

	Conseil d'administration extraordinaire du 26 février 2015 procès-verbal	Référence	PV CA_DIR 2015-1
		Révision	
		Date d'application	9 septembre 2015
		Version	1

	Rédigé	Validé
Date	mars 2015	9 septembre 2015
Prénom Nom (ou nom de l'instance)	DIXIT-Atoutext	Conseil d'administration

Au titre des représentants de l'Etat :

Représentant les ministères chargés des affaires sociales : Mme Agnès QUIOT est présente,
 Représentant le directeur général de la santé : M. Alain FONTAINE est absent,
 Représentant de la Direction Générale de l'Enseignement Supérieur : M. François COURAUD est absent,
 Représentant la Direction Générale de la Recherche et de l'Innovation : Mme Martine BONNAURE-MALLET est présente.

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

Représentant le mouvement des entreprises de France (MEDEF) : M. Bernard MESURÉ est présent, M. Patrick CARÉ est absent.
 Représentant la Fédération hospitalière de France (FHF) : Messieurs Cédric ARCOS et Emmanuel BOUVIER-MULLER sont présents.
 Représentant le Syndicat des Managers Publics de Santé (SMPS) : M. Olivier OVAGUIMIAN est absent.
 Représentant la Confédération démocratique du travail (CFDT) : M. Michel ROSENBLATT est présent,
 Représentant le syndicat Force ouvrière (FO) : M. Jacques VIEUXBLED est présent,
 Représentant la Confédération générale du travail (CGT) : M. Jean-Luc GIBELIN est absent,
 Représentant l'Association des directeurs d'hôpital (ADH) : M. Frédéric BOIRON est présent,
 Représentant le Syndicat des médecins inspecteurs de santé publique (SMISP) : M. Thierry FOUERE est absent.
 Représentant le Syndicat national des inspecteurs de l'action sanitaire et sociale (SNIASS) Mme Marie-Hortense GOUJON-HAEGY est présente.

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

Mme Monique CAVALIER est présente,
 M. Philippe THIBAUT est absent,
 M. Thomas SANNIÉ est présent,
 M. Yvon BERLAND est présent.

Représentants des enseignants chercheurs ayant rang de professeur :

M. Denis ZMIROU est présent,
 Mme Dominique THOUVENIN est présente,

Représentants des personnels d'enseignement et de recherche :

M. François-Xavier SCHWEYER est présent,

M. Jean-René LEDOYEN est présent,

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

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

Représentants des étudiants préparant un doctorat :

Mme Lucie MICHEL est présente.

Représentante des étudiants :

Mme Clélia BARREZ et M. Ludovic LUMINEAU sont absents.

Représentants des élèves fonctionnaires :

M. Christophe CAPRON est présent.
M. Milan LAZAREVIC est présent.

Procurations :

M. FONTAINE donne pouvoir à Mme QUIOT
M. THIBAUT donne pouvoir à M. BERLAND
M. COURAUD donne pouvoir à Mme BONNAURE-MALLET
M. CARÉ donne pouvoir à M. MESURÉ
M. FOUÉRE donne pouvoir à Mme GOUJON-HAEGY
M. LUMINEAU donne pouvoir à M. LAZAREVIC
M. GIBELIN donne pouvoir à M. ROSENBLATT
M. GAUTIER donne pouvoir à M. BOIRON

Contrôleur financier :

M. JARNIGON, Contrôleur budgétaire en région Bretagne

Présents au titre de l'EHESP

M. CHAMBAUD, Directeur
Mme de LAROCHELAMBERT, Secrétaire générale
M. Vincent NOEL, Agent comptable
M. MARIN, Directeur des études
M. JEGOU, Directeur de la recherche
Mme RIO, Directrice des finances et du contrôle de gestion
Mme DUCOS, Directrice des relations internationales
Mme ANNEE DESMAS, Contrôleur de gestion
Mme THIEFFRY, Assistante de direction

Invités :

Mme KERKEZ, chargée d'analyse financière (DGESIP)

ORDRE DU JOUR

❖ PRESENTATION ET ADOPTION DU BUDGET INITIAL 2015

(La séance est ouverte à 13 h 30, sous la présidence de M. Berland.)

M. BERLAND.- Nous avons organisé ce Conseil d'administration extraordinaire pour traiter un point que nous avons abordé au mois de décembre et pour lequel, collectivement, nous avons jugé qu'il était prématuré de voter. Bien nous en a pris car il s'avère que les choses ne sont finalement pas ce que nous avons imaginé à l'époque.

Nous allons reprendre ce budget initial que nous devons voter pour l'année 2015, avec d'autres données qui n'étaient pas à notre disposition au mois de décembre. Tout cela va vous être détaillé, mais je vais d'abord donner la parole au directeur de l'EHESP.

M. CHAMBAUD.- Je vais commencer par une introduction rapide avant de laisser la parole à Elisabeth de Larochembert et ses équipes pour vous présenter tous les éléments de clôture 2014 et le budget prévisionnel 2015.

Avant de passer à la première diapositive, je voulais vous donner quelques éléments d'explication suite à ce qui vous avait été présenté en décembre.

Je voudrais d'abord insister très fortement sur deux points. La proposition de budget qui va vous être présentée est radicalement différente de celle de décembre. Elle est liée pour une très grande part à des produits exceptionnels, par nature ponctuels. C'est-à-dire que tous les éléments sur la soutenabilité du modèle économique de l'École dont nous parlons depuis un an et demi restent totalement présents.

Si, de façon heureuse cette année, des éléments permettent d'ajuster le budget 2015, nous ne nous situons pas pour autant en position favorable pour le budget 2016. Nous allons aborder de façon beaucoup plus sereine l'année 2015, mais dans l'optique d'engager des discussions permettant de travailler un budget pluriannuel soutenable pour l'École à partir de 2016. Je veux insister fortement sur ce point.

Le deuxième point sur lequel je voudrais insister est que nous n'avons pas connaissance en décembre d'éléments majeurs pesant sur la construction du budget 2015, notamment les recettes et dépenses. De ce point de vue, on voit bien à quel point nous sommes en situation de fragilité par rapport à un certain nombre de sujets. Aujourd'hui, au lieu d'un budget en déficit de 4,4 millions, il présente un excédent d'environ 570 000 euros. La différence est très importante.

Trois éléments majeurs expliquent cette nouvelle présentation.

Le premier est notre réclamation auprès du ministère du Budget sur le calcul du taux de TVA. Nous étions engagés dans une procédure dont, pour être clairs, nous ne savions pas quand nous sortirions et, surtout, quelle serait la décision finale. Il s'avère que nous avons reçu au mois de janvier un courrier acceptant notre réclamation pour un montant de 2,1 millions ainsi que le mode de calcul que nous avons retenu. Cela a été pour nous une divine surprise.

C'est un élément qui pèse beaucoup dans ce budget, d'autant que nous avons provisionné au cas où l'on nous aurait demandé des montants supplémentaires. Donc, non seulement nous avons repris la provision mais nous avons eu ce montant supplémentaire de 2,1 millions. C'est un élément important mais totalement ponctuel qui porte sur des années antérieures. Sachant que nous appliquons dorénavant le taux de TVA demandé par le ministère du Budget.

Le deuxième élément concerne les effectifs des élèves, dont Elisabeth va vous donner les chiffres par filière. Je voudrais insister sur un point, en décembre, nous n'avions pas

connaissance du nombre de personnes qui allaient effectivement venir en tant qu'élèves hospitaliers dans l'École. Nous avons tablé à l'époque, comme cela nous avait été demandé par nos tutelles, sur une diminution de 4 % des attachés d'administration hospitalière (AAH). Pour le reste, nous étions dans l'expectative.

Il faut savoir qu'au regard des chiffres précédents, il est très difficile d'apprécier le taux de défection. Cette année, 15 % d'élèves hospitaliers ne sont finalement pas venus. C'est une « bonne nouvelle » économique pour l'École car c'est une dépense en moins de 2 millions d'euros sur les salaires et indemnités. Mais cela pose aussi une question importante : est-ce un élément ponctuel et retrouverons-nous l'année prochaine des effectifs à plein, notamment sur la filière de directeurs de soins qui affiche une diminution importante cette année, ou est-ce le début d'un processus dans certaines filières hospitalières où les personnes décident finalement de ne pas venir ?

J'attire votre attention sur ce point car 15 %, c'est beaucoup. En outre, le taux n'est pas semblable selon les filières. Chez les directeurs d'hôpitaux, les effectifs théoriques et réels sont, à quelques unités près, semblables. Mais pour les autres, les diminutions sont importantes.

Donc, soit cet élément est ponctuel et nous aura bénéficié cette année, soit il est chronique et annonce un processus qui pose question. Par analogie, nous avons alerté le ministère sur les filières d'élèves inspecteurs des affaires sanitaires et sociales qui depuis des années, entre le théorique et le réel, sont en diminution de 30 à 40 %. Si cette situation s'avère aussi pour les élèves hospitaliers, cela doit interroger.

Un autre point est important : la dernière tranche de financement du bâtiment IRSET qui devait se faire en décembre 2015 mais est retardée à janvier 2016. Cela ne change rien car il faudra payer l'investissement mais pas sur 2015.

Le tableau montre aussi d'autres choses de moindre importance financière. Nous avons souhaité différer des projets nouveaux à hauteur de 200 000 euros. Nous essayons le plus possible de faire en sorte que les projets nouveaux génèrent des recettes en face. Nous parlerons sans doute au Conseil d'administration du mois de mars de l'institut de l'usager dont nous ne savons pas encore quel montant de recettes sera affecté à l'École pour le démarrer. C'est en fonction de cela que nous regarderons ces éléments. Au départ, l'affichage était de 400 000 euros et nous sommes plutôt à 200 000 euros. Toutefois, si les recettes devaient être de l'ordre de 400 000 euros, nous engagerions des dépenses correspondantes.

Nous avons aussi souhaité que les frais de fonctionnement, notamment de missions, n'augmentent pas entre 2015 et 2014. Cela a conduit à une réduction des près de 400 000 euros au budget.

Le dernier point touche à des ajustements sur les clôtures de 2014 et 2015.

Donc, notre présentation va vous paraître beaucoup plus heureuse que celle faite en décembre. Mais ces recettes exceptionnelles et dépenses moindres ne doivent pas masquer certains faits. Notamment, l'effectif des élèves hospitaliers a été revu à la baisse par rapport à ce qui vous a été présenté, mais pas par rapport au nombre de personnes puisque cela continue d'augmenter. Mais entre le théorique et le réel, on constate une diminution. Or, aujourd'hui, les éléments montrent que l'augmentation en effectifs théoriques va se maintenir, voire se développer. Dans ce contexte, le budget ne peut pas être soutenable après 2015.

