

	Conseil d'administration du 27 février 2013 procès-verbal	Référence	PVCA_DIR 2013-1
		Révision	
		Date d'application	18/04/2013
		Version	2

## Validation

	Rédigé	Vérifié	Validé
Date	26 mars 2013	27 mars 2013	17 avril 2013
Prénom Nom (ou nom de l'instance)	Atoutext'L	Manuel Coat	Conseil d'Administration

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

Représentant les ministères chargés des affaires sociales : M. Denis MORIN est absent (représenté par Mme Agnès QUIOT)

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

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

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

### 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) : Messieurs Patrick CARÉ et Bernard MESURÉ sont présents.

Représentant la Fédération hospitalière de France (FHF) : Messieurs Gérard VINCENT et Cédric ARCOS sont présents,

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

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 présent,

Représentant l'Association des directeurs d'hôpital (ADH) : Mme Laurence GARO est présente,

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

Représentant le Syndicat national des inspecteurs de l'action sanitaire et sociale (SNIASS) Mme Michelle DOLOU est présente.

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

Mme Monique CAVALIER est présente,

M. Philippe THIBAUT est absent,

M. Yvon BERLAND est présent,

M. Bruno MAQUART est absent.

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

M. Denis ZMIROU est présent,

M. Benoît ROIG 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,

M. Bertrand PARENT est présent,

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

Mme Fleur CHAUMET est présente,

M. Didier GUÉRIN est présent,

M. Michel POMMERET est présent,

Mme Marie-Aude DOUCET est présente.

**Représentants des élèves fonctionnaires :**

M. Stéphane LEFAURE est présent.

Mme Delphine URING est présente.

**Procurations de :**

M. Jean-Luc Gibelin à M. Michel Rosenblatt,

Mme Anne-Lise Tilly à François-Xavier Schweyer,

M. Philippe Thibault à M. Yvon Berland,

M. Denis Morin à M. Alain Fontaine,

M. Bruno Maquart à Mme Monique Cavalier

**EHESP, Directions, services administratifs :**

Mme DESSEIN

M. ANDRE

Mme SUREL

M. REGNAUX

M. ROULLÉ

Mme RIO

M. COAT

M. OLLIVIER

Mme GICQUEL-BUI

M. ASTAGNEAU

Mme BLOCH

Mme PRIOUL

M. MARIN

Mme MALPOT

Mme THEAULT

Mme ROCHEFORT

**Contrôle budgétaire :**

Mme GALLOT (DGS)

M. JARNIGON (DGFIP)

(La séance ouverte à 10 h 30 sous la présidence de M. BERLAND.)

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

**M. BERLAND** : Bonjour à tous. Pour ouvrir notre séance, nous allons commencer par l'approbation du procès-verbal du Conseil d'administration du 19 décembre.

## **1. APPROBATION DU PROCES-VERBAL DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 19 DECEMBRE 2012**

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

**Mme URING** : En tant que nouveaux élus dans cette instance, nous jugeons souhaitable de nous abstenir.

(Il est procédé au vote à main levée : 2 abstentions.)

<b><i>En l'absence de remarque, le procès-verbal est approuvé. Délibération n°48/2013</i></b>
---

## **2. POINTS D'ACTUALITE**

**M. BERLAND** : Ce point concerne la nomination du Directeur de l'École. En décembre, je vous avais fait part du processus qui avait conduit à ce que l'un des postulants à cette fonction ne soit pas retenu par les deux ministères. Ces derniers ont souhaité renouveler la même procédure, passer de nouveaux appels à candidatures et soumettre les dossiers au même jury, qui leur a proposé des noms. Vous comprendrez que je ne puisse pas vous les donner. Dix candidats se sont présentés, dont trois avaient déjà postulé lors du premier appel à candidatures. Parmi eux, cinq candidats ont été auditionnés. Au terme de ces auditions, le jury a adressé trois propositions de candidats.

Aujourd'hui, les deux ministères sont en possession de ces trois propositions mais d'autres peuvent s'y ajouter. Ils devraient aboutir au processus qu'ils ont eux-mêmes fixé. Maintenant, nous attendons tous la décision des deux ministères.

J'ai souhaité fixer un Conseil d'administration extraordinaire le 15 mars car nous pouvons espérer qu'à cette date, une décision soit prise. Le Conseil d'administration sera amené à donner un avis sur le choix des deux ministères avant que la désignation définitive ne revienne au Président de la République.

Vous avez certainement des commentaires, des questions.

**M. MESURÉ** : Merci Monsieur le Président. Premièrement, je voulais prendre la parole car je n'ai pas pu assister à votre dernière séance. Mon ami Patrick Caré était à son premier Conseil et sa sagesse ne l'a pas conduit à s'exprimer. Au nom des entreprises que nous représentons, j'aimerais dire que le processus dont nous sommes spectateurs est absolument inimaginable. Dans mon exercice professionnel, j'ai connu cinq fusions-absorptions, avec toujours des décisions de remplacer un nombre assez considérable de directeurs. Il est évident que dans les entreprises, lors du remplacement d'un directeur, on s'assure que son remplaçant soit choisi. Si par hasard tel n'était pas le cas, on prévient le directeur sortant qui assure l'intérim jusqu'à la nomination de son successeur. Les entreprises fonctionnent ainsi. Si elles fonctionnaient comme le spectacle qu'il nous est donné de voir aujourd'hui, elles seraient encore en plus grande difficulté.

Deuxièmement, dans tout ce processus, je perçois une certaine désinvolture à l'égard de nos élèves, du personnel, du Directeur sortant, à votre égard Monsieur le Président, et à celui du Conseil d'administration. J'en profite pour vous dire que si l'on nous présente un jour quelqu'un, j'anticipe déjà afin que notre vote ne soit pas interprété comme négatif à l'égard de la personne qui sera choisie et qui je l'espère sera excellente, mais bien entendu nous nous abstiendrons. Quel avis voulez-vous que nous donnions et sur quoi ? Il y a quelque temps, nous avons eu un séminaire extrêmement intéressant où les administrateurs et le personnel de cette école souhaitaient que le Conseil d'administration et ses administrateurs soient plus impliqués dans la vie de notre École, et que l'on puisse en considérer les faiblesses et les forces, les problèmes et les opportunités.

Force est de constater que dans ce recrutement, le Conseil d'administration a été totalement ignoré. J'espère que le jury a reçu une sorte de cadrage, une définition du poste et de la mission. Mais voilà bien, pour ceux assez nombreux dans ce Conseil depuis l'origine de notre École, un débat qui aurait pu

être très positif. Nous aurions pu ensemble, tout à fait sereinement, essayer de voir dans les cinq ans à venir, quels avaient été les points positifs, négatifs, et orienter de façon aussi intelligente que possible et en connaissance de l'École, ce qui n'est pas forcément le cas des gens qui nomment, comment optimiser ce recrutement. Bien entendu, rien n'a été fait de la sorte.

C'est également un peu de désinvolture à l'égard de nos partenaires, je n'imagine pas qu'à la Columbia University, les recrutements se passent de cette façon, cela m'étonnerait profondément. En lisant le dernier compte-rendu, j'ai vu que mon ami Gérard Vincent avait été modéré. Je l'ai trouvé extrêmement indulgent, car pour une école se voulant être un institut de management et s'adossant à des grandes écoles, il est absolument incroyable que l'on en soit là. C'est presque du surréalisme, cela dépasse l'entendement.

Je vais tout de même terminer sur une note positive car je n'aime pas être négatif. J'ai suivi des cours à Harvard où l'on fait des études de cas. Pour le plus grand bénéfice de nos étudiants, dans le cadre de l'Institut du Management, nous pourrions prendre ce cas pour leur apprendre tout ce qu'il ne faut pas faire ! Je vous remercie.

**M. BERLAND** : Je ne vais pas commenter mes impressions sur cette procédure car, de toute façon, nous en sommes là.

Je tiens à souligner que l'on a bien auditionné quatre candidats. Ma confusion venait du fait que parmi les dix candidats présentés de nouveau, trois avaient déjà été auditionnés. Cette fois-ci, c'est bien quatre candidats auditionnés. N'ajoutons pas de confusion.

Après la première procédure, j'ai pu échanger avec les deux cabinets. La maîtrise était du côté des deux ministères qui, pour des raisons multiples et variées et avec une vision non homogène, ont considéré qu'aucun candidat n'était propre à diriger cette École sur les critères affichés que sont la connaissance du monde de la santé, la capacité à manager une école, une connaissance du monde universitaire et toute l'attention que cela doit retenir. Il était précisé qu'une thèse serait considérée. Le fait que le candidat ait une thèse n'était pas un élément majeur, mais cette rédaction n'était pas du fait du jury ou de mon fait, mais de celui des deux ministères, tout le processus ayant été conduit par eux.

À l'issue de tout ce processus, du premier et du second, la liste des trois candidats que nous avons adressée aux ministères a été totalement consensuelle. On ne jugeait pas de la capacité des candidats de manière générale, mais davantage dans le contexte de l'École. C'est aussi ce qu'il a été important de privilégier et nous étions tous les cinq unanimes. Vous y étiez Madame.

**Mme QUIOT** : Oui, comme observateur.

**M. BERLAND** : Monsieur Couraud y était aussi. C'était unanime mais cela ne signifie pas pour autant que c'était absolu, mais en fonction des candidats présentés. Les ministères auront aussi leur lecture. Avez-vous d'autres commentaires sur ce sujet ?

**Mme URING** : Monsieur le Président, je ne vais pas revenir sur l'organisation de la sélection de notre futur directeur. La précédente intervention sur ce point a été suffisamment éloquente. Cependant, en tant que représentante des élèves fonctionnaires, je souhaite connaître ce qui permet de garantir qu'un nom pourra être proposé au Conseil d'administration du 15 mars. En effet, à la lecture du dernier procès-verbal, vous ne pouviez imaginer que l'EHESP serait sans directeur aux vacances de février, et nous y sommes.

**M. BERLAND** : Comme quoi, on peut se tromper, surtout lorsque l'on ne maîtrise pas soi-même les choses. Il ne faut donc pas s'engager et je n'aurais pas dû avoir cette prétention. C'est un peu dans la droite ligne de ce que vient de dire M. Mesuré. Je ne peux imaginer l'absence de candidat, point trop n'en faut.

**Mme QUIOT** : Le Ministère de la Santé apportera un point, le choix de la ministre est fait et sera prochainement rendu public. Tout est engagé administrativement pour que les choses soient faites rapidement et que le Conseil puisse donner un avis le 15 mars.

**M. BERLAND** : Voici une réponse que je n'avais pas.

**M. COURAUD** : Je tiens à confirmer tout ce qui a été dit concernant la façon dont a travaillé le Comité de sélection. Je vous rappelle que son existence n'est absolument pas statutaire. La décision de nomination du Directeur est entre les mains des ministres. Aucune procédure ne les oblige à consulter

avant. Pour cette nomination, les deux ministres avaient proposé ce mode qui n'est, semble-t-il, théoriquement pas mauvais. On peut quand même regretter qu'il ait fallu s'y reprendre à deux fois pour arriver à un résultat.

Pour le reste, je confirme que nous avons vraiment travaillé en consensus et que les décisions prises ont été unanimes, après des discussions tout à fait franches et surtout en s'appuyant sur les compétences des candidats mais aussi sur la situation de l'École. Situation que nous connaissons bien. Il est effectivement important que cette consultation ait pu avoir lieu. Ce n'était pas avec le Conseil d'administration, mais nous avons tout de même une certaine connaissance de ce qu'il pense. Au travers de notre travail dans ce Comité de pré-sélection, nous espérons avoir apporté l'avis, même indirect, du Conseil sur la nomination, qui sera faite par des personnes qui connaissent moins bien l'établissement que vous-mêmes.

**M. POMMERET** : J'ai une question à poser au Président du jury. Vous dites avoir fourni trois noms aux ministères. Avez-vous indiqué un ordre ?

**M. BERLAND** : Non.

**M. PARENT** : C'était aussi ma question. J'ai peut-être oublié pour partie quels étaient notre rôle et les missions du Conseil d'administration mais compte tenu de ce que je viens d'entendre, quelle est l'utilité du Conseil d'administration de mars prochain ? Quels sont son rôle et l'objet de cette séance exceptionnelle ? S'agit-il de donner un avis avant ou après une nomination ?

**M. BERLAND** : Le processus est inscrit. Les deux ministères vont proposer un nom, le Conseil d'administration émet un avis avant que la nomination finale ne revienne au Président de la République.

**M. MESURÉ** : Comme vous l'avez dit et comme l'ont rappelé les tutelles, puisque cette consultation préalable n'était pas une obligation, rien ne nous prouvera que le nom choisi sera l'un de ceux que vous avez recommandés. Le Conseil en sera-t-il au moins informé ?

**M. BERLAND** : Je vous le dirai, mais je n'envisageais même pas cette hypothèse. Nous nous retrouverons donc le 15 mars à Paris. Je laisse la parole à Mme Dessein pour un autre point d'actualité.

**Mme DESSEIN** : Une enquête de la Cour des comptes conduite par M. Klingler, Conseiller maître à la Cour des comptes, a été notifiée par la sixième chambre de la Cour des comptes et se déroule en ce moment. Monsieur Klingler a rencontré certains d'entre vous.

Deuxièmement, vous savez que nous sommes tenus d'avoir des comptes 2012 certifiés. C'est le cabinet *Ernst & Young* que vous avez proposé qui est en cours de réaliser cette certification. Il devrait pouvoir présenter le rapport au Conseil d'administration du 17 avril prochain.

Sur le PRES Sorbonne Paris Cité, je vais laisser M. Coat nous expliquer la composition d'une nouvelle commission de concertation sur l'organisation de l'université unifiée.

**M. COAT** : Dans le but d'organiser un vaste débat au sein des établissements fondateurs et au PRES Sorbonne Paris Cité, sur le projet commun d'université unifiée que vous connaissez tous, le Conseil d'administration du PRES a décidé de confier à M. Girard son Président, la mission d'animer une commission de concertation sur l'organisation de cette université.

Cette commission a été installée au mois de décembre dernier et est composée de 48 membres représentant les huit établissements fondateurs du PRES SPC (6 membres par établissement). Elle se réunit mensuellement et ses missions seront de faire des propositions en vue de : conduire le processus global de concertation sur la création de cette université d'ici 2016 ; animer le débat à l'échelle du PRES par tous les moyens appropriés ; organiser le débat au sein de chaque établissement par l'intermédiaire de ses membres ; concevoir les assises de l'USPC programmées en 2013 ; et d'élaborer les synthèses de ses travaux fin 2013. L'objectif, à terme, est d'arriver à des projets de statuts pour ce futur établissement public.

À titre transitoire, au mois de décembre, Dominique Thouvenin, Michel Pommeret et Nicolas Salvi, membres de ce CA, représentaient l'EHESP au sein de cette instance. Suite à une assemblée d'élus tenue en interne jeudi dernier, nous avons désigné 6 représentants au sein de l'École qui seront des élus des trois instances, dont 2 enseignants, 2 personnels BIATSS et 2 élèves / doctorants. Je ne peux vous en donner les noms car ils doivent encore se concerter pour savoir qui est titulaire et suppléant.

Nous serons représentés au même titre que les sept autres établissements partenaires dans cette instance.

**M. BERLAND** : Je voulais apporter une précision. Vous n'êtes pas sans savoir qu'il existe un projet de loi pour faire évoluer les établissements d'enseignement supérieur et de recherche. Une des lignes directrices de ce projet de loi, qui est le point actuel le plus important au ministère, est de constituer une trentaine de « communautés scientifiques » territoriales. Les territoires verront donc, soit des fusions d'établissements, soit des établissements les plus importants se voyant rattacher des écoles ou établissements moins importants, soit des « communautés scientifiques », avec leur Conseil d'administration et leur Conseil académique. Il est, en effet, prévu que les Conseils scientifiques (CS) et les Conseils des Etudes et de la Vie Universitaire (CEVU) soient transformés en Commission de recherche et Commission des formations qui, par agrégation, constitueront le Conseil Académique.

Dans cette volonté de constituer de grands ensembles territoriaux, quelles que soient les modalités de ces ensembles : fusion, rattachement, communauté scientifique, l'École aura à se positionner. C'est évidemment en lien avec les PRES, qui disparaîtront et donneront naissance aux communautés scientifiques. Ces derniers vont rapidement évoluer en communautés scientifiques mais, d'un autre côté, la volonté est aussi de constituer de grands pôles territoriaux. C'est une question supplémentaire qu'il faudra donc se poser.

Je le signale car j'ai eu une conversation avec Simone Bonnafous, Directrice de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, et je n'allais pas conserver pour moi cette information.

**M. COURAUD** : En effet, dans ce nouveau cadre dont on ne connaît pas tous les détails mais qui sera globalement celui qui a été décrit, l'École devra certainement se positionner. Cela a été dit très clairement lors de l'entretien de rendez-vous accordé à la Direction de l'École par la Directrice Générale de l'Enseignement Supérieur. Elle a été très claire sur ce point : l'École devra choisir l'une des communautés scientifiques. Cela ne signifie pas pour autant que d'autres interactions, même fortes, ne pourront continuer d'exister avec d'autres sites universitaires ailleurs en France. Mais une demande de clarification sera faite sur le rattachement territorial principal de l'École.

**M. VINCENT** : Dans le cadre du processus de dialogue, d'échange se mettant en place, à quel moment le Conseil d'administration sera-t-il saisi pour être mieux informé et émettre un avis ?

**M. BERLAND** : Il faut que ce projet se transforme en loi, voir s'il n'y a pas de modification au passage des différentes instances qui auront à juger de sa validité : Conseil des ministres, Assemblée nationale... Je réfléchis à haute voix. Si ce projet aboutit dans ses lignes directrices, telles que je viens de les afficher et confirmées par François Couraud, il faudra que nous ayons une réunion avec le Ministère de l'Enseignement supérieur pour en connaître les tenants et aboutissants, et que le Conseil d'administration travaille pour se positionner en toute connaissance de cause.

**M. VINCENT** : Vous évoquez l'évolution des PRES vers les communautés territoriales scientifiques, mais je parlais surtout des discussions animées par Jean-François Girard dans le cadre du rapprochement EHESP, PRES Sorbonne Paris Cité.

**M. BERLAND** : C'est lié. On passerait d'un PRES à une fusion des établissements du PRES rattachés à l'entité principale. On pourrait, par exemple, avoir une fusion de Paris 3, Paris 5, Paris 7, Paris 13, et Sciences Po et l'EHESP comme établissements rattachés mais pas fusionnés. C'est l'évolution naturelle à laquelle nous avons un peu réfléchi.

Globalement, on s'achemine vers une réflexion territoriale des grands ensembles. L'École peut dire qu'elle est engagée et ne changera pas de ligne de conduite s'il y a fusion, par exemple, de Paris 3, Paris 5, Paris 7, Paris 13, et sera alors dans une stratégie d'établissement rattaché, comme le sera probablement Sciences Po, ce qui vous permet de conserver la personnalité morale. Les exemples sont nombreux. Ainsi, soit on continue dans cette dynamique, soit on choisit une autre, davantage territoriale que celle d'aujourd'hui.

**M. ROSENBLATT** : Il est sans doute prématuré d'aller très loin dans le débat, mais merci pour ces informations. Elles donnent un éclairage d'abord à nos travaux immédiats, et ont aussi une incidence sur la manière dont s'organisera le court terme. Nous sommes sur le dernier versant du COP de transition et, à ce stade, il est évidemment difficile d'apprécier la portée du tropisme territorial dont il s'agit. La problématique qui va se poser à nous se posera à l'ensemble des établissements ayant une dimension et un recrutement national, même si tous ne relèvent pas de l'Enseignement supérieur. Il y a une

problématique spécifique à l'EHESP, et peut-être une doctrine pour les établissements comparables à nous, en imaginant non pas une norme mais une cohérence globale pour les établissements à portée nationale.

Cela risque de modifier le calendrier du COP, et peut-être de prolonger le contrat transitoire. Il semble donc difficile de confirmer ou de valider des orientations stratégiques dans un environnement institutionnel très mouvant.

**M. SCHWEYER** : Indépendamment du calendrier politique, les informations que vous nous donnez nous invitent à essayer de rendre aussi lisibles que possible les orientations stratégiques de l'École. On voit bien que le débat qui va s'ouvrir sur le budget va aussi y participer. Or, nous manquons de lisibilité et il faut vraiment travailler en amont et étudier la question de la politique de sites. Nous sommes alliés à deux UMR rennaises, il faut donc bien s'interroger. Vous évoquez une orientation territoriale, mais nous ne pourrions avancer dans le débat que si les orientations stratégiques se dégagent et que nous avons une information documentée et complète pour nourrir des éléments de réflexion, ce que nous n'avons pas vraiment aujourd'hui.

**Mme URING** : Il est vrai que l'on s'interroge sur la stratégie de l'EHESP en termes de rapprochement, car elle adhère à deux PRES.

**M. BERLAND** : Ce ne sera plus possible.

**Mme DESSEIN** : Nous sommes membre fondateur d'un PRES (SPC) et associé de l'autre (UEB).

**Mme URING** : Quelle articulation pour cette double stratégie ? Plus important encore, qu'est-ce que ces deux rapprochements peuvent apporter à l'EHESP et pour quel coût ?

**M. BERLAND** : Je reste prudent car la loi n'est pas passée, ce ne sont que des orientations. Mais il est important de le mettre à la connaissance du Conseil d'administration car il faudra se positionner sur le contrat qui débute au 1<sup>er</sup> janvier 2014. D'ailleurs, il est prévu que l'AERES vienne nous auditer, mais existera-t-elle encore en septembre ? Le projet de loi prévoit, en effet, de la transformer en une Haute Autorité.

Sur le volet administratif, nous ne pourrions plus participer à deux ensembles distincts ; soit on est membre d'une communauté scientifique, soit on est membre d'une autre. Mais c'est un rattachement administratif. Ensuite, rien n'empêche d'avoir des collaborations avec qui l'on veut et de la nature que l'on souhaite. Il faut faire attention car ce n'est pas tout ou rien. On peut être administrativement dans un ensemble, et avoir des collaborations fructueuses avec d'autres partenaires, quels qu'ils soient, sans être tenus administrativement d'être dans le même ensemble.

Pour revenir à ce que disait François-Xavier Schweyer, nous n'avons pas tous les éléments, mais je pense que le positionnement de l'École vis-à-vis de ces orientations de rattachement sera lié à ce que l'on veut qu'elle affiche. Comme l'a évoqué Michel Rosenblatt, cela fait partie des écoles de dimension nationale, qui ont un projet d'envergure nationale et pas simplement territoriale. Cette dimension doit être prise en compte. Vous me direz que Polytechnique a aussi une ambition nationale et est dans le PRES Paris-Saclay.

Il faudra assez rapidement se positionner. Lorsque les choses évolueront, il faudra les clarifier, ne serait-ce qu'auprès des partenaires.

**M. COURAUD** : Ce n'est pas une révolution car on sentait déjà, au travers du rattachement dans une vague universitaire ou une autre, que le choix d'appartenir au PRES Sorbonne Paris Cité en tant que membre fondateur avait entraîné automatiquement le changement de vague. Et donc, le contrat était discuté dans le même calendrier que le contrat des établissements parisiens, ce qui n'est pas sans conséquence. Lorsqu'on discute de son plan pour les cinq années à venir, avec un calendrier identique à celui des établissements autour, cela crée automatiquement des synergies et dynamismes communs. On sentait déjà au travers des rattachements à telle ou telle vague, une influence par rapport à une politique plus territoriale.

