions d'€, elles s'engagent toutes à hauteur de 9 millions d'€

Mme d'AUTUME : Elles n'ont rien versé pour le moment ?

Mme DESSEIN : Au précédent CA, nous avons voté 350 k€ sur un budget de 1,5 M€, la contrepartie correspond à la différence et les collectivités s'engagent sur cette contrepartie. Reste ensuite le sujet de l'engagement définitif de l'École sur la poursuite du projet ou non. Des négociations sont en cours avec le ministère pour savoir à quel niveau l'École peut s'engager, et s'il peut apporter sa contribution.

Mme d'AUTUME : Le financement de ce plan d'investissement ambitieux pour l'École ne paraît pas totalement garanti aujourd'hui. On peut craindre d'assister à une fonte rapide du fonds de roulement, et les conséquences de la certification peuvent faire craindre un impact sur la gestion, et donc des difficultés à venir. Par conséquent, il va falloir réactualiser le PPI, mais nous avons dit à l'École que, dans le contexte de contrainte budgétaire, il ne fallait pas attendre une augmentation de la contribution versée par le ministère au titre des charges de service public, ni du ministère de l'Enseignement supérieur.

Donc, a priori, la seule solution serait d'envisager, non pas un ajustement par les recettes mais par les dépenses. Je pense que nous n'allons pas développer aujourd'hui, cela signifie qu'il faut se projeter dans l'avenir et que l'École envisage un plan pluriannuel de réduction de ses charges. Dans ce cas, nous pourrions y voir plus clair sur la manière dont les projets d'investissement pourront être financés. Aujourd'hui, nous n'avons pas les éléments, et comme il n'y a pas de directeur, il est compliqué d'engager cette discussion.

M. ROSENBLATT : Lorsqu'on totalise les éléments mentionnés dans les documents budgétaires qui nous ont été transmis, il reste à financer 19 millions d'€ en tout, que l'École n'a évidemment pas.

Je vais préciser davantage ma question concernant l'IRSET. Effectivement, je me souviens bien du montant total, des 9 millions et des 7 millions évoqués au Conseil d'administration extraordinaire cet été. Mais sommes-nous à la déclaration d'intention de ces partenaires ou bien les instances délibérantes de ces partenaires ont-elles voté les crédits et décidé des investissements ? Il me semble bien que non. Pour le moment, pour ce que j'en ai compris, nous sommes les seuls à nous engager. Je ne crois pas que les autres aient délibéré sur le sujet et décidé des investissements. Si c'est le cas, ce sera une excellente nouvelle, même s'il reste une impasse très lourde pour nous.

Mme DESSEIN : Monsieur Thomas peut peut-être nous éclairer.

M. THOMAS : Les partenaires et notamment le rectorat, en premier lieu, sont très inquiets et dans l'attente du positionnement de l'École. C'est exactement le contraire : les collectivités se sont engagées, les instances ont statué, et on attend la contribution de l'École.

Quant à l'université rennaise, elle n'était pas dans le tour de table initial de l'investissement. Je ne sais plus où nous en sommes par rapport aux diverses conventions, tout cela est un peu compliqué. Quoi qu'il en soit, l'université a accepté la réaffectation d'une partie du contrat du plan État-Région (CPER) qui était destinée à rénover les bâtiments, notamment de l'équipe de Bernard Jégou, directeur de l'IRSET, pour la construction de l'institut. En dehors de cette somme de l'université pour le projet, aucun autre investissement n'est prévu, et ce, depuis le début. Par contre, elle s'est engagée à assurer les frais de maintenance ou d'entretien, je ne sais plus exactement. Peut-être Mme Bonnaure-Mallet aura-t-elle des explications ?

Mme BONNAURE-MALLET : Nous sommes effectivement un peu dans l'attente. En ce qui concerne les collectivités locales, il est clairement affiché que ce projet IRSET est une priorité. Concernant l'État, et je parlerai exclusivement au titre du CPER, une attribution est effectivement prévue, laquelle est aussi dans les priorités 2013. D'ailleurs, si le rectorat a souhaité engager dès 2012 la procédure de pré-travaux du plan, avec 350 k€ demandés à l'École, c'est tout simplement pour que se débloquent les crédits suivants en 2013, etc. Au niveau des collectivités et pour la part État concernant le CPER, j'insiste bien, on peut dire que c'est acté. Maintenant, il faut trouver les cofinancements.

Je vais poser une question qui va peut-être paraître particulière, mais j'avais le sentiment que l'on avait tablé éventuellement sur une réalisation un peu plus modeste. On avait envisagé que le bâtiment se fasse en tranches, et qu'une première soit affichée, de mémoire, à 12 millions d'euros. Est-ce une réalité ou était-ce seulement une hypothèse ?

M. THOMAS : Cela avait peut-être été envisagé, mais depuis le début, après avoir eu les éléments de chiffrage du projet global, il avait été décidé de faire deux tranches, la première se montant à 16 millions. La bonne nouvelle, si j'ose dire, c'est que parmi les équipes d'architectes sollicités et l'équipe lauréate du concours, les premiers éléments financiers sont inférieurs à cette somme. Ce sont des architectes bordelais et un architecte rennais.

M. JARNIGON : En tant que contrôleur financier de l'établissement, bien que je ne sois pas intervenu sur la DM 2012, je ferai un commentaire sur le BP 2013, et notamment sur le prélèvement sur le FDR intervenu en 2011 et celui prévu en 2012. Même s'il existe une incertitude sur la réalité du montant, nous sommes sur des prélèvements extrêmement conséquents par rapport au fonds de roulement. Par rapport au BP 2013, tout cela n'est pas neutre. On peut s'interroger sur la capacité d'autofinancement de l'établissement, et donc sur la capacité à mener les investissements, dont le projet IRSET.

Je ne connais sans doute pas tous les éléments, mais je reste sur les interrogations que j'avais formulées lors d'un précédent Conseil à propos du financement global de cette opération. Pour moi également, nous sommes encore sur des déclarations d'intention dans un certain nombre de cas et non sur des décisions proprement dites. Cela mérite un examen extrêmement attentif pour être sûrs que l'établissement ne s'engage pas dans cette opération à hauteur de ce montant-là, sachant qu'il n'a pas, de mon point de vue, la capacité à assurer un autofinancement conséquent pour y faire face.

M. THOMAS : Si l'IRSET ne se fait pas, il faudra bien donner les moyens aux personnels du LERES de continuer à exercer leur mission. Je pense aussi au DSET puisque nous sommes une centaine dans le bâtiment, que nous vous invitons à visiter tout à l'heure si vous le voulez.

M. POMMERET : Pas tout le DSET.

M. THOMAS : Si, dans le bâtiment actuel du LERES, il faudra bien trouver une solution pour ce personnel, soit un tiers du personnel de l'École.

M. ROSENBLATT : Effectivement, je voudrais à tout prix, et de manière convergente, souligner la nécessité d'investissement lourd pour cette remise à niveau. Ce point est indiscutable, et il faudra trouver une solution de toute façon, car nous n'avons pas le choix. Nous avons le choix du moyen mais pas celui de l'objectif. Ceci est indispensable, et dans le délai le plus bref possible.

J'en arrive au fonds de roulement. L'établissement est soumis au décret 2008-618 du 27 juin 2008, relatif au budget et au régime financier des établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel bénéficiant des responsabilités et compétences élargies. Comme chacun le sait, il autorise des prélèvements et permet au Conseil d'administration, qui est compétent, de décider du prélèvement sur le fonds de roulement pour financer l'investissement. En l'occurrence, c'était le budget primitif.

Or, il est proposé en décision modificative une légère baisse du prélèvement sur fonds de roulement, puisque les investissements sont bien moindres, mais l'affectation de la reprise sur fonds de roulement vise à financer le déficit d'exploitation. Cette opération n'est pas directement de la compétence du Conseil d'administration et est soumise, en application de l'article 9 du décret, à autorisation de la tutelle. Le Conseil ne peut pas directement délibérer pour décider de l'affectation du fonds de roulement au déficit d'exploitation. Je voudrais savoir comment vous avez géré cette quadrature du cercle dans ce que vous nous demandez aujourd'hui.

M. BERLAND. – Présentez-vous le budget au recteur ?

Mme RIO : Non.

M. ROSENBLATT : Le décret remplace le recteur, chancelier des universités, par les ministres. Mais les ministres ont le même pouvoir que le recteur, c'est heureux d'ailleurs.

Mme RIO : L'article 2 du décret : L'école est placée sous la tutelle conjointe des ministres chargés de la Santé, des affaires sociales, de l'éducation et de la recherche, qui exerce à son égard les compétences attribuées au recteur d'académie, chancelier des universités, par le Code de l'éducation et les textes pris pour son application. Chacun de ces ministres peut exercer les pouvoirs définis au deuxième alinéa de l'article L719.7 du Code de l'éducation.