Voilà ce que je voulais dire en introduction.

Mme de LAROCHELAMBERT.- Le tableau qui s'affiche illustre parfaitement ce que vient de rappeler Laurent Chambaud. Nous sommes dans une situation dont le caractère structurellement déficitaire se confirme. L'estimé 2014 s'établit à 210 000 euros de déficit. Et rappelons que sur l'exercice 2013, nous sommes arrivés à un résultat positif par des

opérations non reconductibles, comme la récupération du CTNERHI ou d'un certain nombre de contributions hospitalières, qui sont aujourd'hui quasiment à flot.

C'est dans ce contexte que s'est préparée cette nouvelle version du budget 2015.

Le tableau suivant rappelle les dépenses d'investissement 2014 :

- Construction du bâtiment IRSET pour plus de 3,5 millions d'euros ;
- Fin du bâtiment Robert Debré, qui abrite le cœur du fonctionnement de l'École ;
- Mise en oeuvre du logiciel Siscole.

Arrivée de M. Bouvier-Muller.

En recettes de cette même année, nous avons le solde de la subvention du MASS pour l'IRSET et une subvention du fonds d'investissement pour l'accès des bâtiments aux personnes en situation de handicap à hauteur de 200 000 euros.

Pour la construction du budget initial 2015 dans sa nouvelle version, nous avons retenu un certain nombre d'hypothèses réalistes.

Le premier élément connu est la baisse de la subvention du programme 204 entre le BI 2015 et le BI 2014, à hauteur de 4 %. Nous n'avons pas fait l'hypothèse de gel supplémentaire à défaut de connaître très exactement les éléments conjoncturels.

Sur le programme 150, nous maintenons la subvention au budget initial 2014.

Sont intégrés les 7 postes supplémentaires acquis dans le cadre de la Comue SPC, proratisés puisque les recrutements vont commencer en septembre prochain.

Nous avons tablé sur une stabilité des contributions hospitalières ; un maintien des dépenses d'exploitation ; des produits exceptionnels (le remboursement de TVA, la reprise de la provision de 752 000 euros).

Apparaît bien ici la tendance qui se confirme : malgré un résultat net escompté de 750 000 euros d'excédent, le résultat d'exploitation prévisionnel pour l'exercice 2015 s'affiche bien en déficit de 2 303 000 euros. Il est conjoncturellement compensé par les éléments qui viennent de vous être rappelés ; fort heureusement pour l'École mais pas pour les métiers de l'hôpital, mais nous y reviendrons.

Dans les produits d'exploitation, on note l'importance de contributions hospitalières à hauteur de 57,3 %. Nous avons projeté en décembre dernier des prévisions sur les exercices suivants au vu des futures contributions hospitalières dont on voyait la part croissante. Sur les autres projections, nous n'avons pas de remarques particulières.

Le graphique suivant montre l'importance croissante des produits de formation. C'est une activité en constante progression, tant en nombre de formations que de personnes qui les demandent.

Nous voyons ici la croissance du nombre de jours stagiaires depuis 2010, en progression constante de façon importante.

Le taux d'annulation, à souligner car c'est un indice de qualité, est en réduction permanente. Cela prouve la qualité de ce qui est dispensé, des prévisions et des réalisations. Le nombre de sessions réalisées, notamment sur mesure, est en croissance. Ce qui démontre la confiance faite à l'EHESP quant à la pertinence des thèmes abordés.

Sur les charges, un certain nombre d'éléments sont à souligner.

Le plafond d'emploi autorisé MASS affiche une réduction de 29 emplois en trois ans, passant de 355 à 337 puis 329 fin 2015. En revanche, 7 postes ont été attribués à l'École au titre de la Comue SPC, de 2014 à 2016. Les premiers recrutements arriveront en septembre prochain.

On comptait 35 places supplémentaires d'élèves au titre de l'exercice 2015, deux défections récentes n'apparaissent pas ici. Les chiffres montrent des variations importantes selon les filières. La quasi-totalité des postes offerts aux DH a été pourvue, soit directement, soit par fonction sur listes complémentaires. Mais la situation des directeurs de soins est extrêmement préoccupante, tout comme celle des D3S.

Quant aux postes pour les attachés, en nous basant sur des statistiques, nous avons projeté une dizaine d'élèves en moins. De fait, nous sommes en dessous. Cette situation permet de façon très conjoncturelle, au regard de prévisions faites pour décembre, une réduction importante de la charge salariale (2,1 millions) et en frais de mission.

Évidemment, cela soulève des questions fondamentales sur l'évolution de la situation hospitalière que cela va entraîner.

Ce tableau indique le taux d'abandon, les pourcentages étant les reports de scolarité pour raisons diverses.

Nous avons ici la masse salariale par catégorie : sur convention de recherche ; personnel École ; vacances ; masse salariale élèves, et ce depuis 2012.

On peut interroger le fait que malgré la diminution des emplois, les prévisions sur l'exercice 2015 sont légèrement supérieures aux dépenses 2014. Un certain nombre d'éléments viennent expliquer cette évolution : l'effet GVT ; l'impact du concours Sauvadet ; une dizaine de postes vacants l'année dernière est entièrement pourvue depuis le 1^{er} janvier ; une revalorisation des catégories C. Sachant que nous avons un nombre important de personnels en catégorie C, 130 si ma mémoire est bonne.

Le graphe suivant montre l'évolution des charges d'exploitation. Il faut retenir l'évolution des coûts directs élèves qui, d'année en année, impactent à la hausse les charges d'exploitation. Au contraire, les autres types de charges sont globalement similaires sur 2014 et 2015, à titre prévisionnel.

Par ailleurs, nous avons cette année deux grosses opérations immobilières en cours. L'une va s'achever à la fin de l'exercice, le bâtiment IRSET dont la dernière tranche de financement a été décalée de fin novembre à fin janvier 2016. La construction de ce bâtiment est conforme au calendrier prévisionnel. Je rappelle que l'EHESP doit y transférer le laboratoire LERES.

Quant à la Maison des sciences de l'homme de Bretagne (MSHB), le bâtiment est en cours de construction et doit ouvrir à l'été 2016.

Nous avons lancé un comité de pilotage en prévision de l'ouverture de ces deux bâtiments. Il est d'abord lancé en interne pour faire le point, et le sera avec nos futurs partenaires afin de signer la convention d'exploitation et que le calendrier d'aménagement soit calé très en amont, car ce sont de grosses opérations.

Les investissements 2015 sont conformes à la situation de l'École. La plus importante opération est la fin de la construction de l'IRSET (1 million). Nous avons provisionné 310 000 euros pour le développement de l'école numérique, et 400 000 euros pour l'acquisition d'un spectromètre de masse pour le LERES, sous réserve qu'il ne soit pas financé par les crédits CPER. Nous avons de nouveau provisionné 300 000 euros pour le développement des fonctionnalités de Siscole.

Un budget rectificatif vous sera soumis à l'automne prochain pour suivre les ajustements nécessaires et les évolutions des filières (Etat ou hospitalières) qui apporteront des éléments nouveaux à intégrer dans les perspectives de clôture 2015.

Autre sujet d'importance : au vu de cette situation structurellement déficitaire, un double dispositif est d'ores et déjà mis en oeuvre pour mieux connaître le modèle économique de l'EHESP et le stabiliser.

Le dispositif consiste à engager le dialogue avec les ministères de tutelle. Deux réunions techniques se sont tenues pour partager un diagnostic entre l'École, les ministères de tutelle et la DGFIP. Un calendrier de réunions techniques est fixé jusqu'au mois de juillet prochain, avec des étapes de *reporting* à définir. L'objectif étant d'achever les travaux afin que le dialogue de gestion 2016 parte sur des bases partagées, que nous espérons tous consensuelles.

• **Plan d'efficience**

Le deuxième élément est la construction au sein même de l'École d'un plan pluriannuel d'efficience et d'amélioration de la performance. Il est la déclinaison des objectifs du COP et du rapport de Françoise Schaezel de l'IGAS, remis en juillet dernier. Il s'agissait de décliner ces deux éléments fondamentaux et structurants de l'École sous une forme pratique, et surtout de faire en sorte que cela s'inscrive dans des perspectives pluriannuelles et de stabilisation conjoncturelle.

Cette importante opération a suscité beaucoup de contributions internes. Nous avons sollicité l'ensemble des unités de travail pour connaître les propositions sur de possibles améliorations de la performance de l'École, qu'elles soient modestes ou de grande ampleur.

Ces propositions ont fait l'objet d'analyses lors du séminaire du comité de direction à la mi-janvier, qui les a classées en trois niveaux :

Les premières propositions n'appellent pas de débat particulier et peuvent d'ores et déjà être validées parce qu'elles sont pertinentes sur le plan qualitatif et d'efficience. Elles concernent surtout les services rattachés au secrétariat général et ont fait l'objet d'un feu vert pour une mise en oeuvre sans délai.

Le deuxième niveau concerne les propositions qui nécessitent des discussions transversales au sein de l'École parce qu'elles touchent au fonctionnement de deux, voire plusieurs unités. Pour l'ensemble des mesures retenues par le comité de direction, nous avons sollicité deux, voire trois référents au sein de l'École, un au secrétariat général ou dans une Direction, et un référent du corps enseignant ou du personnel des unités d'enseignement et des départements. Ce qui est extrêmement apprécié de part et d'autre comme très décloisonnant.

Ces référents se voient attribuer une lettre de mission et j'organiserai mensuellement une réunion jusqu'au mois de juillet pour m'assurer de l'avancée des discussions ou mettre en lumière d'éventuelles difficultés, et surtout qu'il n'y ait pas de redondance dans les réflexions, voire de contradiction.

Le calendrier a été fixé pour chacune des mesures. Un certain nombre d'entre elles n'attendent pas 2016 pour être mises en oeuvre, d'autres sont pluriannuelles. Cette présentation vous sera faite de façon exhaustive lors du prochain Conseil d'administration.

Enfin, le troisième niveau de ces mesures relève d'arbitrages supra école pour lesquels, d'ici le mois de mars, chaque question soulevée fera l'objet d'une analyse de notre part et d'une fiche de présentation et d'interpellation de nos tutelles.

Nous avons structuré ce plan en trois niveaux et quatre thématiques complémentaires :

- Simplification, rationalisation et sécurisation des circuits et procédures. Volet qui avait été fortement souligné par François Schaezel ;
- Croissance des recettes ;
- Innovation pédagogique et développement de l'école numérique ;
- Politique immobilière.