Cela s'affirmera davantage au travers de la nouvelle loi, d'une manière ou d'une autre. La volonté est là puisque la loi n'est même pas encore déposée que cette politique est déjà mise en œuvre, par exemple en Lorraine. Les différents partenaires sont en train de discuter d'une communauté scientifique dans la vague en cours de discussion dans l'est de la France. On sent un fort dynamisme. Quels que soient les textes qui seront votés, la dynamique est là et s'affirmera, quoi qu'il arrive.

**M. BERLAND** : De toute façon, on ne prolongera pas le COP, le contrat est bien à janvier 2014.

**Mme DESSEIN** : En complément, il a été question de la commission de concertation mise en place au PRES, mais vous devez savoir que certains comités tiennent des réunions très régulièrement, chaque semaine pour certains, chaque mois pour d'autres, et nous y participons de manière assidue. Je participe au bureau du PRES, Marie-Aline Bloch au comité des vice-présidents Recherche et Philippe Marin au comité des vice-présidents Formation. Nous collaborons donc très activement à certains groupes de travail. Des responsabilités de chef de projets sont confiées à certains à l'intérieur du PRES, et nous y participons aussi très activement.

Aussi, serait-il intéressant de faire un point sur tout cela à un prochain Conseil, pour dire comment nous fonctionnons, quels sont les échanges, ce qui a pu être proposé par l'École. Les relations entre les différents établissements du PRES et l'École sont importantes. J'ai été frappée de voir que l'École a véritablement une place à part entière dans le bureau du PRES et tous ses organes de décision. Nous avons la même place que tous les autres, avec globalement la même position que Sciences Po.

**M. POMMERET** : Est-il possible que la Direction de l'École fournisse au Conseil d'administration une sorte de cartographie avec une perspective un peu plus territoriale pour mieux voir quels sont les enjeux et partenariats actuels ? Car en termes de territorialité, je pense que le rattachement à une entité bretonne serait réalisé s'il ne s'agissait pas du PRES. L'autre fois, nous avons parlé de l'IRSET et des partenariats développés en lien avec le Conseil régional, et je pense qu'une cartographie ne serait pas inutile au Conseil d'administration pour se prononcer le moment voulu. Nous avons entendu qu'il fallait bien clarifier notre position, il nous faut donc des éléments pour le faire.

**Mme DESSEIN** : Nous avons commencé à travailler sur la note d'orientation stratégique puisque la démarche de contractualisation se poursuit pour signer un COP 2014-2018 à la fin de l'année. Dans le cadre de cette démarche et du travail du Conseil d'administration, il sera possible d'apporter des éléments de réponse.

**M. BERLAND** : Il est important d'avoir cette photographie, ne serait-ce que pour nous convaincre de l'orientation à privilégier en fonction des contacts et de ce que représente l'École par rapport aux partenaires, mais aussi pour légitimer la réponse qui devra être apportée au ministère, qui ne manquera pas de nous demander pourquoi tel ou tel choix.

**Mme DESSEIN** : Cela s'inscrira dans notre travail. Concernant la préparation des orientations du futur COP, un groupe de travail issu du Conseil a fait une note d'orientation stratégique qui a circulé. C'est une base de travail sur laquelle s'appuyer pour élaborer les orientations stratégiques et l'architecture du futur COP. Initialement, nous devions proposer cette note d'orientation à l'AERES en mars, nous avons un peu accéléré le travail pour faire cette proposition. Mais compte tenu de la nomination du futur Directeur, nous avons demandé à l'AERES un report. Cette note stratégique devra donc être déposée pour le 7 juin 2013, avec une visite de l'AERES en septembre 2013.

Pour ce faire, nous avons réalisé un rétro-planning. Nous proposons d'associer l'ensemble des parties prenantes de l'École à l'élaboration de cette note. Cela commencerait par un séminaire du Comité de direction les 25 et 26 mars, en espérant que le nouveau Directeur puisse y participer.

Ensuite, il faut dérouler la consultation de l'ensemble des instances. Un séminaire commun du Conseil scientifique et du Conseil des formations pourrait se tenir le 2 avril. Une première discussion aurait lieu autour d'un premier document, en consolidation de la première note issue du groupe du CA, avec aussi ce qui sera remonté des travaux du CODIR et des Conseils scientifique et des formations. Une première discussion aurait donc lieu au Conseil d'administration du 17 avril. S'ensuivra toute une phase de travail avec nos deux tutelles. Je sais que tout cela est très court, mais nous pourrions caler cette concertation entre les 22 et 26 avril. Il faudra peut-être commencer avant. Nous pensions organiser un séminaire des personnels dans la semaine du 13 au 17 mai, une consultation du Comité technique, et un Conseil d'administration extraordinaire le 29 mai.

C'est très rapide, mais ce n'est qu'une note d'orientations stratégiques d'une petite dizaine de pages. Cette démarche est très importante et nous voudrions la faire en concertation avec l'ensemble de l'École, des tutelles et le Conseil d'administration.

**M. SCHWEYER** : J'ai une suggestion. Vous évoquez un séminaire des personnels en mai, ce qui est sans doute très utile. Cependant, je suggère d'organiser aussi une information discussion entre le séminaire de Direction et le séminaire commun du Conseil scientifique et Conseil des formations. Ainsi,



ce qui sera présenté aux instances serait une version partagée et discutée. Il est vraiment très important d'avoir un vrai débat en interne avant le Conseil scientifique et le Conseil des formations. Il faut veiller à ce que l'information soit partagée, car je ne suis pas certain que tout le monde soit informé de manière équivalente. Ce qui vient d'être dit sur nos engagements dans le PRES Sorbonne Paris Cité prouve d'ailleurs que les niveaux d'information sont assez différents. D'autre part, des débats ont eu lieu au sein des départements et ont été partiellement remontés. D'où l'importance de mener une vraie réflexion.

**Mme BLOCH** : Je voulais juste apporter une rectification, le séminaire conjoint entre le Conseil scientifique et le Conseil des formations aura plutôt lieu en juin. En l'occurrence, nous allons plutôt travailler d'abord en concertation, Philippe Marin et moi-même, pour préparer ce séminaire, car les délais étaient un peu trop courts.

**M. DUFAURE** : Nous souhaitons nous associer à la démarche. Est-il possible que les élèves soient représentés au sein du séminaire ?

**Mme DESSEIN** : Bien sûr.

**M. SCHWEYER** : Quelque chose m'échappe. Quelle est la place des départements ? Je comprends bien que la Direction de la recherche et la Direction des Etudes soient parties prenantes de la discussion, mais où sont les départements ? C'est pourtant là que s'organise le lien entre l'enseignement et la recherche. Les chefs de départements sont-ils en dehors du débat ?

**Mme DESSEIN** : Un séminaire du CODIR se tiendra les 25 et 26 mars, et j'ai prévu leur présence. Cette concertation aura véritablement lieu avec les responsables de département et leurs adjoints. Ce CODIR est justement élargi pour permettre cette discussion.

**Mme BLOCH** : Il est même très élargi puisque nous avons prévu, pour la séance sur la recherche, d'inviter les correspondants recherche des différents départements.

**M. BERLAND** : Très bien.

**M. ROSENBLATT** : Je ne me souviens plus si la note rédigée par le groupe dont je faisais partie a été diffusée aux membres du Conseil d'administration. Elle l'a été dans toute l'école, mais je ne me souviens plus si elle l'a été directement aux membres du CA pour information.

**M. COAT** : Elle a été diffusée auprès de l'ensemble du personnel et des membres des instances après le Conseil d'administration de décembre dernier, mais je peux la rediffuser.

**M. BERLAND** : Nous passons maintenant au troisième point.

### **3. TRANSFORMATION DES PRESSES EHESP EN SOCIETE PAR ACTION SIMPLIFIEE UNIPERSONNELLE (SASU) : APPROBATION DES NOUVEAUX STATUTS**

**Mme DESSEIN** : Je vais faire une brève introduction, puis je laisserai la parole à Mme Prioul et Mme Millot, les deux personnes ayant le plus travaillé sur ce dossier. Tout le monde connaît les Presses de l'École, GIE créé en 1989 avec pour mission d'éditer tous les documents et livres publiés par des enseignants de l'École ou des personnalités extérieures, traitant de sujets de santé publique et d'organisation des établissements de santé et du social. Ce GIE regroupait deux partenaires locaux, Mme Prioul vous l'expliquera en détails.

En 2010, vous aviez déjà voté la transformation de ces Presses en SASU. Nous avons dû différer cette transformation pour des raisons de surcharge de travail, de problèmes techniques, juridiques et comptables. Nous en venons aujourd'hui à bout, et c'est concomitant avec le départ en retraite du Directeur des Presses, Denis Couet, en mars prochain. Il sera remplacé par un jeune directeur issu du secteur de l'édition (Armand Colin) qui prendra ses fonctions le 17 mars. Mme Millot, nommée Administrateur provisoire, assurera la liquidation du GIE.

**Mme PRIOUL** : Il nous appartient de vous présenter un projet de délibération au terme duquel il vous est proposé d'approuver les statuts de la SAS Presses de l'EHESP, de décider d'un apport en numéraire de 1 035 000 € pour la doter en capital et d'approuver le versement d'une somme de 527 000 € en compte courant d'associés, ainsi que la convention de mise à disposition des locaux qui sera conclue entre l'EHESP et la SAS Presses de l'EHESP.

Comme vous l'indiquait Mme Dessen, vous avez été conduits à prendre position en décembre 2010 sur un changement de statut du GIE des Presses de l'EHESP. Suite à une étude menée en interne, il est effectivement apparu que la communauté d'intérêts qui présidait à la création du GIE en 1989 n'existait plus. En effet, cette communauté d'intérêts n'existait plus parmi les trois membres du GIE : l'EHESP, la société Buroscope et la société Calligraphy, les deux partenaires du GIE n'ayant plus d'activités communes au sein du GIE.

Cette absence de communauté d'intérêts a conduit à l'identification d'un risque fiscal, puisque le GIE est un groupement fiscalement transparent. Il vous a donc été proposé de changer le statut du GIE, ce que vous avez accepté. Au terme d'un délai assez long, compte tenu des difficultés d'évaluation du fonds de commerce, des difficultés liées aux opérations matérielles de liquidation du GIE, de préparation de la SAS et de sa capitalisation, il vous est proposé aujourd'hui de nouveaux statuts et une gouvernance spécifique. Effectivement, la SAS offre la possibilité à son associé unique de déterminer un mode de gouvernance très adapté à ses souhaits dans un cadre très souple.

Avant d'évoquer avec vous la gouvernance, il est important de revenir sur l'objet statutaire de la future société qui a été décrit ainsi : « *La valorisation de la recherche et la dissémination des connaissances en santé publique par le recours à l'édition, la production, la publication, la distribution et la diffusion d'ouvrages, revues et tout autre support dans les secteurs de la santé publique sanitaire, social, et médicosocial. L'acquisition et l'exploitation de tout procédés, brevets et droits de propriété intellectuelle concernant ces activités, la participation dans toutes opérations pouvant se rattacher à l'objet social, et de manière générale, toutes opérations non contraires à la réglementation et aux statuts de la SAS.* »

La gouvernance de la SAS sera la suivante. Elle sera représentée par un président, à savoir l'EHESP. C'est une personne morale qui assurera la présidence de la SAS, la personne morale étant représentée par son représentant légal, le Directeur de l'EHESP, le cas échéant un représentant désigné spécifiquement à cet effet. Le président sera assisté dans ses fonctions par un Comité de surveillance dont la proposition vous est faite comme suit.

Le Président de la société sera président du Comité de surveillance, il y aura également un membre élu parmi le personnel de la société, une personnalité extérieure qualifiée dans le domaine de la santé publique qui sera désignée par le Président de la société, le Président du Conseil des formations de l'EHESP (ou une personne désignée par lui) et le Directeur des finances de l'EHESP.

Le Comité de surveillance aura pour mission d'examiner les comptes annuels et le cas échéant les comptes consolidés, d'approuver les orientations stratégiques de la société en lien avec le Comité éditorial que je vais évoquer, bien sûr d'approuver le budget de la société et le plan d'investissement, et d'autoriser tous les investissements supérieurs à 50 000 €. Il sera également consulté au moins annuellement sur tous les projets qui concernent la politique générale de la société.

J'ai évoqué tout à l'heure l'existence d'un Comité éditorial apparu comme très important pour assister le Comité de surveillance. Ses modalités d'organisation et de fonctionnement sont laissées à la compétence du Comité de surveillance, mais il est proposé de figer sa composition dans les statuts. Le président du Comité éditorial serait le Directeur des Presses. Il serait également composé du Directeur de la recherche de l'EHESP et de trois membres désignés par le Comité de surveillance. Pour la Direction opérationnelle de la société, comme l'a indiqué Mme Dessen, le directeur arrivant bientôt sera le directeur opérationnel de la société.

La SASU sera bien entendu dotée en capital. Cette dotation a été fixée de manière à couvrir le montant des emplois stables acquis dès la création de la société, à savoir le montant du fonds de commerce tel qu'il a été évalué par un expert, et le montant des immobilisations. Cela nous amène donc à un montant de 1 035 000 €.

Pour assurer le démarrage de l'activité de la SAS, il est également proposé que l'EHESP effectue au profit de la SAS le versement d'une avance en compte courant d'associés pour un montant de 527 000 €. Ce montant a été déterminé pour assurer globalement deux mois d'activité à la société et lui permettre d'assurer le rachat du stock d'ouvrages au sein du GIE, et l'ensemble des droits de mutation et d'enregistrement qui seront à sa charge.

Pour conclure, je souhaite ajouter deux points. Le personnel du GIE sera bien entendu repris dans son intégralité par la SAS, en vertu des dispositions du Code du travail. La délibération que vous allez, le cas

échéant, approuver, sera transmise pour approbation au Ministre chargé de l'Enseignement Supérieur et au contrôleur budgétaire et comptable ministériel.

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

**M. POMMERET** : J'ai deux pages de remarques sur ce dossier. Voulez-vous les traiter les unes après les autres ou globalement ?

**M. BERLAND** : Essayons de le faire globalement.

**M. POMMERET** : On ne parle ici que de la valorisation de la recherche alors que le modèle économique actuel des Presses de l'EHESP est aussi fondé sur les écrits professionnels. C'est un premier point important auquel nous n'avons pas de réponse.

Comité de surveillance : pourquoi est-il précisé que la personnalité extérieure membre du Comité de surveillance devra être qualifiée dans le domaine de la santé publique ?

Président du Conseil des formations : pourquoi le Conseil des formations n'élirait-il pas un de ses membres ? C'est déjà le cas dans le Conseil d'administration lorsqu'il y a certaines commissions ou, par exemple, sur les marchés publics.

Règlement intérieur du Comité de surveillance : il en est fait mention dans les statuts, mais nous ne l'avons pas.

Dans quel délai, après la création de la SAS, les élections des ou du représentant du personnel doivent-elles se tenir ? Est-il prévu un titulaire, un suppléant ?

Directeur des Presses : est-il normal que son rôle et ses attributions ne soient pas mentionnés dans les statuts ?

La composition exacte du Comité éditorial : on laisse au Comité de surveillance les modalités d'organisation et de fonctionnement et, parallèlement, on indique déjà un nombre de personnes. Les personnels souhaiteraient plutôt qu'il ne soit mentionné que le fait qu'un Comité éditorial est prévu, présidé par le directeur des Presses, membre de droit.

Tous les ouvrages auront-ils vocation à passer par l'instance du Comité éditorial ? Quelle est la place des professionnels dans ce Comité ?

Qui assurera le contrôle de gestion ?

On parle de convention de mise à disposition des locaux dans une convention prévue pour trois ans. On ne parle pas de sa reconduction tacite ou de renégociation.

La convention ne prévoit rien concernant le réseau informatique qui est aujourd'hui fourni par l'École aux Presses, pas plus que les frais de ménage.

Les statuts ne prévoient pas le transfert des contrats des salariés. C'est annoncé dans le point 3, mais pas dans les statuts. Nous supposons que c'est parce qu'il s'agit de statuts de création de société.

La question de la reprise d'ancienneté se pose et de tous les autres contrats, fournisseurs auteurs, prestataires.

Les statuts de la nouvelle société ne prévoient pas d'intéressement, participation ou prime, sous quelque forme que ce soit, alors que c'est actuellement le cas concernant le GIE.

S'agissant de la sécurité financière à prévoir pour la SAS, l'article 22 est ambigu. Il serait préférable de le modifier car il prévoit une réserve statutaire obligatoire. Il faudrait que soit prévue la possibilité d'une réserve facultative pour couvrir un investissement exceptionnel important. Dans la convention du compte courant, il est important de préciser que l'associé unique ne peut récupérer l'avance en compte courant que si les réserves atteignent une certaine somme. Ce n'est pas le cas aujourd'hui.

Enfin, quelle est la place de la *Public Health Reviews* dans ces Presses ? On n'en parle pas alors que des sommes ont été allouées à cette revue. Nous souhaiterions que les Presses reprennent intégralement l'activité.

Je vous remercie.

**M. BERLAND** : Nous allons donc traiter ces questions.

**Mme DESSEIN** : Je vais répondre globalement. Il faut faire attention à ne pas mettre dans les statuts une série de points traitant du fonctionnement de la société. Certains points sont de droit, comme la reprise des contrats de travail des salariés, les problèmes d'intéressement, etc. Cela suivra sans problème. Mais il ne faut pas charger les statuts de la société avec des éléments qui tiennent au fonctionnement normal de la société qui va se mettre place et qui va travailler avec le Conseil de surveillance et le Comité éditorial.

Il faut véritablement se mettre d'accord sur l'objet et les organes de gouvernance. Ensuite, on s'attache au fonctionnement. Que le contrôleur de gestion actuel continue de l'être dans la prochaine société, ce sont des éléments de gestion courante de la société. Mais il est important que nous soyons bien d'accord sur l'objet de la société. Si vous estimez que le champ n'est pas complètement couvert, il faut véritablement le voir ici. Il faut aussi voir la composition avec le Conseil de surveillance, le Comité éditorial, les niveaux financiers de participation prévus dans la constitution de cette SASU lui permettant d'évoluer sans risques, et les impacts que cela peut avoir sur l'École.

Sur l'objet même, je n'avais pas compris que l'on avait exclu les publications. Nous avons justement essayé d'être le plus large possible.

**Mme PRIOUL** : Les statuts tels qu'ils sont rédigés ne prennent pas position sur le public des Presses, il est fait mention de la matière éditée mais pas du public. C'est totalement ouvert aux professionnels, aux étudiants ou à un public non averti qui souhaiterait renforcer ses connaissances en santé publique.

**M. POMMERET** : Je veux bien entendre votre réponse, mais l'article 2 indique clairement : « *La société a pour objet la valorisation de la recherche* ». Si la recherche s'entendait au sens large, si le Comité éditorial comportait à la fois des chercheurs et des professionnels, cela ne poserait pas de problème. Mais aujourd'hui ce n'est pas le cas.

**Mme PRIOUL** : La valorisation de la recherche est désignée mais on ajoute : « *La dissémination des connaissances en santé publique* ». Si vous le souhaitez, nous pouvons développer le thème.

**M. SCHWEYER** : Sans polémiquer, le but est d'avoir des statuts clairs rendant visible l'originalité des Presses de l'EHESP. Ce ne sont pas des presses universitaires classiques à la fois dans le modèle économique et dans le type de publications. Je suggère que l'intitulé actuel de l'objet soit complété, et concernant la valorisation de la recherche et la dissémination des connaissances en santé publique, on pourrait ajouter : « *Par le recours à la publication d'ouvrages, revues, logiciels, supports multimédia destinés notamment aux professionnels et acteurs des secteurs sanitaire, social et médicosocial, et la publication d'ouvrages relatifs à la santé publique, etc.* »

Il serait judicieux de mentionner, à la fois les ouvrages destinés aux professionnels et aux secteurs et ceux, plus classiquement, issus de presses universitaires. Ce serait bien car il est important que les interlocuteurs qui ne connaissent pas l'histoire ou la spécificité des Presses puissent en prendre la mesure au travers des statuts. Sinon, je crains que l'on oublie cette originalité. Il faut bien voir que les presses universitaires sont subventionnées alors que les Presses de l'EHESP ne le sont pas. Si les Presses de l'EHESP ont un compte très légèrement excédentaire, félicitations d'ailleurs au commissaire aux comptes et à l'équipe, c'est grâce aux dictionnaires permanents et aux ouvrages destinés aux professionnels. Il faut avouer que les best-sellers sont assez rares parmi les ouvrages de recherche.

**Mme DESSEIN** : On pourrait mettre : « *La valorisation de la recherche, de l'expertise et la diffusion des connaissances en santé publique par la publication d'ouvrages destinés à des professionnels, entre autres* ».

**M. SCHWEYER** : Destinés notamment aux professionnels et acteurs des secteurs sanitaire, social et médico-social.

**Mme DESSEIN** : Il faut aussi ajouter : « *quel que soit le support* ».

**M. SCHWEYER** : Oui, c'est pourquoi j'ai parlé d'ouvrages, revues, logiciels, supports multimédia.

**Mme DESSEIN** : Si nous sommes d'accord sur ce point, nous corrigerons dans ce sens.

**M. SCHWEYER** : Concernant le Comité de surveillance, je suis un peu surpris que l'on parle du Conseil des formations et pas du Conseil scientifique. Par ailleurs, je suis assez d'accord avec le fait que le Conseil des formations élise un représentant.

**Mme DESSEIN** : Nous ne voulions pas alourdir le Conseil de surveillance, et nous avons pensé que le Conseil des formations était le plus approprié. Mais nous avons prévu que la Directrice de la recherche puisse être au Comité éditorial. On peut ajouter une personne, mais cela va alourdir le Conseil de surveillance.

**M. SCHWEYER** : J'en viens au Comité éditorial. Je ne suis pas spécialiste et je n'ai pas eu le temps de travailler la question, mais il me semble que dans un grand établissement comme le nôtre, la politique éditoriale n'appartient pas à la SASU mais à l'École. Dans le Code de l'éducation, les spécialistes pourront peut-être le confirmer, la politique éditoriale d'un EPSCP appartient à l'EPSCP. Cela pose un problème car cette politique éditoriale est une mission régaliennne et pas du ressort d'une SASU. Je vous soumetts cette question et vous prie de m'excuser car je n'ai pas eu le temps de creuser le sujet, mais je crois avoir raison.

**Mme DESSEIN** : Dans notre esprit, le Comité éditorial est un peu l'organe qui, au quotidien, permettra le travail de la SASU. Il est bien évident que le Comité éditorial doit rendre compte de sa politique éditoriale au Conseil de surveillance.

**M. SCHWEYER** : Je comprends bien la finalité. C'est tout de même une toute petite PME, et si le directeur des Presses est *coaché* par un comité éditorial...

**Mme DESSEIN** : Non, il n'est pas *coaché*, c'est lui que le dirige.

**M. SCHWEYER** : Je pense qu'il faudrait tout de même vérifier que nous sommes conformes aux statuts de l'École et au Code de l'éducation. Je n'ai pas eu le temps de travailler mais il faudrait vraiment le vérifier. Quant à la composition du Comité éditorial, sans l'alourdir, je suggérerais d'avoir un directeur de collection ou un auteur qui publie aux Presses. Je trouverais cela de nature à assurer le passage, en termes de mémoire ou d'aide.

**Mme DESSEIN** : Je suis d'accord, on peut l'ajouter. C'est en effet un responsable de collection. Au plan juridique, nous allons aussi étudier la question de la responsabilité de la politique éditoriale et nous adapterons.

**Mme PRIOUL** : Le Code de l'éducation prévoit que les EPSCP maîtrisent la politique éditoriale lorsqu'ils gèrent en interne des publications. En l'occurrence, on confie à un tiers le soin de mettre en place la politique d'édition au sein d'une structure qui sera juridiquement indépendante de l'École, mais que l'École contrôlera du fait qu'elle est justement l'associé unique et qu'elle maîtrise la désignation de tous les organes.

