

	<b>Conseil d'administration ordinaire du 9 septembre 2015 procès-verbal</b>	Référence	PV CA/D 2015-3
		Révision	
		Date d'application	29/10/2015
		Version	1

## Validation

	Rédigé	Validé
Date	Septembre 2015	28 octobre 2015
Prénom Nom (ou nom de l'instance)	DIXIT-Atoutext	Conseil d'administration

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

Représentant le Secrétariat général des ministères sociaux : M. Pierre RICORDEAU et Mme Agnès QUIOT sont présents,

Représentant la Direction générale de la santé : M. Benoît VALLET est présent,

Représentant de la Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle : 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) : MM. Bernard MESURÉ est présent

Représentant la Fédération hospitalière de France (FHF) : MM. Emmanuel BOUVIER-MUELLER et Jean SCHMID sont présents.

Représentant le Syndicat des Managers Publics de Santé (SMPS) : M. Ronan SANQUER est présent.

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

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) : M. Patrick LAMBERT est présent.

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

Représentant le Syndicat national des inspecteurs de l'action sanitaire et sociale (SNIASS) Mme Marie-Hortense GOUJON-HAEGY est présente.

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

Mme CAVALIER est absente

M. THIBAUT est présent

M. SANNIÉ est présent

M. BERLAND est présent

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

M. Denis ZMIROU est présent

M. Patrick ZYLBERMAN est présent

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

Mme Karine LEFEUVRE est présente

M. Jean-René LEDOYEN est absent

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

Mme Fleur CHAUMET est absente

M. Didier GUÉRIN est présent

M. Michel POMMERET est présent

Mme Frédérique QUIDU est présente

**Représentants des étudiants préparant un doctorat :**

Mme Lucie MICHEL est présente

**Représentant des étudiants :**

Mme Clélia BARREZ et M. Ludovic LUMINEAU sont absents

**Représentants des élèves fonctionnaires :**

Mme Fabienne DESAMBROIS et M. Christophe CAPRON sont absents

**Procurations :**

Mme DESAMBROIS donne pouvoir à Mme MICHEL

M. CARÉ donne pouvoir à M. MESURÉ

Mme CHAUMET donne pouvoir à M. ZMIROU

M. FOUÉRE donne pouvoir à Mme GOUJON-HAEGY

Mme CAVALIER donne pouvoir à M. BERLAND

M. LEDOYEN donne pouvoir à Mme LEFEUVRE

M. ROSENBLATT donne pouvoir à M. GUÉRIN

**Contrôleur financier :**

M. JARNIGON, contrôleur budgétaire en région Bretagne

**Présents au titre de l'EHESP :**

M. CHAMBAUD, Directeur

Mme de LAROCHELAMBERT, Secrétaire générale

M. NOEL, Agent comptable

M. COAT, Directeur de cabinet

M. MARIN, directeur des Études

M. JEGOU, Directeur de la direction de la recherche

Mme MALPOT, Directrice de la direction du développement et de la formation continue

Mme GICQUEL-BUI, Secrétaire générale adjointe

Mme RIO, Directrice des finances et du contrôle de gestion

Mme ANNEE DESMAS, Contrôleur de gestion

Mme SUREL, Directrice des ressources humaines

M. BENHADDOU, directeur systèmes d'information

M. LOUAZEL, Enseignant-chercheur à l'institut du management

M. BATAILLON, professeur affilié à l'institut du management

Mme THIEFFRY, Assistante de direction

**Invitées :**

Mme KERKEZ, représentant les services financiers de la DGESIP

Mme SUISSE, représentant les services financiers de la DGS

# SOMMAIRE

<b>1. APPROBATION DES PROCES-VERBAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DES 26 FEVRIER ET 25 MARS 2015...</b>	<b>5</b>
<b>2. ACTUALITES.....</b>	<b>5</b>
<b>3. PRESENTATION DU PROTOCOLE DE GESTION DES PERSONNELS D'ENSEIGNEMENT ET DE RECHERCHE.....</b>	<b>8</b>
<b>4. PROJET DE REGROUPEMENT DES SITES PARISIENS DE L'EHESP AU SEIN DU BATIMENT GEORGE SAND (PARIS NORD).....</b>	<b>16</b>
<b>5. BUDGET ET POINT D'ETAPE SUR LES CHANTIERS EN COURS : .....</b>	<b>29</b>
↵ POINT D'EXECUTION BUDGETAIRE AU 31 JUILLET 2015.....	29
↵ MISE EN ŒUVRE DU PLAN PLURIANNUEL D'EFFICIENCE ET D'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE .....	29
↵ DEBAT D'ORIENTATION BUDGETAIRE ET PROCEDURES D'ELABORATION DU BUDGET POUR 2016.....	29
↵ COMPTE RENDU DES TRAVAUX RELATIFS AU MODELE ECONOMIQUE DE L'ÉCOLE ET ORIENTATIONS.....	29
<b>6. POLITIQUE TARIFAIRE DE FORMATION CONTINUE POUR 2016 .....</b>	<b>23</b>
<b>7. APPROBATION DE LA CREATION DE TROIS NOUVEAUX DIPLOMES D'ETABLISSEMENT .....</b>	<b>48</b>
<b>8. APPROBATION DU RENOUELEMENT DES ADHESIONS INSTITUTIONNELLES A :.....</b>	<b>22</b>
↵ L'AGENCE DE MUTUALISATION DES UNIVERSITES ET DES ETABLISSEMENTS (AMUE) .....	22
↵ L'UNIVERSITE EUROPEENNE BRETAGNE (UEB) .....	22
<b>9. QUESTIONS DIVERSES .....</b>	<b>56</b>

(La séance est ouverte à 10 h 40 sous la présidence de M. Berland.)

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

**M. BERLAND.**- Nous avons reporté notre séance initialement prévue en juillet à aujourd'hui en raison de points impératifs. Cela nous a permis de mieux préciser des éléments encore en interrogation au mois de juillet.

Nous nous étions quittés à un précédent Conseil d'administration, pensant que nous ne nous retrouverions pas dans la même configuration, mais le directeur va expliquer les raisons pour lesquelles le Conseil a été prorogé.

J'espère que vous avez tous passé de bonnes vacances.

Je devrai absolument vous quitter à 16 h 15 pour aller à la Cour des comptes, nous passerons tous les points méritant décision afin que les quelques points d'information qui resteraient puissent être donnés en mon absence.

## 1. APPROBATION DES PROCES-VERBAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DES 26 FEVRIER ET 25 MARS 2015

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

**M. VIEUXBLED.**- Oui, pour celui du 26 février, à la page 19, dans mon intervention pour FO j'ai parlé de l'AFISP, l'association française des infirmiers de santé publique. À un autre endroit, on parle des IASS, et on a mis que le « remplissage », si je puis m'exprimer ainsi, de la session avait été fait « en fonction » ou « par ponction », mais je n'ai pas noté la page.

☒ Vote à main levée sur les délibérations n°12/2015 et n°13/2015 : **UNANIMITÉ**

Moyennant ces remarques, les procès-verbaux sont approuvés.
---

## 2. ACTUALITES

- **Renouvellement des instances**

**M. CHAMBAUD.**- Le premier point est en lien avec ce que vous avez dit en introduction et concerne le report des élections. Nous avons pris la décision non pas de reporter mais de prolonger le mandat des membres actuels, avec un processus de renouvellement que nous avons souhaité faire quelques mois après l'échéance normale des mandats actuels des trois instances de l'École.

Les raisons sont fortement liées à l'un des points qui seront examinés aujourd'hui. Le processus de discussions et de négociations sur le modèle économique de l'École est en cours, et il nous paraissait important que les instances, et notamment le Conseil d'administration, puissent suivre dans sa configuration actuelle puisqu'il connaît bien les tenants et aboutissants de ces problèmes, le processus pendant l'ensemble de l'année.

Dans ce cadre, nous nous sommes appuyés sur le Code de l'Éducation et avons souhaité prolonger de quelques mois ce mandat en demandant l'autorisation aux ministères de tutelle. Nous avons eu une réponse de la ministre des Affaires sociales, de la santé et des droits des femmes sur le sujet nous autorisant à le faire dès lors que la prolongation se faisait dans des délais raisonnables pour ne pas entraver la vie de l'établissement.

C'est dans ce contexte que nous avons pris cette décision, avec l'intention de démarrer le processus de renouvellement au mois de mars 2016, ce qui permettra de clore aussi l'exercice de cette année. Voilà pour les éléments liés à ce report des élections.

Nous souhaitons également en profiter pour que les élections se fassent par vote électronique, mais nous le détaillerons en points divers à la fin de ce Conseil d'administration.

- **Accréditation européenne**

Comme je vous en avais déjà fait part, nous avons demandé à passer sous le processus d'une accréditation européenne avec un organisme européen, l'APHEA (Agency for Public Health Education Accreditation). Le processus est maintenant bien entamé puisque nous avons produit un rapport d'auto-évaluation. Le comité d'experts européens est venu en visite au début du mois de juillet. Nous avons reçu son premier rapport, rapport qui est favorable puisque tous les objectifs sont remplis pour l'accréditation de notre école, et trois ou quatre sont remplis avec des recommandations. Nous sommes donc confiants sur l'issue de cette accréditation. Notre souhait - ce dont nous avons fait part à l'agence européenne - est que le résultat de cette accréditation puisse être connu avant fin septembre, ce qui permettrait, lors des célébrations des 70 ans de l'École, d'annoncer que nous sommes la 1<sup>ère</sup> école en France en santé publique accréditée de cette manière, la 2<sup>ème</sup> dans la région européenne, au sens « OMS » du terme.

- **70<sup>ème</sup> anniversaire de l'École**

Je pense que vous avez tous reçu l'invitation pour les 70 ans de l'École. Bien entendu, tous les membres sont chaleureusement conviés aux manifestations qui vont avoir lieu, avec un point d'orgue le lundi 5 octobre. Quelques manifestations auront commencé le vendredi précédent et d'autres seront plus internes pour l'École durant cette 1<sup>ère</sup> semaine d'octobre.

Nous souhaitons montrer que l'École a 70 ans, que c'est le résultat de l'ENSP et de sa transformation en EHESP. À cette occasion, va paraître un livre écrit par un ancien directeur de l'ENSP, Christian Rollet, sur l'histoire de l'École. Je vous invite aussi à acheter ce livre qu'il va dédicacer pendant la matinée et le début d'après-midi de ce lundi 5 octobre. Nous organisons également deux tables rondes pour regarder ce qu'il s'est passé pendant ces 70 ans dans le domaine de la santé publique en France et ouvrir vers le futur.

- **Départements**

Deux départements de l'École ont changé de noms. Le département EpiBiostats s'appelle maintenant METIS (Méthode quantitative en santé publique), ce qui est un signe d'ouverture pour ne pas que ces méthodes quantitatives soient résumées à l'épidémiologie et la biostatistique, mais aussi à d'autres modalités quantitatives.

Par ailleurs, le département SHS-CS (Sciences humaines et sociales et comportements en santé), devient comme on l'appelle couramment, SHS, pour sciences humaines et sociales, le comportement de santé étant considéré comme l'un des éléments.

- **Fermeture de la résidence Le Gorgeu**

Sur le plan logistique, nous avons décidé de fermer le bâtiment Le Gorgeu, fermeture qui a été effective au 10 juillet de cette année. C'est un point qui était en discussion depuis un certain nombre de mois, voire d'années. Étant donné que les conditions d'accueil des personnes à Le Gorgeu devenaient non compatibles avec ce que pouvait offrir une école de santé publique, il nous a semblé normal de procéder à cette fermeture. Et ce, dans un contexte complexe car nous avons été obligés de revoir les politiques d'accueil et de priorité pour l'hébergement des étudiants et des élèves.

En outre, cela nous a obligés à réorganiser la localisation de certaines activités dans l'École puisqu'un certain nombre de fonctions étaient abritées au rdc du bâtiment Le Gorgeu. Je ne le détaillerai pas, à moins que vous le souhaitiez.

- **Structures nouvelles**

Vous avez probablement vu ou été mis au courant du lancement de l'institut pour la démocratie en santé (IPDS), dont nous avons parlé ici. La convention portant création de cet institut a été signée le 19 mai dernier lors du salon de la santé et de l'autonomie. C'est une signature qui concerne le collectif interassociatif sur la santé (CISS), la Fédération hospitalière de France et l'EHESP et s'est faite en présence de la ministre, cette dernière ayant une attention particulière à ce sujet. Cet institut est en train de se mettre en place et une déléguée générale a été recrutée après examen des candidatures par jury : Mélanie Heard a ainsi démarré ses travaux à la mi-août. C'est pour nous une structure importante, avec un certain nombre de personnes impliquées au sein de l'École - dont l'une est autour de la table aujourd'hui - et qui se sont mobilisées sur le développement de cet institut. Il y aura un temps assez essentiel, qui est le temps de construction de ce que nous allons faire avec cet institut. L'objectif est que d'ici la fin de l'année, nous puissions élaborer une feuille de route pour les trois prochaines années pour cet institut.

Une nouvelle chaire a été créée « Recherche en prévention des cancers », avec une attention toute particulière sur ce que l'on appelle maintenant de plus en plus « le transfert des connaissances ». Cette chaire est financée en grande partie par l'INCa mais aussi par l'IReSP d'une façon plus marginale. Cette chaire est donc hébergée maintenant à l'École, et la titulaire a pris ses fonctions au début de la l'été : il s'agit de Linda Cambon qui a aussi été recrutée suite à la tenue d'un jury de sélection.

- **Comue**

Concernant l'Université Sorbonne Paris Cité (USPC), le processus suit son cours. Le conseil académique est constitué et va se réunir en octobre. Les élections, dans un mode de scrutin indirect, ont eu lieu en juin. Pour ce conseil académique, l'EHESP disposera de 6 représentants élus : 4 enseignants-chercheurs, 1 BIATSS et 1 élève.

Un certain nombre d'éléments sont plutôt positifs par rapport à cette Comue puisque nous avons reçu un financement pour le soutien du LERES en tant que plate-forme technologique, qui a donc le label « USPC ». C'est pour nous un élément important.

Par ailleurs, un certain nombre de projets ont été acceptés dans le cadre des appels à projets de l'USPC ; à mon sens, pas autant que l'École le mérite, mais nous allons progresser dans ce domaine.

Pour la future Comue Université Bretagne Loire (UBL), le processus est plus compliqué. Un séminaire des chefs des établissements membres de cette future Comue se tiendra début novembre. 27 membres vont faire partie de cette communauté d'universités et d'établissements. Peut-être certains d'entre vous ont vu que le projet Idex qui avait été déposé n'a pas été retenu, ce qui fragilise un peu le processus y compris de mise en place de cette Comue. Mais nous restons attachés au fait d'être partie prenante de cette communauté d'universités et d'établissements, mais dans un contexte où le pilotage pose encore un certain nombre d'interrogations.

- **MOOC**

Notre MOOC a eu un grand succès, puisque nous avons près de 7 800 inscrits, ce qui est une belle performance, avec des apprenants venant de nombreux pays. C'est pour nous plutôt satisfaisant. J'en profite pour remercier toutes les personnes qui, au sein de l'École, se sont mobilisées sur ce MOOC car c'est vraiment une construction collective.

- **Départs**

Je dois vous signaler le départ en retraite de Dominique Thouvenin, membre de cette instance, qui est devenue professeure émérite à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2015. Je remercie son suppléant, Patrick Zylberman d'être présent aujourd'hui.

Enfin, Laurence Malpot, directrice du développement et de la formation continue, va nous quitter à la mi-octobre pour rejoindre Unifaf Bretagne en tant que secrétaire générale. C'est une belle aventure pour elle, et j'en profite aussi pour la remercier d'avoir développé et sécurisé toute la formation continue dans notre école. Cela correspond maintenant à un pôle reconnu de notre établissement et à des ressources financières importantes grâce à son investissement et celui de toute son équipe.

**M. BERLAND.**- Merci monsieur le directeur, avez-vous des questions ?

**M. LAMBERT.**- Je reviens à votre premier point d'actualité, vous nous aviez dit dans un précédent Conseil que si les élections au CA étaient retardées, ce que vous avez confirmé aujourd'hui, elles se feraient à composition du CA identique. Je voulais m'assurer que vous maintenez cette information.

**M. CHAMBAUD.**- Ce n'est pas uniquement pour le CA. Les trois instances, en tout cas à ce jour, vont être renouvelées selon ce que prévoit le décret constitutif de l'École. Sauf si le décret est modifié entre-temps, mais je n'ai pas d'information sur cette possibilité.

**M. POMMERET.**- J'avais placé en questions diverses effectivement la question de la prolongation du mandat. Mon propos était de dire que nous avons été étonnés que ce soit la Direction de l'École puisque le Conseil d'administration n'est pas dépendant de la Direction de l'École. Nous avons trouvé assez bizarre que soit la Direction de l'École qui mentionne ce retard, nous aurions préféré que ce soient les instances qui procèdent normalement aux nominations qui le disent clairement.

**M. CHAMBAUD.**- Nous avons examiné l'article du Code de l'Éducation qui indique que c'est au directeur de proposer cette « prolongation », ce qui n'est pas un renouvellement.

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

### **3. PRESENTATION DU PROTOCOLE DE GESTION DES PERSONNELS D'ENSEIGNEMENT ET DE RECHERCHE**

**M. CHAMBAUD.**- Un petit mot d'introduction avant de passer la parole à Véronique Surel, directrice des ressources humaines et Michel Louazel qui porte cette proposition pour les enseignants.

Ce point n'a pas été examiné au dernier Conseil d'administration puisqu'un certain nombre d'entre vous avaient émis des interrogations légitimes sur la portée de ce protocole. Cela va être probablement souligné par Véronique et Michel, mais je précise qu'il s'agit bien d'un protocole pour organiser la façon dont vont être gérées les modalités de déroulement de carrière des enseignants de l'École. Nous avons trois sortes d'enseignants dans l'École, des enseignants qui sont sous le statut du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, des enseignants détachés d'un certain nombre d'administrations, et des enseignants contractuels recrutés par l'École.

Nous souhaitons entériner un certain nombre d'éléments sur les enseignants recrutés par l'École, et que cela puisse être aussi dans un cadre formel et qui nous permette de discuter à la fois les charges de travail et les évolutions de carrière.

Je précise que c'est un processus, et peut-être ceux qui connaissent l'École depuis longtemps le savent, qui court de façon informelle dans l'École depuis près de 30 ans. Il

nous semblait important d'avoir aujourd'hui quelque chose de plus formalisé, permettant d'organiser véritablement la façon dont les enseignants de l'École exercent leurs activités en son sein. Nous avons également fait attention à ce que les statuts ou les éléments du statut, puissent se rapprocher de ceux du MENESR, puisque cela correspond aussi au développement de la communauté des enseignants-chercheurs de notre école.