Je souligne la démarche participative que cela représente, reposant sur un calendrier de mise en oeuvre adapté aux objectifs poursuivis. Bien sûr, le prochain Conseil

d'administration pourra aller plus avant, j'espère que nous aurons pu cerner d'ici là les grandes lignes de l'efficience attendue.

Voici en première information quelques exemples de projets confiés à nos binômes :

- Rétablissement de la comptabilité analytique d'ici la fin de l'année, avec une première étape en juillet ;
- Réorganisation de la chaîne financière et mise en oeuvre de la GBCP pour le 1^{er} janvier 2016 ;
- Définition et mise en oeuvre d'une politique hôtelière de l'École (missions à sa charge, leur traitement et éventuelle évolution) ;
- Poursuite des démarches de développement durable ;
- Évolution de la Direction des études ;
- Réflexion sur le déroulement des formations ;
- Création d'une fondation EHESP ;
- Développement de l'innovation pédagogique et école numérique ;
- Regroupement des sites parisiens en un site unique ;
- Élaboration d'un schéma directeur immobilier pluriannuel.

Voici pour les projets les plus ambitieux, sachant que la liste est loin d'être exhaustive.

M. ROSENBLATT.- Effectivement, beaucoup de choses ont été dites, qui ont été pour partie présentées efficacement à la commission budgétaire qui a précédé le Conseil d'administration.

J'aimerais tout d'abord exprimer la satisfaction que des recettes exceptionnelles et d'autres ressources viennent dresser un budget totalement différent de celui envisagé à la fin de l'année dernière. C'est une sorte de divine surprise, même si la recette de la TVA était déjà largement espérée.

Sur le fond cependant, le budget de l'EHESP est structurellement déficitaire depuis plusieurs années. Il ne doit son équilibre qu'à des produits exceptionnels, arrivant comme Zorro, en cours ou en fin d'exercice. Durant les trois dernières années, cette situation n'a jamais conduit à revoir le fameux modèle économique, ni conduit d'ailleurs les ministères de tutelle à s'en préoccuper davantage. Nous avons vécu au cours de la dernière période d'expédients.

Il est grand temps que les inflexions annoncées s'engagent, et vous avez le mérite de le faire. Nous avons aussi le sentiment que cela est très largement dû à la mobilisation des hospitaliers siégeant au CA qui, de longue date, ont tiré la sonnette d'alarme sur ce sujet de préoccupation. Je laisserai mes collègues reprendre le détail du courrier commun qui a été adressé au ministère sur le sujet voici quelques mois.

Il est naturel qu'un dialogue de gestion engage prioritairement les responsables de l'École et les ministères de tutelle, et non l'ensemble des parties prenantes. Mais, au-delà, nous demandons que les composantes du CA soient étroitement associées aux diverses annonces et aux travaux que vous nous avez décrits.

Je voudrais dire aussi que depuis l'origine, il subsiste une opacité, hier sans doute délibérée, sur l'affectation des ressources aux activités de l'École. Comme je l'ai déjà exprimé à plusieurs reprises dans cette instance, nous demandons à connaître non seulement le détail du plan d'efficience sur lequel vous travaillez mais aussi le détail de la production de l'École à Rennes et Paris, ainsi que la réalité des coûts attachés à ses activités et productions. Cela touche l'aspect budgétaire directement.

Je voudrais développer aussi les inquiétudes que nous portons s'agissant des élèves. Vous l'avez dit, il existe visiblement un problème d'attractivité des filières qui va grandissant. Le sujet ne relève pas nécessairement du Conseil d'administration pour une grande part mais

de la politique publique, des données statutaires sur lesquelles nous interpellons régulièrement l'administration centrale.

Pour les directeurs des soins, c'est clairement évident. Le statut qui a été obtenu à l'arraché par les organisations syndicales des directeurs pour les directeurs des soins ne couvre qu'une partie limitée du retard qui s'est accumulé depuis des années pour cette catégorie de directeurs indispensables au fonctionnement des établissements, qui vont manquer demain dans les établissements, instituts et ARS. C'est une forme de catastrophe avec une substitution par des faisant-fonction qui va poser un problème de management dans la plupart des structures, qui s'aggrave d'année en année car nous sommes là dans une extrême fragilité.

De la même manière, le corps des D3S dont les effectifs à l'École avaient diminué, comme celui des DH, souffre aujourd'hui d'une perte d'attractivité. On se retrouve avec des postes vacants en milieu plus rural. Généralement, cela entraîne des intérim multiples prolongés, des fuites accrues de ces territoires et, là aussi, une sorte de désastre dans le management avec le recrutement ici ou là de contractuels non formés pour assumer des responsabilités, avant que le bateau ne prenne tout à fait l'eau.

Personne ne se réjouit de cette évaporation d'élèves, pas plus les responsables de l'École que nous autres, et nous risquons fort de retrouver ce problème de manière chronique. Je le dis ici, même si ce n'est pas le Conseil d'administration qui détermine cette dimension du sujet, car il faut que nous en soyons tous conscients.

Quant à la filière d'attachés, où le problème est sans doute plus ancien, je crois qu'il reste une méconnaissance notamment des étudiants de cette fonction en milieu hospitalier. Sans doute faut-il, là aussi, donner davantage d'information notamment à l'université pour attirer davantage sur la filière des attachés.

Enfin, je voudrais dire que les problèmes chroniques concernant la situation des élèves en formation à l'École doivent être traités, y compris la situation d'élèves précédemment non fonctionnaires. Voici deux ans, nous avons essayé de remuer ciel et terre pour que le sujet soit pris en compte. L'année dernière, on avait sensiblement moins de cas. Cette année, nous nous retrouvons avec davantage de situations complexes de ce type.

Il faut que nous soyons entendus, et le CA a un rôle à jouer pour relayer cette information. De même que la situation du régime indemnitaire non revalorisé depuis près de quinze ans est une préoccupation majeure, qui finit par freiner le recrutement à l'École par rapport à d'autres qui deviennent sensiblement plus attractives. Je n'oublie pas la question de l'hébergement dans des conditions restant décentes pour tous les élèves.

Excusez-moi d'avoir été un peu long, mais ce sont des points importants sur lesquels nous devons progresser

M. LEDOYEN.- Avec ma casquette de directeur soins, je ne peux que m'inquiéter de la situation des DS. Il est très préoccupant de voir que le nombre de candidats ne progresse pas. Nous savons aujourd'hui que l'on ne pourra pas remplir les 55 places proposées au concours 2015 pour la rentrée 2016 avec 90 cadres supérieurs de santé en préparation sur l'ensemble des structures de formation qui proposent la préparation à ce concours. Dans ces conditions, on peut difficilement espérer voir l'effectif des directeurs de soins augmenter à l'École. En fait, il est important que le concours continue à jouer son rôle sans prendre en compte le faible nombre de candidats pour que ceux reçus aient les compétences pour suivre cette formation.

Comme le disait Michel Rosenblatt, il est inquiétant de voir substituer à ces directeurs de soins des faisant-fonction, cadres de santé ou cadres supérieurs, sans aucune préparation à cette fonction qui devient de plus en plus complexe dans l'hôpital. On sait le rôle que joue le directeur de soins dans l'accompagnement des cadres supérieurs et chefs de pôle dans la réorganisation de l'hôpital, dans l'accompagnement des nouveaux parcours de prise en charge des patients. Or, on met des cadres et des cadres supérieurs en difficulté en leur

demandant d'assumer ces fonctions sans y avoir été préparés. Cette situation devient alarmante.

Je partage également son avis sur la situation de D3S. Pour en accompagner quelques-uns en formation sur le terrain, je vois à quel point leur situation peut être compliquée. Il n'est pas rare que de jeunes D3S se retrouvent très rapidement sollicités pour assurer l'intérim de deux ou trois structures dans l'environnement dans lequel ils ont été nommés. En début de carrière, on les met vraiment dans une situation préoccupante.

M. BOIRON.- Je rejoins ces propos, tout en remerciant l'École au sens large pour l'effort fourni, qui se confirme depuis un certain temps, de transparence, de communication des chiffres, d'explication et de pédagogie. Nous avons connu des périodes moins documentées, il est donc important de souligner que les choses évoluent pour le partage d'éléments permettant une meilleure compréhension. Je voulais aussi saluer les efforts de concertation et de dialogue en cette période d'inquiétude, qui a conduit certains d'entre nous à s'en faire les relais auprès des autorités qui nous gouvernent.

Le projet de budget présenté aujourd'hui est effectivement en évolution très notable par rapport à la version précédente. Évidemment, si l'on se projette sur l'exercice 2015, il est de ce point de vue satisfaisant. Nous mentirions si nous disions que la vie hospitalière ne connaît pas parfois aussi ce genre de satisfaction, se plaisant à constater que les choses se présentent mieux que prévu pour l'année à venir, même si l'on devine que les années suivantes seront difficiles. Il faut aussi accorder ce bénéfice à l'École sans se départir de l'inquiétude par la suite.

Ce qui nous préoccupe avant toute chose, c'est justement le soutien et la promotion d'une école puissante de service public hospitalier, et plus largement d'un ensemble de responsabilités exercées dans les milieux de la santé.

De la même façon que l'on nous demande dans les hôpitaux d'assurer la durabilité et la stabilité des établissements qui délivrent le service public de santé, nous souhaitons partager ici la préoccupation de la durabilité de l'École et de l'ensemble de ses missions. Or, beaucoup ici ont déjà souligné que son modèle économique pose problème, vous l'avez reconnu vous-mêmes.

Si ce modèle économique pose problème, que le constat est partagé, il faut faire évoluer ce dernier ou les contributions économiques aux charges de l'École. Il n'y a pas trente-six solutions : diminuer les missions, augmenter les contributions, modifier les charges. Ce sont les seuls leviers pour faire évoluer durablement un budget. Tous ces sujets sont à traiter et, comme cela a été dit et écrit, nous souhaitons y contribuer dans une logique professionnelle et partenariale de soutien, et non d'inquisition quelconque.

De la même manière, je voulais dire un mot sur la désaffectation signalée. Cette année, elle sert un peu à l'équilibre budgétaire, et c'est tout à fait regrettable à dire pour le président d'une association d'anciens élèves. Mais c'est conjoncturel et soyons pragmatiques. Pour autant, on ne peut s'en satisfaire.