M. BERLAND : Dans les universités, ce type d'opération est à la discrétion du recteur. En l'occurrence, qui va décider ?

Mme d'AUTUME : Un point de procédure sera peut-être à voir, mais il me semble que même si ce sont les ministres de tutelle qui décident que l'on peut prélever sur le fonds de roulement pour couvrir le déficit d'exploitation, le Conseil d'administration peut néanmoins s'exprimer. Même si ce n'est pas une délibération en bonne et due forme, il peut approuver ou non que l'on procède à l'opération.

M. ROSENBLATT : L'article 9 précise qu'*"aux mêmes fins, le Conseil d'administration peut être autorisé à prélever sur les réserves de l'établissement par le recteur d'académie, chancelier des universités, ou pour les établissements qui lui sont directement rattachés par le ministre chargé de l'Enseignement supérieur pour le financement d'autres opérations"*. Je n'y connais rien, je suppose qu'il faut demander l'autorisation : *"le tuteur peut autoriser le Conseil d'administration à prélever sur les réserves"*. Je ne sais pas s'il doit le faire avant ou après, mon propos se borne à souligner que c'est indispensable, je laisse aux experts le soin d'apprécier comment.

M. JARNIGON : À mon avis, il faut prendre le budget et l'exercice globalement et pas la DM individuellement par rapport au reste. Globalement, si l'on s'en tient à ce tableau, le montant des travaux est de 4,5 millions. Le prélèvement sur le fonds de roulement sert à financer l'investissement. Par contre, cela ne remet pas en cause le fait que l'établissement n'est pas en capacité de dégager de l'autofinancement pour financer ses investissements.

M. ROSENBLATT : C'est plus que discutable.

M. JARNIGON : Le montant des travaux d'investissement est supérieur au prélèvement sur FDR.

M. ROSENBLATT : Il diminue de 1,5 million, il faudrait dans ce cas que le prélèvement diminue d'autant. Or, il ne diminue pas, c'est donc qu'il est réaffecté à l'exploitation.

M. JARNIGON : Non, le budget s'apprécie globalement sur l'année, les DM ne sont pas prises individuellement. L'article que vous évoquez s'apprécie notamment lors du vote du budget, si c'était pour constater au budget que l'on est conduit à faire un prélèvement sur le fonds de roulement pour financer du fonctionnement, il faudrait l'autorisation.

M. ROSENBLATT : Au budget, ce n'était pas le cas.

M. JARNIGON : Non, mais l'exercice s'apprécie globalement.

Mme D'AUTUME : On n'a pas besoin d'une autorisation formelle.

M. ROSENBLATT : À mon sens, si.

Mme D'AUTUME : Nous allons expertiser.

M. SCHWEYER : Un point d'information, sait-on combien coûte la mission d'assistance à la première certification du cabinet Grant Thornton, et sur quel compte budgétaire elle est prélevée ?

Mme DESSEIN : Je vais d'abord rappeler l'objet de la mission. Nous avons lancé un marché public pour une assistance à la préparation de la certification des comptes. Celle-ci se déroule en plusieurs phases, l'une porte sur le bilan, l'autre sur l'accompagnement des équipes. Durant la première phase de bilan, des plans d'action ont été identifiés et sont en cours pour remettre de l'ordre dans l'utilisation des règles comptables à l'École. La phase d'accompagnement s'étend jusqu'à la fin de la clôture des comptes. Elle est rendue nécessaire car pour l'École et les services financiers et comptables, c'est un vrai bouleversement, avec une appropriation et un transfert de compétences extrêmement lourd. Je n'ai pas les chiffres complètement en tête, mais Marie-Hélène Rio vous les donnera.

Deuxièmement, nous nous sommes aperçus que nous ne pouvions pas établir les DADS à partir de notre logiciel de paie actuel, et surtout que nous ne pouvions pas maintenir le logiciel au-delà de 2012. Devant cette urgence, nous avons étendu l'intervention de Grant Thornton à l'accompagnement dans la mise en place de ce nouveau logiciel en fin d'année pour assurer la DADS 2012 et les paies de 2013.

Mme RIO : J'ai reconstitué les données de la mission d'accompagnement dont le marché de base était de 375 k€. Un avenant a été fait pour 75 k€, et un complément avait été autorisé dans l'appel d'offres, pouvant atteindre 50 % du montant du marché de base. Ce marché complémentaire se monte à 225 000 euros de mémoire, ce qui fait une opération totale de 675 000 euros (compte 628).

Mme DESSEIN : Un élément complémentaire que vous trouverez dans le budget primitif 2013, et qui concerne un point important lié à la récupération de la TVA. Depuis la mise en place de SIFAC (2009), l'École ne récupère pas correctement la TVA. Sans entrer dans les détails techniques, nous allons déposer une réclamation de récupération de la TVA sur 2010, 2011 et 2012, et mettre en place les bonnes manières de la récupérer sur 2013. Pour illustrer : nous déposons une réclamation de 1,100 M€ pour 2010, et de 400 000 euros pour 2011. Il reste encore à étudier 2012. Donc, 1,5 M€ pourrait être récupéré suite à ces réclamations que nous allons déposer avant le 31 décembre prochain.

M. SCHWEYER : A-t-on une idée de la probabilité, car il est aussi marqué qu'il est impossible de déclarer... Enfin, j'anticipe peut-être, mais 300 000 euros sont mentionnés au budget 2013 et sont, à mon sens, peut-être liés à cela.

Mme DESSEIN : Normalement, ces sommes nous sont dues. Après, notamment sur 2010, dès lors que les réclamations portent sur plus de 1 million, la décision doit être prise directement par le ministre. Nous ignorons quand cela interviendra et nous n'avons indiqué nulle part des montants de produits exceptionnels relatifs à cette réclamation de TVA.

En revanche, nous avons calculé tout notre budget 2013 selon le bon mode de calcul de récupération de la TVA. 2009 est forclos, mais nous avons à récupérer 2010, 2011 et 2012. C'est un peu une course contre la montre avec Grant Thornton qui nous fait cette déclaration, car elle doit être déposée avant le 31 décembre, et recalculer toute cette TVA est un énorme travail. J'espère bien que nous allons récupérer, si ce n'est la totalité au moins une bonne partie de ces réclamations.

M. BERLAND. – Que devons-nous voter dans cette DM ?

Mme RIO : Vous devez vous prononcer sur le montant des enveloppes de personnel, de fonctionnement et d'investissement. Vous devez approuver le tableau budgétaire (tableau 1) ainsi que le tableau des emplois (tableau 2).

M. BERLAND. – Si personne n'a d'autre question, nous allons procéder au vote. Vous nous faites donc voter d'abord sur cette proposition de tableau 1, puis sur le tableau 2.

Mme RIO : Tout à fait.

M. BERLAND. – Nous commençons par le tableau 1.

(Il est procédé au vote à main levée : 6 abstentions.)

M. ROSENBLATT : Attendez, je ne vois qu'une seule délibération, la n°39.

M. BERLAND : On vient de me confirmer que c'est normalement un vote global. Donc, nous procédons de nouveau à un vote sur cette décision modificative du budget 2012.

(Il est procédé au vote à main levée : 6 abstentions.)

La délibération n°39/2012 est adoptée à la majorité.

M. DEREURE : J'ai une question, et je me fais là le porte-parole d'un certain nombre d'élus autour de cette table, accepteriez-vous, Monsieur le président, de décaler certains points de l'ordre du jour ? C'est-à-dire que la question des tarifs soit étudiée concomitamment avec celle du budget et non de manière distanciée, car adopter l'un sans l'autre revient à bloquer le vote de l'un ou de l'autre.

M. BERLAND. – Justement, je ne crois pas que nous soyons en disposition de voter le budget primitif 2013 pour plusieurs raisons. Je vous propose de remettre ce vote à une date ultérieure avec deux possibilités, soit à la date où nous nous réunirons pour évoquer la candidature qui nous sera proposée, soit à la date du Conseil d'administration du 27 février, ce qui me semble plus raisonnable. Nous remettons le vote du budget primitif au 27 février, et en même temps, nous évoquerons les tarifs puisque c'est lié.

M. DEREURE : Vous les ajournez de la même manière que le budget ?

M. BERLAND : C'est une bonne question, je réfléchis, il faut peut-être voir cela en aparté...

Je comprends bien que voter les tarifs alors que cela a un impact sur le budget, et remettre le budget qui aura un impact en fonction de ce que l'on aura décidé sur les tarifs est un problème. La demande de voter les deux éléments de concert me paraît légitime.

M. ROSENBLATT : Pour compléter la question des représentants des élèves, cela veut dire que les tarifs 2012 s'appliqueront en début d'année 2013.