**M. SCHWEYER** : Je demanderais conseil sur ce point.

**M. BERLAND** : Ne peut-on avoir une délégation de service pour garder la maîtrise ?

**Mme PRIOUL** : Non, une convention pourrait organiser la manière dont l'EHESP peut donner des instructions et définir la politique éditoriale qu'elle souhaite que le GIE mette en œuvre. C'est ce qu'un associé peut demander à la société.

**M. SCHWEYER** : J'ai bien entendu la volonté de ne pas alourdir les statuts dans le fonctionnement. Mais, suite à ce qu'a dit Michel Pommeret pour l'article 3, il faudrait préciser que « *l'EHESP peut demander le remboursement de son avance en compte* » mais poser une condition, que ce soit explicite. Peut-être serait-il bon de mentionner : « *Si l'état de la trésorerie des Presses le permet* ». Dans la convention de mise à disposition des locaux, à l'article 3C, il serait utile de compléter effectivement « les prestations, ménages ou Internet », l'idée étant de savoir si ce sera facturé. De même pour l'article 9 sur les conditions de renouvellement de la mise à disposition des locaux.

**Mme DESSEIN** : Une facturation sera faite, on ne peut pas faire autrement.

**M. SCHWEYER** : Ce doit être clair.

**Mme DESSEIN** : On peut l'ajouter.

**M. ROSENBLATT** : Je prolonge la question car je suis un peu perdu. Aujourd'hui, qui décide de ce qui est publié et imprimé ? Qui décide de ce qui est édité aujourd'hui et demain ? Il faut l'écrire dans le document.

**Mme DESSEIN** : Actuellement, l'École n'a aucun regard sur ce qui est édité par le GIE. C'est l'une des questions qui nous a amenés à faire cette transformation afin que l'École, en tant qu'actionnaire unique,

ait le contrôle de la politique éditoriale et du fonctionnement du GIE. Ce n'est pas une critique, tout se passe tout à fait bien. C'est un GIE équilibré, voire bénéficiaire, et tout le monde reconnaît la qualité des publications. Mais on éprouve le besoin d'une orientation plus forte de la ligne éditoriale de la société. Via le Conseil de surveillance et le Comité éditorial, nous pensons que l'École pourra orienter la politique éditoriale. Des professionnels sont à la tête du GIE et de la SASU, il faut aussi leur laisser la liberté de faire fonctionner les Presses, qui sont l'une des sociétés d'édition les plus importantes.

**M. ROSENBLATT** : Finalement, vous nous dites que c'était mal écrit avant mais que cela fonctionnait bien. Mais on essaie de bien réécrire afin que cela continue de bien fonctionner. Nous n'avons pas de doutes sur ce point. Dans la nouvelle rédaction, on voit un Comité éditorial de trois personnes dont deux sont de droit, mais la modalité de désignation de la troisième n'est pas mentionnée. Est-ce le Comité de surveillance qui désigne ?

**Mme PRIOUL** : Oui. Deux membres de droit sont visés comme tels dans les statuts et trois membres sont désignés par le Comité de surveillance. Cela représente un total de cinq membres.

**M. ROSENBLATT** : Ne serait-ce pas à l'École de les désigner plutôt qu'à l'instance interne de la SASU ?

**M. BERLAND** : Le président de Comité de surveillance est le Directeur de l'École.

**M. ROSENBLATT** : Je ne suis pas inquiet, ce seront de toute façon les mêmes. Ce n'est qu'un montage juridique. Mais pour rejoindre ce que disait François-Xavier Schweyer sur la logique d'implication de l'École, il semblerait préférable que le Comité éditorial soit désigné par l'École plutôt que par l'organe gestionnaire de la SASU. Même si cela revient au même, la présentation juridique est différente.

**Mme PRIOUL** : Il faudrait alors indiquer que les trois membres sont désignés par le Président de la société, ce président étant l'EHESP. L'affichage est un peu différent, c'est certain.

**Mme THOUVENIN** : J'ai une autre question sur la composition du Comité éditorial dont vous nous dites qu'il est composé de trois membres désignés par le Comité de surveillance et présidé par le Directeur, membre de droit. On ajoute : « *Est également membre de droit du Comité éditorial le directeur de la recherche de l'EHESP* ». Dans la mesure où l'on s'oriente vers un système où, globalement, l'École contrôlera et mettra en place la politique éditoriale, pourquoi ne pas avoir quelqu'un émanant du Conseil scientifique ?

C'est l'éternel problème et l'une des difficultés de cette école : les différents organes de type statutaire et l'organisation administrative. Dans l'article 14, on fait référence au Conseil des formations, pourquoi n'a-t-on pas ici l'équivalent avec le Conseil scientifique plutôt que le directeur administratif ?

**Mme DESSEIN** : Non, c'est le Directeur de recherche. Il faut être conscient que le Comité éditorial se réunira fréquemment, je pense tous les mois. Si on désigne quelqu'un, par exemple une personnalité qualifiée membre du Conseil scientifique, il faut savoir que c'est une activité très prenante. J'ai pensé qu'il était mieux d'avoir le Directeur de la recherche de l'École plutôt qu'une personne désignée ayant déjà une charge relativement importante.

**Mme THOUVENIN** : Vous le savez comme moi, dès lors qu'on accepte une charge, on l'assume. Mais c'est une vraie question.

**M. VIEUXBLED** : Vous parlez d'un nouveau dispositif, et avez dit tout à l'heure que l'expert avait indiqué que le GIE valait 1 035 000 €. Mais, nous n'avons aucun élément comptable, ni concernant le poids des 12 employés. On vient d'évoquer le Comité éditorial, l'aspect juridique, mais lorsque l'on crée un nouveau dispositif, on doit au moins faire ressortir quelques éléments chiffrés. Or, nous n'avons rien. On ne connaît pas les clients non plus, ni les recettes. Sur quelle base ce dispositif fonctionnera-t-il ?

**Mme PRIOUL** : Une étude a été réalisée par le cabinet *Grant Thornton* sur l'année 2012 pour évaluer tous les éléments d'actif du GIE, nous permettre de déterminer le niveau de capital dont il fallait doter la SASU et s'il était possible de présenter une avance en compte courant d'associés. Pour ne pas alourdir le dossier, nous avons effectivement récapitulé ces éléments financiers de manière très générale dans un tableau sur les flux financiers. Nous disposons d'une étude très complète sur tous ces éléments qui est, bien entendu, à votre disposition.

**Mme URING** : J'ai plusieurs questions. Premièrement, la remarque a déjà été faite, mais je m'interroge sur l'absence des professionnels dans les différents comités. Une certaine marge de manœuvre est

laissée pour la désignation des trois membres dans le Comité éditorial. Mais il me semble pertinent de garantir leur présence au sein des différents organes de ces Presses.

Deuxièmement, j'ai été un peu interloquée par l'organisation des compétences. Il est précisé que le Comité de surveillance votera le budget, examinera les comptes annuels, mais n'a pas la capacité d'approuver les comptes. Il est étrange de confier la possibilité de voter le budget, sans pouvoir contrôler l'exécution qui en est faite. L'approbation est réservée à l'associé unique, mais s'agit-il du Directeur de l'EHESP, du Conseil d'administration de l'EHESP ? Qui prendra les décisions ?

Troisième point, quelle utilisation sera faite des éventuels dividendes dégagés par la société ?

**Mme PRIOUL** : Dans un premier temps, c'est la SAS qui décidera comment elle doit affecter ses bénéfices.

**Mme URING** : Mais plus précisément ? Son président, son comité de surveillance ?

**Mme PRIOUL** : Le comité de surveillance.

**Mme URING** : Il serait dommage qu'une société qui marche aussi bien, comme on l'a souligné, ne vienne pas éponger les comptes de l'EHESP.

L'absence de détails me permet de poser ce genre de question.

**Mme DESSEIN** : Il s'agit d'une société anonyme de droit privé classique qui fonctionne comme telle, avec un conseil de surveillance classique, dont le résultat ne viendra pas éponger les dettes de l'EHESP. Son compte courant est même resté à 1,5 million d'€ pendant des années sans que l'EHESP ne récupère jamais rien. Il ne faut pas se tromper ; nous voulons faire fonctionner cette société de droit privé comme une société anonyme classique, avec les organes de fonctionnement classiques. L'EHESP ne viendra pas ponctionner quoi que ce soit.

**Mme URING** : Si vous permettez, la recette exceptionnelle de 1 million d'euros vient tout de même aider substantiellement la situation financière de l'EHESP.

**Mme DESSEIN** : Chaque membre du GIE avait un compte courant, que les deux autres membres ont régulièrement prélevé. L'EHESP ne l'a pas fait et les sommes se sont accumulées durant des années, jusqu'à hauteur de 1,5 million d'€. Au moment de la liquidation du GIE, une opération financière permettra de doter en capital la SASU et le compte courant pour le fonctionnement. Et un boni de liquidation de l'ordre de 1 million d'euros sera partagé entre les deux partenaires du GIE et l'École. Cela répond à un fonctionnement assez classique. Il ne s'agit pas de spolier les Presses pour combler un déficit de l'École. On remet une situation d'équerre afin que cela fonctionne de manière tout à fait normale pour une société anonyme.

**Mme URING** : Qui sera l'associé unique, le Conseil d'administration, le Directeur de l'EHESP ? Quelle sera la répartition des rôles ?

**Mme PRIOUL** : L'EHESP, en tant que personne morale, est associé unique de la SASU. La personne morale ne pouvant siéger en tant que telle, elle est nécessairement représentée par une personne physique qui est son directeur. Quant aux décisions que le Directeur de l'EHESP prendra en tant que Président de la SASU, cela renvoie à la répartition des compétences définies dans les textes constitutifs de l'EHESP. Un certain nombre de compétences vont relever du Conseil d'administration, et le Directeur sera chargé de les appliquer en tant qu'autorité exécutant les décisions du CA sur les points listés dans le décret de 2006. Sur d'autres points, il a une compétence propre en tant que directeur, telle qu'elle est identifiée par le décret de 2006. On en revient à la répartition des compétences définies par le décret de 2006.

**Mme URING** : Qui sera en charge de la désignation des membres du comité de surveillance ?

**Mme PRIOUL** : Le directeur.

**Mme URING** : Le Conseil sera-t-il préalablement consulté ?

**Mme PRIOUL** : Par exemple, si elle doit intervenir un jour, la décision de dissolution de la SAS requerra une décision du Conseil d'administration au préalable, que le Directeur mettra en œuvre en tant que représentant de l'EHESP.

**Mme DESSEIN** : Si la crainte est que le Conseil d'administration ne puisse contrôler ce qui se passe dans les Presses, on peut très bien envisager que leur directeur ainsi que le président, c'est-à-dire le Directeur de l'École, rendent compte une fois par an de la gestion de la SASU, en présentant son activité et sa politique éditoriale. Ce serait une bonne chose. Mais il est préférable de ne pas imbriquer les différentes instances. Et compte tenu de l'attachement de l'École aux Presses, il n'y a aucun risque d'une quelconque spoliation des uns par rapport aux autres.

**Mme URING** : J'adhère à cette idée que la personne en charge des Presses rende compte régulièrement de son bilan au Conseil d'administration. Je rappelle aussi ma première question concernant la présence des professionnels.

**Mme DESSEIN** : C'est une évidence. Nous n'avons justement pas voulu figer les instances pour permettre ce choix. Comme cela a été dit, les ouvrages sont destinés à des professionnels, ce serait une absurdité que de ne pas les faire figurer. Mais laissons tout de même une certaine marge de manœuvre au Directeur de l'École et au Directeur des Presses pour organiser les deux instances afin qu'elles fonctionnent au mieux.

**M. POMMERET** : Je ne suis pas certain que ce soit une évidence, les personnels des Presses vous ont alertés à plusieurs reprises de la non-participation des professionnels. S'ils renouvellent leur questionnement, c'est qu'ils n'ont pas eu de réponse.

D'autre part, je n'ai pas eu de réponse à propos de la *Public health reviews*. Le Conseil d'administration alloue de l'argent pour le GIE alors que celui-ci ne gère pas vraiment cette publication.

**Mme DESSEIN** : Nous sommes en train de voir s'il est opportun de garder cette publication au sein de l'École, donc au sein des Presses, en raison de son apport scientifique, ou s'il faut envisager de la revendre ou de trouver des partenariats pour permettre son financement. Un business plan est en cours, je n'ai pas de réponse pour le moment. Les Presses sont le bras ouvrier de cette revue, ce qui coûte de l'argent. Il faudra débattre, notamment avec le Conseil scientifique, de son intérêt scientifique. Le business plan n'étant pas achevé, je n'ai pas d'éléments pour vous répondre complètement.

**M. ROSENBLATT** : Il est remarquable de noter l'intérêt des administrateurs pour ce dossier, alors que pendant cinq ans, cette instance ne s'est pas beaucoup intéressée aux Presses de l'EHESP. Le propos ne se veut pas ironique mais illustre qu'il est difficile au Conseil d'entrer dans toutes les dimensions et développements des diverses activités de l'École. Cela interroge sur les moyens qui nous permettraient d'avoir une vision plus complète et plus exhaustive sur des activités, parfois insoupçonnées.

Je ne reviens pas sur la discussion de fond, puisque le principe a déjà été délibéré en 2010 et que l'administration de l'École a ensuite fait le travail. J'ai cependant une interrogation sur les opérations financières et de trésorerie qui entourent le projet. Outre les opérations de trésorerie, qui se font dans les deux sens, il y a aussi des opérations budgétaires. En particulier, on alimente le budget de fonctionnement à hauteur de 1 million d'euros, ce qui constitue un produit exceptionnel toujours utile par les temps qui courent, et, en même temps, une dotation de 1 million d'€ venant de l'investissement va alimenter la SASU ou racheter les fonds, etc. C'est tout de même un paradoxe et un déséquilibre : d'un côté, on récupère de l'argent pour le fonctionnement et, de l'autre, on en prend sur l'investissement, provenant finalement du fonds de roulement. Cela me pose question.

**Mme DESSEIN** : Je vais revenir sur le mécanisme financier que nous avons construit avec M. Jarnigon qui est notre contrôleur financier. Pour votre information, cette transformation que nous vous proposons doit obtenir l'agrément du Ministère de la Recherche et du Ministère du Budget. Cette décomposition a été étudiée avec M. Jarnigon avec, d'une part, une prise de participation et, d'autre part, la création d'un compte courant. Cela a bien été décidé ensemble, conformément au souhait du Ministère du Budget.

**M. ROSENBLATT** : Je ne doute pas de la régularité budgétaire, je dis que, *in fine*, cela revient à rendre invisible le déséquilibre structurel du budget de fonctionnement en pompant indirectement sur le fonds de roulement, même si plusieurs étapes mènent à ce résultat consolidé. C'est gênant dans une logique de gestion. Finalement, à l'occasion de la transformation d'une structure juridique en une autre, cela se solde par une recette de fonctionnement et une dépense d'investissement. Quelque chose n'est pas logique. On aurait pu imaginer que la transformation juridique des Presses aboutisse budgétairement à un résultat neutre pour l'École.

**M. JARNIGON** : Cela masque une certaine réalité des comptes mais, finalement, c'est neutre pour l'établissement puisque la recette va faire l'objet d'un prélèvement pour le financement de



l'investissement. Mais vous avez raison dans le sens où cela trouble les choses. En fait, il faut bien passer par un apport en capital qui va permettre à la SASU un financement durable. Nous en arrivons à cette solution parce que, comme l'indiquait Mme Dessein, le compte courant d'associés dans la structure d'aujourd'hui est resté en quelque sorte gonflé. C'est la raison de ce phénomène important qui apparaît aujourd'hui. Mais un compte courant d'associés n'a pas vocation à atteindre ce niveau. C'est normalement du financement de l'École qui doit plutôt lui servir à elle. C'est un effet d'aubaine.

**M. ROSENBLATT** : Précisément, cela illustre bien ce que disait notre jeune collègue, cela sert à utiliser des ressources pour financer le fonctionnement de l'École.

**M. JARNIGON** : La configuration est classique, avec une structure qui donne un financement durable pour permettre à une autre structure de fonctionner, et un compte courant d'associés fait le lien entre les deux. Il n'y a pas d'anomalie dans tout cela. Même si vous avez raison sur le fait que cela trouble la lecture des comptes.

**M. ROSENBLATT** : Je n'ai pas utilisé le mot « anomalie » car je pense que c'est budgétairement solide. Ce n'est pas mon propos. Mais nous nous rejoignons.

**Mme GARO** : J'ai deux questions très simples : pourquoi plus de deux ans après la première délibération ? Et pourquoi juste avant l'arrivée d'un nouveau directeur ?

**Mme DESSEIN** : Pourquoi plus de deux ans ? Je ne pourrai pas vous répondre, si ce n'est qu'une surcharge de travail n'a pas permis aux équipes d'avancer sur ce dossier. Et les choses se sont un peu accélérées au moment du départ en retraite de Denis Couet, car il fallait régler ce problème. C'est finalement un concours de circonstances qui explique que nous avons fait accélérer les choses, et aussi que l'École n'a pas pu faire les choses en temps voulu.

**M. BERLAND** : Si vous n'avez pas d'autres commentaires, il faut résumer ce sur quoi nous allons voter. J'ai compris dans ce dossier que c'est une SAS dont le seul associé est l'École, représenté par son Directeur. A priori, on peut considérer que c'est bien cadré au bénéfice de l'École.

J'évoquais tout à l'heure en aparté avec Mme Dessein, et c'est ce que disait aussi M. Rosenblatt, qu'il faudrait un rapport annuel sur ce type de sujets pour savoir où nous en sommes. Je me souviens des discussions que nous avons eues à propos des relations internationales, nombreuses, et de la difficulté de s'y retrouver. En l'occurrence, le seul actionnaire est l'École, le Directeur dirige cette société et un rapport annuel permettra d'y voir clair. Ce principe doit nous permettre de nous assurer que cela fonctionne correctement au bénéfice de l'École et de ses utilisateurs. Ensuite, il y a l'aspect fonctionnel : qui assure le conseil de surveillance, qui est dans le comité d'éditorial, etc. Le conseil de surveillance compte bien cinq membres ?

**Mme PRIOUL** : Oui.

**M. BERLAND** : Peut-être faut-il l'écrire ainsi au début : « Le conseil de surveillance, composé de cinq membres, dont... », car on a trois personnes plus deux autres et on ne s'y retrouve pas très bien. À moins que ce ne soit le comité éditorial.

**Mme DESSEIN** : Le comité éditorial a cinq membres, plus un responsable de collection.

**M. BERLAND** : Oui, il s'agit bien du comité éditorial, il vaut mieux commencer par une phrase indiquant le nombre pour bien s'y retrouver. Je crois qu'un point de discussion porte sur le Directeur de la recherche car un problème de disponibilité se pose. Comme vous le savez, on est souvent amené à dire qui va faire quoi, mais parfois le fameux "qui" est dans l'impossibilité d'assurer.

**M. POMMERET** : À titre de comparaison, le GIE a-t-il un comité éditorial et de combien de personnes est-il composé ?

**Mme DESSEIN** : Il n'y en a pas actuellement.

**M. BERLAND** : Il faut trancher si c'est le directeur ou une autre personne. Il ne faut pas négliger le problème de disponibilité. Qu'en pense la Directrice de la recherche ?

**Mme BLOCH** : En fait, je n'ai rien demandé, c'est un surcroît de travail pour moi. Et je crains de ne trouver personne au Conseil scientifique qui puisse se dégager pour remplir ce rôle.

**M. BERLAND** : Nous notons la réponse. En revanche, on ajoute un responsable de collection, ce qui fait six. Nous gardons le directeur compte tenu de la réponse que nous venons d'avoir puisqu'il faut

pouvoir assumer. Autre chose avait été suggéré par M. Pommeret et Mme Uring à propos des professionnels.

**Mme DESSEIN** : On peut ajouter qu'un professionnel doit nécessairement faire partie du conseil de surveillance ou du comité éditorial.

**Mme URING** : Si je compte bien, cela fait six membres, il en faudrait sept pour éviter l'égalité.

**Mme PRIOUL** : On peut prévoir que la voix du Président soit prépondérante.

**M. BERLAND** : Et le chiffre six garantit la parité.

**Mme DESSEIN** : On peut indiquer que la représentation des professionnels est nécessaire parmi les membres désignés du comité éditorial.

**Mme PRIOUL** : Ils seraient désignés par le Président de la société ?

**Mme DESSEIN** : Ou par le conseil de surveillance.

**M. BERLAND** : Je pense qu'il est bien que le directeur assume.

**M. ROSENBLATT** : En relisant le projet de délibération, je me demande s'il ne faudrait pas un article indiquant que le Conseil désigne le directeur de l'École. C'est implicite au travers des statuts de la société, mais il serait peut-être prudent qu'un article 4 désigne le directeur de l'EHESP. Je m'en remets à plus experts, cela va de soi dans les statuts mais cela demande peut-être un acte positif.

**M. BERLAND** : Dans la mesure où il n'y a qu'un associé, qu'un membre, est-ce utile ?

**Mme PRIOUL** : Je ne suis pas certaine d'avoir bien compris votre interrogation.

**M. ROSENBLATT** : Il me semblerait prudent que la délibération mentionne que « le Conseil d'administration réuni en sa séance du 27 avril, après en avoir délibéré [...] article X, désigne le directeur de l'École dans la fonction. » Mais si vous considérez que c'est implicite et que cela ne nécessite pas d'acte formel, je m'en remets à vous.

**Mme PRIOUL** : En fait, cela résulte des statuts.

**M. ROSENBLATT** : Mais le Conseil d'administration n'est pas lié par les statuts de la SAS.

**Mme PRIOUL** : Si vous décidez de les approuver aujourd'hui, c'est sous cette forme. Tel que les statuts sont rédigés, sauf à ce que le Conseil d'administration de l'EHESP décide de désigner un représentant spécifique, c'est le Directeur qui la représente de fait. La décision du Conseil d'administration doit plutôt intervenir s'il souhaite une autre personne que le Directeur comme représentant.

**M. POMMERET** : Il avait été question de la modification de l'article 2 à la demande de François-Xavier Scweyer, est-ce entériné pour le vote ?

**Mme DESSEIN** : J'avais noté ce point de la manière suivante : « *La valorisation de la recherche, de l'expertise, la diffusion de connaissances en santé publique par le biais d'ouvrages destinés notamment à des professionnels* », puis la phrase continue.

**M. SCHWEYER** : J'ajouterais : « *Professionnels et acteurs du secteur sanitaire, social et médicosocial.* » Pour nous cela tombe sous le sens, mais comme le but des statuts est de clarifier les choses, autant le préciser.

**M. BERLAND** : Moyennant ces modifications, nous allons passer à l'approbation.

(Il est procédé au vote à main levée : 12 abstentions.)

<b>La délibération n°49/2013 est approuvée à la majorité.</b>
---

#### **4. PRESENTATION ET ADOPTION DES CONTRIBUTIONS DES USAGERS POUR 2013**

##### **1/ TARIFS DE FORMATION CONTINUE**

**Mme DESSEIN** : Ce sujet, que vous avez l'habitude de voir tous les ans, recouvre deux volets que Laurence Malpot va nous présenter.

**Mme MALPOT** : Concernant les tarifs appliqués en matière de formation continue pour les personnes inscrites à l'EHESP sous ce statut, le document a fait l'objet d'un avis favorable du Conseil des formations en fin d'année dernière. Il vous est soumis, en lien avec la décision du Conseil d'administration de mai 2012 concernant les tarifs appliqués pour toutes les sessions courtes inscrites au catalogue de formation continue.