Ce n'est absolument pas toucher ni à la façon dont les personnes détachées viennent dans l'École, ni au statut des enseignants-chercheurs du ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche, mais plutôt rapprocher les modalités des enseignants recrutés par l'École de ce statut des enseignants du MESR.

Je passe la parole à Véronique ou Michel.

**M. LOUAZEL.**- Merci, nous allons effectivement faire une présentation à deux voix. Je vais laisser la parole tout de suite à Véronique Surel qui, en qualité de directrice des ressources humaines, faisait partie de ce groupe de travail.

Vous avez rappelé, monsieur le directeur, le contexte dans lequel nous avons mené cette réflexion et notre souhait d'apporter les précisions aux questions qui avaient été posées lors du précédent Conseil d'administration.

Je voulais indiquer à ceux qui n'étaient pas présents la dernière fois que ce processus a été initié en juin 2011, avec un groupe de travail constitué. Une première phase a fait l'objet de définition des plans de charge et de répartition des activités des enseignants, et ce, en test sur l'année 2013. Ce qui a débouché sur une nouvelle lettre de mission que nous a confiée le directeur pour prolonger cette réflexion sur la contractualisation et le déroulement de carrière des contractuels.

Pour apporter les réponses aux questions qui étaient posées la dernière fois, je vais laisser la parole à Mme Surel.

**Mme SUREL.**- En introduction, il est bien de la compétence du Conseil d'administration de délibérer sur la politique de l'emploi scientifique et du recrutement des enseignants-chercheurs. Dans sa composition, notre corps enseignant est très particulier à l'École.

Nous comptons 43 contractuels, 26 détachés de la fonction publique d'État ou de la fonction publique hospitalière, une personne est détachée de l'Enseignement supérieur et de la recherche, puis 14 personnes sont des « purs » enseignants-chercheurs Enseignement supérieur et recherche.

Aujourd'hui, nous allons parler essentiellement des 43 contractuels qui, avec les 26 détachés, sont sur le tableau des emplois Santé, c'est-à-dire qu'ils sont comptés dans les 329 postes attribués au titre du ministère de la Santé, l'Enseignement supérieur ayant un autre plafond.

Pour compléter, puisque les chiffres datent du 1<sup>er</sup> juin, nous avons recruté 7 personnes qui sont arrivées au 1<sup>er</sup> septembre, tandis que deux autres sont parties soit à l'extérieur, soit en retraite, et qui se répartissent dans le même format entre des détachés, des fonctionnaires, des contractuels. Et nous avons recruté deux maîtres de conférences au 1<sup>er</sup> septembre. Il faut bien avoir cette vision des chiffres pour mieux comprendre après comment les choses se déroulent.

**M. LOUAZEL.**- Sur la base de ces trois catégories, le premier travail réalisé a été un référentiel d'activité pour essayer de faire en sorte que l'emploi des contractuels se rapproche de ce que l'on connaît dans l'université, puisque nos collègues de l'université ont déjà un référentiel d'activité.

Ce protocole de gestion soumis au Conseil d'administration concerne les enseignants contractuels. Ce protocole établi, et c'est un mot important, un cadre de contractualisation pour les enseignants de l'EHESP.

Il est vrai que jusqu'à présent, ce cadre de contractualisation n'existait pas. C'est-à-dire qu'en fonction des profils des uns et des autres, des enseignants réalisaient leur plan de charge, leur enseignement, un certain nombre d'activités de recherche pour certains d'entre eux ou des activités d'expertise mais sans un cadre véritablement précis.

L'objectif de ce travail, au-delà du référentiel que vous avez en annexe 1 du document qui vous a été envoyé, consiste à dire qu'une contractualisation est réalisée dans le cadre d'un entretien professionnel. Cet entretien professionnel vise dans un premier temps, à établir le plan de charge de l'enseignant pour l'année à venir, c'est-à-dire la répartition entre les différentes activités : pédagogiques, recherche, expertises, institutionnelles puisque c'est aussi l'engagement des enseignants pour la vie de l'institution, et le développement des compétences. Cet entretien sert également à faire le bilan quantitatif de l'année écoulée, et à procéder bien évidemment à l'évaluation qualitative de cette activité.

Lorsqu'on parle de contractualisation, et c'est vraiment ce mot que l'on doit retenir, c'est dans à la fois l'intérêt de l'institution, pour la servir, mais aussi pour permettre aux enseignants d'équilibrer de façon plus satisfaisante leurs activités entre ces différents champs.

En conséquence, il s'agit de voir comment tenir compte des dépassements éventuels de plan de charge, et comment tenir compte de cet investissement dans l'institution dans un déroulement de carrière.

Sur les dispositions relatives à la gestion des dépassements de plan de charge, nous avons proposé un dispositif d'heures complémentaires, de réduction d'ancienneté, une prime de valorisation des activités scientifiques et un dispositif de récupération.

Là aussi, on voit le parallèle avec ce que l'on peut connaître du statut universitaire. Dès lors que le plan de charge est dépassé, c'est la possibilité limitée de recourir à des heures complémentaires plutôt que faire appel le cas échéant à des personnes extérieures.

C'est aussi un dispositif de réduction d'ancienneté que l'on connaît dans un certain nombre de corps et qui n'existait pas pour les contractuels, qui ne constituent pas un corps en tant que tel.

La prime de valorisation des activités scientifiques est le pendant de ce qui est proposé aux universitaires. Sachant que sur ce point, un travail complémentaire sera mené en lien avec le Conseil scientifique à qui ce dispositif avait été présenté, et la grille d'évaluation sera également élaborée en lien avec ce Conseil.

Avec le dispositif de récupération, une personne, plutôt que d'avoir un dispositif d'heures complémentaires, peut récupérer des journées en cas de dépassement de plan de charge.

Sur l'autre point, celui qui a trait à l'évolution de carrière des professeurs contractuels de l'EHESP, le souci était essentiellement de renforcer l'attractivité de ces postes dans un contexte très concurrentiel.

Il y a effectivement les recrutements universitaires mais aussi beaucoup d'établissements d'enseignement supérieur en France et à l'étranger, et sur un certain nombre de postes, la concurrence est importante. Il nous fallait donc réfléchir aux modalités de recrutement, d'où trois dispositions.

C'est d'abord la possibilité, qui n'est qu'une possibilité et non une règle, d'un passage en CDI au bout de trois ans. Aujourd'hui, ce sont deux contrats de trois ans.

C'est ensuite l'ajout à la grille actuelle d'un système de réduction d'ancienneté, qui n'existait pas dans le cadre du dépassement. C'est l'une des modalités, mais sur la base de l'évaluation, c'est aussi ce système de réduction d'ancienneté qui est proposé.

Enfin, il s'agit d'améliorer l'attractivité car certain nombre de recrutements n'ont pu se faire ces dernières années car des personnes qui visaient les postes offerts à l'École avaient des

niveaux de rémunération qui dépassaient le haut de la grille de l'École. Pour répondre à cette problématique mais aussi à la problématique d'enseignants qui étaient en haut de la grille mais avec encore de nombreuses années de travail à effectuer, il est proposé d'ajouter, en référence avec la fonction publique classique, des échelons hors échelle D. Je précise en l'occurrence qu'il n'y a pas de prime pour les enseignants contractuels. La transposition de ce que l'on connaît par ailleurs dans certaines fonctions publiques n'est pas possible. C'est juste une façon de compter un nombre de points pour calculer cette rémunération.

Voilà sur les trois propositions ayant trait au déroulement de carrière.

**Mme SUREL.**- Je voudrais insister sur nos difficultés de recrutement. Sur 2 postes de maîtres de conférences, nous avons eu 100 candidatures sur l'un et 90 sur l'autre, en sciences de l'éducation et en sciences de gestion. Et sur nos postes de contractuels, nous arrivons à 5 ou 6 candidatures maximum. Il y a un décalage énorme entre la fonction universitaire ce que l'on peut proposer en termes de contrats.

Et donc, la demande était forte de la part des enseignants pour voir comment les passer en CDI plus vite que le prévoient les textes aujourd'hui. Nous savons que certaines institutions le font et nous n'avons pas encore terminé le tour des investigations pour savoir sur quelle base ils le font. Donc, aujourd'hui, c'est encore en expertise, mais il est vrai que nous avons des blocages et il n'est pas rare que nous soyons obligés de republier deux à trois fois un poste avant de trouver des enseignants.

C'est la raison de tout ce travail qui se construit au sein de l'École

**M. POMMERET.**- Ce protocole va-t-il s'appliquer à ceux déjà en place, et les conséquences possibles par rapport à des plans de charge, ou autres, qui aurait été négociées avant ce protocole ont-elles été évaluées ?

**M. LOUAZEL.**- La réponse est oui, cela a été anticipé. Il est écrit dans le document que cela démarrait sur la base des plans de charge qui ont été établis pour l'année 2015, et que nous ferions un bilan au début de l'année 2016 après les entretiens professionnels, en tenant compte d'un plan de charge qui a déjà été établi sur la base du référentiel testé en 2013. C'est pourquoi, dans l'estimation financière, on dit bien que le coût supplémentaire porte uniquement sur le budget 2016. Nous l'avons chiffré, même si cela pourrait être bien en deçà du chiffre proposé, mais cela a été fait sur la base du calcul des plans de charge 2014. Et donc, cela s'applique dès cette année 2015 si l'on donne suite à ce protocole.

**M. LAMBERT.**- On ne peut que féliciter l'École d'avoir mis en place ce protocole de gestion, que je qualifierais plutôt de protocole de management car le terme gestion fait un peu administratif et étriqué.

Pour l'évaluation des enseignants-chercheurs, les évaluateurs ont-ils sur leur support des critères objectifs co-définis, et avez-vous quelques exemples de critères d'évaluation qualitatifs du travail fourni par les enseignants-chercheurs ?

**M. LOUAZEL.**- Sur l'évaluation qualitative, cela fait partie du chantier que nous allons devoir poursuivre. Nous avons aujourd'hui deux éléments. Le premier porte sur la partie pédagogique pour laquelle nous avons des données. En effet, depuis de nombreuses années, l'ensemble des formations de l'École est évalué unité d'enseignement par unité d'enseignement, et donc les enseignants ont un retour par rapport à leurs enseignements. Ces retours sont faits vis-à-vis des élèves, vis-à-vis du directeur des études et de chaque chef de département. Lors de notre entretien avec lui, nous avons ces éléments d'évaluation qualitative, sur la partie véritablement enseignement.

Sur la partie recherche, les enseignants aujourd'hui sont rattachés à tel ou tel laboratoire et peuvent, dans ce cadre, avoir un entretien d'évaluation avec leur directeur. Pour autant, comme je l'indiquais dans le diaporama, l'idée est d'affiner sur le plan de la recherche. Nous avons d'ailleurs un groupe de travail réunissant à la fois le directeur des études et le

directeur de la recherche, en lien avec le Conseil scientifique, pour que des critères encore plus précis sur la partie recherche soient proposés.

**M. CHAMBAUD.**- J'ajoute un point car c'est vraiment un élément fondamental sur lequel, à mon avis, il faut poursuivre y compris en regardant ce qui se passe à l'extérieur. L'élément peut-être le plus simple, qui est d'ailleurs normé dans les universités, est de regarder la fonction enseignement. Des discussions sont en cours pour voir comment objectiver, quantitativement et qualitativement, l'effort de recherche.

Par ailleurs, certaines écoles de santé publique ont mis en place, et c'est important je pense pour une école de santé publique, l'aspect engagement dans l'École et engagement dans la collectivité. Sur ce sujet, on peut aussi mettre en place des éléments montrant quelles sont les fonctions d'engagement dans la vie de l'École, mais aussi dans le système de santé pour voir ce que les enseignants peuvent faire dans des groupes de travail du ministère, des agences régionales de santé, des directions de cohésion sociale. Nous devons poursuivre la discussion sur ces trois aspects pour essayer d'avoir des éléments les plus tangibles possible.

Autre point, et c'est un élément ressorti des discussions et de la négociation, l'École a besoin de profils différents, certains sont plus versés sur la recherche et peut-être faut-il qu'ils acceptent de faire d'autres choses même si ce sera leur activité principale. D'autres ont un profil de formation et d'expertise. Pour certains encore, à un moment donné de leur carrière, la fonction d'encadrement et de gestion, je pense notamment aux directeurs d'enseignement et de recherche, prend le pas sur un certain nombre d'activités, soit de formation, soit de recherche.

Nous avons à travers ce protocole des éléments pour continuer à y travailler et mieux organiser y compris la palette de ce dont on a besoin à l'École.

**M. JEGOU.**- Je suis directeur de la recherche, il existe des critères nationaux et internationaux. À mon avis, il ne peut pas y avoir des critères « maison » sur la qualité de la recherche. Les critères sont un mixte, avec des productions dans des journaux référencés, ou bien des ouvrages, mais c'est aussi de la valorisation, sociétale dans une école comme la nôtre, ou encore économique, puis des contrats. C'est un global dans lequel les productions scientifiques jouent un rôle très important avec des critères d'objectivation de la qualité des productions scientifiques. Il y va, à mon avis, à la fois de la reconnaissance des enseignants-chercheurs de l'École, fondamentalement, mais aussi de la compétitivité de l'École dans le concert des établissements professionnels et d'enseignement supérieur et de recherche.

**M. BOUVIER-MULLER.**- On comprend que c'est un besoin de l'École d'avoir de la souplesse dans la gestion de ses enseignants, forces vives qui font la valeur de l'École. Chacun le comprend, et on voit bien au travers des débats que c'est un point central.

Si l'on adopte ce dispositif, car cela semble être la bonne façon de mettre en place une certaine souplesse, quel en sera le coût et comment a-t-on prévu de le financer ? A-t-on mis des barrières pour essayer de le gérer le plus sainement possible ? Sans doute cette réflexion a-t-elle été menée.

**M. LOUAZEL.**- Tout à fait, l'idée n'est pas que ce soit un dispositif inflationniste, nous avons été très extrêmement vigilants sur ce point. C'est pourquoi nous vous avons donné les chiffres. Par exemple, sur la possibilité des heures complémentaires, il est indiqué que ne peuvent donner lieu à heures complémentaires que les activités pour lesquelles il y a une incidence financière.

Dans le premier cas de figure, si l'enseignant ne fait pas 7 heures alors qu'il aurait la possibilité de les faire, on fait appel à quelqu'un d'autre. Il y a de toute façon une dépense supplémentaire dont on sait qu'elle est plus élevée que le recours à l'enseignant de l'École. À l'inverse, c'est la possibilité de faire une heure de cours sur, par exemple, des activités de

formation continue qui elles sont génératrices de ressources supplémentaires. On a ainsi déjà limité les activités sur lesquelles on pouvait éventuellement avoir un dépassement de charge et donc une valorisation de cette sorte.

Mais c'est aussi en limitant. Par exemple, sur un plan de charge, si la personne est à 192 heures, on limitera à un maximum de 96 heures équivalent TD, elle ne pourra pas faire plus de 96 heures en plus de son service. Au-delà, c'est possible mais ce ne sera pas valorisé. Nous avons voulu mettre des barrières pour éviter une inflation.

C'est la raison pour laquelle nous avons fait cette évaluation qui repose sur l'observation des pratiques en 2014, sachant qu'il a bien été indiqué dans le document que l'on fera en sorte en matière de gestion de trouver ces éléments dans d'autres dépenses pouvant être réalisées au niveau de l'institution. Nous avons eu beaucoup d'échanges avec le secrétariat général à ce sujet pour ne pas avoir des débordements, et nous y serons vigilants.

Dernier point, nous avons prévu de faire une évaluation du dispositif à deux ans pour vérifier qu'il n'y ait pas de dérive.

**M. BOUVIER-MULLER.**- Chacun a bien compris que mon d'intervention avait pour but de dire qu'il faut aller vers la souplesse et la façon la plus pratique possible de dynamiser la qualité de ce que l'on fait. Mais il ne faut pas non plus se tirer une balle dans le pied en ayant ouvert une porte qui donnerait à gérer un problème qui serait ingérable.

**M. CHAMBAUD.**- C'est une souplesse, et je pense que c'est important, mais c'est aussi un instrument pour la Direction et les responsables d'enseignement et de recherche. C'est-à-dire que cela permet de négocier des choses. Aujourd'hui, il est vrai que les directeurs des différents départements d'enseignement et de recherche ont finalement peu d'éléments pour négocier, y compris en termes d'augmentation ou de diminution d'activité. Je pense surtout au recours très important de l'École à des vacataires. Cela permet aussi de contrôler et de négocier ce recours à des vacataires qui est parfois un peu excessif.

**Mme QUIOT.**- J'aurais souhaité quelques précisions sur l'exemple que vous donnez dans votre document au sujet des réductions d'ancienneté. Je crains de mal interpréter les correspondances. Lorsque vous mettez : 16 jours de travail en plus, au-delà du quota et du plafond, égalent un mois de réduction d'ancienneté ; 32 jours de travail en plus égalent deux mois de réduction d'ancienneté. Cela me paraît très favorable et au-delà de ce que permet la réglementation relative aux contractuels.

Je voudrais être sûre de bien avoir compris.

Ensuite, ma question porte sur l'automatisme. On voit que c'est un protocole de gestion mais la forme du document laisse entendre que ce sont des propositions. Ce que vous proposez est ce que l'on appelle un quasi-statut. La question est de savoir quelles sont les mesures qui relèvent de l'automatisme, donc des droits et des revendications possibles pour les enseignants.

Je comprends toutes les raisons et je suis favorable à la clarification de ces situations. Mais il ne faudrait pas, et c'est le sens de la question que j'avais posée au précédent CA, demander au Conseil d'administration d'aller au-delà de la loi. Qu'il organise dans son domaine de compétence sa politique de l'emploi, qu'il prenne les décisions est une chose. Lui demander d'aller au-delà des lois sur les contractuels de la fonction publique en est une autre.

Pour moi, ce document n'est pas encore suffisamment clair. Est-il possible d'avoir des éclaircissements au moins sur les trois éléments de ce que j'appelle un quasi-statut. Sur le passage possible au CDI au bout de trois ans, dépendant d'un cadre réglementaire et de circulaires, est-on vraiment dans ces clous ? Si oui, il faut mettre ces textes en référence de façon très explicite. Si l'on est hors les clous, cela me poserait un problème.