M. BERLAND : C'est pourquoi j'évoquais cela en aparté ; cela signifie que jusqu'à la décision du CA, les tarifs en vigueur devraient s'appliquer.

Mme d'AUTUME : Le ministère de la Santé se rallie à la proposition d'Yvon Berland. Néanmoins, nous aurions éventuellement souhaité une discussion technique sur le projet de BP 2013. De fait, il est proposé d'augmenter les tarifs d'hébergement pour les élèves, et il pourrait être utile que nous ayons d'ores et déjà cette discussion, qui tient compte de l'augmentation du coût pour l'École de la rénovation de ses bâtiments. On sait bien que les indemnités n'augmentent pas pendant ce temps...

M. DEREURE : Attendez, la rénovation ne concerne pas les logements.

M. BERLAND : Je vous propose de remettre le vote du budget au mois de février, ainsi que la décision concernant les tarifs. Jusqu'à cette date, les tarifs en vigueur seront appliqués. Nous pourrions, en outre, consacrer un petit moment à évoquer un certain nombre de points qui ne demanderont pas de décision, mais qui pourront préparer la réflexion du vote du budget du mois de février.

M. BOUVIER-MULLER : Compte tenu des remarques, il serait bien que le budget soit retravaillé avant d'être présenté.

M. BERLAND. – Justement, si nous avons trois quarts d'heure de discussion pour que les questions soient soulevées, cela permettrait de le travailler.

M. ROSENBLATT : Beaucoup d'institutions ont une commission des finances, notamment dans nos établissements, réunissant au moins un sous-groupe des instances pour travailler les sujets et obtenir en amont quelques clarifications. Cela évite de surcharger les séances du Conseil d'administration de débats longs, techniquement complexes ou éventuellement houleux. Je me demande s'il ne serait pas raisonnable d'avoir un travail préalable de ce type pour soulager la discussion générale car elle risque d'être longue et tendue.

M. BERLAND : Sans que la discussion de tout à l'heure soit longue et surtout tendue, nous verrons quelques éléments de situation. Mais, effectivement, il faut peut-être réfléchir à la mise en place d'une telle commission avec le prochain directeur.

M. ROSENBLATT : Ou même pour la préparation du budget. Car le nouveau directeur ne sera pas là en février.

M. BERLAND : Je ne peux pas imaginer que le directeur ne soit pas en place le 27 février.

M. ROSENBLATT : Il n'aura pas eu le temps de travailler le budget 2013.

M. BERLAND : Je parlais de sa présence physique.

Par ailleurs, je voulais vous soumettre un texte que je souhaiterais signer avec votre accord et transmettre au personnel.

« Mesdames et Messieurs les membres du personnel, le Ministère des Affaires sociales et de la Santé, le Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche ont décidé d'un commun accord de relancer la procédure pour le recrutement du directeur de l'EHESP, aucun candidat n'ayant été retenu à l'issue de la première sélection.

Le Conseil d'administration, réuni dans sa séance du 19 décembre 2012, a demandé aux ministères de mettre tout en oeuvre pour assurer l'aboutissement de ce recrutement dans les meilleurs délais. Afin de garantir la continuité du fonctionnement de l'École, Catherine Dessein, Directrice adjointe et Secrétaire générale de l'EHESP, assurera l'intérim de la direction à compter du 1^{er} janvier 2013.

Le Conseil d'administration a adressé ses remerciements à Antoine Flahault, qui cessera ses fonctions au 31 décembre 2012, pour son investissement à la Direction de l'EHESP. »

Mme BEUDET : Serait-il possible que cette communication soit faite aux élèves également.

M. BERLAND : Je pense qu'elle peut s'adresser aux personnels, aux élèves et étudiants, si vous en êtes d'accord. (*Acquiescement général de l'assemblée.*)

Merci.

(La séance est suspendue de 13 h 13 à 14 h 24.)

4. PRÉSENTATION ET ADOPTION DU BUDGET PRIMITIF 2013

M. BERLAND : Nous avons convenu tout à l'heure de ne pas voter ce budget et de remettre le point au Conseil d'administration de février. La deuxième proposition est de mettre en place une commission préparatoire. Je vous invite à signaler votre intérêt pour cette commission à Mme Dessein qui proposera une date de réunion.

Cela étant, puisque nous avons commencé à aborder des éléments de contexte ce matin pour la DBM n°1, peut-être certains veulent-ils s'exprimer sur le budget primitif 2013. Qui veut prendre la parole ?

M. SCHWEYER : Avant cela, je voulais savoir si le contrat d'objectifs et de performance avait été signé.

M. BERLAND. – Il a été signé par les deux ministres et je vais le signer au nom de l'établissement.

Si vous n'avez pas d'expression générique sur ce qui a été présenté, je traduis que vous préférez rentrer dans le vif du sujet concernant ce budget. L'intérêt est que quelques expressions auraient permis, dans l'optique d'une nouvelle préparation, de regarder certains points avec distance.

M. SCHWEYER : J'ai quelques questions, notamment sur les recettes. La prochaine mouture pourrait-elle être un peu plus explicite sur l'enveloppe de 1 million en provenance de l'Idex ? 760 000 euros sont inscrits au budget 2013, mais il est stipulé qu'il s'agit d'estimations ; on comprend que 240 000 euros sont incertains, et quelle est la probabilité de réalisation des 260 000 estimés ? De même pour l'augmentation des recettes dues à la recherche. Il est dit qu'elles augmentent de 5 % par rapport au prévisionnel, mais on a vu que le réalisé était en deçà. Le delta semble assez important.

Il serait bien que l'on puisse nous expliquer sur quelle base ce calcul est fait. D'après ce que je vois, c'est +33 %. Peut-être des projets vraiment importants sont-ils attendus, sinon cela paraît important. Par ailleurs, les 600 000 euros attendus du MPH n'apparaissent pas dans le budget 2012. Là encore, il serait intéressant de savoir comment ceci est calculé.

En résumé, sur un certain nombre de points, je trouverai intéressant que l'on puisse avoir davantage de détails.

Mme DESSEIN : Nous rentrerons plus dans le détail si nous faisons une commission. Sur les conventions de recherche, l'estimation faite est peut-être la plus juste que l'on n'ait jamais eue, même s'il subsiste quelques incertitudes. Depuis un an, nous avons remis à plat l'ensemble du fonctionnement de la gestion du Bureau d'aide aux contrats. Lorsque nous y reviendrons, je vous indiquerai la proportion de contrats complètement signés et ceux encore hypothétiques, mais c'est une faible proportion par rapport au volume global.

Pour l'Idex, il reste une incertitude sur une partie du budget. Je ne sais plus exactement les montants mais la moitié ne sera dépensée que si les recettes existent. C'est-à-dire que nous avons les dépenses en face d'une partie de recettes. Je dirais que c'est un jeu à une somme nulle ; si l'Irset n'arrive pas, les dépenses ne seront pas faites. Pour une partie, il n'y a pas de dépenses correspondantes car ce sont des crédits qui viendraient abonder des actions en cours, mais avec une incertitude compte tenu de l'état d'avancement des travaux sur l'Idex par le PRES. Mais le risque est de l'ordre de 300 000 euros. Il se peut aussi que ce soit réalisé.

(Départ de M. Rosenblatt.)

M. BOUVIER-MULLER : Dans la droite ligne de ce que nous avons dit ce matin, ce sont des réflexions qui n'appellent pas de réponse pour l'instant, mais qui permettent de nourrir la future présentation du budget 2013. Je voudrais attirer l'attention sur le fait que le fonds de roulement disponible et sa diminution régulière importante ne permettra sans doute pas d'aller très loin, et je pense vraiment important de s'interroger sur la pérennité financière des choses. Notre fonds de roulement étant très près du niveau que l'on a appelé prudentiel, se pose la question du bouclage si les dépenses sont supérieures aux recettes. D'autant que l'impact des évaluations des actifs n'est pas encore compris puisqu'il faut un travail complémentaire, cela risque d'impacter les dépenses de façon forte.

Il nous faudrait quelque chose de très simple et très au-dessus du budget afin de tracer une perspective avec une série d'options financières qui correspondraient aux projets de l'École. Cela permettrait de voir comment ne pas rentrer dans le mur et ce que l'on peut sauvegarder ou non. Il faut poser très clairement la question des investissements et d'un éventuel plan de retour à l'équilibre. Il serait important d'avoir cette vision pluriannuelle sur quatre ou cinq ans.

Devant ce genre de situation, le travail d'un Conseil d'administration est justement de peser chacune de ces options. Il serait donc intéressant que nous puissions les connaître pour dire laquelle semble plus intéressante que l'autre. Il serait important que la présentation du budget 2013 soit faite avec ce premier prisme.