*(Départ de M. Gibelin.)*

Il vous est proposé ici d'émettre un avis sur la politique générale en matière de formation continue, avec une attention particulière sur l'évolution des tarifs des formations masters et mastères, notamment certaines hausses appliquées au Master of Public Health (MPH), au master Europubhealth et sur des hausses négociées sur certains masters en cohabilitation. Concernant les tarifs appliqués aux auditeurs libres inscrits sur les formations dites fonction publique, il est proposé que ces tarifs soient maintenus à l'identique pour l'année 2013.

Je suis à votre disposition pour répondre à vos questions.

**Mme URING** : J'ai une question sur l'impact financier de ces modifications. Combien de personnes cela représente-t-il exactement et quelles seront les retombées financières pour l'École ?

**Mme MALPOT** : L'objectif est d'atteindre les prévisions de recettes annoncées dans le budget qui vous sera présenté tout à l'heure. Elles sont de l'ordre de 4,8 millions d'€ pour l'année 2013, sachant que l'objectif est d'assurer une croissance de l'ordre de 150 000 à 200 000 euros de recettes générées par les formations en masters et mastères. C'est notamment en lien avec l'ouverture de nouveaux parcours votés les années précédentes, en cohabilitation avec Rennes 1 sur la mention Santé publique pour lesquels tous les tarifs sont portés à 4 500 euros. Quant au Master of Public Health, il touche des effectifs d'environ 20 personnes sur le M1 et sur le M2, avec un double tarif : de 4 500 à 4 800 euros pour les inscriptions individuelles, c'est-à-dire la majorité des inscrits payants, et de 6 000 à 8 000 euros pour les personnes financées par une entreprise. Ce qui représente quatre ou cinq personnes pour le M1 et le M2 à chaque promotion. Il s'agit également d'assurer la continuité des recettes sur le Master Europubhealth face à la diminution du nombre de bourses accordées par l'Union européenne, celle-ci prenant en charge préalablement les frais d'inscription des stagiaires.

**M. SCHWEYER** : Je suis surpris que les deux masters cohabilités avec une même université, c'est-à-dire Rennes 1, affichent des tarifs différents : Droit, santé, éthique est à 4 400 euros par an, et Pilotage des politiques et action de santé publique à 4 500 euros.

**Mme MALPOT** : C'est tout l'enjeu des formations en cohabilitation et de la négociation avec nos partenaires. Les tarifs sont également votés par l'Université Rennes 1 mais pas forcément en même temps en fonction des facultés qui portent les masters. C'est la faculté de droit pour Droit, santé, éthique, la faculté de médecine pour la mention Santé publique, et la faculté d'économie et gestion. En outre, initialement, la mention Santé publique avait dix spécialités de master et plus de cinq tarifs différents en fonction des spécialités.

**M. ROSENBLATT** : Pouvez-vous nous rappeler les modalités de facturation des formations d'adaptation à l'emploi ? Il avait été signalé par le passé le poids qu'elles pouvaient représenter pour certains petits établissements. Faute d'éléments particuliers, j'ai compris dans le budget que ne sont pas évaluées ou prévues les formations pour la résorption de l'emploi précaire en application de la loi ANT, qui serait de nature à modifier, y compris en 2013, un certain volume d'activités de formation, si l'École se positionnait dans ce sens.

**Mme MALPOT** : Conformément au vote du Conseil d'administration en mai 2012, les tarifs pour les attachés d'administration hospitalière s'élèvent à 6 500 euros, avec 8 semaines d'enseignement et 4 semaines de stage pratique, et pour les ingénieurs hospitaliers à 4 800 euros pour 6 semaines d'enseignement.

**M. ROSENBLATT** : Cela ne refait donc pas partie de la délibération annuelle parce que nous l'avons déjà voté ?

**Mme DESSEIN** : Nous revotons globalement.

**Mme MALPOT** : Les tarifs approuvés par le CA en mai 2012 sont présentés en page 8.

**M. ROSENBLATT** : C'est à la charge des établissements, dont les budgets s'en retrouvent parfois déséquilibrés. Dans la mesure où ce sont des activités obligatoires, ne faudrait-il pas réfléchir à une sorte de mutualisation, comme pour d'autres charges de formation ?

**M. LEDOYEN** : Nous avons maintenant quelques années de recul sur un certain nombre de masters. Serait-il envisageable d'avoir une présentation des équilibres financiers de chacun d'eux au cours d'un prochain Conseil d'administration ?

**Mme DESSEIN** : Je pense que ce serait effectivement utile. L'un des aspects du travail du Comité de Direction dans son prochain séminaire sera d'avoir une vision complète sur l'ensemble de l'offre de masters, aussi bien sa cohérence en termes d'offre de formation que ses équilibres ou déséquilibres économiques.

**Mme URING** : Compte tenu de la sensibilité du sujet qui va suivre, serait-il possible de procéder au vote de la délibération 50 avant de l'aborder ?

**M. BERLAND** : C'est une bonne idée.

**M. POMMERET** : En lien avec la demande qui a précédé, je rappelle que nous avons à une époque une présentation des dossiers sur lesquels le Conseil s'était prononcé, ce qui permettait un suivi. Madame Dessein vient de prendre un engagement sur l'avenir, il serait bon de pouvoir y revenir afin de vérifier s'il a été réalisé ou ce qui justifie son report éventuel.

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

<b>La délibération n°50/2013 est approuvée à l'unanimité.</b>
---

## **2/ TARIFS DES PRESTATIONS DE L'HOTELLERIE ET DE LA RESTAURATION**

**Mme DESSEIN** : Lors du précédent Conseil d'administration, nous avons présenté une proposition d'augmentation tarifaire sur l'hôtellerie devant couvrir la totalité des charges directes de cette activité. Je rappelle que, tous les ans, les tarifs de l'hôtellerie augmentent de l'évolution de l'indice de l'INSEE, de 2,27 % cette année. J'avais souhaité une augmentation des tarifs d'hôtellerie de 20 % afin de couvrir les coûts directs. Cela avait soulevé beaucoup d'émotion au précédent Conseil de la part des représentants des élèves que j'ai réunis il y a deux semaines. Faute d'accord sur cette évolution de tarifs, nous nous en tenons à l'évolution de l'indice INSEE, sachant que cela ne couvrira pas la totalité des charges directes de l'activité, qui figurent au dossier.

Je vais laisser Béatrice Rochefort parler des tarifs de la restauration, et nous reprendrons l'ensemble de la discussion ensuite.

**Mme ROCHEFORT** : Le taux INSEE appliqué à la restauration est de 3,53 % cette année. Après avoir réexaminé les différentes grilles tarifaires que nous utilisons, nous avons préféré nous concentrer sur des réaffectations des plats à l'intérieur de ces grilles et faire progresser quasi uniquement les plats principaux. Les prix qui sont revus à la hausse, supérieurs à 3,53 %, apparaissent en grisé, les autres ne subissent aucune hausse ou une hausse inférieure à 3,53 %.

En reprenant l'étude de l'an dernier sur le droit d'admission par rapport au nombre de plats qui composent le plateau, nous avons constaté que l'incidence de cette augmentation des plats principaux, selon la composition, ne générerait pas une augmentation supérieure à environ 2 à 2,5 % pour les individus.

**M. DUFAURE** : Après l'étude du document que vous nous avez présenté sur la restauration, nous avons constaté une hausse sensible des prix. Sur les 13 articles proposés, entrées, desserts et autres, 8 articles sont en augmentation et 4 en baisse. Quant aux hausses, elles passent de +1,8 % à +10,5 %, voire +21 % sur un article, tandis que les baisses ne sont que de 1,7 % à 3,53 %. Cette hausse impacte directement le budget de tous les élèves et étudiants de l'EHESP. Il devient de moins en moins abordable de s'y restaurer sans améliorer la qualité des prestations.

Une réflexion globale sur le système de la restauration doit être envisagée, comme nous l'avons évoqué à la réunion. Nous vous demandons de regarder les différents systèmes de restauration des écoles de fonctionnaires, comme l'ENAP ou les Greffes de Dijon, afin d'avoir une prestation optimale et de qualité. Voilà notre position.

**Mme ROCHEFORT** : Je n'ai pas retenu le même nombre de plats en augmentation. Pour moi, seuls 5 postes étaient en augmentation de plus de 3,53 %, le taux de l'indice INSEE proposé habituellement.

**M. DUFAURE** : Les 8 articles comprenaient des augmentations inférieures à 3,53 %. Il y a les augmentations au-delà de 3,53 % et celles inférieures à 3,53 %. L'augmentation est entre 1 % et 3,53 %.

**Mme DESSEIN** : Étant donné l'indice INSEE, tous les tarifs auraient dû être augmentés de 3,53 %.

**M. DUFAURE** : Nous avons aussi fait notre calcul avec l'augmentation sur les mêmes plats, avec entrée, plat et dessert, et un plateau arrivait à 6,5 % d'augmentation avec les nouveaux tarifs proposés pour 2013.

**Mme DESSEIN** : Les tarifs ont été établis l'année précédente sur la base d'un plateau moyen, il est évident que si vous prenez un plateau...

**M. DUFAURE** : Nous avons été honnêtes ; nous n'avons pas pris le plus cher pour faire notre évaluation.

**Mme ROCHEFORT** : Il serait intéressant de l'examiner. Nous avons utilisé les mêmes critères de sélection et d'analyse par rapport à ceux pris pour un passage moyen et la composition du plateau. Nous avons pris trois catégories de plateaux : faible, moyen et fort. Pour un plateau faible, composé d'une entrée, d'un plat principal et d'un pain, l'augmentation varie de 2,25 % à 3,06 %. Pour le plateau moyen, composé d'une entrée, d'un plat principal, d'un pain et un dessert, l'augmentation va de 1,28 % à 1,63 %. C'est aussi selon les catégories d'usagers : étudiants, élèves et personnels avec coefficient inférieur ou supérieur à 466, puisque cela donne lieu à une rétrocession pour ces derniers. Le plateau fort se compose d'une entrée, d'un plat principal, un fromage, un dessert et un pain spécial, et l'augmentation varie de 2,27 à 2,72 %.

**M. DUFAURE** : En l'occurrence, nous vous avons indiqué lors de la réunion être tout à fait disposés à travailler avec vous sur une étude d'optimisation sur l'organisation des plateaux.

**Mme ROCHEFORT** : Nous avons évoqué seulement les tarifs de l'hôtellerie, il n'a jamais été question de la restauration. Mais nous sommes tout à fait ouverts.

**Mme URING** : Nous notons le changement de position de la Direction sur la question de l'hôtellerie, mais j'aimerais revenir sur le contexte de notre entrée en fonction. Cette réunion s'est tenue deux jours après notre élection, et nous avons eu à gérer ce dossier sensible qui préoccupe particulièrement les élèves fonctionnaires et les étudiants de l'EHESP.

Pour resituer le débat, Mme Dessein avait proposé une augmentation des tarifs de l'hôtellerie de 20 % et est, depuis, revenue sur sa position. Mais dans la note présentée, elle ne se ferme pas à une augmentation future qui pourrait atteindre des montants particulièrement importants. Je laisse chacun imaginer comment il réagirait si on augmentait son loyer de 20 %.

J'aimerais tout de même vous rappeler l'état de vétusté des locaux, notamment de Le Gorgeu, documents photos à l'appui. Vous en avez déjà vu, mais nous avons demandé aux élèves fonctionnaires de reprendre en photo leurs conditions de vie au quotidien dans les bâtiments de Le Gorgeu, et dans une moindre mesure à Villermé. Je rappelle d'ailleurs que la Direction a envisagé de fermer Le Gorgeu en début d'année face à ces conditions.

Quant à la résidence Condorcet, elle offre un meilleur confort mais à un prix qui s'éloigne de plus en plus du compétitif, et je ne parlerai pas de l'abordable. L'année passée, le Conseil d'administration avait déjà acté une hausse des tarifs de plus de 7 %, alors que dans le même temps, on supprimait les lignes téléphoniques et les télévisions dans les chambres. Actuellement, les loyers dépassent les 400 euros par mois, ce qui commence à devenir conséquent. Et une partie toujours plus importante des élèves fonctionnaires choisissent de se loger à l'extérieur de l'EHESP. Lorsque la Direction envisage des augmentations tarifaires, il faut prendre également en compte la baisse de fréquentation de ces résidences.

Un autre point est intéressant, l'EHESP s'est rapprochée du CROUS pour une éventuelle reprise de la gestion des résidences. Celui-ci a constaté l'état des locaux mais, assez bizarrement, ne s'est intéressé qu'à Condorcet. De plus, il n'accepte de reprendre et d'investir que dans des bâtiments qui atteignent un

taux d'occupation supérieur à 90 %. On a appris à cette occasion que nos résidences n'enregistraient un taux d'occupation que de 70 %, il existe donc des possibilités d'optimisation substantielles.

En tant qu'élèves fonctionnaires, nous sommes d'accord avec cette augmentation de 2,27 % qui, je le rappelle, n'est pas obligatoire, mais nous pensons nécessaire d'effectuer une étude d'optimisation du fonctionnement de l'hôtellerie de l'EHESP, qui pourrait être fournie par notre junior-entreprise très efficace, complétée par une étude de marché pour une éventuelle ouverture des résidences à un public extérieur.

**Mme DESSEIN** : Sans polémiquer sur le prix des résidences, je signale simplement que l'activité est déficitaire. Il se pose à la fois le problème de la gestion même de l'activité et celui de la rénovation des résidences, chacun ayant des impacts financiers importants.

Il faut savoir que nous vous avons donné les coûts directs et non les coûts complets. Je ne suis pas responsable du fait que l'électricité, l'eau et le gaz augmentent de manière régulière et parfois importante, mais j'ai celle de dire au Conseil d'administration que l'activité est déficitaire. Après, il s'agit de faire le choix de garder une activité en déficit au sein de l'École.

S'agissant de la rénovation des résidences, je ne suis pas allée au CROUS pour leur demander de prendre en charge la gestion de nos résidences mais pour savoir si une aide de leur part était possible pour les rénover. Il s'avère que le CROUS a exactement les mêmes problèmes, avec plus de 6 000 chambres dont 3 000 seulement sont rénovées. Ils ne sont donc pas complètement disposés à nous aider à rénover nos résidences.

Le problème est que nous aurons difficilement des aides publiques pour la rénovation des résidences universitaires puisqu'elles ne rentrent pas dans le cadre des dispositions du plan Campus par exemple. D'une part, nous avons des élèves fonctionnaires, d'autre part, les occupations de résidences ne se font pas sur la durée globale de l'année universitaire mais sont fractionnées en fonction de l'arrivée et de la sortie des élèves. Ces deux éléments ne nous permettent pas de rentrer dans le cadre des allocations possibles de fonds publics sur la rénovation des résidences.

Cela pose un vrai problème, notamment sur Le Gorgeu, que j'avais envisagé de fermer l'année dernière car les conditions de sécurité n'étaient pas assurées. Le Conseil d'administration a voté un budget 200 000 euros pour la mise aux normes électriques. Il n'en reste pas moins que les résidences Le Gorgeu et Villermé sont dans un état extrêmement compliqué, aussi bien pour l'entretien que pour y loger.

Pour le moment, je n'ai pas de solution de financement pour la rénovation de ces résidences. Je pose le problème tel qu'il est : une activité déficitaire, des résidences à rénover avec un coût d'investissement de 5 à 6 millions d'euros, ou de 6 à 7 millions d'€ si l'on veut faire la même chose qu'à Condorcet. Peut-être faut-il rénover une seule résidence et en fermer une autre. Toutes les hypothèses sont à examiner. Ce qui pourra faire l'objet d'un futur conseil d'administration concernant le plan d'investissement.

Mais il faut savoir que je suis devant une impasse sur le sujet, compte tenu de l'impact de l'investissement nécessaire pour rénover ces résidences. Sans oublier que les tarifs de l'électricité, de l'eau et du gaz ne vont pas s'arrêter là. Je comprends très bien que, compte tenu de ces problèmes, les élèves ne souhaitent pas d'augmentation de l'ordre de 20 %, mais ma responsabilité est de poser le problème et de dire que l'activité est déficitaire. Mais j'ai accepté tout à fait normalement que l'on reste sur une évolution de 2,27 %.

**Mme URING** : À ceci deux remarques, l'augmentation de 20 % n'incluait aucune perspective de rénovation, c'était d'autant plus choquant. Ensuite, comment se fait-il que d'autres écoles de la fonction publique proposent des logements à titre gratuit ? Il faut aussi se poser la question du service rendu aux élèves fonctionnaires.

**M. ROSENBLATT** : Sans revenir sur tout ce qui a été dit, je voudrais souligner que la stratégie concerne aussi l'ensemble des éléments d'environnement des formations et des enseignements. Environnement qui peut conditionner leur réussite ou leur échec. Il n'y a pas, d'un côté, les aspects nobles et, de l'autre, des aspects plus seconds. L'ensemble participe à la bonne réalisation des missions de l'École. C'est un point très important.

En l'état, je pense que vous avez bien fait de renoncer à l'augmentation de 20 % qui aurait probablement suscité plus que des remous. De ce point de vue, je voudrais souligner, pour nous, qu'il ne s'agit pas de

dire que l'École doit assurer des prestations à perte. Il faut simplement resituer le problème et le sujet dans sa globalité. Comme on le sait, les indemnités de formation des élèves n'ont pas été revues depuis 2011, en revanche les tarifs l'ont été, et cet écart croissant finit par plomber la réflexion.

Nous avons été un certain nombre à alerter le ministère sur la nécessité de revoir l'arrêté des indemnités de formation de 2001. Cela nous avait été promis dans le principe. Le premier Président du Conseil d'administration avait saisi le ministère à son tour. Je me souviens être allé voir Emmanuelle Wargon qui avait consenti à dire qu'il fallait le faire. Je pense que les représentants du ministère l'ont aussi dit lors d'un Conseil d'administration.

Pour être complet, il faudrait de nouveau, dans notre configuration actuelle, saisir le ministère de la nécessité de revoir les indemnités de formation des élèves et d'actualiser leur montant au regard du coût de la vie depuis 2001 et de ce qui se pratique également dans les autres écoles de service public. J'ajoute que cela aura un coût pour l'École, et que ce n'est pas anodin. Mais c'est justice, et c'est nécessaire.

**M. PARENT** : Je ne peux qu'appuyer les propos de M. Rosenblatt, la question des indemnités des élèves est sans doute à réfléchir et à raisonner globalement. Par ailleurs, je voudrais une précision sur le taux d'activité de l'hôtellerie, visiblement de 70 %. J'imagine qu'il est variable selon les périodes de l'année et que l'on pourrait optimiser en réfléchissant à une autre répartition des activités d'enseignement qui appellent les élèves à résider ou non sur le site.

**Mme DESSEIN** : Le taux d'occupation résulte des rotations des formations, mais aussi du fait que Le Gorgeu n'est occupé que lorsque les autres ne le sont pas, c'est-à-dire lorsque les étudiants acceptent d'y aller. Je crois que le taux est de 60 % sur l'année.

**Mme ROCHEFORT** : Condorcet est quasi toujours complet, Villermé l'est très régulièrement. C'est pourquoi la question de rénover les deux résidences se pose.

**M. POMMERET** : Concernant la restauration, le personnel est très impliqué puisqu'il en est utilisateur. Nous avons fait des propositions en Comité technique sur les modalités d'évaluation des différents plateaux, et je ne pense pas qu'elles aient été prises en compte.

Sur la partie hôtellerie, je ne me prononcerai pas en tant qu'utilisateur puisque les personnels l'utilisent peu. Mais je voudrais rappeler à tout le monde que l'IGAENR et un autre rapport ont mis en cause par deux fois la gestion de notre hôtellerie-restauration en demandant une externalisation. Une option à laquelle les personnels ne sont évidemment pas favorables. En outre, l'ancien directeur avait pris l'engagement de garder cette activité, malgré le manque de rentabilité, même si l'on doit s'en approcher.

Je voudrais juste que l'ensemble du Conseil d'administration prenne bien la mesure des emplois et des services proposés, aussi bien aux personnels qu'aux élèves et étudiants. Je ne vais pas abonder dans le sens de l'administration, mais les frais ne sont pas imputables à l'École. Vous pouvez difficilement lui demander de prendre en charge quelque chose qui dépend peut-être du Ministère des Affaires sociales, ou plutôt, si je ne me trompe pas, de la DGFIP.

**M. DUFAURE** : En l'occurrence, nous sommes solidaires du système d'hôtellerie qui nous convient, même s'il est perfectible. Nous savons que du personnel y travaille. Et nous ne pouvons accepter une négociation sur l'évolution des prix que si notre indice et notre indemnité sont valorisés. Par ailleurs, j'ai demandé au Président Berland de pouvoir lire une note explicative à ce sujet en fin de séance, je le remercie de nous laisser la parole.

Nous avons laissé la porte ouverte à Mme Dessein et Mme Rochefort sur l'évolution et les perspectives d'amélioration des prestations. C'est pourquoi nous avons proposé les 2,27 %, des études d'optimisation et des études de marché, car nous pensons que des marges de manoeuvre sont possibles.

**M. MESURÉ** : Je voudrais appuyer ces déclarations, notamment celle de M. Rosenblatt. Il est exact que nous avons déjà débattu à plusieurs reprises dans ce Conseil de la nécessité de revaloriser les indemnités des élèves, qui ne l'ont pas été depuis onze ans. La Directrice nous a exposé les problèmes auxquels elle est confrontée d'augmentation d'électricité, de gaz et autres, que l'on accepte très volontiers. Mais, je souhaiterais vraiment que le Conseil prenne la résolution de transmettre au ministère un document appuyant la demande des élèves.

Nous avons entendu à plusieurs reprises la Secrétaire générale des ministères sociaux dire que ce dossier était une priorité des ministres en charge. Les ministres ont changé et en attendant, le décalage

entre les étudiants, les élèves, et ce que l'on est obligé d'augmenter du fait des déficits et des augmentations diverses à droite et à gauche, n'est vraiment plus tolérable. Il paraît qu'il faut s'occuper de la jeunesse, voilà quelque chose qui me paraît nécessaire.

**M. BERLAND** : Je disais en aparté à Mme Dessein que nous ferions un courrier au nom du Conseil d'administration aux ministères pour rappeler un certain nombre d'éléments qui avaient déjà été évoqués, et demander un positionnement clair, qu'il soit dans un sens ou un autre. Que nous ayons au moins une réponse.

**Mme QUIOT** : Une précision, je pense que les courriers doivent être adressés aux ministères au pluriel, pas simplement les ministères de tutelle mais aussi le Ministère de la Fonction publique.

**Mme GARO** : Je voudrais dire que l'Association des Directeurs d'Hôpital se situe en soutien total des démarches des élèves fonctionnaires. Madame Dessein a raison de dire que les charges d'EDF, de gaz et d'eau augmentent, mais peut-être pas de 20 %. Je m'interroge aussi sur un autre champ ; je trouve l'ouverture positive, mais en acceptant de diminuer à 2,27 %, comment allez-vous trouver ce gap de recettes ?

**M. BERLAND** : Le déficit sera plus important.

**Mme GARO** : Il me semble que le budget prévisionnel n'est plus déficitaire.

**Mme DESSEIN** : Si la rationalisation que nous pouvons apporter sur le taux d'occupation ne permet pas d'augmenter les recettes, il faudra réajuster lors d'une décision modificative si besoin est.

**M. ROSENBLATT** : Lorsqu'on aura pu rénover les résidences, je pense que l'on économisera un peu sur les dépenses d'énergie.

Pour éviter de nombreux débats ultérieurs, quelle sera la date d'effet ? Le tarif 2013 s'appliquera-t-il après cette délibération au 1<sup>er</sup> mars ou l'administration entend-elle l'appliquer en année pleine ? Il est utile de le préciser pour éviter ensuite beaucoup de complications.