**M. LOUAZEL.**- Je peux répondre sur la partie calcul à laquelle vous faites référence. La valorisation est sous forme d'heures complémentaires, de journées de récupération ou de réduction d'ancienneté, ce qui permet le calcul. Dans l'activité des enseignants-chercheurs, d'après le modèle universitaire, les 192 heures correspondent à 50 % de temps de travail (sur 1 607 heures) puisque l'on dit que c'est 50 % en enseignement et 50 % en activité de recherche. Donc, on peut traduire les 2 heures équivalent TD en jours de travail.

Nous sommes partis de ce calcul pour dire, par exemple, si 2 heures représentent un jour de récupération, ce que cela représente ensuite comme montant financier en termes de mois de réduction d'ancienneté. C'est donc une équivalence financière. Aujourd'hui, les enseignants contractuels de l'EHESP ont une grille avec un changement d'échelon tous les trois ans. C'est uniquement une équivalence pour dire que cela fait le même montant.

Sur le quasi-statut, je vais laisser Mme Surel répondre.

**Mme SUREL.**- Sur la partie plus réglementaire, je vous ai dit tout à l'heure que sur l'aspect CDI, nous n'avons pas terminé nos investigations. C'est une forte demande qui nous faciliterait la vie, mais nous avons bien conscience que tout n'est pas à notre main.

Sur les réductions d'ancienneté, le protocole de gestion de l'ensemble des contractuels de la maison, voté au CA en juillet 2008, prévoyait bien cela. De plus, la loi de 2002 évoque le fait que les contractuels ont les mêmes droits que les titulaires.

C'était inscrit dans les documents et nous avons travaillé dans l'esprit de ce qui était passé devant le CA en 2008. Il faut savoir que la grille de rémunération des enseignants était passée plus en amont, je pense que c'était même avant le statut EHESP, et c'est quelque chose qui n'a jamais été remis ni à plat ni à jour. C'est justement le travail commencé.

Mais il faut bien prendre conscience que des gens arrivent chez nous que nous n'arrivons pas à repositionner. Par exemple, un ingénieur de recherche venant d'ailleurs avait déjà perdu en venant chez nous, et en le reclassant sur la grille des enseignants, il y perdait aussi. Nous avons là quelque chose de complètement distordu et il faut absolument arriver à mettre les choses d'équerre et, pour le moment, les enseignants ont une grille qui n'a pas suivi les autres grilles.

*Arrivée de M. Sannié.*

**Mme QUIOT.**- Merci de l'explication, j'en déduis globalement que l'on va dans le bon sens dans la structuration des choses et vous avez besoin de souplesse pour avoir les compétences que vous souhaitez. Pour autant, le protocole n'est pas encore complètement abouti et des options sont encore travaillées si je comprends bien. Donc, évaluer des choses qui sont en train d'être travaillées va être extrêmement compliqué.

Aussi, quelles sont les mesures parmi les trois que vous avez citées qui ouvriraient des droits à des salariés en poste, si le Conseil d'administration approuve le protocole ?

**M. LOUAZEL.**- Si le Conseil d'administration valide le protocole, et c'est la réponse faite à M. Pommeret, cela pourrait s'appliquer aux enseignants en poste. La question sur laquelle nous sommes encore en attente malgré nos différentes investigations d'éléments complémentaires concerne la partie CDI. C'est pourquoi nous avons bien indiqué dans la rédaction : passage possible. Nous n'avons pas dit que c'était acté, ce sera en fonction des réponses qui nous seront apportées.

**M. JARNIGON.**- J'ai déjà eu l'occasion de le souligner mais, à ma connaissance, c'est la loi de 1984 qui s'applique pour les contractuels, il n'est pas possible de passer quelqu'un en CDI au bout de trois ans. Jusqu'à présent, personne n'a présenté à un autre texte qui revient sur cela.

Même si vous le prévoyez, cela me semble un peu compliqué. Je ne vois pas dans quelle mesure un Conseil d'administration pourrait le voter, indépendamment de l'opportunité de

tout ce que vous indiquez sur la difficulté à trouver des personnes. En tout cas, j'attire votre attention sur cela car le sujet avait été évoqué lors d'un précédent CA, c'est-à-dire voter quelque chose qui n'est pas conforme à la loi, à savoir un CDD de deux fois trois ans et une possibilité de CDI au bout de six ans. Même si c'est présenté comme une possibilité, c'est quand même contraire à ce qui existe dans la loi aujourd'hui.

**M. LAMBERT.**- J'ai une question précise sur l'accès à la classe exceptionnelle, qui donne tout de même accès à la hors échelle D, ce qui n'est pas rien. Serait-ce automatique à l'ancienneté ou une classe contingentée, par exemple 10 % réservé au mérite ?

**M. LOUAZEL.**- C'est pourquoi nous avons retenu le terme de classe exceptionnelle, cela a fait l'objet d'une évaluation. Sur ce passage à cette classe exceptionnelle, il faudra composer le jury qui examinera l'ensemble des dossiers. D'ailleurs, cela ne s'appelait pas ainsi dans le précédent corps des enseignants de l'ENSP à l'époque, mais il y avait aussi une classe exceptionnelle avec passage devant un jury. L'idée ici est que cela fasse l'objet d'une étude devant jury, et ce n'est absolument pas automatique, c'est bien précisé dans le document.

**M. CHAMBAUD.**- Un petit mot de précision, nous avons essayé d'avoir des éléments sur les bases législatives possibles pour faire ce passage en CDI au bout de trois ans, sachant, comme Mme Surel l'a rappelé, que certaines structures le font. Le font-elles sur une base législative ou par rapport à leur propre volonté... Je proposerais au président et au Conseil d'administration de ne mettre en place cette modalité que s'il est démontré qu'elle est légale. Je pense que c'est tout à fait normal. On peut trouver des modalités permettant, en tous cas pour ce point, de ne le mettre en place que si l'on garantit cette capacité sur le plan juridique.

Sur les deux autres points, j'insiste auprès du Conseil d'administration pour mettre en place des éléments de gestion du corps. C'est-à-dire que nous avons besoin, pour une question d'attractivité et de sécurisation de la carrière professionnelle de nos enseignants, d'avoir des systèmes non pas inventés par nous mais d'appliquer ceux qui existent dans un souci de responsabilité, et cela relève aussi de la Direction et des encadrants de notre école.

C'est-à-dire que ce n'est pas parce que l'on crée une classe exceptionnelle que tous vont en bénéficier. C'est à nous de voir comment le faire en ayant le souci, à la fois de valoriser le parcours des enseignants mais aussi de respecter l'équilibre économique de l'École. C'est dans cette optique qu'il faut le voir.

La proposition que je ferais est de faire en sorte que l'on ajoute à la délibération le fait que ce passage possible en CDI ne se fera que si les bases légales ont été sécurisées. Pour le reste, que cela puisse faire ce que certains administrateurs ont dit, c'est-à-dire organiser avec toute la flexibilité mais aussi toute la responsabilité voulue la carrière des enseignants de l'École.

**M. BERLAND.**- La proposition qu'il est possible de faire pour ce vote est celle qui vient d'être exprimée, c'est-à-dire que l'on se prononce sur ce protocole avec la restriction sur le CDI car, bien évidemment, on ne peut pas faire voter un point qui serait juridiquement pas tenable et illégal. Je vous propose de soumettre au vote les éléments du protocole, hormis ce point du CDI pour lequel il va falloir s'assurer que nous ne sommes pas en dehors des clous.

**M. MESURÉ.**- Ou bien ajouter : sous réserve que les bases légales soient sécurisées, car « passage possible » ne veut rien dire.

**M. BERLAND.**- Effectivement, sous réserve d'une base légale stabilisée. On le mettra dans le procès-verbal de manière claire.

**M. JARNIGON.**- Le terme possible faisait référence au fait qu'il n'y a pas d'automaticité, ce sont des choses différentes.

**M. CHAMBAUD.**- Même si c'est légal, il n'y a pas d'automaticité.

**M. THIBAULT.**- Il existe dans les ministères Santé et Enseignement supérieur notamment des services qui ont vraiment une grande habitude de tout cela. Il serait prudent de leur demander leur avis sur le protocole car, en effet, il y a quelques risques à l'heure actuelle à s'engager sur quelque chose dont on voit mal les limites par rapport aux dispositions statutaires inscrites dans le Code.

**Mme QUIOT.**- Peut-être une suggestion de reformulation, je comprends tout à fait le besoin d'avoir quelque chose, est-il possible de proposer aux administrateurs une approbation de principe sur le cadre général du protocole, à charge pour la Direction de s'assurer que l'ensemble des mesures correspond bien au droit actuel et à la réglementation en vigueur. Ce qui nous permettrait de ne pas bloquer ou donner un faux avis négatif, car je pense que tout le monde est d'accord pour progresser dans cette voie. Cela permettrait de ne pas engager le Conseil au-delà de ce qui peut être.

**M. BERLAND.**- Je vous rejoins, on ne peut pas de toute façon demander au Conseil de prendre des décisions illégales. Je pense que nous pouvons faire nôtre cette formulation et la soumettre à l'approbation du Conseil d'administration.

☒ Vote à main levée sur la délibération n°14/2015 : **1 ABSTENTION.**

Sous réserve de vérification des bases légales, le CA approuve le principe du protocole de gestion des personnels d'enseignement et de recherche.

#### **4. PROJET DE REGROUPEMENT DES SITES PARISIENS DE L'EHESP AU SEIN DU BATIMENT GEORGE SAND (PARIS NORD)**

**M. CHAMBAUD.**- Je vais faire un point d'introduction avant de laisser Élisabeth donner des éléments plus précis sur ce regroupement.

Ce processus de regroupement est un sujet dont j'ai pris connaissance le premier jour où je suis arrivé dans cette école, et il était bien antérieur. Nous avons jusqu'à présent deux sites stables à Paris, le premier à Broussais, le second sur la rue de Tolbiac, mais aussi avec quelques activités qui se déroulaient dans les locaux Reid Hall de Columbia à Paris.

Puis, au vu de la difficulté à trouver des locaux adéquats, des locations ont été faites dans plusieurs structures à Paris, et depuis deux ans à la cité internationale universitaire de Paris. Cette situation n'était pas bonne et la Cour des comptes l'a d'ailleurs relevé lors de son dernier rapport, nous en avons donc tout à fait conscience.

Je pense que vous aviez déjà examiné l'option potentielle de rapatrier ces activités à l'hôtel-Dieu. Toutefois, depuis deux ans, je vois que cette option est difficile et délicate car l'évolution du site de l'Hôtel-Dieu est elle-même difficile et délicate, avec des travaux et des délais qui se rallongent régulièrement.

C'est dans cette optique que nous avons essayé de trouver une autre solution, dont nous avons déjà parlé ici. Jusqu'à très récemment, cette option qui est donc celle du bâtiment George Sand dans la ceinture nord de Paris était conditionnée au fait d'avoir des éléments précis sur la manière d'occuper ces locaux. Élisabeth va vous donner les éléments précis sur ce à quoi nous sommes arrivés mais je voudrais insister sur 2 points.

Le premier est que l'option de départ, qui était de faire de ces locaux parisiens une option d'attente par rapport à des évolutions notamment à l'Hôtel-Dieu, devient à mon sens une option beaucoup plus pérenne. D'abord, les locaux sont intéressants pour l'École, mais ils rentrent aussi dans le cadre d'une évolution de l'ensemble de ce site, avec un caractère universitaire important et une volonté politique de développer l'ensemble du campus sur le nord de Paris (campus Condorcet), notamment sur les sciences humaines et sociales, ce qui

est pour nous un élément important, et avec un certain nombre de proximités, de formations et de recherches qui sont plutôt favorables.

Deuxièmement, dans le cadre de notre appartenance à la communauté Université Sorbonne Paris Cité, cela nous rapproche d'un de ses acteurs qu'est Paris 13, qui est le maître d'ouvrage de ce bâtiment et qui restera de toute façon dans cette configuration. Nous allons également nous rapprocher d'autres structures qui vont arriver. Je pense à l'institut national d'études démographiques (INED), mais aussi à l'École pratique des hautes études (EPHE), ou encore au développement du grand centre documentaire dans ce cadre. Y être est maintenant aussi une opportunité scientifique pour l'École.

Puis, sur le plan peut-être plus professionnel, on voit une évolution de l'offre de soin dans le nord de Paris avec, à terme, le développement d'un hôpital qui offrira probablement des possibilités assez importantes de liens avec cette antenne parisienne.

La décision qui vous est proposée n'est pas intérimaire, nous sommes plutôt maintenant dans l'optique de conforter cette antenne parisienne. La volonté de cette école, et de l'ENSP auparavant depuis plus de 30 ans, était de trouver un lieu dans lequel elle peut véritablement inscrire son antenne parisienne. J'insiste sur ce point.

De manière plus anecdotique, si vous acceptez que l'École prenne cet engagement, nous allons faire le déménagement en deux phases. Le premier sera fait très rapidement car nous avons appris que les locaux du premier étage de la rue de Tolbiac allaient abriter l'équipe de rédaction de *Charlie Hebdo*. Dans ce cadre, des travaux extraordinairement importants de sécurisation sont en cours et ne sont absolument pas compatibles avec une activité normale de ce qui se fait actuellement rue de Tolbiac. Nous avons pris la décision de faire en sorte, encore une fois si vous acceptez cette proposition, de déménager de la rue de Tolbiac le plus rapidement possible, en tout état de cause avant la fin du mois de septembre.

Je laisse la parole à Élisabeth qui va vous donner des éléments plus précis sur cette convention avec Paris 13.

**Mme de LAROCHELAMBERT.**- Vous avez déjà donné beaucoup d'éléments concernant ce projet. Vous avez dans le dossier qui vous a été adressé un certain nombre de documents, dont une note qui resitue le projet en lui-même, le projet de convention qui a été d'ores et déjà signé par M. Jean-Loup Salzman, président de Paris 13, pour lequel nous attendons aujourd'hui l'avis de cette instance, pour signature de Laurent Chambaud. Il comprend également l'avis de France Domaine qui a été demandé en lien avec ce projet, ainsi qu'une annexe financière qui rappelle les coûts actuels de location de nos sites parisiens et les perspectives progressives, puisque nous comptons faire l'opération en deux temps.

Nous avons eu une double approche de ce dossier depuis quelques mois. La première était interne à l'École, avec la constitution d'un comité de pilotage des différents représentants des professions exerçant sur nos deux sites, et les représentants du secrétariat général pour gérer l'organisation prévisionnelle de ce regroupement. La seconde a concerné les négociations, pas toujours simples, avec nos partenaires de Paris 13 pour l'arrivée sur le site de George Sand.

Tous ces travaux ont été menés avec beaucoup de rapidité et de dynamisme par les équipes, que je remercie beaucoup. Cela a permis d'accélérer le dossier, notamment parce qu'il y a une véritable urgence à déménager pour l'équipe implantée à Tolbiac, compte tenu des perspectives prochaines.

Je ne reviens pas sur l'état des lieux et la façon dont les activités de l'EHESP se déroulent dans ces deux sites.

Les objectifs du regroupement sont multiples. C'est d'abord une vraie intégration dans le milieu universitaire, Laurent l'a parfaitement rappelé, mais aussi une volonté des deux équipes aujourd'hui très distinctes de travailler ensemble. Cela se traduit d'ailleurs dans le

projet d'implantation dans les locaux, plusieurs options étaient possibles et les équipes ont vraiment souhaité mixer les bureaux pour mieux se connaître et travailler ensemble. C'est un élément très important.

Ce regroupement en un site unique parisien donnera une vraie visibilité à l'EHESP, avec la volonté de notre part de développer davantage les sessions de formation continue, notamment de courte durée. On voit bien effectivement que, tant pour ceux qui s'y inscrivent que pour les employeurs, il est plus simple la plupart du temps d'être présent dans des sessions de formation continue de courte durée à Paris plutôt qu'à Rennes, ne serait-ce que pour des raisons de déplacement et de coût de déplacement.

Par ailleurs, les conditions de travail à venir sont éminemment plus favorables pour les équipes, tant de Tolbiac que de Broussais.

Enfin, élément non négligeable, vous savez ce que regroupement est l'un des sujets inscrits dans le plan pluriannuel d'amélioration de l'efficacité et de la performance de l'école, les gains attendus en termes de coûts de location sont extrêmement importants. Ils seront progressifs compte tenu d'un prochain déménagement en septembre de l'équipe de Tolbiac, et d'une seconde phase pour l'équipe de Broussais. Dans un troisième temps, nous aurons la mise à disposition de locaux d'enseignement qui nécessitent encore aujourd'hui des travaux d'aménagement par Paris 13.

Nous connaissons donc trois phases, d'où les éléments d'évolution de nos coûts comparés d'année en année.

Nous allons pouvoir détailler les espaces dont nous allons pouvoir bénéficier en les illustrant par quelques photos.

Le bâtiment George Sand a été ouvert en janvier dernier par Paris 13 et se situe à la Plaine-Saint-Denis. Voici la sortie du métro, c'est là aussi, une forte amélioration des conditions de travail et d'accès puisque c'est la dernière station de la ligne 12, en lien direct avec Montparnasse. C'est important pour les équipes rennaises. C'est une station toute neuve, facile d'accès pour les personnels et les visiteurs en situation de handicap.

Voyez que l'architecture est assez décapante ; c'est un bâtiment très intéressant sur le plan architectural.

Voici l'entrée principale, le hall avec un accueil aujourd'hui assuré par une équipe de Paris 13. Il faut aussi noter qu'il y a un gardiennage 24/24 heures.

Élément fondamental et extrêmement performant par rapport à nos implantations actuelles ; un centre de documentation va permettre à l'équipe de documentation de Tolbiac d'intégrer des locaux parfaitement adaptés aux objectifs, à s'ouvrir beaucoup plus, et d'y déployer le fonds de la Fondation nationale de gérontologie (FNG) que nous avons en partie récupéré depuis le mois de juin et qui est entreposé provisoirement à Broussais.

Voici le plan du troisième étage qui sera plus particulièrement dédié à l'administratif. Voyez que les espaces sont vastes. C'est aussi une forme de travail innovante dans laquelle les équipes se sont beaucoup impliquées car il n'y a pas de bureaux indépendants mais des espaces partagés. Deux ailes nous seront dédiées, une plus particulièrement aux personnels pérennes de nos équipes, l'autre aux équipes de passages et aux activités de l'IPDS, les chaires, etc.

Nous bénéficierons de deux amphithéâtres, dont celui-ci qui sera à notre usage quasi permanent, le premier est de 130 places et le deuxième de 350 places, qui permettra d'ailleurs l'organisation de colloques. C'est déjà le cas pour les équipes en place, et cela nous permettra d'avoir des projets dans ce sens.