Mme DESSEIN : L'avantage est que nous serons en mesure de voir la réalité de la clôture 2012, et donc plus à même de faire cette projection.

M. POMMERET : Ce document a été présenté au comité technique, dont je fais partie, l'une des demandes était d'obtenir une vision sur une période plus grande afin de voir les dépenses des départements et leur budget à venir. Aujourd'hui, on compare 2012 à 2013, mais certains départements avaient déjà fait sur l'année 2012 des efforts plus importants que d'autres. Pour en avoir une idée plus globale, il faudrait que nous ayons ces informations. Je reprendrai le propos de Michel Rosenblatt sur le budget 2013, nous sommes dans l'espoir pour une partie des recettes, et une bonne part des dépenses n'est pas encore évaluée. Pour en prendre toute la mesure, je souhaiterais que l'on puisse étudier différents scénarii.

M. LEDOYEN : Un certain nombre de professeurs et d'enseignants sont interrogateurs quant au budget 2013. On nous demande de baisser de façon très significative nos dépenses de fonctionnement, mais je crains que cela entraîne une baisse des recettes. Si l'on doit réduire de façon très substantielle le nombre de vacations et certains frais de fonctionnement qui contribuent pourtant à générer des recettes, je crains que l'impact soit lourd sur les rentrées escomptées pour 2013. Je pense notamment au volet de la formation continue.

En outre, une préoccupation dans mon secteur, mais que l'on doit retrouver ailleurs, est la diminution progressive du nombre d'assistantes. Pourtant, Dieu sait si elles pèsent lourd pour le bon fonctionnement de l'École et l'organisation de certaines activités qui génèrent aussi des recettes. Au pôle Établissement par exemple, la chute d'un tiers en trois ans des effectifs d'assistantes fait prendre le risque de renoncer à certaines activités. Je pense qu'il faut faire le lien permanent entre la réduction des dépenses, dont je comprends bien la nécessité, et l'impact sur notre capacité de production et des recettes que cela peut générer.

M. POMMERET : Je reviens sur un point qui me tient à cœur étant donné la situation dans laquelle se trouve ce département ; la diminution du budget du DSIP (Département des soins infirmiers et des professions paramédicales) par rapport à celui qu'ils avaient initialement demandé, les met dans une position que je trouve très critique. C'est le plus petit budget, et je pense que certains départements ne doivent pas être impactés autant que les autres. Il est plus facile de faire des efforts à certains autres endroits. Aujourd'hui, ce département n'a plus de bâtiment et se trouve dans des conditions de travail très délicates. On doit y faire très attention.

M. BERLAND : C'est pourquoi il est bien d'avoir une discussion. Il est nécessaire de se projeter sur de la pluriannualité pour ne pas découvrir chaque année que l'on s'enfonce dans les difficultés ou que l'on ne peut plus faire. Je disais en aparté à Mme Dessein que cette année est celle du passage aux responsabilités et compétences élargies (RCE), et donc, des coûts découlant de décisions de l'État devront être assumées par l'École. J'en considérerai deux : le GVT, sur lequel il faut faire un point, et le CAS pension, avec une augmentation significative. Je sais que dans d'autres établissements, le compte n'y est pas. Il faudra vraiment avoir une réflexion pour que cela ne s'ajoute pas, car il ne s'agit pas que de quelques euros.

M. BOIRON : Quitte à ajouter une contrainte ou une difficulté. Nous avons noté que les contributions hospitalières n'étaient pas en progression. Bien entendu, nos collègues seront nombreux à souhaiter que cette disposition perdure, y compris, dans toute la mesure du possible, dans une vision pluriannuelle puisque la même contrainte s'applique aujourd'hui. C'est exactement celle que vous décrivez : le GVT est une réalité pour les établissements qui ont beaucoup de personnels et son financement est une difficulté pour les universités et les établissements de santé. Pour cette raison, parmi d'autres, nos collègues seront certainement attachés à ce que la contribution ne progresse pas.

M. BERLAND : Au-delà de la préparation du budget 2013, cette commission doit permettre de réfléchir à des projections et des choix. Il ne s'agit pas de planifier et de voir quels moyens sont nécessaires, mais de regarder d'abord les moyens dont on dispose pour, ensuite, adapter nos perspectives et notre projet. Il faut renverser le paradigme.

M. SCHWEYER : Nous serions d'autant plus à même de donner un avis sur les choix que le budget sera présenté de façon détaillée. Je me suis étonné que rien ne soit mentionné sur le centre de *e-learning* alors que c'est une composante importante du COP. Par ailleurs, on manque de lisibilité sur un certain nombre d'activités. Il serait bien d'avoir un tableau aussi complet que possible pour donner un avis sur des choix.

Mme BEUDET : Nous voulions revenir sur la proposition de hausse de 20 % des tarifs hôteliers, à laquelle les élèves s'opposent fermement. On nous a dit que nous ne représentions pas assez l'avis de la communauté des élèves et des étudiants. Nous avons envoyé un *mail* pour les informer de cette mesure dimanche soir, et reçu plus d'une trentaine de réponses. Certains élèves s'expriment au nom d'une promotion tout entière quand ils sont délégués pour exprimer leur vif désaccord et leur mécontentement quant à ce projet. Ils ont aussi envoyé des photos des résidences que nous allons vous faire passer. Il paraît inenvisageable qu'une telle hausse se produise étant donné l'état de dégradation des résidences dans lesquelles nous sommes accueillis.

Par ailleurs, vous précisez que ces activités sont déficitaires mais aucun détail n'est donné sur le montant de ce déficit, ce qui nous permettrait d'apprécier la justesse d'une telle hausse. Une comparaison avec le CROUS est faite en page 3 du document qui nous a été remis sur la hausse des prestations hôtelières. Il est indiqué qu'ils ont des chambres dites traditionnelles et d'autres rénovées. Après renseignement, la majorité des chambres du CROUS sont rénovées et coûtent 223,50 euros par mois. On peut les comparer aux chambres actuelles de Villermé qui coûte 240,40 euros par mois. Il faut savoir que le niveau de prestation délivré n'est pas le même, puisque toutes ces chambres sont équipées d'une douche, de toilettes et d'un lavabo, tandis que Villermé comprend une douche et un lavabo. Par ailleurs, il y a une cuisine à tous les étages et les chambres ont été rénovées.

En outre, les étudiants qui y logent ont la possibilité de toucher les APL. Rappelons que les indemnités qui nous permettent de nous loger n'ont pas été revalorisées depuis une dizaine d'années et ne nous permettent de financer que la moitié du loyer que l'on nous demande actuellement. Une telle comparaison paraît donc vraiment impossible.

Par ailleurs, on nous indique sur le document que les prestations complémentaires portent le coût de la chambre du CROUS à 397,88 euros. Or, toujours après renseignements, ces prestations ne sont délivrées que de manière occasionnelle aux groupes qui viennent pour louer des chambres du CROUS.

Nous nous interrogeons sur la pertinence de cette comparaison et trouvons regrettable qu'on ne l'ait pas étendue aux prestations de restauration délivrées par le CROUS. Aujourd'hui, le ticket-repas au CROUS est de 3,61 euros et donne droit à une entrée, un plat et un dessert. À l'EHESP, 3,61 euros ne suffisent pas pour une pizza. Aussi nous paraît-il complètement malvenu de demander une augmentation sur l'hôtellerie et sur la restauration pour certains items.

Pour en revenir au logement, cette hausse nous paraît d'autant plus malvenue étant donné l'état de dégradation des locaux que vous pouvez apprécier. Il faut citer, et ce n'est pas une anecdote, deux cas de gale dans la promotion D3S. Ce qui est vraiment éloquent. Si vous le souhaitez, nous pouvons vous faire une visite gratuite des locaux ! Il faut aussi souligner que dans certaines écoles de la fonction publique, des élèves sont accueillis à titre gratuit. Donc, non seulement nous payons, mais on nous demande une augmentation.

Plutôt qu'une augmentation de 20 %, ne faudrait-il pas d'abord réfléchir à mieux gérer les réservations et les flux d'élèves. En effet, le flux important d'entrées et de sorties des élèves génère des dépenses importantes. Aussi, avant de demander une augmentation, ne faudrait-

il pas d'abord s'attacher à gérer ces chambres ? Cela demande du management, mais dans une école censée apprendre la gestion à de futurs dirigeants, cela ne me paraît pas impossible.

Mme DESSEIN : Je crois qu'il faut approfondir le sujet. Le problème est que l'augmentation demandée pour l'hôtellerie ne couvre que la hausse des charges directes. Quant à la comparaison avec le CROUS, il faut noter qu'il ne délivre pas les mêmes services. Le linge est changé toutes les semaines, le ménage est également hebdomadaire, et le petit-déjeuner est gratuit, ce que le CROUS ne propose pas. Par ailleurs, nous sommes bien conscients de la dégradation de certains locaux, notamment la résidence Le Gorgeu. On rejoint là le problème de base qui est le plan d'investissement, de l'ordre de 4 à 5 millions d'euros.