**Mme ROCHEFORT** : Je propose de mettre en application les nouveaux tarifs à compter du lundi 4 mars prochain, ce qui facilite la gestion puisque nous avons des tarifs à la semaine.

**M. POMMERET** : Une suggestion, le prix donné englobant les charges d'eau et d'électricité, n'y a-t-il pas moyen de séparer le loyer des charges ?

**Mme ROCHEFORT** : Nous serions en mesure de séparer une partie des charges, c'est-à-dire l'entretien du linge qui est confié à un prestataire extérieur, celui des logements, le petit déjeuner pour la partie hôtellerie. Pour ce qui concerne les fluides, cela me paraît un peu compliqué. Je n'ai pas la réponse.

**M. BERLAND** : Nous allons procéder au vote.

**Mme URING** : Nous ne pouvons que nous opposer à l'augmentation des tarifs de la restauration, et marquer notre désapprobation vis-à-vis des perspectives plus que sombres que nous annonce Mme Dessein.

*(Il est procédé au vote à main levée : 2 voix contre, 5 abstentions.)*

<b>La délibération n°51/2013 est approuvée à la majorité.</b>
---

*(La séance est suspendue de 13 h 6 à 14 h 11.)*

## **5. PRESENTATION ET ADOPTION DU BUDGET PRIMITIF 2013**

**Mme DESSEIN** : Je ferai une introduction et je passerai ensuite la parole à Mme Rio, Directrice financière, et Christophe Roullé, notre agent comptable, pourra aussi intervenir si besoin est.

Ce projet de budget avait été présenté au mois de décembre et son examen a été repoussé à aujourd'hui avec un certain nombre d'événements intervenus entre temps. Nous avons pu avancer sur les travaux de clôture de l'exercice 2012, laquelle n'est pas totalement terminée puisque des événements se sont encore passés jusque hier ou avant-hier. Le résultat peut encore bouger, mais il est tout de même intéressant d'avoir une tendance qui éclaire la situation de l'École.



Nous avons modifié le budget qui était présenté en 2012 pour inclure les effets de la transformation des Presses de l'EHESP en SASU. Nous avons fait quelques réajustements, peu importants par rapport au budget que vous aviez précédemment, en dehors des éléments dont je viens de parler.

Le Conseil d'administration avait souhaité qu'un groupe de travail, formé de quelques administrateurs, se réunisse pour passer en revue le budget, poser les questions nécessaires et trouver des explications. Il s'est réuni trois fois pour échanger sur l'ensemble du budget. Des questions étant restées en suspens, une note a été adressée à l'ensemble des membres du CA, et nous allons apporter des réponses au cours de la discussion.

Il est important de bien resituer le cadre de ce budget. D'une part, il s'agit de la dernière année du COP de transition, nous allons commencer à travailler la période 2014-2018. Au cours de ce COP de transition, un certain nombre de transformations notables ont concerné les services financiers et la Direction des études. Cette année a été particulièrement importante pour l'École. D'autre part, nous sommes en pleine période de certification des comptes. Pour 2012, cette certification va s'appuyer sur un bilan d'ouverture 2011 qui a été légèrement modifié. Vous verrez au prochain Conseil que beaucoup de changements sont intervenus sur les comptes, ce qui va rendre assez difficile le rapprochement et les comparaisons d'une année sur l'autre. Vous aurez le rapport des commissaires aux comptes en avril.

En premier lieu, je voudrais remercier les équipes pour lesquelles le travail a été considérable pour mener à bien cette certification des comptes, que ce soit l'agence comptable, les services financiers ou les gestionnaires des centres de responsabilités, comme la DRH. Cela a été un travail absolument considérable, et un moment d'acquisition de compétences extrêmement important. Les équipes sont assez épuisées, et je voulais les remercier ici car tout cela va donner à l'École des comptes les plus clairs et les plus transparents possible, et lui permettre de repartir sur des méthodes et des procédures comptables améliorées.

Autre point important, le programme d'investissements est extrêmement lourd à mener pour l'École. Il faudra peut-être y consacrer une partie d'un CA pour se projeter à l'horizon 2016-2017. Si vous avez des questions, je pourrai y répondre car nous avons commencé à actualiser notre programme d'investissement à horizon 2016. Par ailleurs, nous parlerons aussi de la rationalisation de nos sites parisiens.

L'objet n'est donc pas de parler de la clôture des comptes 2012 mais je vais tout de même vous donner quelques éléments d'explication pour permettre un éclairage sur la tendance.

Voici les principaux éléments sur les comptes, tels qu'ils apparaissent pour le moment. Le niveau de charges sera de 56,1 millions d'€ et les produits de 56,4 millions d'€. Nous devrions ainsi sortir à fin 2012 avec un résultat excédentaire, que j'ai affiché à 346 000 euros, mais il devrait un peu augmenter. La tendance est assurée, c'est-à-dire que nous aurons un résultat excédentaire pour l'exercice 2012.

Suite à la note qui vous a été adressée, certains d'entre vous se sont étonnés de la différence entre la décision modificative votée fin décembre et les résultats effectifs sur la clôture des comptes 2012. L'écart ne se situe pas sur les charges, car la DM était quasiment à 56,2 millions d'€ et nous allons sortir à 56,1 millions d'€, soit très peu d'évolution entre la projection et la décision modificative. Le budget initial 2012 était de 55,8 millions d'€, à 56,2 millions d'€ avec la DM, et nous devrions être à 56,1 millions d'€ en fin de compte. Sur les charges, les prévisions ont été relativement précises.

En revanche, la différence est importante sur les produits par rapport à la décision modificative du budget. Au BP 2012, nous étions à 55,8 millions d'€, la DM en décembre était de 54,6 millions d'€, et nous allons sortir à 56,4 millions d'€ de recettes. Outre le fait que beaucoup d'affectations ont changé suite à la certification, cet écart de 1 845 000 euros s'explique par des produits supplémentaires de 1 million d'€ dus à des opérations comptables et à l'activité. Nous avons aussi des reprises sur dépréciation d'actifs pour 247 000 euros ; des produits exceptionnels pour 213 000 euros ; des annulations de dépenses de 157 000 euros ; des dons à hauteur de 60 000 euros, et des produits supplémentaires liés à l'activité pour 343 000 euros. Pour la DM 2011, nous avons sous-estimé les produits relatifs à l'activité de recherche pour un montant de 800 000 euros, dont les contrats en cours de signature n'avaient pas été comptabilisés par prudence.

Ce qui explique l'écart que vous pouvez avoir constaté entre la décision modificative du budget de décembre et la sortie de l'exercice, tel que les tendances le montrent à la fin de l'exercice 2012.

Le point positif est que nous allons sortir un excédent, mais il faut noter qu'il est lié en grande partie à des produits exceptionnels, notamment la liquidation du CTNERHI et à des opérations comptables qui nous ont permis d'avoir des produits exceptionnels. Par conséquent, la situation, telle qu'elle ressort des comptes 2012, n'est pas catastrophique pour l'École mais ne nous permet pas pour autant d'avoir des marges de manœuvre très importantes pour l'avenir.

Voilà pour le point sur 2012 sur lequel nous reviendrons au prochain Conseil d'administration. Pour le budget primitif 2013, je laisse la parole à Marie-Hélène Rio.

**Mme RIO** : Le budget 2013 a été légèrement révisé par rapport au mois de décembre. Nous présentons désormais un budget en produits de 57,3 millions d'€ contre 55,8 millions d'€ au budget initial, et de 58,777 millions d'€ en charges, contre 55,844 d'€ aussi en charge l'an dernier, puisque le résultat était prévu à l'équilibre. Le résultat excédentaire à la fin 2013 serait de 518 k€. La capacité d'autofinancement est prévue à 2,554 millions d'€ et non à 255 000 €. Le fonds de roulement au 31 décembre 2013 est estimé, à ce jour, à 12,574 millions d'€.

Voici rapidement la structure des ressources de l'EHESP, ressources constituées des subventions pour charge de service public des deux ministères, des contributions hospitalières, des ressources propres de l'établissement et de produits exceptionnels qui vont impacter le résultat 2013. Globalement, les produits sont en évolution de 2,6 %.

La subvention pour charge de service public est de 12,166 millions d'€, en diminution de 1,85 %. La subvention issue du programme 204 est en diminution par rapport à 2012. Celle issue du programme 150 (Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche) est en légère évolution en tenant compte de l'évolution de la masse salariale des enseignants-chercheurs de l'École.

Le produit des contributions hospitalières a été inscrit pour un montant de 32,2 millions d'€, en stabilité par rapport à 2012.

Les ressources propres (hors produits exceptionnels) sont prévues pour un montant de 11,929 millions d'€, soit une progression de 6 %. Cela provient en partie de l'augmentation des ressources en formation continue et en activité conventionnelle de recherche.

Enfin, les produits exceptionnels sont de 1 million d'€ et proviennent du boni attendu de liquidation du GIE des Presses.

Je vous ai fait un petit schéma qui représente la part de chaque ressource dans les ressources globales de l'EHESP. On constate le poids des contributions hospitalières, mais on peut aussi remarquer la part de 21 % des ressources propres de l'établissement, en évolution.

Voici un focus sur les ressources propres de l'EHESP pour 2013, avec un rappel du budget 2012 pour comparer les budgets initiaux. Les ressources propres sont décomposées en activités conventionnelles de recherche, en prestations d'analyse du LERES en recherche conventionnelle, en prestations de service et participations aux formations (formation continue et diplômante), en taxe d'apprentissage, en produits relatifs à l'hébergement et la restauration, en un produit attendu via l'Idex (hors programmes de recherche) et en autres ressources propres.

C'est une évolution globale de 6 %, marquée par des activités conventionnelles de recherche, une évolution de la taxe d'apprentissage très volontariste, mais nous ne doutons pas de nos capacités à mobiliser. Je vous présente ici une répartition des différents produits.

Pour 2013, les charges sont estimées à 56,777 millions d'€, avec une enveloppe de personnel prévue à 40 millions d'€ et une enveloppe de fonctionnement à 16,727 millions d'€. Globalement, les charges progressent de 1,67 %. Cette évolution est globale et liée aux ajustements que nous avons évoqués avec la certification des comptes, et notamment les charges d'amortissement, la progression des charges de structure incompressibles et la charge supplémentaire relative aux sites parisiens.

La masse salariale augmente globalement de 4,31 %, elle inclut les salaires des permanents, les élèves, les vacataires et les CDD sur activité conventionnelle. Le fonctionnement est en diminution globale de 4,1 %.

La masse salariale hors élèves vous est présentée selon quatre items principaux. Il s'agit d'abord de la masse salariale « permanents » de l'EHESP, le personnel sur activité conventionnelle de recherche, le

personnel sur activité conventionnelle de formation, et enfin les vacances. Le total hors élèves s'élève à 26,322 millions d'€, en évolution de près de 7 % par rapport à la masse salariale du budget initial 2012.

L'évolution sur la masse salariale du personnel vous a été explicitée dans le rapport de présentation qui a été joint, et sur lequel nous pourrions éventuellement revenir. L'évolution de la masse de personnel sur activité conventionnelle de recherche est importante, mais elle est également liée à l'évolution attendue de l'activité et des produits. L'évolution des vacances est de 9,9 %.

Les ajustements dont parlait Mme Dessein par rapport au budget que nous présentions au mois de décembre concernent essentiellement les vacances. Ils prennent en compte les remarques faites sur une réduction peut-être trop sensible des vacances en matière de formations intra, qui ne permettait pas à deux départements d'assurer correctement cette mission de formation. Nous avons également un réajustement de cette même masse de vacation pour faire face à la non prise en compte en 2012 d'une charge à payer sur les vacances. Aussi paradoxal que cela puisse paraître, pour des raisons budgétaires, nous n'avons pu inscrire 182 000 euros de charge à payer, charge que nous aurions dû mieux anticiper. Pour ne pas obérer le budget 2013, nous l'avons réinscrite au budget afin de partir sur une base solide en matière de vacances.

Voici un petit focus sur les plafonds d'emplois de l'EHESP. Le plafond d'emplois fixé par le Ministère des Affaires sociales et de la Santé est de 355 ETP pour 2013, en diminution de 3 ETP par rapport à 2012. Le plafond d'emplois fixé par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche est maintenu à 13 ETP pour 2013. Enfin, pour les emplois financés sur ressources propres, il est proposé une augmentation du plafond d'emplois par rapport à ce qui avait été approuvé lors du Conseil d'administration du mois d'octobre qui le fixait à 56 ETP. Afin de tenir compte de l'évolution de l'activité, il est proposé au Conseil d'administration d'approuver un plafond d'emplois à 63 ETP, sachant que ce plafond sera révisé le cas échéant et resoumis au CA en fonction de l'évolution de l'activité conventionnelle, probablement lors d'une décision modificative en juin.

La masse salariale des élèves est quasiment stable par rapport au budget 2012 et la répartition par typologie d'élèves, soit un montant total de 13,726 millions d'€.

Sur les dépenses de fonctionnement, j'ai remis pour information un extrait du compte de résultat qui figure dans les tableaux annexes. J'ai bien pris les dépenses de fonctionnement, hors dépenses de personnels, en excluant le compte 64 et le compte 633 relatif aux taxes. L'évolution globale est de moins 4,1 %.

Vous avez ensuite un autre focus avec des éléments d'explication sur certains postes comptables, ils nous ont été demandés lors des différentes réunions de la commission budgétaire qui a précédé ce Conseil. Ces postes peuvent paraître élevés pour 2012 mais sont rectifiés pour 2013. Ils sont assez divers, comme vous pouvez le voir dans la décomposition des différents items. Le compte 622, « rémunération d'intermédiaire et honoraires » est un poste prévu à hauteur 350 000 euros en 2013 pour un réalisé important en 2012, toujours en données provisoires, mais qui ne devrait pas bouger, avec une augmentation de ce poste prévue courant 2012.

Il n'avait pas été prévu au budget 2012 un accompagnement de l'EHESP à la certification des comptes. Comme vous le savez, nous avons été accompagnés tout le long de l'année par un cabinet qui nous a préparés à cette certification des comptes et a mené une revue fiscale de l'EHESP. Cette mission a eu un coût de près de 600 000 euros, qui explique une grande partie du réalisé 2012. Nous avons sur ce poste différentes prestations d'honoraires, de traduction, de prestations diverses.

Le compte 625 est un poste important de dépenses pour l'EHESP. Il s'agit du poste de frais de missions et déplacements. Les frais de déplacements et d'indemnités de stages des élèves s'élèvent à près de 2,6 millions d'€ en 2012, reconduits pour 2013. Nous avons ensuite les frais de déplacement des vacataires pour 1,200 million d'€, puis les frais de déplacement des personnels et inscriptions aux colloques pour 1 million d'€. Ce poste a eu une réalisation moindre en 2012 que ce qu'indiquait le budget initial. Nous avons tenu compte des réalisations 2012 lors de la construction du budget 2013, et nous inscrivons 5,3 millions d'€ sur ce poste.

Le compte 628, comme le faisait remarquer M. Rosenblatt lors de la dernière séance, est un compte « divers » doté d'un montant de 2,600 millions d'€. Par construction budgétaire, nous avons inscrit sur cette ligne 422 k€ de projets nouveaux, que nous verrons par la suite. Il nous a semblé préférable de les isoler. Tout ne sera pas en compte 628, nous aurons peut-être des dépenses en compte 625. Des

dépenses sont également prévues sur les conventions de recherche gérées par le BAC, en lien avec des contrats de recherche. Les autres composantes sont les postes de formation continue du personnel pour environ 250 k€, les contrats de nettoyage de l'établissement, le gardiennage, et toutes les dépenses et conventions liées aux formations de l'EHESP, tant initiale que continue.

Le compte 657, sur lequel vous aviez demandé des précisions, concerne les bourses servies aux étudiants et aux doctorants, les aides à la mobilité, les gratifications de stagiaires, et enfin diverses contributions à des organismes de coopération auxquels appartient l'EHESP.

La deuxième partie est davantage basée sur les secteurs d'activité. Selon les centres de responsabilités et les grandes activités, nous vous présentons le budget 2013 de l'établissement par grande Direction et par Département ou Laboratoire. Vous pouvez trouver davantage de détails dans la note jointe.

Un zoom sur l'activité conventionnelle de recherche et d'analyse est donné par département, avec toute la précaution qui a prévalu à la construction budgétaire, en différenciant les activités conventionnelles de recherche. Certains contrats sont déjà signés et nous avons inscrit des produits et des dépenses. Un deuxième niveau concerne des contrats de recherche en cours de négociation, pour lesquels nous avons inscrit 50 % des produits et dépenses attendus. Suivent ensuite les projets de recherche Idex que nous avons identifiés, et les activités d'analyse du LERES que nous avons rappelées pour mémoire.

Pour les départements, nous avons présenté des budgets consolidés avec l'activité conventionnelle et hors activité conventionnelle. Cela donne une vision d'ensemble des budgets des départements, uniquement sur le budget 2013.

Nous avons indiqué que 422 k€ avaient été isolés dans le budget pour des projets nouveaux pour l'EHESP pour la formation et l'innovation pédagogique, et la recherche. 94 k€ de projets d'innovation pédagogique sont gagés sur les recettes de taxe d'apprentissage, 94 k€ sont prévus pour amorcer l'Observatoire des métiers, rattaché à la Direction des études.

En matière de recherche, 32 k€ sont consacrés au fonds de recherche infirmière et paramédicale ; 107 k€ sont consacrés au fonds d'urgence « Management des organisations de santé », porté par l'IDM ; 47 k€ à la chaire « Management des établissements de santé » également portée par l'IDM ; puis 47 k€ sont réservés pour lancer une réflexion sur la création d'un « Institut du patient ».

L'investissement de l'EHESP pour 2013 est de 4,869 millions d'€, et se décompose en quatre volets. Le premier est la réinscription au budget 2013 de la part du financement IRSET consacré aux études autour de la construction du bâtiment, pour 350 k€. Elles avaient été inscrites en 2012 mais n'ont pu être payées ni sur l'exercice courant, ni en charges à payer, puisque nous n'avions pas les documents nécessaires. C'est aussi la fin des financements des opérations de réaménagement du bâtiment École, puis les investissements courants. Enfin, en lien avec ce que nous avons vu tout à l'heure sur la SASU, nous avons la prise de participation financière pour 1,35 million d'€.

En conclusion, le résultat d'exécution prévisionnel est en excédent de 518 000 euros. La capacité d'autofinancement est de 2,554 millions d'€. Un prélèvement de 2,232 millions d'€ sur le fonds de roulement permet de financer les immobilisations de 4,869 millions d'€. Enfin, un prélèvement de fonds de roulement permet de prévoir à la fin de l'exercice 2013 un fonds de roulement de 12,574 millions d'€.

**M. BERLAND** : Nous allons maintenant passer à la discussion.

**Mme URING** : J'ai une première remarque liminaire en rapport avec la diapositive n°5, que je n'ai pas eu le temps de voir avec suffisamment d'attention. Dans le projet de budget qui nous a été soumis, je suppose qu'étaient pris en compte les 20 % d'augmentation sur l'hôtellerie. Je n'ai pas souvenir que la modification ait été apportée sur le diaporama.

**Mme DESSEIN** : Comme je l'ai dit ce matin, aucune modification n'a été apportée. Si nécessaire, en fonction du niveau d'activité, nous verrons à réajuster les montants dans une DM.

**Mme URING** : Donc, vous ne modifiez pas la prévision ?

**Mme DESSEIN** : Non.

**Mme URING** : D'autre part, une doléance avait été formulée avec une vigueur certaine au dernier Conseil d'administration sur l'absence de pluriannualité du budget. L'administration avait répondu qu'une note d'information serait préparée pour ce Conseil, mais dans aucun des documents qui nous a été

transmis, je n'ai vu trace d'une telle note. Des éléments sur les perspectives d'évolution des recettes et des dépenses pour les années à venir sont-ils disponibles ?

**Mme DESSEIN** : Non, le budget est annuel. Il sera peut-être important de discuter d'un plan pluriannuel d'investissement au prochain Conseil. Je ne me lancerai pas dans une projection de prévisions des recettes, notamment de l'évolution des subventions des ministères.

**M. VIEUXBLED** : Je voudrais revenir sur ce qui a été évoqué ce matin quant à l'équilibre du budget 2013. Vous parliez d'un léger excédent de 77 k€ tout à l'heure, mais il y a un produit exceptionnel de 1 million d'euros venant de la liquidation du GIE. En d'autres termes, c'est une recette qui paraît un peu inacceptable dans la mesure où cela cache un déficit plus pérenne.

Sur l'exploitation, nous avons également constaté une augmentation d'ETP hors plafond qui passeraient de 56 à 63, mais c'est à vérifier car ce n'est pas clair dans le document.

Un autre point concerne l'investissement ; on reconduit 350 k€ sur l'IRSET et on appauvrit le fonds de roulement. La dernière fois, FO s'était opposée à cette écriture dans la mesure où le projet n'était pas clair. Nous nous posons toujours les mêmes questions sur ces flux financiers qui entrent et ressortent, et font apparaître un excédent. Or, sur le fond, on peut croire que l'excédent n'est pas aussi pérenne que cela.

**Mme DESSEIN** : Comme je le disais tout à l'heure dans la présentation rapide des résultats 2012, nous avons des produits exceptionnels chaque année, mais ils ne doivent pas masquer la réalité de l'activité. La réalité est effectivement un léger déficit d'activité qui varie entre 0, 300 ou 500 000 euros. Ce sont des prévisions mais nous pouvons espérer un niveau d'activité en ressources propres qui permettra de réduire ce déficit.

Il est vrai que l'École n'a plus de marge de manœuvre considérable sur son fonctionnement normal. Les comptes peuvent être bénéficiaires grâce à des produits exceptionnels, et il faut savoir que nous en aurons encore, puisque nous avons fait des réclamations concernant la TVA, dont le montant n'est pas inclus dans ce projet de budget. Mais on ne peut pas analyser l'activité de l'École en prenant en compte des produits exceptionnels qui, par définition, sont exceptionnels.

Concernant les effectifs hors plafond d'emplois, c'est-à-dire sur ressources propres, les conventions de recherche nous permettent de recruter, sur la base des conventions et surtout de leur durée, des personnels que l'on appelle des CDD sur ressources propres, pour les différencier des personnels permanents des deux plafonds d'emplois. Ces personnes ont des contrats de droit public liés à la durée de la convention. Lors d'un Conseil d'administration, nous avons voté un niveau de 56 ETP. Les prévisions nous font penser que nous atteindrons un niveau de 63 ETP compte tenu des niveaux des conventions de recherche qui sont d'ores et déjà signées. Il faudra donc que nous puissions faire évoluer ce plafond d'emplois. Mais, par définition, ce n'est pas un plafond mais un niveau d'emplois qui varie en fonction du niveau de l'activité de recherche.

Nous aurons à reparler d'une manière plus globale de la partie « investissement », mais s'agissant des 350 k€ du projet IRSET, nous avons été obligés de l'imputer sur 2013 et non sur 2012. En fait, notre Agent comptable avait besoin de la décision de nomination du maître d'œuvre qui n'est arrivée que début 2013, il n'a donc pas été possible de l'imputer sur 2012.

**M. ROSENBLATT** : Avec François-Xavier Scweyer, nous avons souhaité envoyer une contribution préalable à la séance du Conseil de ce jour. Nous étions quelques-uns à vouloir approfondir la réflexion budgétaire depuis la séance du 19 décembre dernier et je vous remercie d'avoir permis la création de cette commission du budget. Elle a dû travailler vite, Catherine Dessein l'a dit, et dans des conditions qui étaient celles possibles, y compris en conférence téléphonique, ce qui n'est jamais très simple. Mais cela nous a permis de soulever un certain nombre de questions et d'obtenir aussi des réponses, même si nous restons sur notre faim sur certains points.