Certainement, des éléments sont-ils d'ordre plus statutaire et d'autres d'organisation professionnelle. Une partie de ces sujets ne concernent pas l'ADH, mais s'agissant des éléments de promotion de l'École, des métiers auxquels elle forme, du concours, nous essayons de contribuer en allant présenter dans les grandes écoles les concours, les formations, les métiers. Et ce, sans oublier de démystifier ce qui pèse sur les métiers de l'École, à savoir une médiatisation extrêmement catastrophiste de l'hôpital.

Je suis bien placé pour le savoir ; si je vous dis le mot « emprunt », vous vous souviendrez avoir entendu que l'hôpital de Saint-Etienne est le plus endetté de France. C'est totalement faux et vous le savez, mais cette médiatisation volontairement catastrophique pèse sur la motivation à exercer les métiers. On le voit singulièrement en ce moment sur le métier de directeur des soins.

Donc, il y a des choses à faire sur le plan statutaire et des métiers, mais aussi sur la promotion de l'École et des métiers auxquels elle forme en démystifiant tout cela. Je proposerais volontiers sur ces sujets que nous ayons plus d'actions communes. Il est possible de faire mieux, éventuellement en agissant ensemble et non séparément : les composantes ici présentes chacune dans leur domaine, l'École de l'autre, voire l'Etat de son côté.

Enfin, la question de la valorisation renvoie à la situation des élèves eux-mêmes. Il est évident que c'est aussi un élément de motivation des professionnels ; que la situation des élèves soit favorable pendant leur formation. C'est un élément discriminant de l'école de la santé par rapport à d'autres cursus. Plus cette situation sera gérée attentivement, voire revalorisée car elle ne l'est pas depuis longtemps, plus cela contribuera à la motivation des candidats ayant réussi le concours dans les différentes filières. C'est aussi un point important que je souhaitais rappeler.

M. VIEUXBLED.- Je rejoins mes camarades sur ces appréciations plus qu'inquiétantes. Arrivant en fin de parcours, j'ai un certain recul sur la vie professionnelle hospitalière mais aussi sur les ministères et le fonctionnement des DDASS et des ARS. Je finis ma carrière en tant qu'inspecteur, ayant commencé comme aide-soignant et infirmier. Étant convaincu que la filière hospitalière est très bien représentée à l'EHESP, j'espère qu'elle continuera à l'être, notamment dans la formation des directeurs mais également des D3S. En fait, j'ai deux casquettes car mon épouse est directrice D3S et j'étais de l'autre côté, à serrer un peu la répartition budgétaire.

J'ai un peu l'impression que vous êtes éloignés d'une certaine réalité des ARS qui ont vu l'arrivée de 30 %, voire plus, de collègues de l'assurance maladie dont les fonctions ne sont pas forcément à but humanitaire ou sanitaire mais renvoient à une vision comptable de la vie hospitalière ou des établissements médicosociaux. Ils sont familiers des coupes budgétaires pour faire entrer les chiffres dans les cases, mais au détriment aussi d'un certain attrait. Il faut savoir que les postes d'encadrement valorisés et valorisant dans les ARS ont été, dans la plupart des régions, attribués à des gens venant de l'assurance maladie, laissant quelques miettes aux « gens de l'Etat ».

Vous comprendrez que la filière des IASS au sein des ARS n'a absolument pas été soutenue. Les filières de formation soutenues par la CNAV donnent un a priori favorable à leurs agents, qui ne viennent pas forcément dans notre école et suivent d'autres types de formations. J'ai pu constater que les dossiers des collègues inscrits aux différents concours pour suivre la formation de IASS n'étaient pas vraiment mis en avant, au bénéfice des agents de l'assurance maladie pour d'autres filières de formation.

Concernant la filière D3S, pour l'avoir vécu pendant vingt-cinq ans, il faut savoir que les directeurs d'établissement sont seuls pour la plupart dans leur encadrement. De temps en temps, ils ont la chance d'avoir des collègues IASS ou du conseil général à l'écoute, animés d'une certaine humanité, ce qui permet de mettre du baume au cœur.

Pour faire une parenthèse sur les emprunts, personne n'a été forcé dans les établissements de s'aligner sur le franc suisse. Tous ceux qui se sont alignés sur le livret A de la Caisse d'épargne ont plutôt fait des recettes, contrairement à ceux qui ont fait des erreurs, qu'ils soient hospitaliers ou de la fonction publique territoriale.

Pour finir, je dirai qu'en fin de carrière, l'âge vous fait forcément regarder par l'autre bout de la lorgnette, c'est-à-dire du côté de la patientèle. Je tiens donc à souligner que j'ai été très bien accueilli et soigné dans les établissements hospitaliers, publics ou privés, dont le niveau de qualité ne doit pas être perdu de vue. Notre système de soins est bon, il faut le faire savoir et le valoriser. Avec la désaffectation des inscriptions dans les IFSI, on voit bien que le secteur sanitaire dans sa globalité, sans parler des zones rurales désertiques, est un secteur préoccupant. Je pense que le ministère de la Santé doit vraiment tirer les conclusions d'une situation qui paraît dramatique aux yeux de FO.

M. BOUVIER-MULLER.- Je rejoins mes collègues ayant manifesté leur satisfaction que cette situation difficile ait été prise à bras le corps. J'en remercie l'École, ses dirigeants, son Conseil d'administration. C'est une vraie prise de conscience et une envie d'avancer pour obtenir quelque chose de satisfaisant.

Il faut également se féliciter que cette méthode participative associe toutes les composantes. En revanche, la concertation ne doit pas paralyser l'action : concerter, oui ; ne pas décider, non.

Le but, comme rappelé depuis longtemps, est d'aboutir à un modèle économique stable et viable, c'est-à-dire être à l'équilibre et même en excédent pour pouvoir investir.

Pour moi, cela renvoie à deux questions. Savez-vous à quel moment nous pourrions disposer de la comptabilité analytique ? Nous sommes très contents de cette annonce, sachant que ce sont les résultats qui nous intéressent pour faire un certain nombre de comparaisons.

Par ailleurs, vous avez détaillé vos actions en divers niveaux et volets, mais avez-vous également fixé des perspectives d'économie ou de recettes supplémentaires ?

Mme de LAROCHELAMBERT.- L'objectif est de voir mise en œuvre la comptabilité analytique fin 2015. Quant aux mesures prises et les projets confiés aux référents, la première étape a consisté à définir un calendrier afin qu'ils définissent rapidement les voies d'efficience, soit en recettes supplémentaires, soit en dépenses réduites, mais aussi pour l'amélioration des circuits au sein de l'École et de veille sur les conditions de travail. De fait, les premiers éléments devront être calculés « à la louche » mais rapidement.

M. ARCOS.- La FHF exprime sa satisfaction face à la situation budgétaire, même si cette évolution positive ne saurait cacher les problèmes structurels auxquels notre école est confrontée.

D'une façon générale, depuis la création de l'EHESP, la FHF en particulier et les milieux professionnels ont une position constante et n'ont cessé de rappeler leur rattachement profond à cette école. Ils n'ont également cessé d'alerter et de faire part de leur inquiétude quant à l'impasse du financement et du développement notamment universitaire de cette école.

Nous avons alerté à plusieurs reprises les pouvoirs publics, ce qui nous a conduits au regard de la situation qui nous a paru extrêmement sérieuse lors du précédent Conseil, à adresser un courrier aux trois ministères en charge de cette école, Najat Vallaud-Belkacem, Geneviève Fioraso et Marisol Touraine. Nous y rappelons n'avoir jamais cessé de soutenir cette école, très attachés que nous sommes à son modèle et son développement universitaire, que nous n'avons jamais souhaité bloquer.

Pour autant, nous ne pouvons que constater l'impasse dans laquelle nous nous trouvons, revenant à un niveau encore insuffisant, mais plus satisfaisant qu'auparavant, de formations professionnelles.

Pour nous, et c'est le sens de notre démarche auprès des pouvoirs publics, si le problème est aussi financier, il est avant tout stratégique : comment financer les ambitions assignées à l'École des hautes études en santé publique.

Je ne vous cacherais pas notre émoi relatif devant la non-réponse à ce courrier de l'ensemble de la communauté hospitalière. Nous y sommes habitués, mais nous avons considéré prendre nos responsabilités en envoyant un message, certes, d'alerte mais aussi positif de notre attachement à cette école. Il est confirmé ainsi que nous n'avons aucun interlocuteur au sein des cabinets pour l'école de la santé, ce que l'on n'imaginerait pas pour l'école nationale d'administration.

D'où notre inquiétude devant le très faible intérêt, et je pèse mes mots, que portent les pouvoirs publics à l'EHESP, voire même un désintérêt manifeste et très marqué. Ce qui se traduit, j'ose là un parallèle peut-être un peu risqué, sur l'attractivité des carrières. Dès lors

qu'il n'y a pas d'intérêt marqué par les pouvoirs publics pour cette école et de manière générale pour ces carrières, il ne faut pas s'étonner que les jeunes professionnels en préfèrent d'autres, en particulier l'école nationale supérieure de la sécurité sociale qui, à ma connaissance, a fait le plein cette année.

Pour conclure, je suis assez inquiet d'entendre la DGOS résumer la problématique de l'École à un problème financier. C'est d'abord un problème stratégique, il s'agit de savoir comment financer le développement universitaire autrement que par les crédits hospitaliers. Je relance en cela notre appel au ministère en charge de l'Enseignement supérieur pour qu'il soit en rendez-vous de ses responsabilités et ses engagements vis-à-vis de cette école.

La question est aussi de savoir comment maintenir le niveau de formations professionnelles auxquelles les milieux professionnels sont extrêmement attachés : maintien de la qualité de la formation, maintien du lien avec le terrain, avec les établissements, les évolutions pédagogiques que vous avez soulignées, tout en précisant qu'il ne nous paraît pas envisageable d'augmenter les contributions hospitalières au regard de leur niveau déjà très important et des efforts demandés aux établissements hospitaliers.

C'est bien un problème stratégique sur lequel nous souhaitons attirer de nouveau l'attention, non pas des membres du Conseil mais des pouvoirs publics sur le besoin d'un signal d'intérêt vis-à-vis de cette école mais aussi d'un travail de fond. Celui-ci est engagé au sein de l'École avec des chantiers nombreux et ambitieux auxquels nous apporterons tout notre soutien tant que faire se peut. Mais de façon générale, nous souhaitons être associés par la plus grande participation possible, comme toutes les composantes du CA, à la réflexion des pouvoirs publics qui, pour le moment, ne nous donnent pas réellement de signe tendant à nous rassurer.