Mme BEUDET : Le CROUS ne propose pas ces prestations mais, en compensation, une cuisine est disponible à chaque étage, avec une possibilité de laver son linge plus facilement qu'à l'EHESP. Nous pensons que ce n'est pas comparable.

M. DEREURE : La comparaison avec le CROUS pourrait être intéressante si nous étions une université, ce qui n'est pas le cas : nous sommes une école de service public. Nous sommes adhérents au réseau des écoles de service public, au même titre que l'École nationale de l'administration pénitentiaire ou celle des officiers sapeurs-pompiers d'Aix. Or, nous avons des échanges avec ces écoles et nous avons eu l'occasion de les visiter dans le cadre de sessions interécoles, et je peux vous garantir qu'entre notre niveau indemnitaire et les conditions hôtelières de l'EHESP, il n'y a pas de quoi être fier !

Souvent, le secrétaire général des ministères sociaux nous a opposé de contraintes budgétaires étatiques pour ne pas nous aligner sur les autres écoles de service public. Je rappellerai juste, et peut-être l'argument est-il intéressant, qu'à la veille du deuxième tour des élections présidentielles, comme par hasard, le régime indemnitaire des élèves de l'ENA a été réévalué, sans que cela pose de problèmes budgétaires.

Mme d'AUTUME : Cela a été indiqué dans diverses séances de notre Conseil d'administration, nous avons des échanges réguliers avec le ministère de la Fonction publique, dont nous pourrions vous communiquer les courriers, pour la revalorisation des indemnités des élèves. Chaque fois, celui-ci nous a indiqué qu'il est prévu d'engager cette réflexion et cette harmonisation interministérielle, mais le chantier n'est toujours pas lancé. On peut espérer qu'il le soit mais, malgré tout, c'est un chantier indépendant de celui de l'augmentation des tarifs d'hébergement. Je comprends bien que ce soit lié pour les élèves puisque leurs ressources diminuent et leurs dépenses augmentent mais, cela se voit différemment administrativement.

Mme BEUDET : Il faut signaler une dégradation des conditions offertes aux élèves par la suppression des postes de télévision et des lignes téléphoniques dans la résidence Condorcet, qui je le rappelle est 4 étoiles. L'accès WiFi a été amélioré mais ce n'est pas encore complètement satisfaisant. Cette hausse des tarifs hôteliers paraît d'autant plus inconcevable aux élèves que l'on diminue les prestations.

M. GIBELIN : Cette demande n'est pas nouvelle, et puisque l'on reporte cette question, il faudrait envisager de donner une autre réponse que celle que nous venons d'entendre. Il n'y a pas de raison d'avoir ce type de réponse alors que, dans le même temps, d'autres écoles voient les tarifs étudiants réévalués sans que cela soit raccordé à ce fameux débat qui est censé être ouvert. Je vous rappelle que nous avons une lettre du secrétaire général des ministères sociaux de 2009 nous assurant que tout allait être réglé dans le premier trimestre 2010. Il faut que les choses débouchent, et il est légitime que les élèves reposent cette question.

Mme d'AUTUME : Je n'ai pas tous les éléments de comparaison avec le CROUS, je ne sais pas quelles en sont les recettes et les dépenses. Mais je pense que l'on ne peut pas faire complètement la comparaison dans la mesure où le CROUS a des recettes qui lui

permettent éventuellement de pratiquer des tarifs bas et qu'il loge des étudiants non rémunérés.

M. DEREURE : L'École nationale de l'administration pénitentiaire à Agen a des étudiants rémunérés et les logements sont gratuits, contrairement à nous, ils ne paient pas deux loyers, c'est-à-dire pour leur chambre et leur domicile. Par ailleurs, le fait de le déconnecter de la question des tarifs est une erreur car faute d'indemnités suffisantes, vous retrouverez ce que nous avons déjà vu l'an dernier en Conseil : près de 9 000 euros de créance en non-valeur sur des frais d'hébergements non réglés.

M. FOUÉRÉ : Une question m'a été relayée par ma collègue suppléante qui est PhISP. Il semble qu'un certain nombre de collègues de la catégorie élèves ou stagiaires ne seraient, a priori, pas considérés comme étant en formation statutaire dès lors qu'ils sont préaffectés dans des agences publiques ou des instituts plutôt que les établissements habituels (ARS, services déconcentrés de l'État). Par conséquent, ils se voient opposer des tarifs plus élevés car ils sont positionnés en catégorie stagiaire, personnes en formation continue.

Mme DESSEIN : Je ne saurai pas vous apporter la réponse, je vais regarder cela.

M. DEREURE : Plus généralement, je rejoindrai les propos de Jean-René Ledoyen ; à l'analyse, des questions taraudent les élèves de la fonction publique hospitalière, que je représente, sur les arbitrages budgétaires. À l'exception du Département des sciences infirmières et paramédicales, les deux départements qui voient les coupes budgétaires les plus importantes sont l'Institut du management et le Département sciences humaines et sciences du comportement. Or, ce sont ceux qui délivrent le plus d'enseignement en formation fonction publique. Comme l'a rappelé Frédéric Boiron, les contributions hospitalières n'ont pas baissé mais, en parallèle, le nombre d'élèves a diminué. Malgré une légère hausse avec les attachés, on n'atteint pas les niveaux correspondant au nombre d'élèves antérieur.

Notamment, on devait faire de l'accompagnement du dispositif mémoire pour les élèves une priorité, mais nous venons d'apprendre qu'il n'avait plus de secrétariat. Jean-René Ledoyen a parlé des assistantes de formation qui ne sont pas remplacées, notamment lors de leur congé maternité, d'autres postes sont même supprimés. La filière Attachés qui dure un an, avec un nombre d'élèves conséquent, n'a plus d'assistante à temps plein. Parmi d'autres choix budgétaires : dans la seule école de la fonction publique hospitalière, on gèle le poste d'enseignant-chercheur spécifique d'étude en droit hospitalier.

Ce sont des signaux importants qui vont tous dans le sens d'une dégradation des formations fonction publique hospitalière. Il serait intéressant que tous les arbitrages n'aillent pas dans le même sens, celui d'une réduction de la qualité des formations fonction publique hospitalière.

Mme DESSEIN : Sans entrer dans le débat, il faut faire attention à la comparaison des données car certaines dépenses de fonctionnement sont liées à des recettes de conventions de recherche. Les départements qui auront des budgets de fonctionnement plus importants sont ceux qui auront les contrats de recherche les plus importants. On s'aperçoit qu'une bonne partie du fonctionnement de la recherche est maintenant prise en charge par les conventions de recherche ; donc par des conventions extérieures. Les départements qui semblent avoir des budgets stables ou en augmentation ont la capacité de faire rentrer beaucoup de conventions de recherche. Le pari est aussi fait sur l'IDM avec la création de l'équipe d'accueil, dont on attend progressivement de plus en plus de conventions de recherche.

Les mêmes réductions ont été à peu près faites sur l'ensemble des départements. Avec les départements qui ont de plus petits budgets, nous avons aussi fait un rapprochement avec la réalité du fonctionnement des années antérieures. Certains avaient connu de trop grosses coupes les années passées, et des dépassements avaient été faits en fin d'année. Nous

avons tenté d'adopter une politique de rééquilibrage des petits budgets qui avaient été trop coupés les années précédentes.

Concernant les assistantes et les secrétaires, il faut que nous fassions avec la réduction du plafond d'emplois et le niveau de la masse salariale. Il faut que chacun comprenne qu'il va falloir redéployer un certain nombre de personnels, les mutualiser. Je ne peux pas dire autre chose ; je ne vais pas vous raconter d'histoire en disant que nous allons pouvoir recruter des assistantes pour tout le monde.

M. SCHWEYER : Dans le document, on voit que le budget de l'IDM est en légère croissance en 2013, soit 1,307 M€, en lien avec de projets nouveaux. Le traitement entre départements est quand même très différent : l'IDM est à +1 % et le département SHS à -26 %, alors que celui-ci n'est pas étranger aux contrats de recherche non plus. Une clarification est à donner sur ce point.

M. LEDOYEN : Je peux donner un premier élément, nous avons fait le choix cette année de basculer des dépenses d'enseignement qui étaient inscrites dans les budgets des filières sur les départements. Il faut tenir compte de ces vases communicants.