Je voudrais commencer par rendre hommage aux équipes administratives de l'École et à sa Directrice actuelle. En effet, la situation est suffisamment complexe et difficile pour que l'on ne puisse pas s'attendre à, subitement, exiger un niveau d'information idéal, alors que sur les derniers exercices, le fonctionnement a reposé sur une certaine confiance et que nous ne sommes pas rentrés dans les détails de la même manière qu'aujourd'hui.

À l'époque, nous ne sommes pas rentrés dans les détails parce que nous avons le sentiment que les affaires « roulaient », que la situation n'était pas de pré-crise ou de crise. Nous pouvions sans doute nous contenter, comme administrateurs moyens, d'un niveau d'implication plus modéré. Mais comme nous en avons parlé à la séance de décembre et après des alertes lors de l'adoption du budget 2012, nous avons été un certain nombre, dont Emmanuel Bouvier-Muller et d'autres, à poser un certain nombre de questions plus insistantes, et nous avons été de plus en plus inquiets.

Encore une fois, les équipes administratives ont fait un gros travail, font ce qu'elles peuvent et se trouvent, y compris avec la Direction intérimaire, dans une situation où la visibilité et la crédibilité sont nettement affectées.

Nous avons parlé ce matin de stratégie. Et pour aller plus loin dans la stratégie, il faudrait disposer à ce jour d'un bilan des activités de l'École, c'est-à-dire un bilan qualitatif et quantitatif détaillant ce qui est fait et ce que cela coûte, activité par activité. C'est basique, mais cela permet de guider des choix et de prendre des décisions. En effet, il faut aussi redétailler pourquoi chaque activité est menée et comment elle s'inscrit dans les quatre missions que la loi et le décret constitutif assignent à l'École.

Aujourd'hui, la plupart des administrateurs, moi y compris, n'ont qu'une idée très vague ou très sommaire de ce qui est réellement réalisé dans notre école. A fortiori, lorsque nous sommes censés approuver les grandes orientations budgétaires, nous le faisons sans avoir une présentation précise des activités, des choses aussi simples qu'une liste des activités avec leurs coûts et leurs produits. Par exemple, nous avons demandé les contrats de recherche en cours, avec ce qui est budgété en dépenses et en recettes, et leur niveau d'exécution, toute chose qui, conceptuellement, sont relativement simples et dont nous ne disposons aucunement. D'ailleurs, effectivement, nous n'en avons jamais disposé.

Deuxièmement, Catherine Desein a rappelé les chiffres quasi définitifs des données 2012. Il est vrai qu'il peut paraître rassurant qu'au lieu d'avoir un gros déficit, nous nous retrouvions avec un net excédent. Mais c'est tout aussi inquiétant. Comment peut-on découvrir pour 800 000 euros de contrats de recherche entre Noël et le Nouvel An que l'on n'avait pas imaginés 15 jours avant ? Comment peut-on trouver 400 000 euros de formation continue supplémentaire qui n'avait pas fait l'objet d'une facturation ou d'un titre de recettes que l'on n'aurait pas pu anticiper ?

J'avoue que nous ne comprenons pas comment il est concevable de découvrir un écart de 2 millions d'€ en quelques semaines sur un budget d'environ 50 millions d'€. On nous dit que l'on n'a pas de déficit grâce à des recettes supplémentaires, mais j'imagine que l'on devait avoir une idée à peu près précise début décembre des recettes que l'on allait faire ; les formations de l'exercice étaient terminées. Par conséquent, cela ne nous rassure pas vraiment.

Le troisième point concerne la certification. Vous avez évoqué que cela pouvait entraîner une redistribution relativement conséquente, voire quelques fois un bouleversement des imputations comptables entre ce qui se faisait et ce que l'on fait maintenant. Là encore, le plan comptable général n'a pas connu de bouleversement majeur, et l'instruction comptable M9, que je connais moins que la M21, est bâtie sur le même plan. À ceci peut-être, si j'ai bien compris, que les niveaux de comptes sont souvent plus agrégés que dans la comptabilité hospitalière ou médico-sociale de la M22.

Tout cela pour dire que la présentation ne permet pas de bien mesurer les enjeux d'avenir malgré une certaine qualité et de beaux camemberts. Dès lors que l'on a les rémunérations et les indemnités de déplacement des élèves fonctionnaires et la fonction publique hospitalière dans le total, sans que ceux de l'Etat y soient, puisqu'ils restent rémunérés dans leur administration, le montant total est comptablement juste puisque c'est bien payé dans l'École. Mais, là encore, on se rend moins compte des équilibres réels des activités. Il serait intéressant de pouvoir isoler ces aspects de rémunération pour mesurer, à leur vraie valeur et proportion, les variations des autres comptes et des autres dépenses, qui sinon ne prennent pas leur sens.

Cinquième point, les données ou l'absence de données pose le problème de la prise de décision qui affecte l'École. Clairement, et c'est le sentiment éprouvé dans le passé, de nouveaux choix ont été faits et de nouvelles activités ont été lancées sans que, simultanément, la conséquence budgétaire ait été anticipée ou que la vérification de la disponibilité des ressources ait été faite. On se retrouve alors avec des bombes à retardement. Je suis convaincu que sur un certain nombre de sujets, des engagements nous lient pour l'avenir alors que, pour autant, nous n'avons aucune idée des ressources disponibles dans les exercices futurs pour les honorer.

Nous aurions vraiment besoin d'un réel recensement de ce qui existe, et de la manière dont on va pouvoir ou pas le faire évoluer. Cela conditionne strictement les marges de manœuvre dont nous disposons, ou au contraire dont nous ne disposons pas.

De ce point de vue, la ventilation budgétaire par secteur d'activité ou par centre de responsabilités est intéressante à regarder, mais relativement vaine car l'essentiel des charges reste imputé au titre des fonctions supports et des frais de structure. En fait, la part qui est théoriquement de la marge de manœuvre des centres de responsabilités est, somme toute, assez faible, voire quelques fois très faible. Nous sommes dans une décentralisation qui, de ce point de vue, apparaît relativement théorique.

Finalement, la construction budgétaire fait aussi apparaître un enchevêtrement de données. Et je pense être le porte-parole d'un certain nombre d'administrateurs pour dire que cela affecte assez nettement la lisibilité et la compréhension des enjeux budgétaires. Je rejoins mon collègue qui parle d'excédent apparent alors que nous avons un déficit structurel budgétaire. Je pense que ce déficit renvoie aussi, pardonnez-moi, à un déficit de gestion. Et cela va certainement être une tâche ardue et une tâche directe du nouveau Directeur et des collaborateurs qui l'entoureront, qui sont ici, pour arriver à redresser la barre, car tout cela est sensiblement inquiétant.

**M. VINCENT** : Personne ne sera étonné que le représentant des établissements hospitaliers et médicosociaux que je suis rappelle l'importance de la contribution hospitalière dans le budget de l'École, et souligne la baisse de la subvention de l'État, pudiquement appelée subvention pour charges de service public. Je préférerais que l'on appelle cela subvention de l'Etat ou contribution de l'Etat. C'est aussi l'occasion de souligner la faiblesse de la participation du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, même si elle augmente pour la première année.

J'ai une question à poser et deux observations. Je suis étonné de la croissance de la masse salariale de + 4,3 %, alors même que la valeur du point d'indice de la fonction publique reste stable, d'autant qu'il n'y a pas de création d'emploi importante.

Ma première remarque porte sur le budget 2014, car l'augmentation des effectifs des promotions, notamment de fonctionnaires de la fonction publique hospitalière, va avoir un impact puisqu'ils sont rémunérés par l'École. Or, il ne faut pas imaginer demander aux hôpitaux d'augmenter leur contribution car lorsque les promotions diminuaient il y a quelques années, leur contribution ne baissait pas pour autant. Je crois qu'il faut être conscient de cela. C'est une difficulté supplémentaire qui se profile à l'horizon, il faut bien l'avoir en tête.

Enfin, je rejoins ce que dit Michel Rosenblatt dont je partage les observations. Je crois qu'il faut revoir les priorités. En l'occurrence, on raisonne un peu à l'envers ; on fait un budget qui n'est qu'un instrument sans remettre en cause l'existant. Par exemple, la création de trois masters en 2013 me pose problème, sauf si l'on nous démontre que ces masters sont équilibrés en recettes et en dépenses.

**Mme DESSEIN** : Concernant ce dernier point, comme je l'ai indiqué à M. Ledoyen ce matin, nous sommes en train de revoir les équilibres financiers de tous les masters. Je n'ai donné mon accord pour les trois masters qui vont être ouverts en 2013 que sous la condition qu'ils soient équilibrés financièrement. Je mets à cela quand même un bémol. Jusqu'à présent, les budgets des masters étaient ce que l'on appelait des budgets faits sur des charges directes n'incluant pas les charges des enseignants de l'École. Maintenant, on calcule les budgets des masters en intégrant le coût des heures des enseignants de l'École, celui des vacataires, celui du fonctionnement, en mettant les produits en regard. Ce que je n'intègre pas encore, c'est le coût de la structure, d'où le bémol. Donc, ces trois masters sont ouverts sous réserve que le nombre d'inscrits couvre les charges que l'on appelle directes.

Il reste le MPH que nous pouvons regarder puisque vous nous aviez demandé des informations à son sujet. Celui-ci n'est pas encore à l'équilibre mais tend à le devenir compte tenu de l'augmentation des inscrits et de l'augmentation du niveau des tarifs pratiqués. On voit bien que la tendance est de couvrir l'ensemble des charges directes qui intègrent bien l'ensemble des coûts.

Concernant le budget 2014, vous avez raison, nous aurons une charge supplémentaire avec 60 élèves de plus, si tous les effectifs sont remplis. J'avais estimé la charge à 2 millions d'€ supplémentaires, que j'ai indiqué au Ministère de la Santé. C'est une question pour 2014 effectivement.

Nous reviendrons peut-être sur la croissance de la masse salariale, mais je voulais surtout répondre sur l'écart et le fait que vous vous soyez étonné, Monsieur Rosenblatt, que nous n'ayons pu estimer au mieux les contrats de recherche et certains contrats liés à la formation continue. Il faut bien être

conscient que l'École apprend depuis quelque temps à gérer les contrats de recherche, ce qui est assez compliqué pour une structure qui n'a pas eu l'habitude de le faire. L'année dernière, j'ai demandé aux équipes d'être plus claires sur la manière dont on pouvait suivre ces contrats de recherche, les différents postes de dépenses de masse salariale ou dépenses de fonctionnement, et les recettes.

Vous m'aviez demandé la liste des contrats de recherche, que j'ai oublié de sortir mais elle est disponible et nous pouvons vous la donner. Nous avons maintenant, département par département, une vision extrêmement claire des contrats de recherche, des contrats signés et ceux en attente, et des dépenses correspondantes. Dans le budget 2013, les dépenses doivent correspondre aux recettes, c'est-à-dire que si les recettes n'arrivent pas, les dépenses ne sont pas engagées. Il est vrai qu'à la fin de l'année 2012, tout cela n'était pas encore complètement terminé. Nous avons des contrats de recherche importants avec la CNSA mais sans avoir encore de signature, et nous ne les avons pas comptés. En fin d'année, nous avons encore des petits problèmes de comptabilisation de ces contrats de recherche.

Mais il faut savoir que cet apprentissage de la gestion des contrats de recherche est quelque chose de long. Nous venons de faire un travail qui a été l'un des plus importants avec les commissaires aux comptes. Il a consisté à établir les méthodes de comptabilisation liées à ces contrats de recherche, qui vont encore un peu modifier la manière dont on les gère. C'est donc une charge importante, et je pense que nous avons maintenant un très bon suivi et un mode de comptabilisation qui convient.

En fin d'année, alors que nous vous avons envoyé les documents bien avant le mois de décembre, nous recevions seulement la notification d'une somme provenant du Ministère de la Santé, de l'ordre de 350 000 euros. Dans les mois qui restaient, des choses n'étaient donc pas encore notifiées.

Sur la croissance de la masse salariale, Véronique Surel, Directrice des ressources humaines, va pouvoir vous donner des précisions.

**Mme SUREL** : Compte tenu de l'originalité du montage budgétaire, lorsqu'on parle de masse salariale, les 4 % que vous évoquiez correspondent à l'ensemble, c'est-à-dire à la fois aux contrats en ressources propres qui sont équilibrés, ainsi que le personnel permanent et les élèves.

Sur le personnel permanent, nous sommes à 2,7 %. L'explication de ce taux vous est donnée page 10. On note une augmentation assez conséquente du taux des pensions civiles, soit 272 000 euros.

Par ailleurs, une pratique dans l'École fait que les personnels ont d'importants CET. Nous avons commencé un travail pour les inciter à prendre davantage de congés, mais cela ne se fera pas du jour au lendemain. Nous avons donc des charges de CET très lourdes, y compris en provision, soit 700 000 euros au titre des années précédentes. C'est très lourd par rapport à d'autres encours de masse salariale.

Nous avons aussi recruté un enseignant-chercheur sur le budget de l'Enseignement supérieur, ce qui représente un budget assez conséquent. Une contribution FIPH n'avait pas été indiquée au bon endroit, ce que nous avons corrigé depuis. Nous avons aussi inscrit 6 contrats aidés, des contrats d'avenir.

Nous atteignons ce taux de 2,7 %, sachant qu'un travail sur les recrutements est fait de telle manière que tous les recrutements sont décalés. Nous sommes sur des décalages de six mois pour pratiquement tous les remplacements, c'est-à-dire que sur une année, le salaire équivaut à six mois. La situation n'est plus aussi confortable qu'avant. Enfin, nous avons supprimé trois emplois dans le plafond des emplois.

Nous sommes dans une tendance où nous regardons de très près tous les recrutements et leurs montants. Beaucoup de personnes sont arrivées en 2007-2008, nos grilles leur permettent d'avancer et nous avons très peu de départs en retraite sur les catégories aux rémunérations les plus élevées. Nous avons surtout des catégories A et C, mais très peu de catégorie B ; notre objectif est de faire passer des gens en C et en B, ce qui va coûter également. Ce sont surtout des glissements de coûts salariaux et non des postes en nombre.

**M. LEDOYEN** : J'aurais souhaité avoir quelques précisions sur l'évolution des vacances. Les éléments chiffrés qui nous ont été remis en décembre et ceux d'aujourd'hui ont évolué, peut-on avoir une idée de leur volume ?

**Mme DESSEIN** : Nous avons beaucoup discuté avec le Département SHSC et l'IDM - Jean-Marie André et Roland Ollivier - sur la réduction du volume des vacances pour ces deux départements, et sur la



possibilité de répondre ou non à des sollicitations de la formation continue sur des formations en intra. La réduction du volume des vacances pour ces deux départements s'étant avérée excessive, nous avons ajouté 200 k€. Cependant, nous ne les avons pas réintégrés dans ces deux départements mais les avons mis en gestion de la formation continue, puisqu'ils sont dédiés véritablement au lancement de programmes de formation continue. Ils sont donc à la disposition de ces deux départements, mais gérés à la Direction du développement et de la formation continue (DDFC).

**M. LEDOYEN** : Par ailleurs, par rapport aux éléments chiffrés que j'ai à l'esprit, j'ai l'impression que l'évaluation des salaires des élèves repose sur les chiffres annoncés aux concours et pas sur les chiffres réels d'élèves rentrés au 1<sup>er</sup> janvier. Est-ce que je me trompe ?

**Mme SUREL** : Non, effectivement puisque le budget est construit en novembre-décembre. Mais des ajustements sont faits en fonction du nombre d'élèves en janvier, et les choses se stabilisent en février.

**M. PARENT** : J'ai une remarque un peu générale dans la suite des propos de M. Rosenblatt et de la représentante des élèves. À l'occasion de la discussion sur le budget 2013, vous nous expliquez que la Direction de cette École rationalise ses activités, notamment en installant des outils de suivi budgétaire et de contrôle de gestion. Je crois que nous pouvons saluer cet effort.

Pour autant, il apparaît que tout cela reste un peu limité par rapport à la dimension pluriannuelle et de pilotage stratégique de l'École. J'ai le sentiment qu'il nous manque des outils d'analyse et de pilotage financier des activités de l'École, non pas sur une échelle de temps ramenée à un an mais sur du pluriannuel. Mesurez-vous aussi cette nécessité ? Comment y répondrez-vous si vous la reconnaissez comme moi ?

En effet, lorsqu'on va nous demander de discuter de notre investissement ou non dans l'Idex, dans la MSHB ou l'IRSET, sachant que nous sommes déjà plus ou moins engagés dans ces projets, dont il serait d'ailleurs bien d'avoir une cartographie y compris financière, je vais avoir une difficulté à décider. Le fonds de roulement extrêmement important que nous avons nous a sans doute tous rassurés et nous avons dit oui à toutes les initiatives, mais comment allons-nous être en capacité réelle de financer tous ces projets qui représentent des millions d'€ ? Certainement pas avec quelques ajustements sur des étudiants ici ou là. Il s'agit de dizaine de millions d'€ d'euros et d'un fonds de roulement qui va être réduit à près de trois mois d'activité de l'École au lieu d'un an.

**Mme DESSEIN** : Merci d'avoir posé cette question. Il est clair qu'un budget se construit en fonction des orientations stratégiques. Depuis mon arrivée, mon objectif a été de rendre les comptes de l'École les plus clairs possible pour dégager des marges de manœuvre qui permettent de se projeter dans l'avenir.

Je l'ai déjà dit à plusieurs reprises, la situation des équipes, pas seulement de la Direction financière ou de l'Agence comptable mais aussi des structures administratives, est encore assez périlleuse, non pas en matière d'effectifs mais de positionnement, de compétences et d'outils à disposition. Il est vrai que nous ne disposons pas encore suffisamment d'outils pour nous projeter dans l'avenir. Pour le moment, j'ai essayé de rationaliser un certain nombre de choses, de faire le maximum d'économies là où c'était possible, et de rendre des comptes les plus clairs possible.

Une autre étape reste à franchir : mettre en place des outils de gestion qui nous permettent de nous projeter. C'est le travail pour l'année à venir, avec deux objectifs. Le premier est de revoir la manière dont est construit le budget pour avoir véritablement quelque chose qui nous rende compte de l'activité et qui ne soit pas qu'une suite de lignes plus ou moins compréhensibles, sorties d'un logiciel de gestion. Je ne sais pas encore comment la structure peut s'établir, nous avons essayé de le faire cette année, mais sans succès.

Le deuxième objectif est de mettre en place des outils de contrôle de gestion. Nos outils de comptabilité analytique étaient conduits « manuellement » par une personne qui est partie. Je n'ai donc plus d'outils. Il nous faut recruter un contrôleur de gestion et mettre en place ces outils de comptabilité analytique.

Les nouveaux logiciels de scolarité, le changement du logiciel de paye et l'assainissement du logiciel de gestion, grâce à la certification et aux nouvelles procédures comptables, vont nous permettre d'avancer dans cette direction. Mais je ne suis pas sûre d'y arriver d'ici la fin de l'année 2013. Il nous faut des outils d'analyse de l'activité pour prévoir les choses, notamment pour le COP 2014-2018. Tout cela se mettra en place progressivement. Il fallait commencer par avoir une vision très claire de nos comptes, ce que nous avons maintenant, et essayer de faire des économies partout.

Je ne pense pas qu'il y ait de bombes à retardement, peut-être sur des investissements lourds, et encore, mais pas dans le fonctionnement ou les engagements pris, du moins de ce que j'en connais. Nous avons un problème sur nos investissements et notre plan d'investissement, il faudra que nous en parlions. Il nous faut mettre en place les outils nécessaires à se projeter et à poursuivre. Et je précise que, si la situation financière est tendue, elle n'est pas catastrophique. Si nous pouvons encore entamer une démarche d'économie supplémentaire, nous pourrions dégager des moyens pour notre développement.

**M. PARENT** : Ma remarque ne visait pas à disqualifier les personnels, loin de là. Au contraire, je salue leurs efforts. Mais nous devons nous saisir collectivement de cette question et vous soutenir dans la mise en place de ces outils, qui sont attendus.

**M. SCHWEYER** : En préparant la note avec Michel Rosenblatt, nous avons posé un certain nombre de questions. Je prends acte de ce que vous dites, et nous saluons cet effort de clarification et cette volonté de dégager des marges de manœuvre. Néanmoins je m'interroge tout de même sur l'opportunité, dans le budget 2013, de se lancer dans de nouveaux projets dont certains vont nous engager.

Finalement, on continue sur la lancée sans avoir vraiment de lisibilité sur des choix stratégiques. C'est-à-dire que l'on continue à ajouter des projets aux projets, ce qui ne me semble pas forcément très raisonnable. Et ce qui me dérange encore plus, c'est que nous n'ayons même pas une ligne pour certains d'entre eux, on ne sait même pas de quoi il s'agit.

Peut-être les sommes sont-elles assez modiques, j'en conviens. Mais la réalité est que, si notre situation n'est pas catastrophique, elle n'est tout de même pas très réjouissante, surtout si l'on se projette à 2014. Il faut vraiment anticiper des charges à venir.

Est-il raisonnable de cumuler des projets qui, certes, n'avoisinent que 100 000 euros, mais 100 000 plus 100 000, cela finit par chiffrer. Je suis un peu gêné que l'on demande aux administrateurs de s'engager dans certains projets. Très clairement : pour le projet d'équipe MOS, on sait de quoi il ressort ; pour l'Institut du patient, il n'y a pas une ligne, on ne sait pas de quoi il s'agit ; pour l'Observatoire des métiers, d'après ce que j'ai lu en Conseil des formations, il s'agit d'avoir une meilleure information partagée, mais cela vaut-il 94 000 euros ? Peut-être, mais j'ignore pour quoi faire. Par conséquent, j'avoue en tant qu'administrateur être gêné de devoir voter sur des choses dont nous n'avons aucune idée.

Un autre point, dans la réorganisation de l'École, des centres de responsabilités ont été modifiés ou créés et il me semble que cela devait passer en Conseil d'administration. La Direction du développement et de la formation continue est un nouveau centre de responsabilités, d'après ce que je comprends. Mais l'avons-nous acté lorsque nous avons voté la réorganisation de l'École ? Je ne sais pas si c'est très clairement établi.

**Mme DESSEIN** : Sur le dernier point, les nouveaux centres de responsabilités correspondent à l'organisation de la Direction des études, telle qu'elle a été votée. Ce sont des aménagements techniques du logiciel SIFAC. J'ai estimé qu'il n'était pas nécessaire qu'on les voie ici car cela correspond exactement à la configuration de la Direction des études. C'est la transcription de ce que nous avons voté.

Concernant les nouveaux projets, je ne suis pas complètement d'accord avec votre analyse sur le fait que lorsqu'une situation est tendue, il ne faut pas faire de nouveaux projets.

**M. SCHWEYER** : En fait, ce n'est pas du tout l'esprit de ce que j'ai dit.

**Mme DESSEIN** : Très bien. Même s'ils sont restreints, puisque l'ambition initiale était pratiquement le double de projets, il est important pour la vie de l'institution de maintenir une vision sur des projets nouveaux. J'ai voulu les identifier comme tels car il est important que les gens puissent se projeter sur des projets d'avenir.

Je laisserai peut-être la parole à Philippe Marin et Roland Ollivier pour évoquer l'Observatoire des métiers et l'Institut du patient.

Sur l'équipe d'accueil MOS, je ne sais pas ce qu'en pense Marie-Aline Bloch, mais il serait bien qu'Étienne Minvielle puisse venir présenter l'équipe de recherche en management au Conseil d'administration. Vous savez que cette équipe est en cours de constitution et nous espérons qu'elle sera labellisée comme équipe d'accueil. Vous savez qu'il existe un programme de recherche sur les

aménagements des organisations de santé et il serait bien qu'une présentation soit faite maintenant que cela commence à prendre forme.