Le quatrième étage est mutualisé pour l'ensemble des occupants. Il est composé de neuf salles de cours, auxquelles nous aurons accès très facilement puisqu'elles ne sont pas très

utilisées. Elles nous permettront de travailler dans des locaux de grande qualité qui sont d'ores et déjà équipés et vont permettre le maintien des cours actuels et le développement des sessions de formation continue de courte durée.

Je voudrais conclure en précisant que nous avons demandé l'avis de nos instances Comité technique et CHSCT ce lundi, et que nous avons eu un vote favorable à l'unanimité des membres, avec de leur part, et c'est tout à fait logique, une demande de nouveau passage devant elles lorsque nous serons proches du déménagement de Broussais. Nous avons bouclé les conditions pour la première étape, et nous repasserons effectivement les éléments nécessaires pour que les instances se prononcent dans la seconde phase.

**M. CHAMBAUD.**- Un point non négligeable sur les aspects économiques ; il est pour nous très important que la proposition aboutisse à des économies substantielles en année pleine, qui se montent à plus de 400 000 euros par rapport à ce que nous payons actuellement dans les différents sites parisiens.

**Mme de LAROCHELAMBERT.**- Dès cette année, cela se montera à 170 000 euros si ma mémoire est bonne.

**M. BERLAND.**- A la suite de cette présentation, avez-vous des questions, des demandes de précision ?

**Mme QUIDU.**- Ce regroupement était finalement très attendu, « il n'y a pas photo », pour avoir de meilleures conditions. Il est bien d'avoir rappelé aussi que les instances ont donné un avis favorable sous réserve d'un nouveau passage, car il subsiste quelques petites interrogations qui sont restées sans réponse pour l'instant.

On voit dans le document que nous pouvons disposer de conditions financières assez intéressantes, avec un petit amphithéâtre gratuit et la location de salles à 13 euros environ. C'est l'objet de la présente convention qui dure trois ans, mais a-t-on l'assurance que l'École pourra bénéficier de tarifs assez similaires qui n'exploseront pas au bout des trois ans ?

Dans le même ordre d'idée, il est dit dans la convention qu'il est accepté un montant maximum de 500 000 euros sous réserve de ne pas avoir d'occupation un peu excessive des salles qui ferait augmenter sensiblement le prix. Voilà la première interrogation.

La deuxième est plus anecdotique ; le Conseil d'administration pourrait-il se réunir dans ces nouveaux bâtiments ?

**M. CHAMBAUD.**- Sur le premier point, je pense que ce sont des sujets ouverts, avec probablement une interrogation à moyen terme puisque cette structure abrite des partenaires qui n'ont pas vocation non plus à rester dans le bâtiment. Je pense notamment à toute la conduite de travaux pour le campus Condorcet, actuellement dans ces locaux. Une fois que cela démarrera, il a vocation probablement à partir. Donc, comment ce bâtiment va-t-il rejoindre l'ensemble et quelles vont être ses fonctions ? Je pense que ce sont des choses qui se discuteront probablement à trois ans.

Sur les conditions, si Élisabeth a beaucoup remercié les équipes, je la remercie pour ma part car nous avons beaucoup travaillé avec Paris 13 pour obtenir ces conditions favorables. C'étaient des éléments conditionnels à notre réponse. Nous ferons tout pour faire en sorte qu'elles restent les mêmes.

Pour le Conseil d'administration de l'École, nous allons bien entendu tout faire pour, sachant que nous restons attachés à cet équilibre entre Paris et Rennes.

**Mme MICHEL.-** Puisque vous parliez de visibilité, j'ai remarqué que le site Internet du campus Condorcet a été créé avec des petits descriptifs de chaque institution : EHESS, le CNRS, mais l'École n'apparaît pas.

**M. CHAMBAUD.-** Nous allons signer la convention si vous êtes d'accord et, dans ce cas, nous apparaîtrons.

**M. ZMIROU-NAVIER.-** Avec la présentation d'Élisabeth, je m'interrogeais sur les espaces et le caractère évolutif de cette accessibilité, est-ce figé à trois ans et reverrons-nous la convention ensuite ?

Notamment, notre volume d'accueil d'élèves et d'étudiants est très important à certains moments de l'année. Un petit mot a été ajouté mais qui ne figure pas dans le texte d' « usage quasi permanent du petit amphithéâtre », mais est-ce vraiment du quasi permanent ou est-ce conditionné à une négociation pénible et difficile ?

Pour faire court ; nous avons au premier trimestre une formation internationale qui dépasse les 49 participants, même largement, et qui doit ne pas être contrainte par une capacité d'accueil bornée à 50 places, ce qui serait dommageable et du gâchis.

**Mme de LAROCHELAMBERT.-** Il n'y a pas d'activité d'enseignement de ce volume autre qu'issue de l'EHESP dans ce bâtiment. De fait, cet amphithéâtre nous est accessible en permanence.

**M. ZMIROU-NAVIER.-** C'est un point très important.

**M. SANNIÉ.-** Merci pour cette présentation. J'ai été interpellé par des personnels de l'EHESP, ce qui est quand même un peu étonnant, ce qui prouve que ce déménagement suscitait une réelle inquiétude. Les points que vous avez soulignés répondent peut-être à leur question. Ils ne se sont visiblement pas sentis très impliqués au début lorsque les discussions étaient en cours, mis devant le fait accompli, mais j'ai cru comprendre que ce sentiment s'était dissipé depuis.

Cette MSSH accueille beaucoup de monde et il y avait une inquiétude sur l'accessibilité handicap, à la fois du point de vue des transports et de l'ensemble des bâtiments. Pour les bâtiments, c'est maintenant une certitude. Mais s'agissant des conditions de transport, ce n'est pas tout à fait le même environnement. À Tolbiac, d'après ce qui m'a été rapporté, les conditions d'accessibilité handicap étaient plutôt bonnes. Mais la comparaison soulevait une inquiétude.

Par ailleurs, je n'ai pas très bien compris comment se faisait le tuilage. Pour Tolbiac, ce sera fin septembre. Mais pour ceux qui doivent partir fin septembre, l'accueil est-il d'ores et déjà prêt à Aubervilliers ?

**Mme de LAROCHELAMBERT.-** Ils attendent le vote d'aujourd'hui pour étiqueter les bureaux, etc., tout est prêt.

**M. CHAMBAUD.-** Sur les aspects d'implication des personnes, il est vrai qu'au tout début, et cela a été l'objet de plusieurs rencontres avec les agents de l'École, tant que nous n'avions pas d'éléments de forte présomption que c'était l'endroit vers lequel nous irions, c'était pour nous un élément de prudence ; nous ne voulions pas dire aux gens qu'ils iraient si nous n'en étions pas absolument sûrs. À partir de là, s'est mis en place tout le processus qui a été mené notamment par Élisabeth et ses équipes sur le sujet.

Quant à l'accessibilité, celle du bâtiment ne pose pas de problème. Par rapport à la région parisienne, il est évidemment plus facile d'aller à Tolbiac pour les gens qui sont à proximité.

Globalement, cela rapproche certains de leur milieu de vie et cela en éloigne d'autres, peut-être parmi les personnes handicapées.

**M. SANNIÉ.**- C'est à la fois les étudiants et les salariés. Il y avait une inquiétude sur ce site par rapport à l'accessibilité, pas mal d'étudiants peuvent être concernés très directement.

**M. CHAMBAUD.**- On organisera ces aspects d'accessibilité en fonction de l'endroit où ils sont et de ce bâtiment, mais aussi en fonction des capacités existantes dans le cadre des transports spécifiques Île-de-France.

**M. SANNIÉ.**- J'entends aussi que pour une Maison des sciences sociales sur le handicap, le standard est forcément plus élevé en termes d'accessibilité, c'est une évidence. Et donc, l'exigence paraît plus importante. Je comprends bien que les délais qui ont été donnés à l'ensemble des acteurs pour les aménagements de locaux suite à la loi de 2005 « bénéficient », malheureusement, aussi à l'ensemble de ces acteurs.

**Mme QUIOT.**- Nous avons une interrogation ; pouvez-vous repositionner ce bâtiment par rapport au campus Condorcet ? Entre le campus et les communautés d'universités, j'avoue que je ne m'y retrouve plus très bien. Peut-on parler du campus Condorcet pour ce bâtiment ?

**M. CHAMBAUD.**- Je donnerai bien la parole au ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche sur le sujet. D'après les éléments que j'ai, ce bâtiment ne faisait pas partie au départ du campus Condorcet. Cela étant, il est exactement à l'entrée de ce que sera le campus Condorcet. Et il me semble maintenant pour le ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche que ce bâtiment va intégrer le campus Condorcet.

**Mme QUIOT.**- Je reviens sur votre déclaration et le fait de stabiliser l'antenne parisienne. J'ai une interrogation sur la rédaction de la convention proposée puisqu'elle est d'occupation temporaire, ce que je trouve très précaire.

Est-il possible d'amoinrir cette précarité ? À l'article 4 sur la durée, il est écrit que la convention est conclue pour une durée de trois ans, mais on voit qu'en infra-annuel, il est possible avec un délai de trois mois de la remettre en cause. C'est d'une précarité extrême pour moi.

N'est-il pas possible de négocier avec Paris 13 le fait d'avoir un engagement sur une durée ferme. Au vu de la rédaction de l'article 4, vous signez mais, à la limite, dans six mois, vous pouvez perdre le bénéfice de cette convention, ce qui me paraît extrêmement précaire. Je pense que sur le principe, il ne doit pas y avoir de problème, mais est-il possible de mettre un minimum d'engagement ferme qui vous permette de voir venir.

**M. BERLAND.**- Elle a été signée.

**Mme QUIOT.**- Pas par l'École, elle n'a pas été approuvée par notre Conseil. Ce peut être une observation à faire passer de la part du Conseil. Sinon, vous allez devoir provisionner le risque de déménagement en infra-annuel.

**M. BERLAND.**- Il faut faire attention de ne pas non plus mettre le doigt sur des choses qui ont peu de chance de se passer, car si le président de Paris 13 a signé et que cette demande est formulée, il faudra repasser devant leur Conseil d'administration.

*(Discussions en aparté.)*

**M. CHAMBAUD.**- Nous avons signé une convention pour trois ans. D'abord, elle est le résultat d'une négociation longue et difficile avec le maître d'ouvrage. Quant aux clauses, nous y sommes quand même très attentifs. C'est-à-dire que nous avons souhaité aussi

pouvoir donner un signal d'alerte si les engagements ne sont pas remplis au niveau de Paris 13. C'est aussi la raison pour laquelle nous voulions cette possibilité. Bien entendu, nous ne souhaitons pas partir, mais nous désirions aussi faire valoir un certain nombre d'éléments pour lesquels nous avons été assez fermes au départ dans la discussion. Dans ce cadre, nous pouvons aussi dénoncer quelque chose qui ne va pas. Je ne l'ai peut-être pas dit assez clairement, mais nous avons demandé une convention avec Paris 13 alors que les autres occupants y arrivent sans convention.

Nous souhaitons que ces éléments d'accord bilatéral soient très précis, et vous avez vu qu'ils le sont, pour ne pas être à la merci d'une discussion globale qui renverrait tout cela vers un autre coût. C'est vrai que, pour nous, c'est aussi un moyen de pression vis-à-vis du maître d'ouvrage.

**Mme QUIOT.**- Je vous prie de m'excuser, au temps pour moi, il s'agit d'une erreur de lecture de ma part ; mon observation tombe.

Mais concernant l'annexe 5, j'ai l'impression qu'une petite erreur s'est glissée dans le tableau de répartition des charges de fonctionnement, puisque les provisions pour charge du total triplent par rapport au m<sup>2</sup>. Elle est de 50 euros/m<sup>2</sup> pour chacun des niveaux, et pour la totalité de la surface, cela passe à 150 euros/m<sup>2</sup>, je pense qu'il s'agit d'une erreur.

**M. CHAMBAUD.**- On va le corriger avec un avenant.

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

Je vous propose de passer à l'approbation.

Vote à main levée sur la délibération n°15/2015 : **UNANIMITÉ**

Le regroupement des sites parisiens est approuvé.
---

**M. CHAMBAUD.**- Je vous remercie, y compris au nom des équipes qui, je pense, attendaient avec impatience de pouvoir mettre les étiquettes et déménager.

**M. BERLAND.**- Je vous propose de prendre quelques points qui étaient prévus pour l'après-midi.

#### **8. APPROBATION DU RENOUVELLEMENT DES ADHESIONS INSTITUTIONNELLES A :**

↳ *L'agence de mutualisation des universités et des établissements (AMUE)*

↳ *L'Université Européenne Bretagne (UEB)*

**M. CHAMBAUD.**- Des deux renouvellements proposés, le premier est celui pour l'AMUE qui nous soutient notamment sur un certain nombre de sujets, dont le montant est de 12 711,60 euros. Pour l'Université Européenne de Bretagne, je rappelle que c'est une modalité particulière puisque c'est la dernière année d'adhésion au titre de l'UEB qui sera remplacée par une adhésion à la Comue Université Bretagne Loire en 2016. Le montant pour 2015 est de 16 346 euros.

Je préviens tout de suite que des discussions sont en cours sur le montant de l'adhésion de l'EHESP en tant que membre à l'Université Bretagne Loire. Un autre sujet d'attention sera pour nous de faire en sorte que l'adhésion de l'École respecte une certaine évolution régulière et normale et ne soit pas multipliée par le fait que l'on adhère à cette Comue, et ce, en lien avec les éléments de droits et obligations liés à cette adhésion.

Je peux juste dire que les conditions de discussion sont très différentes de celles que nous avons à Sorbonne Paris Cité qui a des « classes » d'adhésion en termes financiers mais où les droits et obligations sont les mêmes pour tous les membres. La discussion en cours avec l'UBL porte justement sur les droits et obligations des 27 membres dont certains sont des entités importantes, notamment les universités, et beaucoup d'écoles. Je n'ai pas d'éléments aujourd'hui sur le résultat de cette discussion, y compris sur le montant financier qui sera demandé à l'École.

**M. POMMERET.**- Je voulais faire une remarque ; au début, l'adhésion à l'AMUE était une obligation pour bénéficier du logiciel de gestion Sifac. J'avais alors fait remarquer que la seule utilisation du logiciel ne recouvrait pas l'intégralité des possibilités de l'AMUE et que ce n'était donc pas intéressant. Cette année, je note avec enthousiasme que l'achat de matériel informatique a pu être fait dans le cadre de ces contrats, et la cotisation que nous devons voter aujourd'hui est largement compensée par les gains faits de l'autre côté, et je m'en félicite.

**M. BERLAND.**- Il est effectivement important de le préciser.

☒ Vote à main levée sur les délibérations n°19/2015 et 20/2015 : **UNANIMITÉ**

Les adhésions à l'AMUE et l'UEB sont approuvées.
--

## 6. POLITIQUE TARIFAIRE DE FORMATION CONTINUE POUR 2016

**Mme MALPOT.**- Vous avez reçu la note qui présente les propositions en matière d'évolution de la politique tarifaire de l'offre de formation continue pour 2016. Du fait du report du Conseil, elle est soumise à votre vote aujourd'hui, sachant qu'elle doit être adoptée pour permettre l'affichage des tarifs pour l'offre de formation 2016, les éléments sont indiqués sous réserve dans le catalogue de formation continue qui a été mis à votre disposition ce matin sur les tables.

Dans le cadre de cette présentation, vous avez été destinataires des éléments d'information adressés au Conseil des formations qui nous avait interrogés sur les modalités d'élaboration des tarifs de formation continue. Au-delà des propositions, la note est complétée d'éléments d'information sur la façon dont nous construisons et faisons évoluer les tarifs d'une part, et les perspectives en matière de formation continue d'autre part.

Sur les propositions de la politique tarifaire ; dans la continuité des années précédentes, nous proposons de maintenir les tarifs sur les formations diplômantes, masters et mastères spécialisés. L'École travaille à intégrer dans sa politique les conséquences des textes conduisant l'administration à apporter une réponse aux usagers dans les deux mois après qu'ils ont déposé leur candidature sur les formations de master(ères), et d'un courrier adressé par l'Enseignement supérieur aux universités concernant le statut des étudiants et la façon de distinguer la formation initiale de la formation continue au regard des caractéristiques des formations de master(ères) elles-mêmes.

Par ailleurs, nous proposons une évolution sur les sessions courtes proposées au catalogue avec une hausse de tarif de 50 euros, puis la mise en place d'un tarif pour les conférences dites événementielles de l'ordre de 500 euros. L'objectif est d'attirer un maximum de monde sur les manifestations que nous organisons pour valoriser des sujets sur lesquels l'École souhaite développer une offre de formation.

Enfin, la proposition qui vous a été soumise n'intègre pas celles concernant les auditeurs libres sur les formations statutaires, notamment parce que certaines sont encore en cours de révision. Nous attendons la validation définitive concernant notamment les IASS et les formations D3S qui feront l'objet de présentation à venir.

Pour revenir sur la façon dont les prix sont aujourd'hui élaborés ; nous intégrons les coûts générés par les activités de l'École. Un travail est en cours sur la comptabilité analytique et nous nous appuyons sur les derniers tarifs votés par le Conseil d'administration en 2011, qui indiquaient un coût stagiaire aux alentours de 300 euros par jour. Cela nous sert de base et est partagé avec d'autres acteurs de la formation continue.

L'autre point essentiel, au-delà des coûts, est d'intégrer le fait que nous sommes dans des activités compétitives. Nous devons aussi nous ajuster au regard de ce que pratique la concurrence mais aussi de ce qui est acceptable et praticable par les publics que nous avons vocation à former.

Nous prenons ces différents éléments en compte pour l'équation, et nous nous appuyons sur l'historique et les résultats obtenus au fil des années pour vous faire les propositions qui vous sont soumises aujourd'hui.

Dernier point, il est clair que les ressources générées par la formation continue doivent contribuer à l'équilibre budgétaire global des activités de l'École. Nous nous efforçons de parvenir aux objectifs qui nous sont assignés dans le cadre du vote des budgets de l'École.

En termes de résultats, d'après l'historique, ils sont positifs à la fois en raison de la baisse du taux d'annulation des sessions et du développement des sessions de formation sur mesure. J'évoquais le fait de s'adapter aux attentes des publics ; il est évident pour nous que l'École aille dans les établissements en région pour former les équipes et réduire au maximum l'effort financier consenti par les employeurs, notamment par rapport aux frais de déplacement et d'hébergement des stagiaires en formation.

Il est également clair pour nous que l'École maintient une offre dite catalogue et en inter pour permettre aussi aux stagiaires de bénéficier d'un effet de réseau et de venir rencontrer leurs pairs sur les sessions de formation continue.