Par rapport à la réponse de Mme Dessein, mon propos ne visait pas de me dédouaner de l'effort qui nous est demandé. Mais puisque nous nous trouvons tous dans un contexte budgétaire serré, il faudrait repenser l'ensemble des fonctionnements de manière équilibrée. Notre demande est celle-ci : comment mener sur l'ensemble de l'École une analyse de la situation de chacun, et faire que l'effort soit partagé de façon équitable ?

Mme DESSEIN : Vous avez dit une chose cruciale : il ne faut pas obérer notre capacité à avoir des ressources propres par des restrictions dans des secteurs qui nous permettent justement d'en trouver. Je pense notamment à la formation continue pour laquelle il faudrait pouvoir investir dès maintenant pour gagner beaucoup plus par la suite. C'est la grande difficulté et le vrai problème sur lequel travailler.

M. LEDOYEN : Je partage totalement cette analyse.

M. BOUVIER-MULLER : Il serait aussi important que nous ayons un point de méthode. Toutes les questions sont importantes au plan financier, j'ai beaucoup de respect pour la demande des élèves, le remplacement des congés maternité, ce fonctionnement qui fait le quotidien de l'École. Aussi, serait-il important d'avoir, préalablement à la réunion du Conseil, un endroit où puissent s'exprimer toutes ces questions, dont certaines pourront être réglées, sans aller plus loin. Le Conseil doit pouvoir se centrer sur ce qui semble le plus important : l'orientation stratégique financière, dont découlera un certain nombre de choses. Consacrer du temps au choix de ces options stratégiques me semble extrêmement important dans la mesure où l'ensemble des autres questions va découler de cela.

Je rejoins parfaitement M. Ledoyen lorsqu'il dit que si des restrictions sont indispensables, il faudra se poser des questions d'équité entre les départements, et de priorité sur les endroits où il faut investir car ils peuvent générer du gain. Avoir deux instances, l'une s'occupant de questions qui n'ont pas forcément besoin d'être appelées plus haut, l'autre que représente le Conseil d'administration, centrée sur les orientations stratégiques financières, me semble un point de méthode à creuser en même temps que l'on étudiera le budget.

M. POMMERET : En matière de méthode, dès 2010 et assurément en 2011, les représentants du personnel ont souhaité engager une réflexion avec la Direction de l'École sur les choix stratégiques nécessaires, sachant que le plafond d'emplois n'irait pas en augmentant, et qu'il est maintenant en diminution. Nous avons souhaité à plusieurs reprises cette concertation, force est de constater qu'elle n'a pas eu lieu.

M. BERLAND : Je propose que nous en arrêtons là, il s'impose que cette commission travaille pour donner une bonne photographie et une projection de l'état financier de l'établissement afin que les choix stratégiques s'appuient sur des données relativement

stabilisées et détaillées. Cela évitera que nous restions dans de votes de budgets sans se projeter de manière pluriannuelle, ce qui n'est pas satisfaisant.

Encore une fois, que ceux qui sont intéressés par cette commission le signalent à Mme Dessein, qui vous communiquera une date, afin de préparer les éléments qui doivent nous permettre de nous inscrire plus stratégiquement.

5. DURÉE D'AMORTISSEMENT DES IMMOBILISATIONS

Mme RIO : Cette délibération assez technique qu'il vous est demandé d'approuver concerne les durées d'amortissement devant être ajustées suite au travail de pré-certification mené avec le cabinet. Il s'agit de trois changements importants.

Le premier concerne les constructions légères pour lesquelles un amortissement de trente ans était appliqué alors que les pratiques comptables habituelles le fixent à vingt ans. Le second porte sur les équipements informatiques, en particulier les logiciels. La durée était d'un an pour les logiciels standard et de trois ans pour les logiciels dits de développement spécifique. Il s'avère que la durée d'amortissement d'un an pour les logiciels standard est un peu courte ; ils sont utilisés tous les jours et les montées de versions ne se font pas tous les ans. Un bien acquis est censé durer plus d'un an, il y avait donc là une contradiction. Les logiciels de développement spécifiques pour la paye, la scolarité, voire ceux dédiés au LERES, ont des développements et des implications supérieurs à la durée initiale de trois ans. Il est donc proposé d'en allonger la durée d'amortissement.

Nous fixons aussi le seuil d'inscription à l'inventaire comptable des biens d'une valeur supérieure à 800 euros, hors taxe, cela n'avait pas été précisé lors de la délibération précédente.

Enfin, il est demandé, à titre dérogatoire, pour les durées d'amortissement concernant les constructions légères, d'avoir un effet rétroactif au 1^{er} janvier de cette année, afin de permettre une correction d'écriture dans les bilans d'ouverture de l'exercice et de nous mettre dans les normes pour la certification des comptes. Cela concerne l'amortissement du bâtiment Max Weber.

M. BERLAND : C'est effectivement technique mais important. Avez-vous des questions ?

M. DEREURE : Je ne sais pas si les règles de comptabilité hospitalière sont les mêmes qu'ici, mais les durées d'amortissement sont encadrées entre des durées minimales et maximales. Au regard de la capacité d'autofinancement de l'établissement et des charges d'amortissement déjà lourdes liées aux travaux, avons-nous vraiment intérêt à "carotter" dix ans d'amortissement sur le bâtiment Max Weber ?

Mme RIO : Ce n'est pas "carotter" des durées d'amortissement. Depuis 2006-2007, les normes comptables ne correspondent plus à des durées mini/maxi mais à une réalité d'usage économique du bien. Un bâtiment préfabriqué ne s'amortit pas sur trente ans.

(Il est procédé au vote à main levée.)

La délibération n°40/2012 est adoptée à l'unanimité.

6. RÉGULARISATION

A/ Adhésions à deux organismes (Association of Schools for Public Health et Université européenne de Bretagne)

M. COAT : Le premier point consiste à régulariser la situation de l'École vis-à-vis de deux organismes auxquels l'EHESP a adhéré suite à des intentions discutées au sein des instances, mais sans délibération formelle du Conseil d'administration.

D'une part, nous avons un organisme étranger l'ASPH : il s'agit de l'association américaine qui héberge le CEPH avec lequel l'École s'est engagée dans un processus d'accréditation. D'autre part, l'EHESP est membre associé du PRES Université Européenne de Bretagne (UEB) depuis 2010 mais cela n'avait pas fait l'objet d'une délibération formelle du Conseil d'administration. Accessoirement, ces régularisations permettront à l'agent comptable de verser les contributions financières annuelles dues par l'établissement à ces organismes

M. BERLAND. – Pouvez-vous nous rappeler les montants ?

M. COAT : La cotisation 2012 est de 13 350 euros pour l'ASPH, et de 15 000 euros en 2011 et enfin 16 000 euros en 2012 pour l'UEB.

Mme d'AUTUME : Je saisis cette occasion pour dire qu'il serait souhaitable que l'EHESP fasse une cartographie de toutes ses participations dans des organismes divers et variés, et que nous ayons une idée du montant consolidé des engagements auxquels cela aboutit pour éventuellement dégager des priorités.

M. BERLAND. – Et la valeur ajoutée.

Mme DESSEIN : Nous avons fait le recensement de l'ensemble des cotisations. C'est une régularisation sur l'année, nous pourrions le voir au cours de la présentation du budget.

M. GUERIN : La Direction a indiqué au CT d'avant-hier qu'une note d'orientation stratégique serait transmise à l'ensemble du personnel afin de l'amender. Toutes ces orientations font-elles partie de cette note d'orientations stratégiques ?

Mme DESSEIN : Il faudra effectivement mieux regarder cela au moment du budget. La note d'orientations stratégiques concerne vraiment les grandes orientations, et non les organismes auxquels nous sommes adhérents. Mais nous pourrions en avoir la liste et le montant au prochain conseil.

M. BERLAND : Le Conseil de février sera une séance importante portant sur le budget et les décisions telles qu'elles ont été évoquées. Mais il faudrait aussi voir ce point car cela représente près de 30 000 euros.

M. POMMERET : Dans la note d'orientations stratégiques qu'il est prévu de présenter au CA du 27 février, un paragraphe concerne l'évaluation. Je pense que nous avons besoin de nous orienter stratégiquement vers l'évaluation pour connaître les conséquences de tous les engagements que nous avons pris, et pas seulement sur cela.

M. SCHWEYER : Pour aller dans le même sens, il est écrit que l'impact et les retombées en termes de rayonnement sont indéniables. Je veux bien y croire mais cela reste une croyance, il serait bien...

M. BERLAND : Et c'est important !

M. SCHWEYER : Oui, il faut aussi donner un élan et une dynamique. Mais il serait bien d'avoir une idée un peu tangible des retombées. Certes, une accréditation permet de faire un travail en interne. Mais, concrètement, pour nos réponses aux appels d'offres ou l'image de l'École par exemple, a-t-on des critères d'évaluation ? Nous ne demandons qu'à y croire, mais il nous faudrait quelques éléments pour cela

Mme THOUVENIN : J'ai besoin d'une explication de texte ; l'École est déjà engagée dans l'association des écoles de santé publique, donc s'agit-il d'une information ou serons-nous amenés à délibérer ?