Il a toujours été dit que l'École financerait le démarrage des équipes de recherche de ce type, comme pour les recherches infirmières, et que progressivement, les financements diminueraient, remplacés par les contrats de recherche que ces équipes d'accueil décrocheraient. C'est donc une amorce pour lancer cette recherche en management.

**M. OLLIVIER** : Concernant l'Institut du patient, au-delà de la place et du rôle que tiennent les patients en termes notamment de droit des usagers, deux aspects nouveaux se renforcent et sont à mentionner. C'est d'abord leur place dans les dispositifs institutionnels, dans les instances de consultation et de concertation. Mais, par ailleurs, le patient devient de plus en plus « expert » et de plus en plus partie prenante de sa prise en charge, et pèse sur l'appareil de décision. À ce titre, il était important que notre institution puisse réfléchir au rôle qu'elle pouvait jouer dans ce mouvement.

Nous n'en sommes qu'à un stade préliminaire de la démarche. L'idée consiste d'abord à échanger et rencontrer les représentants des patients, d'avoir un éclairage sur ce que serait la position de la puissance publique sur le sujet. Très concrètement, la Fédération Hospitalière de France ayant mis en place un comité des usagers, nous souhaiterions rentrer en contact avec celui-ci pour prendre en compte ses attentes. En effet, l'idée n'est pas de refaire ou de reconstituer ce qui existe déjà. Par exemple, le VI a déjà des formations. L'objectif est bien de définir quelle serait notre plus-value en ce domaine.

Nous le faisons aussi car nous sommes bien conscients des évolutions stratégiques de l'institution, et qu'il est important de se mettre en ordre de marche dans la perspective du prochain contrat d'objectifs et de performance et dans l'hypothèse où notre institution serait sollicitée.

Ensuite, quels seraient les contours d'un tel institut ? Par exemple, ce peut être la participation à des missions et des fonctions d'expertise, peut-être en lien avec le centre de documentation, avec de la fourniture d'information et de documentation sur tous les sujets des patients dans le champ sanitaire, social et médico-social. Ce pourrait être des formations spécialisées, une réflexion sur les centres de ressources, ou bien encore proposer ou être partie prenante de réflexions plus globales sur la recherche irriguant l'ensemble des secteurs de l'École.

La méthode serait de mettre à votre disposition à l'été une note d'orientation sur le sujet, qui donnerait un état des lieux des attentes et besoins pour voir si nous devons continuer ou non. Car il n'y a peut-être pas lieu de le faire. Mais s'il y a lieu de le faire, il s'agirait de voir quelle forme cela pourrait revêtir afin de mettre en place des groupes de travail, interne et externe, en vue de se positionner pour le COP 2014-2018.

Un point important : l'Institut du Management est porteur mais c'est un travail inter-département. La personne qui a lancé une première note de préfiguration sur ce dossier est M. Bernard Tirel, enseignant au département Sciences Humaines et Sociales et Comportement de Santé, avec qui les deux départements travaillent sur le sujet.

Donc, la première étape est un tour d'horizon et une vérification de l'utilité et l'intérêt de la démarche. La deuxième est d'en définir les contours, et la troisième est une démarche participative qui permettra aux instances de l'École de se déterminer.

**M. VINCENT** : J'ajoute un mot, cette idée de création de l'Institut du patient émane de la Fédération Hospitalière de France. Elle figure expressément dans la plateforme que nous avons rédigée avant l'élection présidentielle. Lorsque nous avons réfléchi à son positionnement, nous avons naturellement pensé à l'EHESP en nous disant que c'était aussi pour elle une opportunité de se préoccuper du droit du patient et de réfléchir à ce qui se fait ailleurs, notamment en recherche. Mais sa création ne posait pas de problème à nos yeux puisque l'institut était forcément financé dans le cadre de la contribution hospitalière existante. Comme nous l'avons démontré à maintes reprises, les hôpitaux et les maisons de retraite finançant au-delà de ce qu'ils devraient, cela ne pose pas de problème pour le financement. Mais je sais que c'est un peu de la provocation compte tenu des contraintes que nous avons aujourd'hui.

J'en profite pour intervenir sur ce qu'il est susceptible d'advenir cette année. On raisonne comme si la situation économique était conforme aux prévisions du gouvernement il y a quelques mois. Or, il n'est pas exclu que, dans quelques semaines, on nous annonce une révision du budget de l'État, avec une diminution des dépenses et peut-être une diminution de la subvention de l'Etat dans ses deux

composantes. Il est clair que si tel était le cas, les hôpitaux demanderaient la même chose. Car je vous rappelle que cette année, nos charges progressent, à effectifs constants, de 3,4 %, et que nos tarifs, fixés par l'Etat, diminuent de 1,7 %. Cela fait une différence de 5 points entre la progression naturelle de nos charges et la diminution des recettes. Cela signifie qu'il faut faire 5 points de gain de productivité. Par conséquent, si l'Etat diminue sa contribution, nous serons aussi amenés à demander à diminuer la nôtre. Il faut que les choses soient claires.

**M. ARCOS** : Je reviens en quelques mots sur la situation que révèle ce budget. Je ne partage pas tout à fait l'optimisme de Mme Dessein sur la situation budgétaire. Certes, un excédent apparaît mais on a vu dans quelles conditions. Et mon inquiétude est double. D'abord, ce sont des résultats affichés, notamment lorsqu'on se situe dans un cadre pluriannuel. Mais surtout, ce budget révèle un flou tout de même assez fort sur la stratégie de notre école. Il me paraît très important, et même très urgent, de faire un bilan des actions réalisées par l'École, et de voir dans quel cadre financier cela s'inscrit pour définir une stratégie de nouveaux projets. Mais il paraît vraiment « urgentissime » de faire un bilan et d'arrêter avec ce sentiment de multiplication des coûts et de fuite en avant.

Je fais le lien avec un point d'information générale qui a été évoqué ce matin sur la note stratégique de l'AERES. J'aurais deux remarques. D'abord, la tutelle de l'Enseignement supérieur va être importante, mais on a rappelé tout à l'heure les chiffres de la très forte contribution du Ministère de la Santé et de la contribution hospitalière. L'orientation stratégique de la partie Santé sera absolument fondamentale.

Deuxième élément, cette note stratégique ne doit surtout pas continuer à amplifier ce phénomène de fuite en avant sur un certain nombre de projets mais, au contraire, être l'occasion de vraiment se poser. J'insiste sur ce point, il s'agit de faire le bilan et de définir des choses qui me paraissent essentielles sur les priorités de l'École, puisque nous n'allons pas pouvoir tout faire, ni continuer à multiplier les actions. C'est un sentiment, qui s'était déjà exprimé, d'éparpillement des actions de l'École à tous les niveaux. Il s'agit donc de définir les priorités des deux tutelles.

Et concernant les investissements, je vous rappelle la demande du Conseil d'administration exprimée à plusieurs reprises d'avoir un schéma directeur immobilier que l'on ne voit toujours pas apparaître. Il va pourtant falloir se poser la question de la priorisation des investissements, et bien entendu de leur portage financier.

**M. MESURÉ** : Ma préoccupation pour approuver un tel budget, tout en saluant l'effort de présentation de la Direction et des collaborateurs, est que l'on met la charrue avant les bœufs. Normalement, on commence par faire un plan stratégique qui permet de faire des choix stratégiques, et le budget est l'outil rendant possible ce plan stratégique. Mais compte tenu de ce qui vient d'être dit, auquel j'adhère totalement, lorsqu'on est en période de secousses économiques comme celle que nous vivons, cela doit permettre de réduire les choix qui avaient été faits et d'avoir ce que l'on appelle des plans B.

La grande difficulté ici est que l'on vit comme si les choses étaient égales par ailleurs, et on se contente de présentations de budgets « en masse ». D'ailleurs, sans comptabilité analytique, je me demande comment faire autrement. Mais ce n'est pas parce que nous sommes plus ou moins dans les masses des budgets de 2012, voire 2011, que l'on n'a pas l'impression d'une catastrophe annoncée. Je suis d'accord avec Mme Dessein : ne faisons pas de catastrophisme ! Sauf si ce que vient de dire Gérard Vincent se produit. C'est-à-dire que nous n'avons absolument aucune possibilité de choix puisque notre plan stratégique n'est pas connu.

On est complètement à l'envers. Il fallait évidemment, surtout dans cette période de grandes secousses, commencer par avoir un plan stratégique avec une liste de choix, ce qui doit être impérativement mis en place, et ce que l'on pourra éventuellement ne pas mettre en place en cas de difficultés. Mais ce n'est pas du tout ce qui nous est présenté. Cela rend donc l'approbation de ce budget extrêmement difficile.

**M. POMMERET** : J'aimerais revenir sur deux points. Le rapport fait mention de la rationalisation des sites parisiens. Lorsqu'on parle de rationalisation financière, cela sous-entend que l'on fait des gains. Or, on a rassemblé deux équipes sur un même site à l'hôpital Broussais, mais on en laisse une de côté qui est la MSSH. Laquelle a l'obligation de quitter les lieux au mois d'août 2013, alors que nous sommes pratiquement au mois de mars, sans avoir aujourd'hui de perspectives claires pour reloger l'ensemble de cette activité. Par conséquent, nous avons des soucis stratégiques y compris sur notre implantation parisienne.

Par ailleurs, en 2012, on a renouvelé un marché concernant les déplacements, ce qui constitue un poste important de notre budget. Je crois qu'il était prévu des gains grâce à un changement de procédures. Je voulais savoir si une première évaluation de ce changement de procédures avait été faite, si celles-ci avaient été mises en place et si cela est pris en compte dans le budget 2013.

**Mme DESSEIN** : Concernant ce dernier point, ce que l'on appelle le portail « Carlson » n'est pas encore complètement mis en place, et c'est ce qui permettrait ces gains. Un certain nombre de débats reviennent régulièrement sur le fait qu'il aurait été souhaitable de recentraliser un certain nombre de fonctions liées à la gestion des missions. Mais il semble que ce ne soit pas possible. Cela figurera donc au budget lorsque nous aurons pu mettre en place le portail Carlson.

**M. POMMERET** : Il me semble que le gain de productivité était de l'ordre de 50 %, ce n'est pas négligeable dans une période de difficultés budgétaires. Cela aurait pu être considéré comme une priorité de l'École.

**Mme RIO** : Vous parlez d'un gain de 50 % ?

**M. POMMERET** : Oui, du montant du marché.

**Mme RIO** : Non. Pour l'instant, nous faisons travailler l'agence et l'objectif du portail est de faire une part du travail afin de réduire ces frais d'agence, qui sont de l'ordre de 70 000 euros par an.

**M. ZMIROU-NAVIER** : Les interventions précédentes ont signalé à plusieurs reprises que le budget 2013 doit aussi se situer en perspective, par rapport à 2014, 2016, 2017, notamment en termes de grands projets, de nos éléments lourds de projection en matière de formation et de recherche dans le futur.

Ce ne sont pas des coûts dissimulés, mais ils sont aujourd'hui encore peu lisibles. Il a été évoqué tout à l'heure les investissements sur les logements, je n'y reviendrai pas mais cela nous engage et pose des questions très lourdes, avec des solutions plus ou moins satisfaisantes à court terme. Aussi, des choix lourds seront à faire s'agissant des grands enjeux, des grands volumes.

Mais je vais parler d'un autre investissement concernant ce que l'on a l'habitude d'appeler le projet IRSET, dont je voudrais rebaptiser le titre non pas provisoirement mais vraiment sur le fond. Car ce projet concerne 70 agents de l'École, du bâtiment occupant à la fois le LERES et le DSET&GS. C'est une question lancinante depuis de nombreuses années. Il a été très fortement marqué, notamment par Michel Rosenblatt à notre dernier Conseil d'administration, combien cette question doit être réglée sur le fond.

Nous sommes dans une période hivernale, et même s'il fait plus doux aujourd'hui, nous avons 15 degrés la semaine dernière pour continuer à exercer les activités, lorsqu'il fait 28 à 30 degrés en été. Bref, les conditions de travail des personnels qui sont aux étages sont extrêmement difficiles. Et je ne vous parle pas des personnels au rez-de-chaussée, dont je suis, qui sont dans les eaux usées à l'occasion des inondations. Mais c'est notre métier : nous assurons la formation de nos agents IGS et IES à l'assainissement !

Cette question est essentielle pour la qualité du travail, auquel j'ajoute la menace que les conditions actuelles font peser sur l'accréditation COFRAC du LERES qui sera visité en décembre prochain. Nous ne pouvons pas prendre le risque de ne pas voir renouveler cette accréditation car cela fait partie des éléments structuraux de son projet de service et son projet de recherche. C'est là un enjeu extrêmement lourd, auquel s'ajoute, parce qu'il y est très lié, la dimension de l'articulation avec la recherche, l'UMR 1085 IRSET et nos collègues des sites de Beaulieu et Villejean.

Des estimations d'Arnaud Jézouin, Responsable du service immobilier, sont encore à confirmer et préciser sur les différents scénarios. Soit l'on construit un bâtiment neuf seulement pour le LERES et le DSET, soit l'on fait une réhabilitation. La troisième solution, et vous avez toutes les pièces sous les yeux, est l'intégration dans l'ensemble du bâtiment IRSET, avec ses 16 millions d'€, dont 48 % sont occupés par le LERES. Mais c'est de toute façon entre 6 et 7 millions d'€ dans tous les cas de figure. Voilà les éléments de ce dossier qui nous projette au-delà de 2013.

Les 350 000 euros sur lesquels nous sommes engagés et que nous avons payés avec un peu de retard, nous ont permis de faire les travaux de recherche et de procéder à un choix de projet d'architecture. Mais le Rectorat qui a en main la maîtrise de l'opération attend l'engagement de l'École. Et alors que la Région et la Métropole se sont engagées, ainsi que l'Etat pour ce qui concerne le CPER, pour 1,2 million

d'€ me semble-t-il, le Recteur ne pourra pas engager les investissements selon le calendrier prescrit s'il n'a pas le tour de table complet.

Nous sommes donc face à des enjeux très importants. Je reviens sur le fait que c'est aussi un projet de formation. Nos formations statutaires, IES et IGS, s'appuient fortement sur les productions de la recherche. Nous sommes tous extrêmement impliqués, LERES et DSET, dans des activités d'expertise au Haut Conseil de Santé Publique, à l'ANSES, à l'InVS. C'est un élément central de la politique du pays en matière de sécurité sanitaire et environnementale et, nous le prétendons puisque c'est un domaine que nous développons, en matière de sécurité professionnelle, à terme également.

C'est vraiment de la projection à long terme et nous ne pouvons pas rester cois encore plusieurs mois car le Recteur nous attend. Et derrière, un calendrier contraint impératif nous projette sur 2014 à 2016 avec, en filigrane, une évaluation passée avec l'AERES pour l'accréditation de l'UMR 1085. Cela incluait une projection sur le regroupement physique de ces différentes équipes, et si nous ne le faisons pas, c'est une rupture de contrat. Il ne faudra pas espérer par la suite voir ce projet renouvelé. C'est aussi une perte phénoménale de crédibilité, si nous abandonnons ce projet, vis-à-vis de nos partenaires, les collectivités territoriales qui se sont engagées et l'Université Rennes 1.

Je me retourne maintenant vers les tutelles. Certes, nous avons probablement rêvé l'idée que ces 7 millions d'€ nous viendraient d'en haut et que nous n'aurions pas d'efforts à faire. C'est une illusion, nous en sommes bien conscients, surtout dans la période qui court. L'École devra trouver en son sein l'essentiel des ressources permettant de faire cet investissement. Mais l'accompagnement des tutelles ne peut pas être de zéro, sinon le projet s'écroule.

Ainsi, ce n'est ni pour aujourd'hui, ni dans les cinq minutes, mais en tout cas la question se pose rapidement du degré d'appui, que vous confirmerez ou non, de cette politique qui engage l'École sur les années à venir.

**Mme BONNAURE-MALLET** : Je vous remercie vivement de préciser que le projet que l'on appelle IRSET bénéficie pour plus de deux tiers au LERES. Je pense que l'EHESP tient fortement au LERES qui génère tout d'abord une notoriété, de la formation, de nombreux personnels qui y travaillent, et des recettes importantes.

Le projet est strictement lié à la recherche et la concrétisation d'avancement de projets scientifiques qui ont déjà été validés par l'AERES. Ce projet a, en effet, été validé dans le cadre de la contractualisation Bretagne. Donc, il n'est pas question que l'on remette à plat cette situation. Sauf à dire que l'Université Rennes 1 se dessaisirait des équipes de chercheurs de l'EHESP. C'est très important à comprendre, il y a du factuel, de la construction, du dur : deux tiers pour le LERES dans ce bâtiment, mais aussi un poids scientifique et un entraînement à la fois pour l'École, dont nous soutenons très fortement les efforts, mais aussi pour le site rennais et la région Bretagne. Il est très important de l'entendre.

**M. POMMERET** : Je rappelle ma demande de ce matin d'une cartographie de l'ensemble des projets. Cela entre tout à fait dans le souci de clarification qu'a noté M. Couraud ce matin. Cela concerne aussi ce projet. À un moment donné, il nous appartient aussi d'être clairs.

**M. SCHWEYER** : J'aimerais revenir sur les nouveaux projets, non pas pour ce qu'ils représentent, c'est epsilon, mais parce qu'à mon sens cela démontre un problème d'équité.

Je fais partie du département SHSC : moins 25 % de budget, non-renouvellement du financement de deux chaires, l'histoire et le droit de la santé, et on nous présente un budget où les projets nouveaux sont finalement tous fléchés sur un seul département, l'IDM. C'est tout de même un problème.

Après l'intervention de Roland Ollivier, je vois un peu mieux ce qu'est l'Institut du patient. Mais le DSET travaille sur les mobilisations collectives en matière d'environnement, SHSC travaille avec Bernard Tirel sur le droit des patients, etc. C'est vraiment un projet institutionnel. Je vois un double problème de présentation. D'abord, on les présente en dehors de l'IDM mais ils sont fléchés IDM. C'est un peu un problème de lecture ou d'honnêteté de présentation. Deuxièmement, si cela doit être des projets, ce sont des projets institutionnels.

Cela donne le sentiment que le traitement entre les différents départements n'est pas tout à fait équitable. Et je ne peux pas laisser passer cette discussion budgétaire sans le dire.

**M. ROSENBLATT** : Le débat aurait sans doute nécessité plus de temps. En fait, je n'ai pas compris toutes vos réponses, Madame Dessein, notamment lorsque vous dites que le contrat CNSA n'était pas

signé, et que l'on n'a pas pu prévoir la ressource. Mais puisque vous avez rajouté la ressource sans retoucher les dépenses, j'entends donc que les dépenses étaient déjà faites pour le contrat CNSA. Sinon, vous auriez eu, en même temps, des dépenses et des recettes à rajouter, j'imagine. De la même manière pour ce qui a été notifié par le ministère, les formations en question avaient eu lieu. Par conséquent, si vous n'aviez pas eu la notification, on aurait eu la dépense sans avoir à côté une recette à ce titre. C'est du moins ce que je comprends, peut-être naïvement, sinon vous le rectifieriez et j'en serais ravi.

C'est vrai que nous ne sommes pas dans le même milieu. Pour notre part, nous avons des factures et des titres de recettes que nous émettons lorsqu'une prestation est réalisée, indépendamment de la solvabilité du financeur. Le cas échéant d'ailleurs, nous en supportons les conséquences, et elles sont quelquefois lourdes.

Autre point, je pense qu'il y a des bombes, et qui ne tiennent pas qu'à l'investissement, même si l'exemple de l'IRSET est tout à fait éclairant. Grosso modo, on nous dit que quels que soient les orientations et les choix, il va falloir trouver beaucoup d'argent. Cela affectera donc, de toute façon, l'investissement et l'exploitation, et le fonctionnement puisqu'il faudra amortir derrière, etc.

Et je vois d'autres bombes à retardement. Michel Pommeret parlait des locaux parisiens. Effectivement, nous nous sommes engagés dans le développement de locaux parisiens et nous avons eu la chance pendant un temps de bénéficier d'une gratuité qui s'est finalement arrêtée. Cela signifie que notre compte de location, si j'ai bonne mémoire, est de l'ordre de 1 million d'€ par an. Or, on n'a pas cet argent. On note aussi dans le rapport budgétaire que le format des journées européennes de l'EHESP en 2013 sera modifié. Mais j'aimerais savoir quel est ce format, y compris d'ailleurs le précédent. Je n'ai aucune idée de ce que les journées européennes de l'EHESP ont pu coûter par le passé et par qui elles ont été financées. Si l'on revoit le format, dites-nous de combien.

Un tout dernier mot, je vais simplement le citer sans que cela appelle de discussion. On est tout de même étonné, lorsqu'on vient d'autres milieux professionnels, et ce n'est pas propre à cette année, de la proportion de CDI sous emplois permanents, c'est-à-dire la proportion de contractuels qui ne relèvent pas du tout de contrats de recherche, temporaires par définition. Pour le fonctionnement d'une grande école de la fonction publique, c'est tout à fait étonnant.

J'en profite simplement pour signaler un dossier spécifique concernant les élèves DH et D3S anciennement contractuels, qui est traité en bonne relation avec la Direction de l'École et le Ministère de la Santé. Nous avons des contradictions dans les statuts particuliers, variables selon les corps, qui font qu'une dizaine d'élèves sont aujourd'hui dans une situation tout à fait difficile.

**Mme URING** : Tout d'abord, je regrette que les débats doivent être écourtés car un nombre important de points n'a pu être abordé, notamment sur les prévisions de triplement de la taxe d'apprentissage.

J'aimerais revenir sur les interventions de mes différents voisins qui n'ont pas trouvé de réponse, ni de la Direction, ni des représentants des ministères qui ont été très silencieux au cours de ces débats. Il est vrai que l'on peut s'interroger sur les priorités de l'École, car les messages envoyés par ce budget ne sont pas très reluisants pour les élèves fonctionnaires. Je ne donnerai qu'un exemple : le budget consacré aux dépenses de fonctionnement, hors masse salariale, est stable pour les élèves fonctionnaires, soit 2,6 millions d'€ - je précise à cet égard que les indemnités de stage des élèves fonctionnaires n'ont pas été revalorisées depuis plus de quatre ans -, alors que les charges relatives aux activités conventionnelles de recherche augmentent de plus de 35 %.

**M. COURAUD** : Je vais réagir, non pas à ce que vous venez de dire mais au fait qu'il a été dit une fois de plus que le financement de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche n'était pas suffisant. Cela a été dit par Gérard Vincent, il a même été écrit dans la note que « les activités relevant de l'enseignement universitaire ne sont pas financées à leur coût réel par l'Etat ». Je me demande comment on peut fonder cette affirmation puisque, comme vous l'avez dit, le budget tel qu'il est présenté ne donne pas les éléments pour affirmer que ces activités ne sont pas financées à leur coût réel. Il est effectivement très difficile d'évaluer ces activités et leurs éventuels coûts, et de les identifier à l'intérieur de la masse de la formation.

Je n'osais le faire car je l'ai dit ici de nombreuses fois, mais puisque vous êtes nouvelle parmi nous, je vais me répéter. Le budget du MESR est le budget initial donné pour la durée totale d'un contrat de 4 ans auparavant et de 5 ans maintenant. Lorsque l'École a été créée, il n'y avait aucune activité

universitaire labellisée, ni aucune activité de recherche reconnue. Par conséquent, le budget donné a permis l'émergence de ces activités universitaires et de recherche. Il était entendu qu'à la fin du premier contrat, il serait réévalué sur la base de ce qui avait été créé au cours de ce contrat.