Enfin la forte hausse du nombre de jours stagiaire est liée aux inscriptions de stagiaires en formation continue sur les masters qui s'inscrivent pour une année complète de formation. Ce qui implique pour un inscrit une forte hausse du nombre de jours stagiaire moyen.

Ces résultats se traduisent également dans l'évolution des recettes générées sur la formation continue, qui a augmenté au fil des années conformément aux objectifs fixés dans les budgets votés par le Conseil d'administration, voire parfois au-delà.

Concernant les perspectives et les enjeux pour la formation continue sur 2016 et 2017, nous avons souhaité souligner le fait que certaines des cinq thématiques prioritaires prévues dans le COP se prêtent plus au développement des activités de formation continue que d'autres, c'est le cas sur le volet « Management des organisations ». Un effort a été réalisé sur le volet « Promotion de la santé ». Sur Santé environnement, un travail est en cours sur le volet « Veille et sécurité sanitaire » pour permettre de contribuer à la professionnalisation des acteurs et proposer peut-être à terme une offre diplômante.

Plus concrètement, en lien avec les axes fixés au COP, nous travaillons à l'ouverture des formations à de nouveaux publics. Il vous sera présenté cet après-midi le projet de diplôme d'établissement à destination des animateurs de regroupement pluriprofessionnel en soins primaires. L'École s'ouvre donc à la formation des libéraux. C'est une première chez nous et

nous y travaillons en partenariat avec six ARS qui ont accepté d'être pilotes dans le cadre de ce projet.

Nous travaillons aussi sur le développement de l'apprentissage du fait de la réforme pour, à la fois répondre aux attentes des étudiants et employeurs et élargir l'assiette sur laquelle nous pourrions collecter de la taxe d'apprentissage au regard des dispositifs prévus par la réforme.

Sur la fidélisation des publics existants, qui était un autre de nos engagements, nous poursuivons les développements en lien avec les programmes qui fonctionnent bien. Je prendrai l'exemple de l'autre diplôme d'établissement qui vous sera présenté cet après-midi, le PMSI MCO. Expert PMSI est le premier DE voté par le Conseil d'administration en 2009 et c'est aujourd'hui un succès.

Nous poursuivons sur la lancée pour faire reconnaître l'expertise de l'École et surtout de nos diplômés avec le dépôt d'un dossier d'enregistrement à la Commission nationale des certifications professionnelles, dossier envoyé à la DGOS cette année et à la Commission pour faire reconnaître le titre au Registre national des certifications professionnelles.

L'enjeu pour l'année à venir est une labellisation Qualité pour les activités de formation continue de l'EHESP. Cela fait partie des obligations prévues par la réforme de la formation professionnelle en mars 2014. Ce point est encore à travailler et à mettre en œuvre afin de faciliter le départ en formation continue au sein des sessions de l'École. Cela risque d'être une condition *sine qua non* pour les formations diplômantes, de même que le travail sur l'enregistrement, pour que nos formations soient éligibles sur les listes CPF validées soit en région, soit en national. Tous ces éléments sont prévus par la réforme de la formation continue.

Sur le volet partenariats, l'École a mis en place un certain nombre de partenariats qui fonctionnent, avec l'EN3S, l'ENFIP (École nationale des finances publiques). Nous travaillons actuellement avec Philippe Marin sur la refonte de la formation des médecins-inspecteurs du travail en lien avec l'INTEFP (Institut National du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle). Et nous avons signé notre première convention avec le CNFPT pour qui nous avons réalisé des formations sur l'évaluation externe des établissements sociaux et médico-sociaux.

L'idée était de décliner les perspectives en actions assez concrètes pour répondre à la demande du Conseil des formations, au-delà du simple vote des tarifs de la formation continue.

Je suis à votre disposition pour répondre à vos questions.

**Mme QUIDU.**- J'ai une demande de précision et une question.

Sur le premier point concernant la grille et la politique tarifaire, après la phrase : « Les résultats de 2014 et 2015 sur la formation continue font apparaître les points suivants... », le premier alinéa indique : « des résultats à confirmer sur les masters et mastères spécialisés », c'est-à-dire que le sentiment est qu'il y a une régularité de 10 par diplôme en moyenne ? C'est sur cela que vous vous basez ?

**Mme MALPOT.**- Par rapport à la politique votée non pas l'année dernière mais la précédente, où l'on avait proposé des tarifs à hauteur de 5 000 euros pour les inscrits, nous avons aujourd'hui une moyenne de 10 inscrits par master et mastère spécialisé mais avec des contrastes entre certains diplômes, et surtout en fonction des années. Sur les masters de la mention « santé publique » en cohabitation avec Rennes 1, on peut avoir des niveaux

de candidature équivalents en fonction des années mais des variations de 8 à 9 inscrits ou de 3 ou 4 inscrits.

Aujourd'hui, nous savons que le suivi des gens retenus après les sélections est un sujet, notamment pour savoir où ils candidatent et comment l'École peut les retenir et leur proposer un accompagnement à la recherche de financement. Sachant que ceci s'inscrit dans le cadre du courrier adressé par l'Enseignement supérieur à l'Université de Bordeaux. Dans ce cadre, nous avons mis en ligne depuis mai dernier sur le site Web de l'École pour chacune des formations des informations sur la recherche de financements auprès des différentes sources possibles. C'est pourquoi nous proposons de rester sur la stabilité pour poursuivre l'effort.

**Mme QUIDU.**- Par ailleurs, quel est l'impact de la politique promotionnelle de l'EHESP qui avait été définie, à savoir des pourcentages de réduction au deuxième inscrit, etc. ? Cela avait été soumis au CA voici quelques années, mais cela a-t-il un réel impact sur la formation continue ?

**Mme MALPOT.**- Aujourd'hui, ces réductions sont essentiellement mises en place lorsque nous sommes sollicités par des établissements pour inscrire un certain nombre de personnes, plus de 4 ou 5. Cela passe par la réalisation d'un devis formalisé. Cela nous a permis notamment d'engager une collaboration plus étroite avec l'APHP sur la formation des ingénieurs hospitaliers. En l'occurrence, cela a eu un impact. Et c'est aussi ce qui nous sert dans le cadre de l'installation du mastère spécialisé « Santé environnement » pour nous permettre d'attirer les différents publics visés.

À l'inverse, par rapport à ce qui avait pu être envisagé initialement, nous ne faisons pas aujourd'hui de promotion en indiquant des réductions de 50 % sur les tarifs de l'EHESP. Ce n'est pas rentré dans nos pratiques, notamment parce qu'en termes de suivi et de facturation en lien avec l'agence comptable, c'est difficilement réalisable. C'est la raison pour laquelle nous passons plutôt par des devis et des réponses à des demandes plutôt que par des actions proactives.

**M. JARNIGON.**- Lorsqu'on regarde la fiche, il s'agit là d'une politique commerciale, mais il faut vraiment voir derrière les impacts en termes budgétaires et en coûts. Je pense que dans le chantier comptabilité analytique en cours, c'est un élément important pour être capable de suivre l'impact sur le plan budgétaire de la traduction éventuelle de ce qui peut être mis en place dans ce cadre. Il est quand même très large et très ouvert puisqu'on dit que « la liste ci-dessous n'est pas exhaustive », à la limite, cela veut dire que l'on peut mettre en place des politiques commerciales en fonction de ce que l'on imagine. La préoccupation de faire des formations qui répondent aux besoins est légitime, mais il ne faut pas oublier d'avoir le coût correspondant.

**M. CHAMBAUD.**- Tout à fait d'accord avec cette observation. J'insiste sur un point qui apparaît à travers le bilan qu'a montré Laurence Malpot, l'École avait un fonds non négligeable mais a vraiment développé une politique de formation continue active et soutenue. Le dernier rapport produit pour le ministère de l'Enseignement supérieur et la recherche indique que les universités doivent s'impliquer beaucoup plus sur la formation continue.

Nous le faisons à l'École, et je pense que nous devons être attentifs à nos publics et à ceux que nous voulons gagner. Pour ma part, je ne parlerai pas vraiment de politique commerciale mais plutôt d'adaptation de nos propositions, y compris sur le plan économique, aux publics que nous voulons gagner. Certaines choses faites les années précédentes

montrent que nous sommes plutôt sur des négociations avec un certain nombre de partenaires avec lesquels nous arrivons à trouver les meilleures possibilités de collaboration et de travail.

Je voudrais insister sur un deuxième point car je pense que l'École va être traversée par ces problématiques dans les prochaines années, notamment avec le développement d'Internet. Les étudiants « font leur marché » et l'École doit vraiment être réactive, y compris par rapport aux propositions d'inscription des enseignants sur des masters, des mastères spécialisés ou des diplômes d'établissement. On a vu à plusieurs reprises qu'ils vont chercher sur Internet des informations sur une dizaine de structures, et même si ce n'est pas « premier répondant, premier servi » ce n'est pas loin. C'est-à-dire que nous devons rapidement montrer en quoi la formation de l'École correspond à ce qu'ils souhaitent et démarrer le processus d'inscription.

Je renvoie aussi à ce qui sera présenté sur le plan d'efficience et d'optimisation de l'École, c'est un sujet important pour nous dans les prochaines années. On observe parfois que si l'École tarde, que les conditions sont un peu complexes ou que les modalités d'inscription ne sont pas suffisamment simples, certains étudiants vont voir ailleurs, et ce, qu'il s'agisse de formation initiale ou continue.

**M. JARNIGON.**- Il ne s'agissait pas du tout de remettre en cause tout cela et le terme « commercial » était peut-être un peu malheureux. Je veux simplement dire que pour un établissement qui fait de la formation, quel qu'il soit, la préoccupation du coût de la formation est un élément important pour faire des arbitrages derrière. Par rapport aux sujets évoqués en CA précédemment, il est important de le chiffrer pour faire des arbitrages qui sont évidemment fonction de la politique de l'École.

**M. SANNIÉ.**- C'est un point historique ; sur la *slide* que vous avez notée 5 en bas à droite, je ne comprends pas le chiffre de 2010 dans lequel vous indiquez un nombre de stagiaires de 5 230 et 6 540, alors qu'il y a 44 % d'annulation. Et par rapport au chiffre de 2009 et 2011 ou même 2012, cela ne me semble pas cohérent. L'impact aurait dû être beaucoup plus important en nombre de stagiaires. Il y a certainement un point que je ne comprends pas.

**Mme MALPOT.**- Le taux d'annulation est celui des sessions et non des stagiaires. Sont comptés uniquement ceux effectivement venus en formation. L'évolution du taux d'annulation est un indicateur sur la validité ou même la pertinence des propositions de formations inscrites au catalogue au démarrage. Historiquement, l'École proposait 350 sessions dont un certain nombre n'avaient qu'un ou deux inscrits et qui, de fait, étaient annulées alors qu'elles avaient été promues et gérées, avec des inscrits à reporter. Le nombre de stagiaires indiqué en dessous correspond à ceux venus effectivement en formation. Il n'y a pas de lien entre ces deux chiffres.

Par rapport aux recettes, lorsqu'on fait le ratio de la dépense par stagiaire en formation continue, cela a augmenté au fil des années, bien que le nombre de stagiaires sur des parcours plus longs, et donc moins chers en jours de formation, a également augmenté. C'est un point que nous suivons avec vigilance et qui est d'ailleurs intégré dans le plan d'efficience et de performance pour l'arbitrage au moment des lancements et maintiens des formations continues.

**Mme GOUJON-HAEGY.**- J'ai une question au titre du SNIASS qui ne concerne pas directement la politique tarifaire mais j'en profite puisque le sujet est abordé des préparations aux concours. Cette année, il n'y a pas eu de préparation à l'examen professionnel pour la session 2016 d'inspecteur principal, je voulais savoir pour quelle raison.

**Mme MALPOT.**- Pour réaliser cette préparation, l'École est normalement saisie par le ministère ; or, à ma connaissance, elle ne l'a pas été. Et je n'ai pas vu passer de marché pour une mise en concurrence, auquel nous aurions sinon répondu.

**Mme GOUJON-HAEGY.**- Donc, c'est une question que nous poserons au ministère.

**Mme QUIOT.**- Je transmettrai.

Vous avez parlé de la démarche Qualité entreprise par l'École, et je souhaiterais savoir quelle est la proportion des diplômés enregistrés au RNCP à ce jour ou d'autres dispositifs de labellisation par rapport à la totalité des formations portées par l'École.

**Mme MALPOT.**- Sur la formation continue pure, la démarche Qualité doit être mise en place, cela passe par une étude sur la pertinence de s'inscrire dans le cadre soit de l'OPQF (Office Professionnel de Qualification des Organismes de Formation), soit d'une certification ISO, au regard des exigences posées par le décret sur la qualité des formations continues.

Quant à l'inscription au Registre national des certifications professionnelles, toutes les formations masters de l'École sont enregistrées de droit. Les fiches sont publiées, sachant que nous sommes dépendants des porteurs de la mention en charge de relancer la CNCP (Commission nationale des certifications professionnelles) pour que la publication soit bien effective.

Sur les diplômes d'établissement, nous sommes depuis l'année dernière en capacité de déposer des dossiers auprès de la CNCP car l'un des critères attendus est de justifier de trois ans d'existence et de délivrance de la certification professionnelle. Nous avons délivré nos premiers diplômes d'établissement « Expert PMSI » et « Directeur d'EHPAD et « Droit des usagers » en 2011, et donc nous avons préparé les dossiers fin 2014 et déposé le premier en 2015 auprès de la DGOS et sommes en attente de réponse des deux côtés avec des relances. C'est un des points qui figurent dans le contrat d'objectifs et de performance.

**M. BERLAND.**- D'autres questions ou commentaires avant de passer au vote ? (*Il n'y en a pas.*)

Vote à main levée sur la délibération n°17/2015 : **UNANIMITÉ.**

La politique tarifaire de formation continue pour 2016 est approuvée.
---

*(La séance est suspendue de 12 h 55 à 13 h 37.)*

**M. BERLAND.**- Je voudrais saluer la présence de Pierre Ricordeau et Pierre Vallet qui nous ont rejoints, notamment pour un point important pour l'établissement : le débat d'orientation budgétaire 2016. Je vais pour cela passer la parole à Laurent Chambaud.

**M. CHAMBAUD.**- Elisabeth va vous présenter les éléments de proposition et je dirai un mot de conclusion sur la manière dont ce débat d'orientation budgétaire s'articule avec les situations antérieures de l'École.

## 5. BUDGET ET POINT D'ETAPE SUR LES CHANTIERS EN COURS :

### ✦ *Point d'exécution budgétaire au 31 juillet 2015*

### ✦ *Mise en œuvre du plan pluriannuel d'efficience et d'amélioration de la performance*

### ✦ *Débat d'orientation budgétaire et procédures d'élaboration du budget pour 2016*

### ✦ *Compte rendu des travaux relatifs au modèle économique de l'École et orientations*

**Mme de LAROCHELAMBERT.**- Pour commencer ce débat d'orientation budgétaire 2016, voici un flash sur la situation à fin juillet 2015 et nos perspectives d'atterrissage.

La situation d'exécution à fin juillet est favorable à l'établissement, nous sommes en dessous des taux saisonnalisés pour les dépenses et au-dessus de la saisonnalisation pour les recettes. Sachant que la grande partie de nos recettes a d'ores et déjà été facturée et est encaissée compte tenu du fait que cela repose sur les dotations en provenance des établissements et des subventions pour charge de service public.

Les perspectives d'atterrissage à la fin de l'exercice 2015 s'avèrent d'ores et déjà plus favorables que ce qui avait été voté par le Conseil d'administration au mois de février dernier. En tout état de cause, nous envisageons de soumettre au Conseil d'administration du mois d'octobre prochain un budget rectificatif en ce sens.

Les perspectives sont plus favorables puisque le vote a porté sur un résultat positif de 570 000 euros attendus. Les perspectives recalculées s'élèvent à un résultat favorable de 1,5 million qui provient d'éléments qui n'étaient pas connus pour la plupart à la date de vote de ce budget. Ces éléments portent à la fois sur les charges et les recettes. Les charges seront équilibrées par des "plus" et des "moins", d'où la nécessité de soumettre à votre vote en octobre prochain ce budget rectificatif.

Cette situation est liée :

- au regroupement des sites parisiens ;
- à la non-rentree d'élèves statutaires État en septembre, élément qui n'était pas connu par l'établissement à la date du vote du budget ;
- au redressement suite à un contrôle exercé par l'URSSAF récemment et portant sur trois exercices dont nous venons d'avoir les premiers éléments.

Sur le personnel, le décalage est estimé à 580 000 euros de boni.

On enregistre également des recettes complémentaires estimées à 545 000 euros.

Malgré ce résultat, selon toute vraisemblance, positif à la fin de l'exercice 2016, il est important de rappeler qu'il ne l'est que grâce à une recette exceptionnelle que nous avons encaissée en février dernier, à hauteur de 2,1 millions en plus du déblocage de la provision que nous avons faite, soit 2,8 millions au total.

Par conséquent, sans cet élément exceptionnel dans nos recettes au titre de l'exercice 2015, nous serions d'ores et déjà, comme annuellement depuis quelque temps, dans un résultat chroniquement déficitaire. Il est important de repartir de cela pour présenter les éléments du débat d'orientation budgétaire pour 2016.

Il est rappelé très rapidement le contexte législatif et réglementaire dans lequel il s'exerce. On rappelle qu'il possède un caractère réglementaire et que nous avons prévu d'avoir ce débat au mois de juillet mais qu'il n'a lieu qu'aujourd'hui du fait du report de l'instance. Ce qui

permet d'ailleurs de l'inscrire dans des éléments qui sont prévisionnels et d'autres plus précis et connus avec certitude. Il s'inscrit aussi dans le contexte rappelé de la réforme budgétaire et comptable publique mise en œuvre au 1<sup>er</sup> janvier. Ce sont donc deux éléments qui s'imposent à nous.

Sur le plan spécifique du contexte de l'EHESP, trois éléments sont à souligner.

Nous serons en 2016 à mi-parcours du Contrat d'objectifs et de performance, dont nous suivons les différents éléments au fur et à mesure de leur mise en œuvre.

Ce contexte s'inscrit aussi dans le travail engagé sur le plan pluriannuel d'efficience et d'amélioration de la performance. Vous verrez dans quelques diapositives les premières mesures d'organisation de l'École qui vont trouver leur concrétisation au cours de l'exercice 2016.

C'est aussi, bien évidemment, le travail qui a été engagé avec nos tutelles depuis le mois de janvier dernier portant sur l'évolution du modèle économique de l'École.