M. BERLAND : C'est une régularisation.

Mme THOUVENIN : Si j'ai bien compris, pour pouvoir faire l'objet d'une accréditation, il faut rentrer dans le système et verser une cotisation annuelle de 13 350 euros.

(Acquiescement du président.)

Mme THOUVENIN : Cela ne fait-il pas l'objet d'un débat ?

M. BERLAND. – Le vote du CA permettra à l'agent de comptable de régulariser.

Mme THOUVENIN : Permettez-moi d'insister, cela signifie que nous n'en avons jamais discuté.

Mme DESSEIN : Si, cela a été discuté en CA, mais la délibération n'avait pas été prise pour permettre l'adhésion.

Mme THOUVENIN : À quand remonte ce préalable ?

M. POMMERET : Au 10 mai 2012 pour cette partie, je recherche le document.

Mme DUCOS : Je vais me permettre de clarifier. L'accréditation ne conditionne pas notre appartenance à cette association, c'était le choix de l'École d'y adhérer. Appartenir à l'association des écoles de santé publique européenne est considéré comme stratégiquement important en termes de visibilité internationale. Je peux en témoigner pour avoir participé à ces rencontres, nous sommes extrêmement visibles et appréciés dans cette association. Seules les écoles accréditées peuvent être membres, mais ce n'est pas obligatoire.

Mme THOUVENIN : Nous sommes donc accrédités ?

Mme DUCOS : Nous ne sommes que membre associé et pas titulaire.

M. BOIRON : C'est finalement un peu comme les agences de notation, il faut payer avant d'être accrédité ! Le mot important est celui que vous avez eu tout à l'heure : pour l'ensemble des membres du Conseil, il est important d'avoir le bilan de ces différentes adhésions qui peuvent paraître nombreuses aux yeux d'un simple membre du Conseil qui voit les choses d'un peu loin, mais la valeur ajoutée mérite d'être évoquée, voire questionnée dans cette instance.

M. BERLAND. – Donc, nous allons permettre à l'agent comptable de payer.

(Il est procédé au vote à main levée.)

Les délibérations 41 et 42/2012 sont adoptées à l'unanimité.

B/ Rétroactivité du montant des vacances "recherche" au 01/01/2012

Mme DESSEIN : Pour l'autre point, le dernier Conseil d'administration avait voté des vacances de recherche dont nous avons oublié d'indiquer la date de prise d'effet. C'est une régularisation afin que cette prise d'effet soit à compter du 1^{er} janvier 2012.

M. BERLAND. – Des questions ? *(Il n'y en a pas.)*

(Il est procédé au vote à main levée.)

La délibération 43/2012 est adoptée à l'unanimité.

7. PRÉSENTATION ET ADOPTION DES CONTRIBUTIONS DES USAGERS POUR 2013

(Ce point est reporté.)

8. VERSEMENT D'UNE SUBVENTION À L'IRD DANS LE CADRE D'UN PROJET DE RECHERCHE TRANSVERSAL (COHORTES – PROJET IRAVI)

Mme BLOCH : Il s'agit d'un programme transversal, parmi les trois programmes transversaux qui ont été retenus par le Conseil scientifique en novembre 2011 et qui avaient été inclus dans la présentation du budget 2012 de l'École. Un budget de 87 000 euros sur deux ans (2012-2013) avait été acté, il est question désormais de donner délégation à l'IRD pour la gestion des crédits de ce programme par une convention dite de "gestion de crédits".

L'objet du programme est une cohorte au Laos traitant des infections respiratoires aiguës en milieu hospitalier. Notre implantation au Laos nous a permis de travailler en cohorte communautaire. D'une part, l'intérêt est de documenter l'organisation de la prise en charge des personnes au Laos par un travail conjoint avec l'IDM, et d'essayer d'améliorer la qualité de cette prise en charge par un travail collectif avec différents hôpitaux au Laos. D'autre part, il s'agit de tester l'hypothèse qu'une amélioration de ce que l'on appelle les *points-of-care* (points de diagnostic rapide) permettrait d'optimiser la prise en charge de ces personnes.

Pour ce faire, il convient de déléguer les crédits à l'IRD, qui a une antenne et qui est beaucoup mieux organisé pour gérer des projets dans les pays de ce type. Il pourra ainsi mettre en place l'étude clinique de comparaison à laquelle l'École ne contribue que partiellement. Le montant est de 40 000 euros pour 2012 ; le budget de l'année prochaine sera revu à la baisse en raison des restrictions budgétaires, c'est-à-dire 41 000 euros.

M. BERLAND. – Des questions ?

M. SCHWEYER : Cet engagement étant supérieur à 23 000 euros, il me semble que cela doit relever d'une convention, dont le CA n'a pas connaissance. Il serait bien de voir quelles sont les conditions d'utilisation de ces fonds et s'il existe un compte rendu d'emploi. Par ailleurs, avons-nous un état des dépenses de ces trois projets transversaux, dont celui-ci, car les montants ne sont pas négligeables ? Et où en est-on des engagements actuels ? Aussi, la convention stipule-t-elle l'IRD, dont je n'ai pas bien compris le rôle ? Cela me semble faire partie du besoin d'inventaire des bénéficiaires et autres. Tout cela me paraît un peu loin, pas seulement géographiquement.

Mme BLOCH : Mme Prioul pourra apporter quelques éléments sur la convention, qui a été signée entre l'EHESP et l'IRD en mai dernier. La mise en place a pris un certain temps en raison de problèmes de gestion administrative au sein de l'École. Et il est effectivement prévu un rendu de l'utilisation des crédits.

Mme PRIOUL : Cette convention de gestion de crédits a effectivement été signée en mai par l'IRD et l'EHESP. Elle ne comporte aucun montant et détermine uniquement des modalités de fonctionnement entre l'institut et l'école. L'EHESP peut avoir des projets à mener dans des pays étrangers dans lesquels elle ne dispose d'aucune structure locale qui permette de gérer correctement les fonds. L'IRD, qui est un établissement public soumis aux mêmes règles comptables et de précaution que l'EHESP, dispose de structures qui permettent justement de gérer ces fonds.

C'est pourquoi il a été convenu entre l'EHESP et l'IRD que l'École confierait des fonds dans des hypothèses à déterminer précisément, ce qu'il vous est demandé d'autoriser aujourd'hui. Ces fonds seraient accordés à l'IRD qui effectuerait, dans le sens demandé par l'EHESP, les dépenses prévues. Et il est bien attendu que l'IRD revienne vers l'EHESP pour lui faire un compte rendu précis de l'utilisation de ces sommes.

Mme BLOCH : Pour terminer ma réponse, je rappelle que l'UMR 190 est en cotutelle avec l'université Aix-Marseille et l'IRD. C'est pourquoi ce dernier est un partenaire tout à fait naturel pour ce projet.

Quant à l'avancement de ces projets, il était prévu de le voir au Conseil scientifique en cette fin d'année. Nous avons eu quelques soucis d'organisation en raison de l'absence de la présidente et nous le ferons donc en début d'année 2013. Un rapport d'activité à la fois scientifique et financier est demandé à chaque programme transversal. Pour des raisons d'organisation administrative, nous sommes en sous-utilisation des crédits et allons déporter les activités. Les deux autres projets, TERRA NOVA autour des pôles hospitaliers et DISPARITES autour des inégalités sociales de santé, progressent bien. Je pense que ce seront vraiment des projets intéressants. Il sera possible de transmettre ces rapports d'activité si certains d'entre vous sont intéressés.

M. SCHWEYER : Je n'ai pas de doute sur l'intérêt scientifique, mais le déficit du budget et l'inquiétude sur le prochain budget invitent à la vigilance. Tous ces engagements demandent à être examinés de près. C'est juste un principe de vigilance.

Mme BLOCH : Comme pour les autres activités, nous avons fait des coupes. L'idée est bien de faire de ce projet un investissement sur l'avenir, et de continuer par la suite en allant chercher des financements à l'extérieur. Ce serait une sorte d'amorçage pour de beaux projets européens ou ANR, etc.

M. BOIRON : Je rejoins la question soulevée par François-Xavier Schweyer. Des questions de cette nature se posent aussi à nos établissements, notamment hospitalo-universitaires, c'est-à-dire des projets de recherche en coopération avec l'étranger. Bien souvent, dans cette période, on a tendance à les réviser pour des raisons de maîtrise de la masse budgétaire et des priorités. Il est donc important que tous les éclairages se fassent pour que le Conseil puisse apprécier pleinement ce type d'engagement.