Il s'est trouvé que l'École a demandé à être membre fondateur du PRES Sorbonne Paris Cité, ce qui a automatiquement entraîné le changement de vague et un déplacement de la vague B vers la vague D, avec un allongement du contrat de deux ans. Notre Direction a pris la décision de maintenir le budget initial, puisqu'il n'y avait pas de nouvelle évaluation permettant de rediscuter le contrat entre l'École et l'Etat.

Nous allons arriver dans quelques mois au démarrage du deuxième contrat avec notre ministère. Nous allons donc regarder ce qui a été fait pendant les six ans en matière de formation et de recherche. C'est sur la base de l'évaluation de ce qui marche et sur la base des projets qui nous seront soumis, que le budget pour les cinq ans à venir sera discuté avec l'établissement, dans un échange contractuel que le Président du Conseil d'administration connaît bien.

Nous allons regarder quelles formations diplômantes sont habilitées, on a parlé plusieurs fois d'une construction non négligeable durant le contrat qui s'achève de masters, du réseau doctoral, etc. Sur le plan de la recherche, le bilan est moins important. Sont reconnues comme activités de recherche celles faites dans des équipes ou des unités de recherche évaluées de façon indépendante par l'AERES ou l'autorité en charge de cette évaluation, le ministère finançant les équipes reconnues. Au début du contrat, aucune ne l'était. Nous avons donc donné à peu près 300 000 euros par an, soit 1,8 million sur six ans, pour participer à l'émergence de ces unités de recherche.

Aujourd'hui, à ma connaissance, l'IRSET est un vrai projet et porte une part importante de l'EHESP. C'est un très bon projet scientifique que nous soutiendrons. Il y a une équipe à Marseille au sein d'une UMR de grande qualité, et une EA à Paris 5. Puis, il y a peut-être une participation aussi à Rennes dans une ou deux équipes. Nous regarderons le pourcentage de HDR et de chercheurs participants, et en fonction, nous calculerons une contribution financière.

C'est sur cela que sera basée, comme pour toutes les universités et tous les grands établissements universitaires, la contribution de notre ministère à l'effort de recherche de l'École. Nous tiendrons compte aussi, car on peut considérer que l'École est encore émergente en matière universitaire et de recherche, des projets qui seront proposés mais après évaluation. C'est-à-dire que nous essaierons de voir la faisabilité du projet, ses chances de réussite, et nous pourrions accompagner effectivement ces projets sur le plan financier.

Voilà comment se construit ou va se construire la participation financière de notre ministère pour le prochain contrat. On peut considérer, comme nous sommes à la fin des six ans et qu'elle n'a pas été réévaluée, qu'elle est peut-être trop basse. Mais tant que l'on n'a pas fait d'évaluation, on ne peut pas exclure non plus qu'elle soit trop haute.

**Mme URING** : J'attendais surtout une réaction de vos collègues représentant le Ministères des Affaires sociales et de la Santé.

**M. COURAUD** : Je vois que vous avez été intéressée par ma réponse.

**Mme URING** : J'attendais surtout celle de vos collègues sur la question de la subvention pour charges de service public.

**M. FONTAINE** : Il est important de considérer que, compte tenu de l'évolution du statut de cette école depuis sa création, la réponse du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche est également importante.

Concernant la subvention du programme 204 du Ministère de la Santé, je serais surpris beaucoup de monde à commencer par les gens du Ministère de la Santé si je vous disais : « Aucun problème, cela va doubler l'année prochaine ! » Vous connaissez comme moi le climat actuel des finances publiques et les négociations en cours. L'une des difficultés est peut-être aussi d'avoir vécu pendant un certain temps avec l'idée que l'on trouverait toujours des ressources supplémentaires auprès du budget de l'Etat si l'on n'arrivait à les demander assez fort. À l'époque actuelle, c'est de moins en moins dans la réalité, ni d'actualité.

Cela rend d'autant plus pertinent tout ce qui a été dit depuis le début de cette discussion et dans ses préalables. Il est vrai que l'on construit d'autant mieux un budget que l'on a une stratégie à mettre en



œuvre et qu'elle est validée. Il se trouve que, pour des raisons circonstancielles, historiques, la stratégie n'est pas formulée et ne peut l'être tant que vous n'avez pas de nouveau directeur et que le processus dans lequel nous sommes lancés n'est pas abouti. Une stratégie va être définie dans le courant de l'année, je l'espère, et les prochaines discussions budgétaires pourront s'appuyer dessus.

Il est difficile aussi de construire un budget lorsqu'on n'a pas de bons outils de comptabilité analytique, ni une idée réelle de ce que l'on fait, ni de ce que cela coûte, ni des implications des choix que l'on est amené à faire, y compris des projections sur plusieurs années. Catherine Dessein est revenue sur les changements de culture, d'outils et autres, auxquels les gens consacrent beaucoup d'effort et de temps. Nous pensons que la situation peut s'améliorer.

En tout cas, nous sommes dans cette attente. Car il est certain que si l'on n'a pas les informations pour argumenter des choix de stratégie, ou que l'on n'a plus de grand-tante à héritage sur laquelle compter pour boucher les trous de comptabilité, on ne pourra pas avancer. Je ne sais pas si cette réponse vous rassure. Peut-être vous attendiez-vous à ce que la grand-tante à héritage revienne mais elle n'est pas dans le paysage, à court terme en tout cas.

**M. BERLAND** : À ce stade, je voudrais faire quelques commentaires. D'abord, pour répondre à Madame Uring, on peut toujours demander plus de temps pour débattre surtout de sujets aussi importants, mais un vote doit avoir lieu et je suis attentif à ce que le maximum de membres du Conseil d'administration puisse y participer. Je sais que chacun peut avoir des contraintes de temps, et le vote doit se dérouler de manière conforme. Vous êtes nouvelle dans ce Conseil, et vous verrez qu'il faut être attentif à tout cela.

Deuxième point sur lequel je voudrais insister. Lorsqu'on regarde la situation actuelle de l'École et ses problèmes budgétaires, il faut voir la bouteille à moitié vide mais aussi la bouteille à moitié pleine.

Je commencerai d'abord par la bouteille à moitié pleine. Cela a été salué par tout le monde et avec mon recul d'un an et demi, le constat est que des progrès considérables ont été faits dans l'approche financière de cette école. Personne ne peut le nier. Bien évidemment, il manque des outils mais aussi, me semble-t-il, une organisation qui permette d'instaurer des dialogues de gestion pour voir ce que l'on veut faire et, en regard, ce dont on a besoin. Cela reste à poser de manière claire. Peut-être cela existe-t-il formellement, mais pas fonctionnellement. C'est ce que j'ai compris notamment pour les centres de responsabilités, que ce soit au niveau de la recherche, de la formation. Il faut donc instaurer un dialogue de gestion à partir d'un projet, et mettre les finances en regard, en fonction de ce que l'on est capable de financer et non en fonction d'un chiffre absolu. C'est quelque chose que je compte approcher avec le prochain directeur, nous en avons un peu parlé avec Madame Dessein car c'est un élément qui doit être vraiment amélioré.

Il est dit qu'il n'y a pas de stratégie. Je vous rappelle tout de même le précédent contrat, et le COP. Maintenant, ce qui est proposé est-il conforme au COP ? Il faut y regarder de très près. Je n'avais pas tout en mémoire et je me tournais vers Mme Dessein pour lui demander si les trois masters avaient été programmés. La réponse est oui. On dit qu'il n'y avait pas de stratégie, mais je me souviens avoir passé une journée l'année dernière à y réfléchir, et nous avons passé beaucoup de temps à écrire ce COP afin que l'avis soit consensuel. Certes, c'était pour deux ans, mais il contenait tout de même quelques éléments. Maintenant, ce que l'on propose de financer est-il strictement en cohésion avec le COP... Je m'interrogeais sur deux ou trois éléments, mais nous avons tout de même un document écrit stratégique.

Cela étant, puisque beaucoup ont parlé de pluriannualité, nous allons vivre un moment important pour la construction des cinq prochaines années, 2014-2018. Et il faut profiter de ce nouveau contrat pour établir une stratégie d'établissement, mais une stratégie conforme aux moyens que l'on peut imaginer avoir. Et de ce que je connais d'une autre vie, les moyens sont en train de diminuer.

Monsieur Vincent le disait à propos du risque hospitalier, mais les budgets des universités n'ont pas augmenté, et même diminué de manière sensible. Il ne faut donc pas s'attendre à une augmentation. Il faudra prendre cela en compte. Je crois aussi que nous devons travailler sur le partenariat entre la Direction et les différents centres de responsabilités, avec un dialogue de gestion qui permette vraiment une construction, et que ce ne soit pas simplement une suite de lignes budgétaires pour voir ce que cela donne.

Je crois aussi, et cela a été rappelé par Madame Dessen, qu'il faut des outils pour un suivi financier adapté aux enjeux d'une école comme celle-ci. Nous partageons tous le même constat, les expressions ont été larges et très précises à ce sujet.

Je voulais aussi ajouter une chose à l'attention de M. Rosenblatt s'agissant des contrats de recherche. De ce que je connais, on dépose un contrat, que ce soit au niveau national, au niveau européen, avec une société privée, sans savoir si on va l'obtenir. Si on le décroche, il y a le financement et la dépense ; si on ne l'obtient pas, il n'y a pas la dépense. J'interrogeais Madame Dessen et il semble que l'on était dans cette situation, avec le dépôt d'un contrat et une réponse positive arrivée tardivement.

**M. ROSENBLATT** : On a ajouté la recette et on n'a pas eu de dépense, c'est merveilleux.

**M. BERLAND** : La dépense doit y être.

**M. ROSENBLATT** : Entre Noël et le Nouvel An, il n'y a eu que la recette.

**M. BERLAND** : Mais la dépense doit arriver.

**M. ROSENBLATT** : La recette était en 2012 et la dépense en 2013...

**M. BERLAND** : En recherche, si vous avez un contrat européen que l'on finance en 2012, vous recevez l'argent en 2012 mais pour le dépenser en 2013.

**M. ROSENBLATT** : Alors, encaissez-le en 2013.

**M. BERLAND** : On ne le peut pas.

**M. COURAUD** : C'est l'une des différences entre un établissement universitaire et un hôpital, parmi d'autres.

**M. BERLAND** : Je vous assure, avec un contrat européen, on vous donne la recette et la notification arrive au mois de novembre ou décembre. Et bien évidemment, le projet sera fait en 2013 et 2014.

**M. ROSENBLATT** : On a des contrats de recherche en CHU aussi.

**M. BERLAND** : C'était un détail.

Nous allons devoir procéder au vote, tout le monde partage le même constat et la même envie de progresser. Bien évidemment, chacun prendra la responsabilité de s'exprimer. J'attire votre attention sur les conséquences qu'un vote négatif aurait pour le fonctionnement de l'établissement. Mais je n'avais pas besoin de vous le dire, chacun ayant apprécié les conséquences. Si le budget n'est pas voté, est-ce le recteur ou le ministre qui prend la main ?

**M. POMMERET** : C'est le ministre.

**M. LEDOYEN** : Comme l'habitude avait été prise l'année dernière, poursuivons-nous le vote à bulletins secrets sur le budget ?

**M. BERLAND** : Je pense que nous allons le faire à bulletins secrets.

*(Il est procédé au vote à bulletins secrets : 11 voix pour, 12 abstentions, 8 voix contre.)*

<b>La délibération n°52/2013 est approuvée.</b>
---

**M. BERLAND** : Au-delà de ce vote, chacun a compris les conséquences, et qu'il nous faudra reprendre un certain nombre d'éléments.

## **6. CONSTITUTION DE LA SECTION DISCIPLINAIRE**

**M. COAT** : La Direction de l'Ecole a reçu une requête récente d'un responsable de formation suite à des constats de fraude à une épreuve d'examen. Afin d'entamer les poursuites à l'encontre de ces étudiants, le Directeur de l'EHESP doit saisir la section disciplinaire, compétente à l'égard des étudiants, en vue de sanctions éventuelles. Cette section disciplinaire existe dans les textes réglementaires mais pas dans les faits.

Il convient de différencier le Conseil de discipline qui est compétent pour les élèves fonctionnaires, de cette Section disciplinaire, qui est donc compétente à l'égard des étudiants en formation diplômante. C'est une émanation du Conseil d'administration, plus exactement de ses membres élus. Du fait du

statut dérogatoire d'EPSCP de l'EHESP et de la configuration particulière de son Conseil d'administration, la composition de cette instance est plus restreinte en nombre que dans un établissement universitaire classique. D'où la proposition de composition qui vous est faite dans le document que vous avez dû recevoir.

Évidemment, les personnes proposées ont été consultées. Cette section serait composée des personnes suivantes : Mme Dominique Thouvenin, professeure des universités, au titre de présidente ; MM. Richard Rouxel et Jean-René Ledoyen comme membres du corps enseignant et fonctionnaires titulaires ; six membres des usagers que sont Léa Chenal, Delphine Uring et Anne-Lise Tilly comme titulaires, puis Stéphane Dufaure, Marion Beauvais et Arnaud Dallongeville comme suppléants. Les élèves et les doctorants étant, au regard du décret de 1992, désignés d'office.

Il est demandé au Conseil d'administration de valider cette composition de la Section disciplinaire pour qu'elle puisse se réunir au plus vite.

**M. BERLAND** : Des questions ou commentaires? (*Il n'y en a pas.*) Nous allons donc passer au vote de cette proposition.

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

<b>La délibération n°53/2013 est approuvée à l'unanimité.</b>
---

## **7. QUESTIONS DIVERSES**

**M. BERLAND** : Les représentants des élèves avaient un point divers.

**M. DUFAURE** : Oui, nous avons sollicité un instant pour quelques requêtes.

En l'occurrence, je vais vous lire une lettre qui m'est parvenue ce matin des élèves directeurs des soins de la promotion 2013.

*« Monsieur le Président, Mesdames et Messieurs les membres du Conseil d'administration, la promotion des élèves directeurs des soins 2013 souhaite attirer votre attention sur la situation actuelle et le devenir du corps professionnel des directeurs des soins.*

*La place et le rôle des directeurs des soins au sein des établissements de santé et des instituts de formation, leur apport au sein d'une équipe de Direction, sont reconnus par tous les acteurs, qu'ils soient membres des équipes de Direction ou professionnels de santé, médicaux et paramédicaux.*

*La formation suivie au sein de l'EHESP est également reconnue comme une formation de haut niveau et permet aux institutions de bénéficier de professionnels compétents et efficaces.*

*À ce jour, malgré cette reconnaissance de l'ensemble des acteurs, la question de l'avenir de cette profession se pose. Depuis plusieurs années, le nombre de candidats au concours d'entrée en formation de directeur des soins ne cesse de décroître, de 227 en 2007, le nombre de candidats est passé à 81 en 2012.*

*Le concours 2012 n'a permis le recrutement que de 35 élèves directeurs pour 40 postes ouverts. Par ailleurs, le nombre de postes non pourvus est important, ainsi sur 211 postes publiés au Journal officiel en 2011, seuls 42 % ont été pourvus et à peine 33 % en 2012, chiffre du CNG.*

*La question de l'attractivité du corps est réelle et perdure au sein de l'EHESP. C'est aussi la pérennité de cette formation qui peut être interrogée.*

*Comment rétablir l'attractivité de cette profession alliant un fort niveau de responsabilité et une place réelle au sein des équipes de Direction ? Comment maintenir une attractivité suffisante de cette fonction qui permette un nombre de candidats suffisant à ce concours ?*

*L'ensemble des élèves directeurs des soins de la promotion 2013 s'interroge donc sur le devenir de ce corps professionnel auquel ils prétendent aujourd'hui, après des années d'exercice professionnel dans d'autres fonctions et un investissement conséquent pour accéder à cette formation.*

*En effet, en l'absence d'un positionnement statutaire et indiciaire clair et en cohérence avec le niveau de responsabilité, c'est bien la question de l'extinction de ce corps professionnel qui, pour nous, semble s'annoncer.*

*Nous comptons sur l'écoute et le soutien du Conseil d'administration de l'EHESP pour accompagner ces revendications et notre souhait de voir se pérenniser la formation de directeurs des soins, et demandons aux membres de ce Conseil d'administration de relayer au plus haut niveau notre vive inquiétude.*

*Veillez agréer Monsieur le Président, Mesdames et Messieurs les membres du Conseil d'administration nos respectueuses salutations.*

*Pour les élèves directeurs des soins, promotion 2013. »*

Pourrions-nous avoir un élément de réponse de la part de la tutelle ?

**M. BERLAND** : Nous allons relayer cela à la DGOS.

**M. DUFAURE** : Nous transmettrons la lettre.

**M. BERLAND** : Si vous en êtes d'accord, le Conseil peut se faire l'écho et transmettre cette lettre au Ministère de la Santé.

**M. LEDOYEN** : Les chiffres évoqués sont tout à fait parlants. Le constat est que le nombre d'élèves qui sortent de cette école ne permet de pourvoir que 50 % des postes offerts. Ce qui ne correspond absolument pas à l'ensemble des postes vacants. L'année dernière, 75 postes leur étaient proposés et seuls 34 élèves sortaient de cette école.

Quelle est la raison de cette difficulté ? Aujourd'hui, et vous l'avez très bien expliqué dans votre courrier, le nombre de candidats au concours est en diminution chaque année depuis 2007, passant progressivement de plus de 200 candidats à 81 candidats aujourd'hui. La difficulté est de motiver des cadres supérieurs à préparer le concours, ce qui nécessite un investissement d'un an, puis de suivre la formation pendant un an pour, à la fin, avoir un salaire à peu près équivalent à celui qu'ils avaient comme cadres supérieurs. Je crois que la difficulté exprimée est celle-ci.

**M. ROSENBLATT** : Nos quatre organisations syndicales de directeurs ont été reçues au cabinet de la Ministre. Nous avons eu communication d'un arbitrage interministériel de Matignon qui, à nos yeux, ne répond ni aux attentes de la profession, ni aux besoins des établissements, car ils ne sont pas de nature à rétablir l'attractivité et donc à susciter des candidatures à ce concours.

À la différence d'autres corps de fonctionnaires, les directeurs des soins sont un corps de Direction spécifique, il n'y a pas d'autre mode d'entrée que le concours alors que d'autres corps ont le détachement ou le tour extérieur. C'est un point crucial parce qu'à défaut d'attractivité suffisante, les candidatures se tarissent, comme cela a été très bien expliqué. La revalorisation méritée des cadres supérieurs de santé fait qu'un cadre supérieur de santé en fin de carrière est au même niveau qu'un directeur des soins de deuxième classe, et dans moins de deux ans, un cadre supérieur de santé aura un traitement indiciaire nettement supérieur à celui d'un directeur des soins de deuxième classe. Cela ne va visiblement pas.

*(Départ de MM. Arcos et Vincent.)*

**M. VIEUXBLED** : J'ai une question à formuler de la part des agents qui travaillent dans les ARS. Les agences produisent en début d'année un tableau de formations, et cela vous concerne au premier chef. En effet, j'ai eu l'expérience l'année dernière de la préparation au concours IPASS, dont la circulaire précise que la préparation se fait dans vos murs, ce que j'ai fait. Mais lorsque j'ai envoyé ma note de défraiement, on m'a répondu que cette formation n'était pas sur le tableau des formations des ARS, et ce, en complète contradiction avec des formations statutaires. Je vous le dis pour information, car si les ARS créent leurs propres organisations, au mépris des statuts de la fonction publique, cela risque de restreindre des candidatures à des formations.

**Mme GARO** : Je reviens sur la non-évolution du statut des directeurs des soins. Je voulais apporter le soutien de l'Association des Directeurs d'Hôpital à la demande fort légitime d'évolution de ce statut. Les directeurs des soins sont des membres de l'équipe de Direction à part entière, sur lesquels nous nous appuyons beaucoup en tant que chefs d'établissement et en tant que directeurs d'hôpital. Je pense qu'il est extrêmement urgent de revenir sur la position constatée aujourd'hui et qui est fort regrettable.

**Mme URING** : J'aimerais attirer l'attention du Conseil d'administration sur la situation déjà évoquée par M. Rosenblatt de nos collègues élèves directeurs d'hôpital et élèves directeurs d'établissements sanitaires, sociaux et médicosociaux, précédemment contractuels dans la fonction publique.

Pour ces élèves directeurs issus du concours interne, l'absence de reprise de leur traitement antérieur compromet la poursuite, dans des conditions financières soutenables, de leur formation à l'EHESP. Les anciens contractuels lauréats du concours d'inspecteur de l'action sanitaire et sociale, d'attaché d'administration hospitalière ou de directeur des soins, voient leur traitement antérieur repris pendant leur formation. Les statuts particuliers des EDH et des D3S prévoient la reprise du traitement antérieur au moment de la titularisation mais pas pendant la scolarité à l'École.

Nous proposons que la Direction de l'École s'engage à porter une modification des textes auprès des ministères concernés, afin de restaurer le principe d'égalité pour tous les élèves anciennement contractuels de la fonction publique et issus du concours interne.

Dans l'attente de cette modification et face à l'urgence de la situation ; certains de nos collègues ont des pertes de revenus équivalentes à 50 % de leur traitement précédent, des pertes très substantielles qui compromettent leur formation, nous proposons que le Conseil se prononce pour que des solutions budgétaires soient trouvées par l'École, permettant de compenser la baisse des ressources subie. Cette mesure concerne 10 élèves directeurs, soit 20 % des effectifs des lauréats des concours internes DH et D3S.

**Mme GARO** : Je viens en soutien complet au titre de ce qui a été dit pour ces élèves fonctionnaires contractuels, qui ont un traitement que j'estime pour ma part et au nom de l'ADH quelque peu scandaleux.

**M. BERLAND** : Nous allons relayer tout cela.

**M. DUFAURE** : Nous avons une dernière motion à porter à votre connaissance.

*« À l'attention de Madame et Monsieur les représentants du Secrétariat général des ministères sociaux et de la Direction générale de la Santé.*

*Concernant la demande de revalorisation du régime indemnitaire des élèves fonctionnaires, les représentants des élèves fonctionnaires souhaitent présenter cette motion concernant la fonction publique d'Etat et hospitalière.*

*Depuis 2009, les représentants des élèves au Conseil d'administration de l'EHESP n'ont cessé de réclamer une revalorisation du régime indemnitaire de chaque catégorie, DH, D3S, IASS, AAH et DS. Mme Lebranchu, Ministre de la Fonction Publique, a annoncé le gel de l'indice de rémunération des fonctionnaires. Or, les régimes indemnitaires des élèves fonctionnaires de l'EHESP n'ont pas été augmentés depuis 2001. Onze ans sans évolution de traitement, nous ne pouvons accepter ce manque de reconnaissance.*

*À noter que, dernièrement, les élèves de l'ENA ont vu leur régime indemnitaire sensiblement augmenté. À l'heure où la Direction de l'EHESP propose de voter une augmentation des tarifs hôteliers et de la restauration. Afin d'envisager une négociation claire et loyale avec la Direction et enfin proposer un compromis acceptable par et pour tous, nous demandons aux représentants de notre ministère de tutelle de nous répondre sur les propositions du ministère sur ce thème, qui préoccupe toutes les catégories et tous les corps des élèves fonctionnaires. »*

Je vous remercie.

**M. BERLAND** : Merci beaucoup.

Nous nous retrouvons donc le 15 mars pour donner notre avis sur la nomination du Directeur de l'EHESP. Dès que les deux ministres auront pris leur décision de manière officielle, je demanderai que vous receviez le dossier du candidat retenu, auquel je demanderai de venir faire une présentation de 15 à 20 minutes et de répondre à nos questions.

*(La séance est levée à 16 h 33.)*