M. BOIRON.- Vous savez que je ne m'occupe pas seulement d'emprunt et que Saint-Etienne a une grande école de service public, l'EN3S dont je fréquente régulièrement le directeur sur plusieurs projets. Je crois savoir que la promotion entrante de l'EN3S a été accueillie au ministère de la Santé dans son entier, avec la participation du cabinet et peut-être la présence ou le passage de Mme la ministre, et du conseiller social du président de la République. Choses qui sont peut-être vécues comme surannées par certains mais qui contribuent fortement à la reconnaissance d'une formation, d'une filière, d'une école.

Dans ce que vient de dire le représentant de la FHF, nous partageons pleinement le désir de reconnaissance manifeste de la part des pouvoirs publics de l'École dans ce genre de manifestation et par les autres messages qui pourraient y être associés.

Mme THOUVENIN.- Parmi les questions qui fâchent, je m'étonne que l'une d'elles ne soit pas encore réglée. C'est un système de financement qui remonte à la fin des années 60, qui pèse sur les établissements et est coûteux en termes de « récupération ». Quand parviendra-t-on avec une analyse précise, et je crois que la Cour des comptes l'avait proposé, à avoir une ligne budgétaire dans le budget de la Sécurité sociale ? Vraiment, je m'étonne que l'on ait encore des systèmes de financement aussi vieillots et coûteux.

M. BOIRON.- Il y a le financement du ministère de l'Enseignement supérieur.

Mme THOUVENIN.- Qui nous est rappelé chaque fois par son représentant.

M. BOUVIER-MULLER.- Cette modification financière serait réaffirmer que la Sécurité sociale a une plus grande place autour de cette table.

M. THOUVENIN.- Ce n'est pas faux.

M. ARCOS.- Vous faites allusion à l'idée d'un prélèvement à la source sans passer par les établissements, et nous y sommes rigoureusement opposés. Le problème n'est pas tant la source puisque tout cela revient à la même chose, c'est-à-dire une enveloppe qui s'appelle l'ONDAM. Le problème est celui du financement des ambitions de l'École, c'est en cela que nous nous retournons vers les pouvoirs publics. Le contrat d'objectifs et de performance est très ambitieux, mais quels moyens met-on en face, notamment universitaires ? Il ne s'agit

pas de renvoyer la balle au voisin mais de focaliser l'attention sur les ambitions et moyens alloués à cette école par les pouvoirs publics.

Pourquoi nous-sommes opposés à un prélèvement à la source ? Maintenir ce lien très fort entre l'École et les établissements nous paraît fondamental. Pour nous, ce serait un vrai risque que de couper ce lien direct, que les milieux professionnels ne s'y retrouvent plus et, finalement, aillent se former ailleurs en formation initiale et surtout continue.

Nous comprenons bien la grande tentation de certains du prélèvement à la source pour réduire la place des milieux professionnels au sein de cette école. Certains corps très prestigieux d'inspection pourraient être tentés et l'avaient d'ailleurs écrit. Mais cela ne réglerait pas pour autant les problèmes de fond, voire en créerait d'autres en éloignant les milieux professionnels de leur école, ce qui serait dommageable.

Mme THOUVENIN.- De manière pragmatique, je trouve ce système coûteux.

M. ROSENBLATT.- Une loi de 1968 impose aux établissements d'assurer le financement uniquement des salaires et des indemnités de stage des élèves. Je ne doute pas un instant que si c'était financé directement par la Sécurité sociale, cela ne porterait que sur les salaires et indemnités des élèves, et pas le reste !

Mme THOUVENIN.- C'est tout de même très bancal.

M. ROSENBLATT.- Ce qui est bancal, c'est peut-être le manque d'affirmation de la spécificité de ce qu'est une école de service public. Dans les projets ou les éventualités régulièrement affichées, ou murmurées, il était même question de fusionner l'EN3S et l'EHESP. Pourquoi pas, et dans ce cas on pourrait aussi le faire avec l'ENA ou d'autres structures. Non, cela ne fonctionne pas ainsi. Je ne peux que confirmer ce que dit Cédric Arcos, à savoir l'attachement que nous avons à cette école dont nous sommes issus, et la nécessité de liens profonds avec les établissements dont elle forme les managers.

C'est un point très important pour les établissements de santé médicosociaux et sociaux. C'est aussi très important pour la pérennité de l'École en tant que telle. Sinon, ce n'est plus le modèle économique que l'on remettrait en cause mais la finalité et même le sens de l'organisation générale de l'école des hautes études en santé publique. C'est un point totalement structurant du dispositif, même si l'on pourrait imaginer économiser un certain nombre de titres de recettes.

M. VIEUXBLED.- Pour mon organisation syndicale FO, je tiens à rappeler ce que j'avais dit voici un peu plus d'un an. Si l'on reprend les derniers chiffres de l'INSEE, les établissements sociaux et médicosociaux, les EHPAD, représentent 540 000 lits en France. Il faut savoir que ces établissements cotisent entre 58 et 85 euros le lit par an. Si l'on multiplie ces cotisations à la charge des familles et non de la Sécurité sociale ou l'État, cela représente quelque 50 millions d'euros.

Je reviens également sur le désarroi parfois des directeurs d'établissement, de maison de retraite. Lorsqu'ils doivent annoncer une augmentation de la participation de la part de la famille de 0,5 euro, voire 1 ou 2 euros, cela crée des drames familiaux. C'est la réalité du terrain ; certains ne veulent plus se retrouver seuls au bout d'une table, devant les représentants des familles, des élus qui exercent une pression impossible pour que le budget n'augmente pas, car cela implique la restriction de personnels.

M. LAZAREVIC.- En tant que représentant des élèves, je ne peux que m'associer aux propos sur la reconnaissance institutionnelle de l'École, les travaux et les revalorisations statutaires des carrières. Carrière qui commence d'ailleurs à l'École. Les écoles mentionnées ont développé une véritable culture de service à l'élève fonctionnaire, ce qui manque un peu, voire beaucoup, à l'EHESP. Non seulement le régime indemnitaire est inférieur aux autres, mais les indemnités sont perçues avec des retards de deux mois, ce qui ne se voit pas dans les autres établissements.

C'est très important car l'EHESP a aussi une réputation parmi les élèves fonctionnaires, les élèves administrateurs territoriaux, à l'ENA, à l'EN3S. Nous avons souvent fait les mêmes formations, nous nous connaissons et la réputation de l'EHESP dans ce domaine n'est pas la meilleure. Si nos carrières longues commencent à l'EHESP, nous pensons qu'une véritable culture de service à l'élève devrait être développée, en tout cas amplifiée si elle existe déjà.

Mme QUIOT.- Je voudrais faire part de mon analyse sur l'exercice proposé et le budget. Je m'associe bien évidemment à ce qui a été dit, mais peut-être inverserais-je les propositions.

Tout d'abord, avant de nous satisfaire trop rapidement de la qualité de présentation du budget 2015, c'est au problème de fond que nous nous sommes attaqués. Comme il a été dit lors du dernier Conseil d'administration et indiqué par Élisabeth de Laroche Lambert, nous avons mis en place un groupe de travail au ministère sur le modèle économique de l'École. Les propos que j'ai entendus montrent que la méthode pour laquelle nous avons opté n'est peut-être pas la plus mauvaise. Le but est de construire des travaux participatifs.

Jusqu'à présent, nous avons jugé nécessaire que les tutelles travaillent avec l'École pour remettre à plat un certain nombre de process, de règles, et bien comprendre quel était ce modèle économique, dont je pense que les composantes autour de cette table n'ont pas la même vision. Par exemple, sur les ESMS, ce n'est pas au nombre de lits que se calcule la contribution. Cela relève d'une loi de 1968 et pas forcément des années 60.

Mme THOUVENIN.- C'est la fin des années 60.

Mme QUIOT.- Le souci qui nous anime dans cette première étape de travaux est celui de la précision et la vérité des process et divers phénomènes, afin que le débat avec l'ensemble des composantes du Conseil soit fructueux, ou du moins sur la même longueur d'onde.

Sans vouloir créer de sentiment d'exclusion, il était indispensable que ce groupe de travail réunisse les deux ministères et, en leur sein, tous les services impliqués. Car la particularité de l'École, qui explique un peu ses difficultés, est que la tutelle est très éclatée avec de nombreux interlocuteurs qui ont tous un angle de vue sur les sujets impliquant l'École, et pas forcément une vision globale. Pour un dialogue fructueux, cette vision globale est à construire. Le COP a été signé en décembre dernier et est aussi le résultat d'une avancée côté tutelle pour une mise à niveau.

Le groupe de travail sur le modèle économique qui s'est mis en place et s'est réuni à deux reprises, a une feuille de route jusqu'au mois de juillet. Comme il a été annoncé lors du dernier Conseil d'administration, les premières orientations de ces travaux seront annoncées au prochain CA, date à partir de laquelle nous organiserons le débat et la participation de l'ensemble des composantes. On voit bien que sous des angles différents, le devenir de l'École nous préoccupe tous. C'est un point de consensus.

Voilà pour la méthode choisie et assumée. Il n'y a donc pas d'exclusion mais au contraire une volonté d'aller vite. L'objectif étant de s'inscrire dans la préparation du budget 2016. Et l'on sait bien que la loi de finances 2016 se prépare dès maintenant ; les premières réunions techniques ont lieu. D'où la nécessité d'articuler la réflexion sur le modèle économique de l'École avec la préparation des lois qui financent. Je parle autant du budget de l'Etat que de la loi de financement de la Sécurité sociale en cas d'évolution d'autres financements que le budget Etat.

Je conclurai par un bon satisfecit, quoi que l'on en dise, même si les ressources sont exceptionnelles, elles sont aussi le fruit du travail de cette école, des démarches engagées pour essayer de récupérer de l'argent dû ou dont le paiement pouvait être différé. Les tutelles ont été un peu associées à ces résultats. Je tiens à souligner qu'un excédent alimente aussi le fonds de roulement, ce qui est plutôt positif lorsqu'on annonce des ambitions d'investissements. Donc, je ne passerai pas rapidement sur ces résultats positifs dont une partie sera pérenne.

Je pense que c'est une bonne chose, en dépit des alertes et sans remettre en cause le problème de fond, c'est-à-dire cet effet ciseau qu'il faut combattre. Mais je trouve que l'on passe un peu trop rapidement sur les bons résultats de cette école depuis deux ans qui, malgré un tableau très noir, se retrouve dans une position tout à fait honorable au regard de certaines écoles que vous avez citées et qui ne sont pas forcément en meilleure position.

C'est la raison pour laquelle nous voterons sans aucune réserve le budget.

M. SANNIÉ.- La discussion semble tourner autour de deux sujets principaux : le financement de l'École et le projet éducatif.