À partir de ce cadre général, soit réglementaire, soit spécifique à l'EHESP, nous avons imaginé les éléments de construction budgétaire pour 2016 autour de cinq rubriques :

- Recettes attendues,
- Faits marquants stratégiques pour 2016,
- Évolution connue du plafond d'emploi et de la masse salariale,
- Impact prévisionnel des rentrées d'élèves fonctionnaires,
- évolution prévisionnelle des dépenses.

Ce sont les cinq éléments de construction dont, encore une fois, certains reposent sur des hypothèses et d'autres nous sont connus maintenant.

Sur les recettes, nous avons également cinq éléments pour la construction de notre budget pour 2016.

C'est d'abord une réduction connue à ce jour de la subvention pour charge de service public du MASS de 3 %, dont la notification nous est parvenue cet été, soit 339 k euros en moins, ce qui portera la subvention à 9,363 millions.

Nous faisons ensuite le pari du maintien :

- de la subvention pour charge de service public MESR (2,103 millions) ;
- du montant des contributions hospitalières à leur niveau initial de 2015 ;
- des engagements des tutelles sur le versement du montant de la convention VAE CAFDES (350 k euros).

Enfin, nous avons une volonté et une politique forte de croissance des ressources de formation continue et diplômante de 2 à 3 %.

À ces éléments s'ajoutent des faits marquants à impact stratégique et économique fort pour l'année 2016 :

- Mise en service des deux bâtiments en cours de construction. L'IRSET sera mis en service au cours du premier trimestre 2016. La MSH Bretagne sera livrée en juin prochain, sa mise en service va s'échelonner jusqu'à la fin de l'année 2016 avec un impact en exploitation en année pleine pour l'exercice 2017.

- Déploiement de l'Institut pour la démocratie en santé. La poursuite du développement de la recherche et de l'expertise sur les 5 thématiques développées par le COP.
- Déploiement du numérique, qui se traduit dans notre projet d'investissement.
- Premières évolutions organisationnelles du plan pluriannuel qui auront un impact important dès l'exercice 2016, notamment par la mise en réflexion et en débat de nos instances d'octobre et de décembre autour de 7 projets majeurs apparaissant sur cette diapositive.
- Rétablissement de la comptabilité analytique et construction d'un tableau de bord stratégique pour le comité de Direction, avec des éléments d'informations qui se précisent sur les coûts directs des formations.

Peut-être Claire peut-elle dire deux mots de ce dernier élément.

**Mme ANNÉE-DESMAS.**- Nous avons effectivement entamé un travail sur les fiches de coût des formations dans le cadre du plan d'efficience, et ce, en amont et en aval. Par exemple, vous parliez ce matin de connaître le coût d'une formation qui va être lancée, de l'impact des réductions éventuelles accordées aux étudiants. Il sera proposé à la Direction une fiche de coût à l'ouverture de la formation reprenant le même cadre visuel et les mêmes informations que citées ici. La même fiche sera faite en aval une fois que la formation sera réalisée ou à la fin de l'année pour analyser le coût sur un exercice civil.

Le but est de présenter en trois parties une fiche d'identité de la formation : qui la dispense, quels sont les droits moyens, le nombre d'effectifs, de stagiaires. Une analyse sera faite sur les recettes et les dépenses en direct, ainsi qu'une analyse sur les recettes et les dépenses indirectes.

À ce stade, nous avons des échanges avec les responsables de formation pour les coûts directs, c'est ce qui sera présenté au Conseil d'administration d'octobre. L'année 2016 sera plus dédiée à la mise en place de clefs de répartition sur les coûts indirects.

Le focus aujourd'hui, en échangeant avec les responsables de programme, est déjà de stabiliser les heures. Vous n'êtes pas sans savoir que nous sommes en train de changer nos logiciels de scolarité, ce qui permettra de stabiliser les heures de scolarité saisies pour être certains de l'information, les coûts directs et en même temps les tracer analytiquement lorsque ce n'est pas le cas, ou mal fait, mettre en lien avec les effectifs. Nous connaissons plusieurs problématiques sur les recettes dont certaines arrivent en direct au niveau des droits de scolarité. Mais, aussi, des recettes peuvent être réfléchies notamment avec la problématique des 7 000 jours/stagiaires et de la subvention du ministère que nous recevons à cet effet.

Nous essaierons de vous présenter la prochaine fois cette fiche en coûts directs, aussi bien pour les élèves que les étudiants et les stagiaires.

**Mme de LAROCHELAMBERT.**- Comme le soulignait Didier Jarnigon, ce sera pour l'École un outil déterminant de constat et de politique. Les coûts ne seront pas les seuls éléments de choix évidemment, mais ils seront une illustration et permettront à l'École et à ses dirigeants de faire les choix les plus stratégiques, en s'appuyant sur un éclairage financier que nous n'avons pas aujourd'hui de façon détaillée.

Le deuxième projet majeur pour 2016 est l'évolution du rôle stratégique de la Direction des études qui sera présentée à cette instance au mois d'octobre prochain.

Le troisième point, qui a largement été débattu ce matin, est le regroupement des équipes et des sites parisiens au sein du bâtiment Georges Sand.

Le quatrième élément est une réflexion sur la création d'un centre de services partagés des achats, et sur le regroupement des commandes de mission. Les conclusions seront également débattues lors des instances du mois d'octobre.

C'est aussi le regroupement des accueils du site rennais qui en dispose de plusieurs, avec une réflexion primordiale sur leurs missions et l'opportunité d'un regroupement, et une refonte des missions dans le cadre de réflexions sur un guichet unique.

La politique hôtelière fait l'objet de deux types de réflexion. L'un porte sur les hébergements, on vous a rappelé ce matin la fermeture du bâtiment Le Gorgeu, sachant que ce n'est pas une simple fermeture mais la première pierre de la réflexion menée sur : la fonction hébergement des élèves et étudiants, la mission de l'École, les coûts des structures actuelles d'hébergement, et les solutions possibles. Cela nous amène à avoir cette réflexion globale et des contacts également avec France Domaine et un certain nombre d'opérateurs.

Toujours dans le cadre de la politique hôtelière, nous pourrions présenter au Conseil d'administration du mois de décembre les conclusions de la réflexion en cours sur la restauration. L'École assume la fonction de restauration de ses élèves et personnels, dans une structure qui a été rénovée voici quelques années, et tout le débat porte sur les attentes des usagers d'une part, les possibilités de notre outil de travail d'autre part, et les attentes ou l'offre extérieure à l'École.

Enfin, le septième projet qui sera mis en oeuvre à partir de cet exercice est la présentation du schéma directeur immobilier pluriannuel du site rennais pour lequel le comité de pilotage se réunit depuis quelques mois avec assistance à maîtrise d'ouvrage. Nous serons en mesure de vous présenter en décembre les conclusions et les orientations, pour les dix à quinze années qui viennent, proposées par l'École pour l'évolution de son site rennais. Les éléments majeurs sont l'ouverture de ces deux nouveaux bâtiments, la fermeture du bâtiment qui sera libéré par l'ouverture de l'IRSET, et des rocade internes qui seront induites par l'ouverture de la MSHB.

À cela s'ajoute la réflexion sur les résidences. On voit bien que le site rennais va être l'enjeu de beaucoup de mouvements et d'éléments concernant l'évolution de son parc immobilier.

N'était pas inscrit d'entrée de jeu dans le plan pluriannuel d'efficience et d'amélioration de la performance un point essentiel et très stratégique pour l'École : la perspective discutée au sein de l'École et le ministère de la Santé de la rentrée unique des promotions d'élèves État et des promotions d'élèves hospitaliers au mois de janvier 2017. Cette année compte une période d'entrée des promotions État au mois de septembre et des promotions hospitalières au mois de janvier.

La perspective de regroupement à partir de janvier 2017 de ces deux rentrées est très importante à bien des égards puisqu'elle ferait se rencontrer des professions qui, par définition, ont besoin de plus en plus de travailler ensemble, de mieux se connaître, et aurait une incidence majeure sur toute l'organisation pédagogique de l'École. En effet, cela nous oblige à revoir complètement le calendrier de scolarité de ces élèves fonctionnaires mais aussi celui des autres formations dispensées par l'École.

Compte tenu de cette double rentrée, il y aurait des perspectives de regroupement dans des sessions plus importantes, et donc des réductions de coût des enseignements. Cela aurait

également une implication dans l'organisation même des services, notamment du secrétariat général, le service de la scolarité, et la Direction des études.

Une autre implication majeure porte sur la politique hôtelière car cela change complètement la réponse au flux d'élèves au cours de l'année.

Cet élément, qui est finalement presque l'élément majeur de la réflexion pluriannuelle à venir, ne figurait pas dans le plan initial puisque cette réflexion n'a été initiée que depuis peu avec un groupe de travail qui se réunit régulièrement et des échanges avec le ministère.

Autre élément faisant partie de notre réflexion pour 2016 : l'évolution du plafond des emplois et de la masse salariale. Nous avons eu connaissance au mois d'août que les emplois MASS seraient réduits de 4 au titre de l'exercice 2016. Et nous faisons l'hypothèse du maintien du plafond des emplois MESR à hauteur des 20 emplois actuels. L'évolution de la masse salariale prévisionnelle tient compte de l'ensemble de ces éléments.

Autre impact sur lequel nous avons travaillé mais qui ne peut être que prévisionnel car il repose sur des hypothèses : la projection budgétaire de ce que représentent les entrées d'élèves fonctionnaires de 2016. Nous avons évidemment connaissance du nombre de places offertes aux concours, tant pour les IASS que pour les filières hospitalières.

En revanche, nous n'avons pas les résultats et avons travaillé sur deux hypothèses différentes. La première est une rentrée d'élèves au titre de 2016 basée globalement sur le taux de renoncement moyen des derniers exercices, ce qui aboutirait à un surcoût de 3,522 millions pour l'École. La seconde repose juste sur la reconduction du taux d'abandon de cette année, qui aboutit également, quoi qu'il arrive, à un surcoût prévisionnel de 2,689 millions pour l'exercice 2016.

Enfin, pour ce qui concerne le budget de fonctionnement, nous appliquons en prévision le taux d'inflation de 1 %, résultant de l'application de la circulaire ministérielle, ainsi que des éléments certains ou prévisionnels sur nos propres efforts. Je ne reviens pas sur le gain attendu du regroupement des sites parisiens, nous avons engagé une nouvelle politique d'achat avec l'UGAP et nos Comue qui permet de dégager un certain nombre d'économies de fonctionnement ou d'investissement, d'ores et déjà acquis à hauteur de plus de 100 000 euros.

Le plan d'investissement s'élèverait à 3,5 millions avec une répartition que vous voyez apparaître à l'écran :

- solde de notre participation à la construction de l'IRSET versé fin janvier 2016 (900 k euros) ;
- complément d'équipement prévu pour l'IRSET (284 k euros) ;
- poursuite du développement de notre système d'information (758 k euros) ;
- mise en sécurité minimale de notre résidence Villermé en attendant de fixer notre politique d'hébergement pour nos élèves et étudiants (455 k euros) ;
- développement de l'École numérique (186 k euros) ;
- équipement scientifique du LERES (250 k euros) ;
- complément d'équipement pour le futur bâtiment MSHB (126 k euros) ;
- provision pour travaux et équipement (500 k euros).

Ces premiers éléments permettent une synthèse chiffrée mais très hypothétique à ce stade. Cette première hypothèse, compte tenu de l'ensemble de ces éléments et du fait que si nous n'avions pas eu cette année une recette exceptionnelle de 2,8 millions nous serions déjà en déficit prévisionnel important, nous conduirait à un déficit prévisionnel de 5 à 6 millions d'euros, avec une demande de prélèvement sur le fonds de roulement qui apparaît dans le document qui vous a été adressé.

Voici quelques étapes qu'il nous reste à franchir pour préciser toutes ces orientations, avec d'abord des discussions budgétaires avec nos centres de responsabilité, puis le calendrier de nos instances d'octobre et décembre.

**M. CHAMBAUD.**- Il me semble important de rappeler quelques éléments, en profitant notamment de la présence du secrétaire général et du directeur général de la Santé.

Je voudrais insister sur le fait que, depuis deux ans, nous présentons des budgets qui traduisent une situation de départ complexe et difficile, ce qui a conduit le Conseil d'administration à alerter les autorités sur la difficulté à avoir un budget en équilibre, tout en trouvant des recettes exceptionnelles durant ces deux années.

Mais il faut bien avoir à l'esprit que ces recettes étaient vraiment exceptionnelles, c'est-à-dire que nous n'avons pas aujourd'hui la moindre possibilité d'en entrevoir d'autres pour 2016, en tout cas de notre côté. Comme nous en avons parlé au Conseil d'administration, nous étions en discussion à l'époque avec les Finances publiques sur une possibilité qui s'est finalement révélée favorable ; si elle ne l'avait pas été, le budget 2015 aurait été en déséquilibre.

Les éléments de l'alerte qui étaient présents depuis 2013 sont d'autant plus présents que l'effet ciseaux qui a été rappelé les années précédentes : baisse d'un certain nombre de dotations, stabilisation des autres, augmentation de coûts incompressibles (salaires et indemnités des élèves), est plus vrai que jamais.

C'est vraiment un élément majeur par rapport à la situation que nous vous proposons pour 2016.

Deuxièmement, nous faisons cet exercice à environ un an ou un an et demi de la signature du contrat d'objectifs et de performance. C'est important pour nous car nous nous sommes engagés collectivement dans ce COP à développer les cinq axes que vous connaissez. Effectivement, vous avez vu qu'un certain nombre de développements sont en train de se faire en formation et en recherche, pour le bien de l'École.

Je souhaite que cette situation de transition en 2016, et je parle comme directeur de cette école, ne menace pas les évolutions positives que l'on voit sur un certain nombre de sujets, notamment pour les priorités de l'École.

Le troisième point que je souhaite souligner, car cela a été rappelé plusieurs fois par certains administrateurs, est que nous essayons de faire des prévisions les plus justes possible. Mais elles ne sont pas toujours « récompensées » par le fait que le budget en fin d'année correspond au budget prévisionnel en début d'année.

La situation de l'École est complexe et -je ne veux surtout pas le remettre en cause- nous avons besoin d'instruments de pilotage et d'une comptabilité analytique, mais c'est dans un contexte où nous ne sommes pas maîtres de tout. Je prends l'exemple sur lequel a insisté Elisabeth ; nous sommes très dépendants sur un certain nombre de sujets du nombre d'élèves que nous allons recevoir. En tout cas, j'ai pu observer durant ces deux dernières années que l'on ne connaît pas en début d'année le nombre d'élèves que nous recevons, et nous avons parfois en cours d'année des informations sur des formations différées ou

suspendues. C'est un exercice très difficile pour nous puisque nous ne sommes pas maîtres du nombre d'élèves que nous recevons, ce qui n'est pas le cas pour les formations académiques pour lesquelles nous ouvrons des formations. C'est un premier élément difficile.

La deuxième difficulté, même si c'est néanmoins un élément positif, est de développer ce qui est entre nos mains, c'est-à-dire la formation continue. Comme il a été rappelé en fin de matinée, l'École développe la formation continue et donc des ressources par rapport à cela.

Mais je voudrais insister sur le fait que le rythme de progression ne peut pas être plus important que cela, sinon c'est au détriment des formations initiales puisque notre réserve de corps enseignant n'est pas inépuisable. Pour la formation continue, les ressources sont aussi des personnes qui assurent les formations initiales, qu'elles soient académiques ou pour les fonctionnaires.

Par ailleurs, sur la recherche, un effort important est fourni et cela a produit un certain nombre de résultats, par exemple les chaires que nous avons pu mettre en place. Mais dans un contexte concurrentiel de plus en plus fort, la capacité que nous avons à aller chercher des projets de recherche est dépendante aussi de cet environnement concurrentiel, et nous n'avons pas non plus la possibilité d'avoir une prévision stricte des ressources que l'on peut avoir grâce aux projets de recherche.

Je voulais juste rappeler ces points pour dire que c'est dans ce contexte que nous avons fait cette prévision pour 2016, ce qui peut expliquer une certaine difficulté y compris dans les hypothèses présentées.

**M. BOUVIER-MULLER.**- Une question préalable, pour le bon déroulement du débat, évoque-t-on préalablement les réflexions autour du modèle économique de l'École ou commençons-nous à débattre maintenant, car des choses vont inévitablement retentir sur les débats que nous allons avoir.

**M. BERLAND.**- C'est effectivement un élément du débat.

**M. RICORDEAU.**- Je suis venu aujourd'hui car c'est la première fois je crois qu'un débat d'orientation budgétaire est organisé dans ce Conseil d'administration, plus particulièrement à une date suffisamment avancée dans l'année, et aussi pour présenter quelques éléments autour de la réflexion que nous avons eue, et surtout la suite s'agissant du modèle économique de l'École.

Il me semble que c'est bien dans l'ordre prévu qu'il faut le faire car je ne crois pas que la solution au sujet budgétaire soit uniquement dans la question du modèle économique. Je voudrais d'ailleurs saluer ce premier débat, qui est certes une obligation réglementaire mais aussi la marque de la maturité de l'École pour donner un cadre suffisamment anticipé sur les évolutions budgétaires. Cela va nous permettre de travailler d'ici la fin de l'année et montrer que nous progressons bien sur les questions de prévision, même si le cadre est compliqué et que l'on ne peut pas tout prévoir. Mais on peut cependant améliorer les choses. Des éléments dépendent de la capacité de l'École à maîtriser ses dépenses, de ce point de vue, le plan d'efficience qui a été travaillé me semble un élément extrêmement important.

Ensuite, la question du modèle économique consiste à essayer de poser un diagnostic pour savoir s'il y a un déficit structurel, probablement, à quel niveau il se situe, et comment on fait évoluer ce modèle dont je pense qu'il a quand même quelques avantages et que l'on perdrait collectivement à transformer complètement. En même temps, nous avons besoin d'une vision claire sur un déficit plus conjoncturel qui peut aussi être traité par des mesures y

compris de maîtrise, comme l'École s'y est engagée. Je pense donc qu'il faut faire dans cet ordre, monsieur le président.

**M. BOUVIER-MULLER.**- Il n'y avait pas de malice derrière la question mais simplement de savoir comment aborder les choses. Je voulais intervenir pour dire deux choses.

D'abord, la FHF est inquiète sur ce sujet, ce qui n'est pas nouveau car cela fait un certain temps que le message passe. Et s'agissant du modèle économique, nous regrettons de ne pas être associés à ces discussions, mais c'est ainsi.