Par ailleurs, d'autres formes de financement pour les projets de recherche en coopération relèvent d'autorités diverses auxquelles nous faisons appel dans les programmes de type PHRC pour la recherche en France. Pourquoi ne pas faire appel à ces procédures plutôt qu'au budget de l'École lui-même ?

Mme THOUVENIN : Peut-être ma question relève-t-elle du Conseil scientifique. Il s'agit de la constitution de cohortes et de recherches épidémiologiques construites intellectuellement par des chercheurs français mais appliquées sur le territoire du Laos. Devant quel organisme ces projets de recherche ont-ils été présentés ? Qui en est promoteur et quels sont les investigateurs ? Cela a-t-il été présenté devant un comité de protection ? Je sais par hypothèse, car je travaille le sujet depuis longtemps, que les choses ne sont pas si simples.

Mme BLOCH : Il se trouve qu'il existe un partenariat avec un laboratoire et l'université d'Oxford au Laos avec des chercheurs laotiens et pas seulement anglais ou français, des équipes locales sont aussi impliquées. Un financement du *Wellcome Trust* est aussi en jeu. Nous sommes intégrés dans un consortium assez important autour de ces problématiques, l'idée est de bénéficier à terme de financements dans ce cadre. Mme Ducos peut peut-être répondre sur le comité d'éthique.

Mme DUCOS : Le projet doit bien être présenté devant le comité d'éthique, sinon, il ne peut pas avoir lieu.

Mme d'AUTUME : Je fais référence à ce que nous disions précédemment, sans idée de remise en cause. Vous avez donné tous les éléments sur le plan de la rigueur scientifique, de l'évaluation, du suivi du projet, je pense qu'il n'y a pas de souci. Mais, n'y a-t-il pas lieu d'orienter tous ces partenariats scientifiques plus clairement sur le plan stratégique ? Il reste l'idée que les projets de recherche que l'École mène doivent irriguer les formations dispensées, et que des synergies se créent. D'où l'intérêt d'une cartographie. N'y a-t-il pas essentiellement des recherches épidémiologiques sur les maladies infectieuses ? Est-ce que ce sont vraiment nos sujets stratégiques d'investissement pour l'avenir ?

Mme BLOCH : Le début de ma présentation du projet comporte tout un volet sur le management, cela dépasse largement l'aspect épidémiologique, avec l'implication de responsables d'hôpitaux. Nous avons des actions de formation dans ces pays, cela peut nourrir de manière très significative cette réflexion. Il s'agit de recherche-action, ce n'est pas que de l'épidémiologie.

M. BERLAND : Pas d'autres questions ? (*Il n'y en a pas.*)

(*Il est procédé au vote à main levée : 5 abstentions.*)

La délibération n°45/2102 est adoptée à la majorité.

9. MODIFICATION DU RÈGLEMENT INTÉRIEUR (REPRÉSENTATION ET VIE ÉTUDIANTE, COMITÉ TECHNIQUE ET CHSCT) ET DU RÈGLEMENT DE SCOLARITÉ (PROJETS COLLECTIFS)

Mme SUREL : Nous avons réintroduit dans le règlement intérieur les nouveaux textes qui définissent le rôle du comité technique et du CHS qui devient un CHSCT. En revanche, nous avons bien élaboré des règlements intérieurs pour chacune de ces instances, qui ne sont pas dans ce règlement intérieur de l'École.

Mme BEUDET : La révision du règlement intérieur a fait l'objet d'un travail commun entre les représentants des élèves et étudiants au CA et la Direction. L'objet était de fixer les pratiques qui ont été mises en place, avec deux idées : la simplification et la clarification du fonctionnement institutionnel des relations entre les élèves et la Direction. Tout est dit à l'article VI-2-a qui explicite les missions dévolues aux représentants des élèves au Conseil d'administration pour traiter des questions institutionnelles et indemnitaires de formation. En regard, un bureau des élèves et étudiants a été créé en début d'année et a en charge de développer un sentiment d'appartenance à cette école et la vie des étudiants sur le campus. Voilà pour la répartition des rôles, avec une volonté de communication entre élèves et Direction par le biais de réunions mensuelles.

Il s'agissait également de simplifier le fonctionnement institutionnel, notamment par la suppression du comité de la vie collective et du conseil des élèves qui ne se réunissait pratiquement pas et dont les missions ont été largement reprises par le BDE.

Mme MALPOT : Je souhaite remercier les représentants des élèves et des étudiants pour le travail accompli. Un deuxième point important du règlement intérieur concerne les modifications de l'aide sociale et les fonds créés, destinés au public d'étudiants et d'élèves salariés accueillis à l'École. Auparavant, la commission d'aide sociale ne pouvait siéger que pour les situations des personnels. Enfin, le règlement de scolarité a également été transformé au niveau de la composition de la commission des projets collectifs.

Ces propositions ont été présentées en Conseil des formations et approuvées à l'unanimité, elles ont également fait l'objet d'un vote favorable en comité technique.

M. DEREURE : J'ai une question en ma qualité de futur ex-administrateur. Mme Surel n'a parlé que des règlements intérieurs des CT et CHSCT. Qu'en est-il d'un règlement intérieur du Conseil d'administration ?

Mme THOUVENIN : Il en faudrait un pour les trois Conseils.

M. BERLAND : Je n'ai pas souvenir que nous ayons évoqué ce point.

M. DEREURE : C'était lors d'un conseil présidé par M. Mattei.

Mme THOUVENIN : Je fais amende honorable. À la fin du premier Conseil que vous avez présidé, la question avait été évoquée et vous m'aviez demandé de m'y consacrer, ce que je n'ai pas fait. La question d'un règlement intérieur pour les trois Conseils a bien été abordée.

M. BERLAND : Plus qu'un règlement intérieur, il s'agissait de voir les conditions adaptées à certaines situations. Je vous laisse le soin de rédiger une note de procédure !

M. SCHWEYER : J'ai une observation personnelle. Je me réjouis de cette collaboration entre les étudiants, élèves et la Direction, et l'extension du fonds social. C'est une avancée.

Lors d'un prochain Conseil d'administration, je souhaiterais que nous ayons un bilan sur la vie des étudiants et des élèves sur le campus. Je crois savoir que ce n'est pas toujours drôle et que des aménagements sont à faire, certains évoqués depuis un certain temps, ne nécessiteraient pas forcément d'investissements, par exemple l'ouverture de salles pour travailler. J'apprécierais, en tant qu'administrateur, avoir un retour sur la vie quotidienne, et notamment durant les week-ends, pour voir quelles pistes d'amélioration peuvent être suggérées.

M. POMMERET : Le comité technique a approuvé ce règlement intérieur. Toutefois, des membres du CHSCT m'ont contacté par la suite pour proposer un petit aménagement, qui

n'est pas neutre. Ils aimeraient voir changer les termes "contribuer à l'amélioration des conditions de travail" par "contribuer à l'amélioration des conditions et de la qualité de vie au travail" ou de "bien-être au travail", comme il en avait été question à un moment. On fait ainsi référence à la qualité de vie et pas seulement aux conditions. C'est un élément différent de celui présenté au comité technique mais je pense que cela ne poserait pas de problème.

M. BERLAND. – Puisque nous devons voter, je propose de changer le libellé.

M. LEDOYEN : Pour répondre à François-Xavier Schweyer, avant qu'ils partent, nous avons fait avec nos élèves un bilan de la manière dont ils ont vécu leur passage à l'École. Ces données sont à votre disposition.

M. BERLAND. – Lors d'un prochain Conseil, je pense que cela intéressera l'ensemble des membres.

Mme BEUDET : Un travail d'enquête est en cours sur les conditions de vie des élèves et étudiants, qu'un stagiaire est chargé de réaliser. Il serait effectivement intéressant d'avoir un retour institutionnalisé auprès du personnel, des élèves et étudiants.

Mme MALPOT : Nous avons lancé une phase d'enquête auprès des élèves qui sortent et de ceux qui vont rentrer en début d'année pour analyser, comparer et faire des propositions appuyées sur des chiffres.

M. BERLAND : Moyennant la modification proposée par M. Pommeret, je vous propose de passer au vote.

(Il est procédé au vote à main levée.)

Les délibérations 46 et 47/2012 sont adoptées à l'unanimité.

10. QUESTIONS DIVERSES

M. BERLAND : Pour conclure, puisqu'il n'y a pas de question diverse, parmi les sujets importants abordés, rappelons le souhait que nos ministères de tutelle prennent à bras le corps le sujet qui doit aboutir à une proposition de nomination du directeur pour cette école. Je le relaierai également. Par ailleurs, le report de l'adoption du budget permettra de l'envisager d'une manière plus prospective, pluriannuelle, et pas simplement pour la forme.

Merci beaucoup de votre participation.

(La séance est levée à 15 h 46.)