Au travers des discussions, à demi-mot, on perçoit des enjeux de financement, de pouvoir, de place des uns et des autres. C'est un jeu extrêmement subtil que vous maniez beaucoup mieux que moi puisque vous avez une meilleure vue d'ensemble des conséquences, même si à force de vous côtoyer, je vois progressivement les incidences, les rapports, la signification de ce qui peut être dit ici.

Il n'en reste pas moins que le financement doit être au service d'un certain projet éducatif. Je pense que c'est le sujet du Conseil d'administration, contrairement à ce qui a pu être dit lors des différentes interventions. Beaucoup ont souligné l'enjeu de l'attractivité, mais c'est aussi une question de changement de métiers et de ce que cela implique. Pour moi, la nécessité absolue est de répondre aux besoins de santé de la population. C'est le cœur du projet éducatif. Il s'agit de déterminer comment apprendre aux professionnels à travailler et à répondre à cet objectif de service public.

Vous avez parlé de l'importance de conserver le lien entre le monde hospitalier et l'École. Pour ma part, j'espère ne pas voir dans cette expression un conservatisme extrêmement fort face aux changements nécessaires qu'il convient de mettre en œuvre pour répondre aux besoins de la santé de la population, et la nécessité de former autrement les professionnels pour les faire travailler autrement. Vous avez évoqué la direction des soins, et je suis frappé de voir combien les personnes qui s'occupent des soins à l'hôpital, infirmiers, aides-soignants, sont regardés au travers d'un système hiérarchique extrêmement bien établi, très conservateur. Au fond, ces métiers sont assez peu considérés dans le monde de l'hôpital.

C'est un élément qui doit absolument évoluer. Et lorsque vous parlez du maintien du lien, je pense qu'il y a des choses à ouvrir, des actions à mener pour mieux former les professionnels, mieux répondre aux besoins de la santé de la population. Pour être optimiste comme vous, madame, je suis persuadé que l'École peut évoluer dans ce sens et participer à ce changement.

M. BOIRON.- Les liens peuvent durer en restant heureux. Maintenir un lien n'est pas forcément conservateur, il peut être volontaire et positif. Beaucoup d'exemples dans la vie montrent que certains liens peuvent durer pour l'intérêt de tous. Je réagis à ce que vous venez de dire...

M. le PRÉSIDENT.- Je suis sûr que cela va susciter des réactions !

M. BOIRON.- Bien sûr, car cela nous « réveille » et ouvre un autre sujet très intéressant qui est celui des motivations pour lesquelles nous sommes tous autour de cette table, vous y compris monsieur. Pourquoi sommes-nous ici ? Plus largement, restons-nous à l'hôpital public parce que nous croyons à certaines choses ? Je pense que oui, et les personnes que j'essaie de représenter le revendiquent.

C'est pourquoi, sur le plan professionnel, je m'inscris en faux par rapport au message de mauvaise considération des professions soignantes que je ne partage absolument pas, en tout cas dans les établissements où j'ai eu l'occasion d'exercer ou que je dirige aujourd'hui. Ces choses évoluent heureusement avec le temps ; on est bien loin de l'infirmière « bonne sœur » d'autrefois. Les professionnels sont considérés autrement et il faut voir cela aussi sans trop de conservatisme.

Ce que vous dites me paraît intéressant car le vrai sujet concernant l'École de la santé, c'est la santé et les professionnels qu'elle forme, et pas le budget. Le vrai sujet n'est pas la question financière mais celle du projet éducatif, professionnel de l'École, et la façon dont nous voyons l'hôpital et les métiers auxquels elle doit former. Dans ce sens, je souscris à vos propos.

J'ajouterai même que le sujet doit être politique, au sens noble du terme. Il faut ajouter qu'au sein des ministères qui exercent la tutelle -terme que je trouve suranné et qui est généralement réservé aux majeurs incapables-, on doit avoir une vision politique de l'École de la santé. Certains dans les ministères sont très impliqués dans le suivi de l'École et participent à ce Conseil. Il serait donc important d'avoir un interlocuteur privilégié, notamment en périodes de crise, pour cette grande école nationale concernée par la politique menée par les autorités qui nous gouvernent.

M. BOUVIER-MULLER.- L'intérêt d'avoir des gens qui travaillent dans les hôpitaux autour de cette table est qu'ils peuvent rectifier des éléments inexacts. Aujourd'hui, la considération envers les personnels à l'hôpital est une réalité. Pour les fréquenter tous les jours, j'en sais quelque chose. Même si la hiérarchie peut être pesante, que l'on peut vouloir dénoncer certaines choses à juste titre, la considération est belle est bien réelle pour tous. Toute personne qui fréquente les services hospitaliers, rencontre les médecins, infirmières, aides-soignants, conducteurs ambulanciers, etc., peut témoigner de cette considération. Sauf à ne pas avoir compris le sens de votre intervention, mais si c'est le cas je m'inscris en faux.

Je voudrais aussi revenir sur le modèle. On a pu faire part d'un satisfecit sur les comptes 2015, un travail a été réalisé et il est logique de parler d'évolution positive. En revanche, chacune des interventions a soulevé la question du modèle. J'ai été attentif à ce qui était dit à l'instant par nos autorités de tutelle ; je suis bien d'accord avec la méthodologie qui consiste à associer à l'évolution de ce modèle chaque partie prenante de cette école. Car c'est bien lui qui pose problème, comme vous l'avez rappelé à juste titre ; le modèle permet de faire vivre un projet éducatif de façon stable et viable au fil des années. Et c'est ce changement de modèle que nous appelons de nos vœux.

M. CAPRON.- Je souhaite revenir sur les propos de mon collègue Milan Lazarevic et les compléter. Je représente les élèves et suis notamment élève D3S, corps de métier au service de l'usager. Nous prenons acte de ce budget qui atteint l'équilibre, en outre grâce à la défaillance de quelques élèves qui n'ont pas pris le cours de leur scolarité ; situation qui nous interpelle tout de même. Le message à l'attention des autorités de tutelle est que la situation est urgente et dépasse l'EHESP en tant que telle.

Concernant l'École et les conditions de vie sur le campus, je dirais qu'elles sont « efficaces ». En tant que représentant des élèves de l'École, nous souhaitons que beaucoup des propositions que nous avons faites auprès de la Direction ne s'arrêtent pas à leur étude mais puissent se concrétiser au cours de cette année. C'est aussi un message que nous voulions renouveler. Le contexte budgétaire est serré mais en faisant preuve d'un peu d'imagination, en prenant en compte les contraintes, nous pensons pouvoir arriver à quelque chose de bien. Sachez également que les élèves répondront présents dans cette démarche.

M. POMMERET.- Depuis plusieurs années, on demande la participation des personnels au travail d'efficacité de l'École, et l'on ne peut que constater d'année en année la réduction des effectifs. Cette année encore, ce sera le cas.

Aussi, nous espérons que ce nouveau plan qui nous est proposé ne sera pas le plan de trop qui conduira les personnels à ne plus suivre. Pour l'instant, la seule variable devant les difficultés budgétaires a été la réduction des personnels, alors que les propos autour de cette table ont tous mis en cause le modèle économique et non leur travail. Nous espérons donc que ce ne sera pas encore au détriment des personnels et de la qualité de vie au travail.

M. ARCOS.- Au titre de la Fédération hospitalière de France, je ne reviendrai pas sur les inquiétudes qui, malgré les propos rassurants du ministère de la Santé, perdurent car nous ne nous satisfaisons pas de cette situation en trompe-l'œil. Surtout, nous maintenons notre vigilance quant au nécessaire intérêt que l'Etat doit manifester à l'École.

Donc, la FHF ne votera pas contre ce budget pour ne pas entraver le développement de l'École mais s'abstiendra. Elle n'approuvera toutefois pas ce budget pour continuer à alerter sur la nécessité d'un travail commun. Il est tout à fait logique que les autorités de tutelle s'interrogent enfin sur le modèle de notre école, et nous souhaiterons y apporter un soutien vigilant.

C'est pour cette raison que la FHF s'abstiendra, tout à rappelant son inquiétude sur l'évolution de l'EHESP.

Mme GOUJON-HAEGY.- Pour le SNIASS UNSA, nous n'avons rien à ajouter à ce qui a été dit, si ce n'est que nous serons attentifs aux pistes d'économie qui seront proposées pour le budget 2016.

J'ai un message plus particulier concernant le déroulement du prochain concours IASS. Nous avons été prévenus très récemment de son décalage dans le temps ; au lieu de rentrer en octobre 2015, les élèves rentreront en mars-avril 2016. Nous avons quelques inquiétudes à ce propos, tout comme sur la formation des élèves IASS. D'ailleurs, le SNIASS participe à un groupe de travail au niveau national, où il est question de revoir la durée de la formation initiale, le contenu, etc.

Quant à l'attractivité de la fonction publique hospitalière, nous avons également des problèmes de ce point de vue pour le corps des IASS. Avec la création des ARS, les débouchés et la visibilité sur le déroulement de carrière sont plus difficiles. On peut le voir avec le nombre de postes proposés à la sortie de l'école : 50 % en cohésion sociale, 50 % en ARS, alors que l'équilibre serait plutôt à 80 % en ARS et 20 % en cohésion sociale. Cela suscite beaucoup d'inquiétude, ce qui entraîne des défections faute de visibilité du IASS en ARS, y compris pour les demandes de stage.

Tous ces points soulèvent beaucoup d'interrogations, c'est pourquoi le SNIASS s'abstiendra sur le vote du budget.

J'ai également un commentaire pour le syndicat des MISP puisque Thierry Fouéré ne pouvait être présent aujourd'hui. Son syndicat est inquiet à propos de la filière des MISP qui n'ont toujours pas de responsable. Il avait été proposé un poste de responsable de filière à mi-temps mais qui n'a pas été pourvu. Ils sont donc très inquiets de l'avenir de la filière, sachant qu'ils ont fait remonter une proposition il y a six mois pour créer une nouvelle filière qui pourrait englober d'autres corps de médecins, mais qui n'a pas été retenue.

M. VIEUXBLED.- Au dernier Conseil d'administration, vous avez proposé la disparition d'une filière qui était soutenue par le docteur François Petitjean. Or, nous nous étions battus avec nos collègues au ministère, qui était tout à fait à notre écoute, pour avoir une filière pour les infirmiers et infirmières travaillant dans les DDASS et les ARS. C'était un élément important car la veille sanitaire repose notamment sur des médecins-inspecteurs, des ingénieurs de la filière sanitaire, mais aussi sur des infirmiers de santé publique.