L'inquiétude provient du fait que tous les éléments décrits précédemment montrent justement que le modèle économique ne va pas. Lorsqu'on dit que l'on est à -5 ou -6 % sur un budget de 60 ou 70, on est à moins de 10 %, et ce n'est pas tenable. Cela veut bien dire que c'est le modèle lui-même qui est en cause.

Je compatis à la difficulté de l'exercice pour la Direction de l'École. Je la remercie et la félicite d'ailleurs de toutes les actions faites en ce sens, notamment le plan de performance, son avancement et le fait que cela donne des résultats. C'est extrêmement important, mais en aucun cas cela ne peut remplacer une discussion fondamentale sur les modalités de financement de notre école en fonction des objectifs qu'on lui fait poursuivre.

Je voudrais rappeler de façon précise que notre école a pour vocation de former des professionnels et de répondre aux besoins des établissements en termes de professionnels pour qu'ils y soient parfaitement adaptés. C'est un truisme que de le dire, mais cela veut dire que derrière, la FHF a fait des choix de l'évolution, de l'universitarisation qu'elle continue à porter fortement, de la recherche sur laquelle nous misons. Mais cela ne change rien au but qui est celui de former des professionnels de quelque filière qu'ils sortent, qu'ils soient adaptés aux besoins des établissements d'aujourd'hui et de demain.

Et c'est cette bonne adéquation entre la formation et les élèves et étudiants qui est le coeur du sujet et forme la légitimité de notre école ; elle n'est légitime que parce qu'elle fournit de bons professionnels bien adaptés à ce qui les attend.

C'est pour cette raison qu'il faut conserver des liens forts entre les établissements de santé qui vont les accueillir, encore une fois quel que soit leur statut, et l'EHESP, et ces liens forts sont vraiment très divers.

Nous participons pour partie à la sélection des gens qui rentrent en étant dans des jurys de concours, aux enseignements, à la gouvernance, nous finançons une partie. Et je note que c'est sans doute la partie la plus solide en termes de perspectives car aujourd'hui, et ce n'est pas un jugement de quelque nature que ce soit, les perspectives annoncées au plan des crédits État sont de très court terme pour toutes les raisons dont on entend parler dans tous nos journaux habituels.

Donc, les contributions des établissements sont un élément de beaucoup plus grande certitude que les crédits qui viennent de l'État. Ces cotisations symbolisent également l'attachement que les professionnels éprouvent envers leur école. C'est vraiment un symbole important.

Ces professionnels sont confrontés à des enjeux considérables. Je rappelle que de 2004 à 2015, on a transformé des administrations qui recevaient un budget en entreprises qui ne peuvent dépenser que ce qu'elles ont gagné en quelque sorte. Ce qui est une révolution copernicienne dans les hôpitaux, qu'il a fallu gérer. Aujourd'hui, ces mêmes professionnels sont confrontés à une crise financière sans précédent, qui est celle de la diète à laquelle se met tout le pays pour résorber ses déficits publics. Nous devons participer, mais les

professionnels en charge des établissements doivent pouvoir aussi participer à cet effort, et c'est leur qualité qui leur permettra d'être efficaces.

C'est pour l'ensemble de ces raisons que la totalité du tissu professionnel que représente la FHF œuvrera de façon forte pour améliorer le modèle actuel, dans lequel les liens étroits entre l'École et les établissements seront maintenus et confortés. Elle ne pourra pas cautionner une évolution différente des buts qui ont été rappelés au début de mon intervention.

Voilà ce que je souhaitais dire, d'où ma question peut-être un peu brutale en introduction.

**M. LAMBERT.**- L'ADH soutient totalement cette vision de la FHF. Je tiens à dire que l'ADH, comme tous les professionnels, soutient très fortement les efforts d'efficacité faits par la Direction de l'École, et nous les saluons. Et je tiens à rappeler que nous sommes en relation de confiance avec la nouvelle Direction de l'École.

Ce que vient de dire mon collègue de la FHF est également notre souci. Nous considérons que l'École ne peut pas casser le lien direct avec les professionnels pour les raisons que vient de dire mon collègue de la FHF. Des milliers d'anciens élèves de l'École sont en situation de responsabilité dans les hôpitaux qui sont parmi les services publics préférés des Français. Nous tenons absolument à ce que l'ADH et les professionnels continuent à participer très activement à la vie de l'École, son Conseil d'administration, aux réflexions sur son fonctionnement et son rayonnement.

Depuis plusieurs mois, il est dit et on écrit même dans les procès-verbaux que des réunions techniques ont lieu sur le modèle économique. Donc, je suppose que la réflexion est très avancée du côté de l'État, et nous sommes également ici pour entendre où vous en êtes et en débattre, puisque c'est le rôle du CA que d'arrêter les orientations budgétaires de cette école à laquelle nous sommes foncièrement attachés.

**M. SANNIÉ.**- Un élément me semble particulièrement important, et je vais peut-être diverger avec la FHF, en tout cas apporter une nuance. Lorsqu'on dit qu'il faut répondre aux besoins de l'École et des établissements de santé, ce qui me vient spontanément à l'esprit est que l'École doit répondre aux besoins de santé de la population, c'est-à-dire former des professionnels en capacité d'y répondre. C'est l'objectif final. À défaut, on voit bien l'effet pervers de perdre ce but. L'objectif est de mettre en place des modes d'accueil, de financement, qui permettent d'avoir des établissements de santé qui répondent aux besoins de santé de la population, et faire en sorte que ces professionnels soient aussi capables de s'adapter aux demandes nouvelles de la population, aux exigences que vous avez évoquées sur l'aspect financier.

Pour moi, un élément essentiel est que face à un développement de la régionalisation de la santé, pour répondre aux besoins en termes de parcours de santé, l'École doit être en capacité de former des professionnels qui pensent la santé territoriale ; la pensent, la font et l'animent.

Aujourd'hui, c'est un élément essentiel. Je ne sais pas si cela résout le problème du modèle économique. Ce lien construit entre la FHF et l'École paraît, vu de l'extérieur, extrêmement puissant. J'allais dire que c'est la colonne vertébrale de la pensée en termes de production de savoirs. Mais, en même temps, vous dites qu'il faut changer de modèle et conserver ce lien. Y a-t-il là une contradiction ou bien faut-il renoncer à des positionnements ?

Pour être représentant des usagers dans les hôpitaux et avoir travaillé dans les conférences régionales de santé et de l'autonomie, je constate que des professionnels qui sortent de

l'EHESP ont des difficultés à animer les territoires de santé, à travailler avec des acteurs aussi différents que les politiques, les usagers, les professionnels de santé, sachant que les établissements de santé travaillent avec la médecine libérale. Je suis heureux d'ailleurs que des nouveaux diplômés apparaissent, cela prouve bien qu'il y a une demande réelle. Et le modèle économique doit répondre à cette exigence à mon avis.

**M. SCHMID.**- Je voudrais vous rassurer en vous disant au nom de la FHF et des professionnels de santé que, bien évidemment et plus que jamais, notre motivation absolue est bien de nous mettre entièrement au service de la population et de ceux qui utilisent les services de la santé. Et je réponds d'emblée à votre question, il n'y a absolument aucune opposition, aucun paradoxe, à faire évoluer le modèle économique tout en maintenant ce qui constitue la base de notre motivation : être au service de la population.

Je reviens de manière un peu plus pragmatique, étant entendu que je m'associe totalement aux propos tenus avant, sur les aspects comptables.

Nous saluons tout à l'heure le débat qui se tient maintenant. Pour moi, il ne s'agit absolument pas d'un débat nouveau, et je m'empresse d'ajouter : malheureusement. C'est la énième séance où nous constatons toujours la même chose : des équipes de l'EHESP qui ne savent plus comment faire pour gratter des gains d'efficacité à droite et à gauche, et qui y consacrent une part croissante de leur temps, dont on peut finir par se demander si elle n'est pas un peu indécente. Je préférerais que l'équipe EHESP se consacre pleinement à la recherche, à la pédagogie, au *benchmark* avec les autres grandes écoles internationales.

Vous avez d'ailleurs dit tout à l'heure que le MOOC a rencontré le succès que l'on sait, et tout passe par là aujourd'hui. Or, on contraint notre école à une situation complètement aberrante où l'on y enseigne depuis des années la comptabilité analytique hospitalière, sans être capable de la développer soi-même non pas par manque de compétences ou de talents mais parce que l'École n'a pas les moyens, ni en personnes, ni en logiciels, de développer une comptabilité analytique solide.

Pourtant, les médecins dans les hôpitaux nous ont tous appris que l'on ne peut pas poser de bonne thérapeutique tant que l'on n'a pas posé le bon diagnostic. La comptabilité analytique est bien l'outil qui va permettre de poser le diagnostic, pour voir ensuite comment s'y prendre pour continuer le travail.

Aujourd'hui, nous avons ce débat pour la énième fois. Comme mon collègue l'a fait remarquer, on arrive à 10 % de déficit. Et ce n'est pas le pire, car où en sommes-nous du déficit cumulé puisque cela a été le cas les années précédentes aussi ? On est en insuffisance d'autofinancement à l'heure où les équipes de l'EHESP devraient s'investir à fond, l'esprit dégagé, dans la recherche, dans la comparaison avec les autres grandes équipes internationales, puisque de toute façon les MOOC, et pas des moindres, sont en train de tout balayer et de tout faire reconsidérer de manière radicale.

Je ne rentre pas dans un débat sur le modèle économique tellement il est absolument évident qu'il faut le changer. On ne peut pas en rester là. Sinon, nous allons nous quitter aujourd'hui et, dans un an, nous serons à 12 %, 13 % de déficit ?

Vous avez vu tout à l'heure les efforts qu'il a fallu que l'équipe dirigeante déploie pour trouver la nouvelle solution à Aubervilliers et économiser environ 400 000 € par an. Il a fallu des mois de travail et des efforts considérables pour en arriver là, et ce sont des cartouches comme on le dit trivialement, que l'on ne tire qu'une fois. Lorsque l'École aura déménagé dans ses nouveaux locaux, elle ne pourra plus regagner ou proposer l'année prochaine un

nouveau schéma extraordinaire qui fera gagner 400 000 euros. Donc, bravo pour cette action, mais que pèse 400 000 euros par rapport à 6 millions de déficit pour une année ?

Vous avez évoqué ce matin la difficulté de recruter des chercheurs et des enseignants de qualité, j'en ai autour de moi, je suis impliqué dans cette école comme élève, comme enseignant ensuite, aujourd'hui comme membre du Conseil d'administration. Je rencontre des gens qui s'interrogent pour savoir s'ils vont franchir le pas et rentrer à l'École de la santé.

Sachez que le premier critère d'attractivité est de régler une bonne fois pour toutes cette question. Tant que l'École continuera à être boiteuse, et boitera de plus en plus sur le plan financier, que les perspectives ne seront pas suffisamment solides parce que tout est tout le temps hypothéqué par l'avenir financier, ce n'est pas ainsi qu'elle recrutera des enseignants ou des chercheurs de qualité.

Maintenant, il est temps de faire évoluer ce modèle d'une manière ou d'une autre, et que l'École puisse retrouver une forme de sérénité, quelle ait un développement paisible pour qu'elle puisse s'attacher complètement à sa mission.

En tout cas, bravo à l'équipe et bon courage.

**M. GIBELIN.**- Pour ce qui nous concerne, nous sommes aussi très soucieux de la question du financement de l'École. Ce n'est ni la première année ni la première fois que nous sommes amenés à poser la question du financement et plus précisément, pour ce qui nous concerne car c'est ainsi que nous le portons, à interroger les services de l'État sur ce que nous avons appelé une forme de double langage. C'est à la fois une volonté de mettre en place cette école, un niveau d'exigence de plus en plus élevé sur ce que doit fournir l'École, et un désengagement de plus en plus rapide financier du même État vis-à-vis de cette école.

Nous avons depuis longtemps alerté sur le fait que l'État ne peut pas continuer à tenir ce double discours. Il est indispensable à un moment donné que les choses soient posées. Certes, elles peuvent l'être par le biais du modèle économique, j'entends bien et pour ce qui nous concerne, nous restons également très attentifs sur la question de ce que l'on appelle les contributions hospitalières, ce qui est aussi une forme de financement de l'École par la Sécurité sociale ; revenons quand même sur quelques principes de base. Cela doit faire l'objet d'un vrai débat, que l'on ne soit pas dans cette situation d'évitement de la part de l'État, même si nous sommes tout à fait satisfaits que la réunion puisse avoir lieu aujourd'hui sur cette question.

Je souhaite terminer en insistant moi aussi sur les remerciements à formuler vis-à-vis de l'équipe de l'École. Il est vrai que c'est particulièrement compliqué d'avoir à essayer de régler tous les ans une situation qui n'est pas réglable en elle-même. Il me semble qu'il faut rapidement avoir un vrai temps de travail de l'ensemble du Conseil d'administration, pour ne pas se retrouver face à deux ou trois scénarii dont l'un ne serait pas réaliste, l'autre présenté comme ne pouvant pas arriver, et le dernier considéré comme le seul possible en nous disant que la décision a été prise et que nous n'avons plus qu'à valider. Pour ce qui nous concerne, nous ne pouvons pas accepter ce type de démarche.

**M. VIEUXBLED.**- Je vais essayer d'être bref car je partage tout à fait les remarques, les encouragements, les idées qui ont été proposées et même les inquiétudes. Je me pose tout de même des questions, pas sur l'avenir de l'École car je suis sûr qu'elle a suffisamment de ressources et de clairvoyance pour trouver des solutions. Mais ce qui me choque dans mon parcours nouvellement associatif, parce que je suis en retraite et sorti du système, c'est que l'on parle d'un côté de l'État, de l'autre de l'assurance maladie ou encore du travail sur les territoires. Bref, on demande à tout le monde de collaborer dans une certaine démarche.

Moi aussi, j'ai œuvré sous l'impulsion de M. Chambaud lorsqu'il était au ministère au regroupement des professionnels ; il faut convaincre le maire, les syndicats, le président de la CME, l'hôpital du coin, le CCAS, l'équipe enseignante, tout ce qui fait une collectivité. Lorsqu'on se rend compte qu'il y a tellement de chapelles où chacun défend son pré carré et ne veut pas avancer d'un iota, je ne vois pas comment on peut réussir à s'en sortir.

À l'aube d'une grande régionalisation, si l'on faisait le ménage dans toutes ces institutions qui se multiplient à foison alors que l'on devrait plutôt les décloisonner afin d'avoir une vision d'ensemble plus fiable, claire et compréhensible pour tout le monde, je pense que les choses iraient bien mieux.

J'ai vu trois générations de directeurs d'établissement hospitalier, j'ai toujours entendu parler de conflits entre la tutelle, la DASS à l'époque et le président du conseil d'administration qui était le maire. Or, l'objectif du maire était de faire rentrer un maximum de gens dans l'hôpital, ce qui lui garantissait de l'emploi sur sa commune pour être réélu.

Dans la démarche territoriale maintenant, on retrouve les mêmes choses avec les regroupements de communes, ce sont les mêmes incohérences. À un moment, il faut mettre un coup de pied dans la fourmilière et simplifier.

J'ai connu l'arrivée de l'assurance maladie dans les ARS, où ils étaient réputés pour être les champions de l'analyse financière. On les voit à l'œuvre aujourd'hui ; ils ne sont pas plus performants qu'autrefois. La seule chose qu'ils savent faire, ce sont les coupes budgétaires. C'est clair et net. Le directeur venait voir avant son inspecteur, puis le sous-directeur, maintenant il va voir directement le directeur de l'ARS qui téléphone au ministère où on lui dit qu'il y a tant dans son enveloppe et point final. C'est ce que j'ai cru comprendre des propos de la FHF. Il y a quelque part une réflexion de fond à engager pour sortir de cette ornière.

**M. JARNIGON.**- Je voulais revenir sur des choses un peu plus techniques. D'abord, je salue le travail fait pour ce premier débat d'orientation budgétaire. C'est un pas important pour la construction du budget car cela permet d'avoir beaucoup plus tôt des éléments pour faire cette construction et cela met en lumière les vrais problèmes à régler.

Le deuxième point, et je crois que tout le monde est d'accord, avec un déficit de l'ordre de 6 millions d'euros, une insuffisance d'autofinancement, sans parler du prélèvement sur le fonds de roulement, nous sommes dans un schéma qui présente toutes les caractéristiques d'un budget qui ne serait pas soutenable. Ce travail important doit donc être approfondi jusqu'à l'élaboration d'un budget « présentable ».

*Départ de M. Jégou.*

**M. RICORDEAU.**- C'est effectivement un très grand progrès qu'à ce stade de l'année, nous ayons une visibilité sur la façon dont se présente le budget de l'année suivante. Je rappelle que, sauf erreur de ma part, on avait ce genre de visibilité au Conseil d'administration du mois de décembre, je parle sous votre contrôle, avec les difficultés que cela engendrait. Ce travail de l'équipe de l'École a permis d'avoir cette visibilité suffisamment en amont, ce qui donne la possibilité de travailler encore d'ici le Conseil qui devra adopter le budget sur cet exercice.

Comme Laurent Chambaud l'a rappelé, on a vu qu'il était parfois difficile d'avoir de la prévisibilité et qu'entre les budgets présentés au Conseil et la réalisation, des écarts pouvaient avoir lieu. Il a cité des recettes exceptionnelles qui ne figurent plus aujourd'hui. Il y a aussi des corrections liées aux prévisions elles-mêmes. Il faut aller au bout de l'exercice, et le fait d'avoir cette vision suffisamment en amont en ce début du mois de septembre doit nous permettre de travailler encore sur un budget plus présentable pour 2016. En tout cas, c'est ma façon de voir. Je trouve que le cadre qui nous est donné permet de l'aborder dans de bonnes conditions. D'ailleurs, dans les travaux entre les tutelles et l'École sur le modèle

économique, on avait aussi travaillé sur cela, c'est pourquoi j'ai pu voir tout l'effort qu'a fait l'École.

Je comprends ce qui a été dit sur certains points, en même temps, je pense qu'il est normal que l'École travaille sur son pilotage, son efficacité, etc. J'ai entendu dire qu'il était dommage que l'École consacre beaucoup de ressources à cela, je ne peux pas complètement suivre cette idée. C'est pareil dans les établissements de santé ou médico-sociaux, il est normal pour toutes les organisations publiques ou privées de travailler de manière permanente sur leur efficacité. Avec des budgets de plus en plus contraints, cela me paraît normal et il est indispensable que l'École y consacre un certain nombre de ressources. Encore une fois, je salue le fait qu'elle s'y soit engagée très fortement avec le plan d'efficacité.