J'ai été d'ailleurs étonné que Laurent Chambaud ne se soit pas positionné. Je n'étais pas présent et je n'ai pas entendu votre avis mais vous avez fait partie de l'AFISP qui regroupait les infirmiers de santé publique dans les DDASS et les ARS. En quelque sorte, je pars bientôt en retraite, après dix ans de travail pour rien, pour voir cet embryon de filière passer à la trappe. Visiblement, la santé publique n'est pas encore ancrée malgré tous les problèmes vécus au quotidien.

Pour cela et l'ensemble des raisons évoquées par mes collègues, nous allons également nous abstenir.

M. MESURÉ.- J'ai écouté avec beaucoup d'intérêt les divers commentaires qui sont tout de même assez rassurants dans la mesure où le Conseil a fait une analyse consensuelle sur les deux ou trois points apparaissant dans la présentation.

J'étais sorti du dernier Conseil d'administration dans un état dépressif, les craintes pour l'avenir de l'École étaient apparues très sérieuses. Il est évidemment sympathique de gagner au loto, que la commission européenne nous laisse jusqu'en 2017 pour rentrer dans les clous, que cela aille un peu mieux pour le chômage, même si nous nous battons tous contre deux virus actuellement : la grippe et les difficultés sur le plan économique...

Parmi les sujets évoqués, l'un me paraît prioritaire à travailler, car nous sommes effectivement d'abord face à un problème stratégique et ensuite financier, même s'il est un peu court de le dire ainsi et que l'argent est évidemment nécessaire.

Il faudrait également essayer de voir plus à fond quelle est la raison de cette désaffection des élèves. Il est tout de même extrêmement grave pour une école de ne pas avoir d'élèves. Il faut que la courbe s'inverse. Un travail intéressant est sans doute à faire qui pourrait déboucher sur le projet peut-être d'une meilleure pédagogie et d'une promotion enthousiaste pour valoriser ce qui était dit autour de la table et faire comprendre aux jeunes que ce sont des métiers passionnants. Tous les pays n'ont pas la chance d'avoir une école de santé publique. Dans la situation actuelle de la jeunesse, je pense que nous avons vraiment un rôle à jouer.

Quant au financement, j'entendrai avec beaucoup d'intérêt les orientations que Mme Quiot a annoncées pour le CA de mars. Pour ma part, je pense que l'École n'échappe pas au problème que nous savons tous: va-t-on continuer longtemps à avoir 1 milliard de déficit supplémentaire par mois ? Merci aux jeunes qui ne sont pas encore nés de payer tout cela un jour. Le moment est venu que tous nos dirigeants, d'où qu'ils viennent et quels qu'ils soient, travaillent réellement le sujet. On ne peut pas continuer à dire que l'on est satisfait d'un système que tout le monde nous envie en sachant tranquillement qu'on ne le finance pas. Il faut absolument réformer notre système.

On rentre sûrement dans des cycles économiques qui ne seront pas ceux que nous avons connus. L'un de nos gros problèmes de financement commence par les millions de chômeurs, car ce sont des ressources qui manquent. Depuis quelques années, l'ONDAM est contrôlé, les tendances sont extrêmement acceptables, même si l'on peut toujours faire mieux. Mais le principal problème, c'est le manque de cotisations. Je ne pense pas que le redressement se fera en rentrant dans les cycles d'augmentation de croissance connus par le passé. Peut-être sommes-nous partis comme cela pour une décennie où nous serons satisfaits d'avoir entre 1,5 et de 2 % de croissance. Cela nécessite une certaine lucidité pour monter nos modèles. Le temps des Glorieuses est largement derrière nous et il va falloir financer nos systèmes sociaux et de santé avec l'argent que nous avons et non pas celui que l'on espère avec les générations qui viennent.

Pour finir, je voterai le budget car les surprises tombent parfois du ciel, mais viennent surtout quand on va les chercher.

M. ROSENBLATT.- Je n'aurai pas la prétention d'élargir le sujet comme notre collègue Mesuré, et l'on peut tout à fait comprendre le sens de son intervention. Mais je voudrais souligner que les perspectives sont loin d'être roses dans la sphère publique en général et particulièrement dans le champ sanitaire et social, notamment avec ce que prévoit la loi du 29 décembre 2014 sur la programmation des finances publiques, le plan triennal et autres joyusetés qui vont s'appliquer à l'ensemble des structures publiques dans des conditions relativement sanglantes.

Cela ne renforce que l'urgence de la réflexion engagée qui doit absolument aboutir. Je suppose que personne ici n' imagine qu'à partir de 2016, l'Etat augmente les subventions de l'École, qui ont diminué au cours des derniers exercices malgré ce qu'il ajoute dans les

contrats d'objectifs et de performance. Ce ne sont jamais que des contrats d'objectifs et de moyens avec moins de moyens.

Pour notre part, nous nous abstiendrons pour le vote de ce budget. Je suppose que c'est ce que feront les composantes professionnelles globalement, car il n'est effectivement pas question de voter contre un budget qui, par une divine surprise et du travail, est à l'équilibre et même légèrement excédentaire. Mais dans la mesure où les sujets ne sont pas réglés, nous exprimerons ainsi à la fois la vigilance et les attentes que nous avons pu détailler précédemment.

M. BOIRON.- Je rappelle que c'est une grande et une belle école, un bel établissement et que nous devons être nombreux à promouvoir cette image pour revenir sur ce que l'on appelle la désaffection. Il n'y a pas que le discours budgétaire, c'est un très bel établissement auquel nous sommes tous très attachés. Nous ne débattrions pas autant si ce n'était pas le cas. Je pense qu'il existe beaucoup de ressources au sein de l'Etat, de l'École et parmi les composantes pour porter ce message auprès des candidats. J'appelle à nouveau de mes vœux ce travail commun sur la promotion de l'École auprès des jeunes professionnels dans les universités et autres.

Le budget sera vraisemblablement adopté, nous sommes rassurés. Cela me permet de vous dire qu'étant porteur d'un mandat au titre du SMPS, je suis chargé de relayer ici un vote d'abstention. C'est ce que fera également l'ADH dont je suis le représentant, avec le même raisonnement : pour assurer à la fois l'adoption et porter ce message de vigilance de la part des professionnels.

M. ZMIROU.- Beaucoup de soutiens critiques se manifesteront par l'abstention, mais il y aura également un certain nombre de votes favorables à ce budget. Cela illustre une prise de conscience par l'ensemble des parties de l'acuité de la situation de l'École et de la nécessité d'y trouver des solutions engageant l'ensemble des composantes, quelles qu'elles soient.

Ce sera donc pour une partie des personnels enseignants un vote positif mais exigeant, car nous sommes impliqués dans cette réflexion. Le caractère très participatif et inclusif de la procédure décrite tout à l'heure nous permettra d'avancer des propositions mais aussi de soulever de points problématiques, y compris sur la qualité du service rendu à nos élèves de toutes catégories ainsi que de nos conditions de travail.

C'est une école hybride avec un modèle original que nous voulons construire ; modèle hybride correspondant probablement aussi à un financement hybride. Ce qui est à inventer, ce n'est pas un modèle où chacun vient voir comment sa propre contribution est utilisée dans un projet disposé en tuyaux d'orgue, mais c'est bien le projet de l'École dans l'ensemble de ses composantes et de ses missions.

C'est une école de formation professionnelle d'enseignement supérieur, et aucun enseignement supérieur ne peut tenir sans être adossé à la production de connaissances et la recherche. De plus en plus d'élèves, y compris fonctionnaires, viennent profiter du fait qu'il existe des formations à caractère académique, y compris en préparation de thèse, et ce de manière croissante. C'est sur toutes ces dimensions de formations d'enseignement supérieur que ce modèle économique est à inventer, avec l'ensemble des contributions et non pas chacune contribuant pour une partie de l'exercice.

Mme QUIDU.- J'irai dans le même sens que ces propos. Nous sommes deux personnels BIATOSS à voter favorablement mais en étant exigeants pour la suite, en particulier parce que le personnel est lui aussi très attaché mais ne voudrait pas faire les frais du modèle économique.

Par ailleurs, durant les Conseils d'administration précédents, les personnels ont aussi alerté les membres des difficultés que l'École allait rencontrer.

M. BERLAND. – Monsieur le directeur, vous vouliez ajouter un mot.

M. CHAMBAUD.- Je voudrais reprendre un certain nombre de points relevés.

De manière générale, nous sommes dans une situation spécifique due à un certain nombre de possibilités qui se sont offertes entre le mois de décembre et le mois de février, qui nous a permis d'afficher ce budget.

Peut-être faut-il s'entendre sur les mots mais la discussion qui s'ouvre n'est pas uniquement économique ; il s'agit de voir comment faire vivre notre modèle. Ce sont deux éléments : le modèle puis la manière de le faire vivre. Ces deux sujets sont intimement liés. Et il me semble qu'ils l'étaient déjà lorsque nous avons proposé ici le projet de COP à nos tutelles. Derrière, c'est le modèle de l'École que nous voulons développer. Cela entraîne un certain nombre de difficultés, mais l'idée du COP est de fixer des objectifs ambitieux, certes, mais pas inatteignables. Le COP prévoit de se revoir une année après, et nous avons déjà beaucoup avancé sur certains sujets.

Concernant les coûts, c'est aussi un engagement de notre part : nous souhaitons que les coûts soient de plus à plus transparents. Ce qui implique pour nous de mettre en place cette mécanique permettant de savoir de quelles recettes nous disposons et comment elles sont affectées. La comptabilité analytique n'est pas une fin en soi, elle va surtout nous servir à rendre compte d'un certain nombre de coûts. Nous travaillons d'ailleurs depuis le départ, mais le chemin n'est pas simple, à connaître le coût des différentes formations en coûts directs et globaux.

Je voudrais insister sur un point car le sujet va être extrêmement fort pour l'École. Nous avons parlé de façon assez forte de l'évolution et des difficultés connues sur les filières hospitalières. Ce ne sont pas uniquement des problèmes d'effectifs, ce sont aussi des évolutions pédagogiques. En général lorsqu'on pense à des évolutions de statuts, cela entraîne des évolutions pédagogiques, dans un contexte où, comme la formation universitaire, nous avons besoin de fortement faire évoluer les méthodes pédagogiques à l'aune du numérique, du *e-learning*, etc.

Il faut avoir à l'esprit que toutes les filières professionnelles chez nous sont ou vont être impactées. Vous avez fait référence, madame, à l'évolution potentielle que nous avons apprise récemment de la formation des inspecteurs des affaires sanitaires et sociales. Mais nous avons aussi un certain nombre d'interrogations sur la formation des médecins-inspecteurs, des pharmaciens-inspecteurs, sur les filières du génie sanitaire ou encore les médecins de l'éducation nationale. Les 13 filières de l'École sont ou seront donc toutes impactées dans les années qui viennent.

C'est une transformation majeure pour laquelle, très souvent, l'École est un peu en bout de ligne. C'est-à-dire qu'un certain nombre de choses se mettent en place, et nous sommes associés aux réflexions, à notre demande, car cela a des impacts très importants pour nous. C'est notamment le cas pour les filières hospitalières car nous payons les élèves hospitaliers, mais ne croyez pas que cela n'en a pas sur les autres filières dont nous avons aussi la responsabilité. Je parle bien des filières Etat, même si nous ne les payons pas.

Tous ces sujets montrent à quel point nous sommes dans un monde en fort bouleversement. Selon moi, dans les deux prochaines années, toutes les filières professionnelles connaîtront des évolutions.

Sur la filière des D3S, nous nous en sommes inquiétés dès le départ et avons pris contact avec le CNG. On sait très bien que l'arrivée au premier poste est de plus en plus complexe. C'est l'objet de la discussion avec le centre national de gestion, c'est-à-dire comment accompagner ces personnes au premier poste. Ce qui se situe à la frontière entre ce que fait l'École et le premier emploi. Et nous nous sentons une responsabilité à travailler sur le sujet. Voyez que c'est un élément supplémentaire par rapport à l'évolution de ces formations professionnelles.

S'agissant des problèmes indemnitaires, je rappelle que l'École n'est pas en mesure de les fixer. Nous avons très souvent dit que notre intérêt était aussi qu'elles soient revalorisées. Je

rappelle que l'École y supplée beaucoup par son fonds de secours. C'est aussi un sujet de préoccupation car faute de pouvoir régler ce problème, l'École fait tampon.

À propos des ressources propres de l'École, je rappelle qu'elles sont un élément majeur. C'est d'ailleurs l'un des axes que nous souhaitons développer. Je sais aussi, et nous devons y faire collectivement attention, que notre école ne pourra pas être financée même à 50 % par ses ressources propres. C'est antinomique avec son rôle, bien que nous progressions en termes de recherche et de formation continue.

Je rappelle que sur la communauté d'universités et d'établissements Sorbonne Paris Cité qui compte 8 établissements, parmi lesquels des structures comme Paris III ou IV ou VII ont des dizaines de milliers d'étudiants, nous sommes la deuxième en formation continue après Sciences Po. Élisabeth a rappelé tout à l'heure que nous avons fortement développé cet aspect. Je souhaite d'ailleurs que nous fidélisons nos publics actuels et l'étendions à d'autres. Sur ce plan, l'École a des progrès à faire pour être plus réactive par rapport aux besoins et aux enjeux de notre système de santé.

Il a aussi été dit que la concertation ne doit pas nuire à l'action. Sachez que nous en sommes tout à fait conscients. Mais, d'un autre côté, l'action ne doit pas non plus éliminer toute concertation. C'est un sujet de discussion fort, y compris avec les partenaires sociaux dans l'École. Pour ce qui nous concerne, nous souhaitons vraiment mener de front cette concertation mais avec une action nécessaire, car si nous n'avancions pas dans le contexte actuel, l'École est condamnée.

Vous avez aussi évoqué l'impasse par rapport au développement universitaire. Le tableau est bien dressé : il faut absolument travailler sur notre modèle hybride complexe qui ne nous permet pas de nous appuyer sur un modèle existant, y compris dans un autre pays. C'est non seulement un chantier passionnant mais c'est aussi porteur pour le rayonnement international de l'École.

Je reviens sur cette fameuse loi du 21 juillet 1968, parue dans un contexte très particulier, qui a établi les cotisations des établissements et leur fondement. Je pense que nous pouvons convenir que depuis la création de l'École, ces cotisations ont servi à d'autres choses. J'ignore quel sera le résultat des discussions entamées, notamment dans le contexte qu'a rappelé M. Mesuré de menaces un peu partout, mais mon idée est de faire en sorte que cette école puisse se développer le mieux possible en prenant appui sur ce dont elle a besoin.

Je voudrais juste insister sur le fait que dans le financement actuel provenant des cotisations, une part est destinée au développement pédagogique. Le nier, c'est nier la façon dont on peut faire face à un nouveau projet pour l'École.

Pour aller jusqu'au bout d'une certaine logique que j'ai entendue, qui n'est pas la vôtre, si l'on destine 100 % des cotisations hospitalières aux salaires et indemnités d'élèves hospitaliers, il ne reste plus rien pour le développement pédagogique, y compris pour les filières hospitalières. La loi, telle qu'elle est faite, nie complètement le fait que l'École doit avoir du financement pour le développement pédagogique y compris pour les filières pour lesquelles la loi a prévu son financement.

Je reboucle avec ce que disait Denis Zmirou ; si nous regardons nous-mêmes, en fonction de nos propres financements, où nous souhaitons voir nos propres produits, nous nions cette dimension transversale de l'École. C'est un objet de discussion entre nous : comment faire en sorte de développer l'ambition de la loi de 2004, c'est-à-dire faire une école qui ait à la fois une capacité de développement d'une haute école professionnelle, mais avec un ancrage académique et de recherche. Et tout le monde peut en bénéficier car si l'on fait véritablement de la recherche dans l'École, cela bénéficiera aussi aux formations professionnelles. On le voit dès à présent sur un certain nombre de sujets. Aussi, opposer les deux ne me semble pas de bon esprit pour l'avenir de cette école.

Vous avez évoqué la présence de la ministre, et je dirai même des ministres, à l'École, en référence à l'EN3S, je trouve que c'est une très bonne idée. Pour ne rien vous cacher, nous étions en discussion pour faire venir au moins l'une des deux ministres en janvier. Malheureusement, avec un budget en suspens, je ne suis pas certain que cela aurait été la meilleure chose. En tout cas, cette proposition me paraît souhaitable ; que nos ministres de tutelle viennent voir ce qu'est cette école, y compris avec tous ses aspects positifs. Vous avez d'ailleurs pu voir qu'elle se développe et se modernise.

Sur la vie des élèves, il est vrai que c'est un sujet important, sur lequel nous souhaitons être en relation régulière avec le bureau des élèves et des étudiants. Il me semble que nous le sommes déjà, même si nous n'avons pas tout réglé. Je ne veux pas du tout rendre la situation idyllique. Nous avons un certain nombre de décisions à prendre, y compris en fonction de nos capacités budgétaires.

Le lien est fondamental, et nous permet aussi de développer un certain nombre de projets à l'initiative des élèves ou des étudiants, j'en veux pour preuve un certain nombre de modèles innovants. Je suis très fier de EHESP Conseil, une initiative des élèves de l'École. C'est une structure qui marche très bien et j'espère que nous en aurons de plus en plus.

Quant au soutien vigilant du personnel, j'entends tout à fait. Pour nous, les travaux qui débutent n'ont pas pour vocation unique de diminuer le nombre d'emplois. Bien sûr, il faudra 8 emplois en moins en 2015. Mais je rappelle qu'entre 2014 et 2016, avec SPC uniquement, nous avons 7 emplois d'enseignants en plus. Et nous allons discuter aussi avec la Comue Grand Ouest d'un certain nombre de possibilités de développement.

Derrière, l'important pour moi est que nous soyons capables ensemble de trouver les meilleurs moyens pour que cette école puisse évoluer en fonction de tout l'environnement dont j'ai parlé brièvement. Cela veut dire que nous devons faire en sorte que cette organisation actuelle de l'École, dont plusieurs rapports ont dit qu'elle était complexe, soit de plus en plus lisible, souple, évolutive, c'est ce à quoi nous nous employons.

Je terminerai, monsieur le président, en évoquant les votes pour lesquels des annonces ont été faites. Chacun est bien entendu totalement autonome et responsable, mais nous avons besoin d'un soutien très fort du Conseil d'administration dans ce contexte car même si nous avons réussi à présenter le budget de cette manière, nous avons surtout besoin que le CA croit à l'avenir de l'École.

M. BERLAND.- Nous pouvons nous satisfaire d'avoir pris quelques semaines pour prendre une décision sur ce budget primitif qui, certes, est lié à des éléments conjoncturels comme le recours TVA qui ne se renouvellera pas. Mais c'est la situation telle qu'elle est cette année.

Nous sommes d'accord sur le fait de travailler sur ce que l'on appelle un modèle économique, une soutenabilité du projet. C'est-à-dire qu'il y a le projet et la manière dont on peut le soutenir, et non l'inverse : regarder les moyens et voir ce que l'on peut faire avec.

Cela étant, le directeur l'a dit et c'est exactement ce que je voulais exprimer, le message envoyé par le Conseil d'administration par ce vote est important. Il est important pour l'image de l'École, que ce soit en interne pour tous ceux qui y travaillent au quotidien, mais il l'est aussi à l'extérieur. Cette école est regardée, scrutée. On évoquait tout à l'heure les défections, et il faut être aussi attentif à ce que les messages du CA ne soient pas de nature à faire s'interroger les élèves.

Je comprends le positionnement de chacun, mais ne négligeons pas le message que le Conseil d'administration donne aujourd'hui par son vote. D'ailleurs, si les tutelles ne l'ont pas entendu, c'est qu'il y a un problème de récepteur et non d'émetteur. Je le répète, il est très important d'être conscient du message adressé en interne et à l'extérieur de l'École. Nous allons voter mais je tenais à insister sur ce point qui me paraît très important. Nous avons une responsabilité aujourd'hui pour la pérennité de cette école.

☒ Il est procédé au vote à main levée : **11 ABSTENTIONS, 20 AVIS FAVORABLES.**

Le budget initial 2015 est adopté.

M. CHAMBAUD.- J'ai deux annonces complémentaires à faire.

Dans le cadre de la plate-forme FUN, l'École vient de lancer l'annonce d'un MOOC sur la santé publique, que Philippe Marin coordonne. Il s'intitule « Introduction au système de santé français » et a été réalisé par un collectif d'enseignants de l'École, que je remercie publiquement car c'était un énorme travail.

Je vous engage à aller voir cette annonce sur la plate-forme FUN dont il nous a été dit que c'était un modèle du genre. Cette inscription se fait pour pouvoir participer à ce MOOC à partir du mois de mai et juin de cette année. C'est la première réalisation de ce type par l'École.

Par ailleurs, l'École fête ses 70 ans cette année, et puisque nous avons maintenant un budget voté, nous allons pouvoir réfléchir à cette célébration.

(La séance est levée à 16 h.)