Ce discours n'a pas pour objet de dire qu'il n'y a pas de discussion à avoir sur le modèle économique. Nous avons signé un Contrat d'objectifs pluriannuel qui fixait une stratégie et comportait aussi l'idée d'une réflexion sur le modèle économique. Il ne faut pas se méprendre lorsque je dis qu'il est important de travailler sur tous les éléments qui permettent de rendre l'École encore plus efficace, de faire des économies, comme tous les établissements publics. Cela ne veut pas dire dans mon esprit qu'il n'y aurait pas de sujet. L'État l'a reconnu dans le COP lui-même et il a engagé cette réflexion suivant des modalités qui ont été exposées dès le départ, dont je sais qu'elles ont été contestées, et ont pour objectif d'avoir une réflexion véritablement aboutie.

Nous avons dit que nous engagerions ce groupe de travail sur le modèle économique, d'abord entre les tutelles et l'École pour y voir nous-mêmes un peu plus clair. C'est ce que nous avons fait au cours de ce premier semestre. Et nous y voyons plus clair, même si sur un certain nombre d'éléments, ce n'est pas encore totalement le cas. Il est vrai que l'absence de comptabilité analytique est un élément qui nous handicape. Mais l'École a travaillé sur ce sujet, et je pense qu'à la fin de l'année, nous aurons des éléments beaucoup plus précis qui permettront de nourrir la discussion.

Puis, comme cela avait été dit au départ, il est temps maintenant d'élargir cette réflexion entre l'École et les tutelles aux membres du Conseil d'administration dans son ensemble, et puis probablement compte tenu de son rôle particulier dans le financement de l'École, avec la FHF.

De ce point de vue, vous verrez dans la note que l'on va vous distribuer qu'aucun arbitrage n'a été rendu. Je ne veux pas que nous nous retrouvions dans une situation où, d'une façon directe ou détournée, comme cela a été présenté, la solution serait imposée. Depuis le début, nous avons parlé d'une réflexion interne, qui serait suivie par une réflexion avec les parties prenantes. Pour cela, je souhaite prendre le temps nécessaire, d'autant plus qu'un certain nombre d'éléments vont arriver d'ici la fin de l'année et nous éclaireront davantage.

Cette note évoque un certain nombre de scénarios, il en existe peut-être d'autres, aucun n'est retenu. Ils sont sur la table pour que s'engage une discussion et que l'on puisse prendre en compte les éléments des uns et des autres.

Si une chose est certaine, je peux le dire dès à présent, c'est que quelles que soient les évolutions du modèle économique, la volonté n'est pas du tout de créer une distance entre les établissements de santé ou les établissements médico-sociaux et l'École. D'ailleurs, si des scénarios mis à la discussion conduisaient à ce sentiment, ils ne seraient sans doute pas les bons. Je le dis par avance. La volonté est de maintenir ce lien.

Voilà l'état d'esprit dans lequel nous sommes. Mais cela n'enlève pas le fait que tout n'est pas dans l'évolution du modèle économique, comme l'École le montre avec ce débat d'orientation budgétaire, il est aussi normal de s'investir dans l'amélioration du pilotage, le plan d'efficacité, le travail sur les prévisions.

Il me paraissait symboliquement important d'évoquer les éléments dans cet ordre, car on ne doit pas considérer que toute la solution réside uniquement dans cette question. Le travail qui a été montré est absolument essentiel, c'est différent de l'évolution du modèle économique. C'est aussi très important, mais cela ne veut pas dire que l'on considère qu'il ne faut pas faire évoluer le modèle économique. C'est pourquoi nous y avons travaillé et que nous souhaitons partager avec vous.

Mais tout cela va prendre un peu de temps et nous sommes plutôt sur un scénario 2017 que 2016. J'aurais bien fait des propositions de travail, peut-être un séminaire du CA sur cette question, puis un travail avec la FHF compte tenu de son rôle particulier sur le financement, mais ce sont des méthodes que je soumets au président évidemment.

**M. POMMERET.**- Je voulais souligner le travail qui a été fait par l'ensemble de l'École et pas seulement l'équipe de Direction. Je suis dans cette école depuis longtemps et pour finir mon deuxième mandat d'administrateur de l'EHESP, avant d'avoir été administrateur de l'ENSP, je voudrais signaler que les efforts sont permanents de la part du personnel depuis de nombreuses années.

L'installation de l'EHESP au début 2008 n'a pas fait varier le modèle économique qui était basé sur une école beaucoup plus ancienne. Alors que se sont développées la recherche et la partie universitaire, aucun changement n'est intervenu sur le modèle économique. On voit parmi les personnels les efforts de plus en plus importants qu'ils sont obligés de faire et qu'ils font parce qu'ils croient à cette école, mais au bout d'un moment, en tout cas pour les plus anciens, l'épuisement commence à se sentir fortement. Des équipes toute neuves ont encore beaucoup d'allant et de courage pour avancer. Mais ceux qui ont quelques années dans l'École voient chroniquement les mêmes difficultés chaque année.

On travaille sur l'année 2016 mais on ne sait pas quel modèle va être proposé en 2017. Et c'est la construction de l'École depuis des années, c'est-à-dire que l'on ne sait pas d'une année sur l'autre quel modèle va nous permettre de stabiliser, d'entreprendre et de faire des recherches dans le domaine de la santé publique avec l'assurance que nous allons pouvoir les conduire jusqu'au bout.

**M. BOUVIER-MULLER.**- Deux mots pour remercier, monsieur, de votre propos et des messages que vous avez lancés. Évidemment, la FHF est prête à travailler sur l'évolution du modèle pour aboutir à une situation stable de façon que l'École joue pleinement son rôle.

**M. MESURÉ.**- Je m'associe à ce que j'ai entendu, aussi bien de la part de la FHF, que de la DH et des gens qui sont venus sur cette même ligne. Il est effectivement intéressant d'avoir ce point d'exécution budgétaire, c'est une grande première et c'est très bien. Cela étant, ce que nous discutons n'est pas un scoop, il suffirait de relire ce qui a été dit au moment où, dans une panique générale, nous avons présenté le budget, et où notre cœur a rebondi de la même façon que notre angoisse avait grandi, lorsque nous avons appris par le directeur général que nous avions touché un loto inattendu, comme tous les lotos même si nous n'avions pas vraiment joué.

Je reviens également sur ce que j'avais dit alors, nous avons un Contrat d'objectifs et de performance approuvé par tout le monde, y compris par nos tutelles, et qui n'est pas financé. Je l'ai dit et le redis.

Aussi, j'approuve tout à fait que l'on fasse enfin entrer dans les réflexions les gens qui, à la fois, financent et utilisent. C'est très bien d'ouvrir au Conseil d'administration dans sa quasi-totalité, mais il me paraît en priorité nécessaire que les gens des hôpitaux soient le plus vite possible associés à cette réflexion.

Comme vous venez de le dire, monsieur, cela prendra du temps. Or, nous n'avons pas de temps, le budget 2016 doit être préparé et voté dans des délais convenables. Je ne sais pas ce qui se passe pour 2015, mais le budget 2014 a été approuvé par les tutelles dans les

dernières semaines de décembre. Aujourd'hui, les tutelles ont-elles approuvé le budget 2015 ? Je ne le sais pas.

Mais si l'on veut rentrer dans de la gestion, il faut tout de même trouver comment faire pour qu'en 2016, tutelles ou pas tutelles, on rentre dans un budget qui tend le plus possible vers l'équilibre si l'on ne peut pas effacer ces 6 millions par un claquement de doigts.

Je m'associe à ce qui a toujours été dit par tout le monde sur l'effort considérable, à la fois de la Direction et du personnel de cette école. Mais avec cet effort reconnu par tous et en faisant un travail considérable, vous ne trouvez que 10 % du déficit. Comment va-t-on trouver les 90 % qui nous manquent. Faut-il revoir les missions de l'École? Qu'est-ce que l'État attend de son école de santé publique ? Il est tout de même intéressant de le savoir.

Les crises économiques ne sont pas derrière nous, nous allons vivre des années et des années dans des difficultés financières certaines. Il est grand temps de s'organiser et de savoir ce que l'État attend de son école, qui va être bientôt agréée au niveau européen pour être la deuxième école de santé publique en Europe, ce qu'il peut lui donner et accepter dans des délais vrais de gestion, c'est-à-dire qu'il n'arrive pas avec des mesures ou des approbations quand l'exercice est terminé. Il faut apprendre à mieux gérer.

**M. VALLET.**- Nous attendons beaucoup de l'École effectivement, y compris d'ailleurs dans sa transformation, car il est bien question ici de son évolution. De fait, l'École évoluant plus vite que son mode de financement, nous sommes aujourd'hui rattrapés par l'idée que ce modèle doit évoluer.

Évidemment, le sujet est déjà un peu ancien en réalité car vous l'avez déjà abordé. Un groupe de travail s'est déjà réuni sur le sujet, sans doute un peu restreint et je pense que la mention de la participation de la Fédération hospitalière de France à ce modèle est tout à fait logique. Encore faut-il que cette mutation que l'on peut faire endosser à l'École sur le plan de son financement, financement qui n'est jamais que de l'énergie donnée aux acteurs principaux de l'École, se fasse dans un temps suffisamment serein et avec une réflexion suffisamment aboutie pour que le modèle n'ait pas à être réinventé dans un ou deux ans.

La proposition de M. Ricordeau d'un temps de respiration en 2016 pour faire avancer un groupe de travail élargi sur le dossier et afin d'avoir à l'horizon 2017 un nouveau modèle économique me semble quelque chose d'assez sain, et je soutiens cette démarche.

Ce faisant, et je pense que Pierre aura un sourire, je prends un risque qui est celui que vous me demandiez un peu plus l'année prochaine. Courons le risque, faisons confiance, et soyons dans une situation où, avec Laurent Chambaud, nous puissions réfléchir à ce que doit être la santé publique de demain. Car on parle beaucoup des hôpitaux mais on pourrait aussi beaucoup parler des autres exigences et du paysage en pleine rénovation de la santé publique. On peut penser aux agences régionales de santé, au degré d'expertise qu'elles devront endosser pour aborder des questions de santé publique, de proximité.

Forcément, l'École y aura un rôle important à jouer, soit sur place, soit à Paris, soit avec les MOOC qui sont la manière de concevoir aujourd'hui le e-Learning. Derrière tout cela, ce sont toujours des enseignants et des personnes qui doivent être payées et qu'il va falloir accompagner. D'ailleurs, il y a les MOOC mais aussi les SPOC, c'est-à-dire la version *small and private* qui rapporte de l'argent. Il faut aussi peut-être y réfléchir.

Donc, juste ce petit point pour la Direction générale de la Santé dont vous savez qu'elle participe au financement avec, pour ma part, de la confiance réitérée dans ceux qui président aux destinées de cette noble institution.

**M. CHAMBAUD.**- Évidemment, les éléments du débat sont connus. Malgré tout, le fait que cela rentre dans un cadre maintenant formalisé de ce débat d'orientation budgétaire réglementaire montre que l'École se prête à cet exercice important.

Je reviens sur deux ou trois points majeurs.

Vous avez parlé, notamment au niveau de la Fédération hospitalière de France, de la mission originelle de l'École, lorsque c'était l'ENSP, et du fait que cela reste une mission importante et fondamentale y compris par la transformation de l'École. Je suis tout à fait d'accord avec cela, mais avec un modulo car nous sommes tenus par les missions que la loi nous a données et qui sont au nombre de quatre.

La première mission est de former les cadres des services de santé de notre pays, mais il y a aussi les trois autres. Dans le cadre du Contrat d'objectifs et de performance, c'est aussi ce que nous essayons de développer. Et ce sont des choses concrètes. Bien sûr, l'École est connue et reconnue comme étant la formation des cadres du système hospitalier en France, et ce, internationalement. C'est sa marque de fabrique, je ne le conteste absolument pas.

Mais nous développons aussi beaucoup d'autres choses importantes qui deviennent des pépites. Nous vivons un passage culturel pas très simple, qui est encore moins simple en France, en développant des expertises, des formations, de la recherche sur les parcours, c'est-à-dire le lien avec tout ce qui a trait au premier recours. C'est un élément fondamental par rapport à l'évolution de l'École. Et je pense que cela rencontre aussi ce que vous vivez au niveau hospitalier. C'est un sujet qu'il faut accompagner, d'ailleurs nous sommes accompagnés sur ce sujet y compris par nos tutelles pour pouvoir le faire.

Nous avons, vous l'avez vu et voté, la structure de recherche et d'expertise la plus importante en France, voire en Europe, sur les domaines de santé, environnement et travail, ce n'est pas négligeable. Et cette école a aussi besoin de se concrétiser sur ces points. Nous développons également, notamment en lien avec la Fédération hospitalière de France, les usagers, le soutien du ministère, et même de la ministre qui est très attentive au sujet, l'institut pour la démocratie en santé. C'est un élément majeur. Nous développons une équipe forte, maintenant reconnue en prévention et promotion de la santé.

Je ne souhaite surtout pas que l'on abandonne ce qui est la force et la carte de visite de l'École, mais il faut aussi qu'elle prenne sa pleine dimension de santé publique. Pour moi, le changement, y compris dans l'intitulé d'école des hautes études, et je peux vous dire que l'acronyme n'a pas un grand succès à l'étranger, veut dire que l'on essaie de développer un modèle original qui a besoin d'être stabilisé d'abord sur son contenu.

En interne, il y a de moins en moins de tiraillements par rapport à ces différentes modalités, mais nous avons aussi à montrer en externe, en France et ailleurs, ce que ce nouveau modèle veut dire et qui, pour moi, est le gage de ce que l'on peut montrer à l'étranger comme une formule alternative à la Harvard School of Public Health. C'est au moins aussi intéressant, même si nous ne sommes pas aussi gros, voire plus que des écoles de santé publique purement académique. Ce n'est pas polémique mais je veux juste insister sur ce point.

J'aimerais insister sur un deuxième point, l'ensemble de l'École fait effectivement des efforts, bien entendu par uniquement la Direction. Et je rappelle ce qui a été dit par le secrétaire général ; il est important de le faire mais on ne peut pas non plus demander tout le temps un certain nombre de choses si nous n'essayons pas aussi de mettre en place le modèle le plus efficient.

Je le dis ici y compris devant les représentants de l'École, nous le faisons dans un contexte parfois un peu compliqué mais l'École dans son entier joue le jeu. Il faut voir jusqu'où nous pouvons le faire, il y a peut-être parfois un peu d'épuisement d'un certain nombre de personnes. Mais nous continuons à le faire et je pense que derrière, cela apportera des éléments positifs par rapport à la dynamique de l'École. Pour répondre à ce que vous disiez tout à l'heure, il ne faut pas que nous ne fassions que cela, mais c'est un effort continu qui, à mon avis, est pour le bien de l'École.

Enfin, je voudrais revenir sur ce que disaient Pierre et Benoît. Nous voyons bien que des évolutions sont nécessaires, ce que nous savons tous depuis un certain nombre d'années. Maintenant, la difficulté pour nous est de voir comment accompagner ce mouvement, si je comprends bien, vers une évolution du modèle pour 2017 et la transition 2016. J'entends que l'on peut avoir un temps de « respiration », mais en l'occurrence il s'agit plutôt pour nous d'un temps d'expiration qui va se chiffrer en millions.

Et cela rejoint le propos de M. Jarnigon, même si nous sommes autorisés à prélever sur le fonds de roulement, c'est une opportunité mais aussi un fusil à un coup. Dans ce cas, cela signifie que nous sommes certains qu'en 2017, nous pouvons avoir un modèle soutenable.

**M. BOUVIER-MULLER.**- Je précise que je n'ai pas parlé tout à l'heure d'hôpital mais de professionnels de santé. Un étudiant, dès lors qu'il signe à la fin de son parcours un CDD ou un CDI, devient un professionnel de santé. Je souhaite que ces propos soient bien entendus.

Quant au modèle de l'École, pédagogique, innovant, de recherche, nous l'avons voulu et soutenu car nous étions persuadés qu'il fallait trouver cette place un peu particulière que vous avez décrite. *Small is beautiful* aussi. Avoir des endroits d'excellence et des choses que l'on nous envie, car nous sommes dans ce domaine extrêmement innovants, est une force pour cette école, et nous le soutenons fortement.

Aujourd'hui, sur cet aspect, il n'y a vraiment aucun souci. Derrière il faut simplement assurer la pérennité, faire du « développement durable » en matière d'école. Il faut dire que le modèle financier n'est qu'un outil au service d'une politique que l'on veut développer. Et cette politique est celle décrite par les enseignements et les créations au sein de l'École. Donc, ce modèle doit permettre d'être pérenne.

C'est pour cette raison que nous souhaitons avoir cette discussion sur l'évolution. Il n'y a strictement aucun problème sur le contenu et le fait que nous le portions avec toute la force de conviction que la FHF peut mettre derrière aussi.

**M. SANNIÉ.**- Vous avez parlé de la recherche, de la mission de formation, rappelé les trois autres champs à juste titre. Je pense que la mission de recherche d'une telle école est assez essentielle sur la manière dont le système de santé, les organisations doivent se penser, se mettre en place pour répondre aux besoins de santé de la population.

Dès lors que l'on intègre la dimension recherche, les financeurs, qu'ils soient État, FHF, assurance maladie, directement ou indirectement, doivent accepter l'idée que leurs propres organisations soient remises en question pour justement s'adapter. Cela veut dire que l'indépendance, les enjeux de formation sont aussi absolument essentiels. Je comprends l'exigence et le besoin de former des gens qui correspondent bien à nos structures pour qu'ils soient efficaces mais, en même temps, il y a forcément un décalage si l'on est dans une situation où l'on doit devancer les besoins de la population et donc les réfléchir. Il faut cette souplesse et, en même temps, répondre aux besoins. C'est toute la difficulté.

C'est pourquoi il faut reposer la question à Pierre Ricordeau et Benoît Vallet : que veut l'État ? J'ai parfois du mal à comprendre le langage de la Santé, mais je ne suis pas sûr que vous ayez totalement répondu. Vous nous laissez un document sur lequel réfléchir et apporter des réponses, mais je ne suis pas sûr d'avoir très bien compris le désir de l'État aujourd'hui en regard de cette école en termes de moyens déployés, même si je crois l'avoir bien compris en termes d'efficience ! Je comprends surtout que l'argent public est précieux et que c'est un bien trop commun pour qu'il soit dépensé au profit de quelques-uns.

**M. VIEUXBLED.**- La FHF représente les établissements hospitaliers, mais il faut savoir que pour les EHPAD, le financement de votre école est pris sur la partie du résident. Ce n'est ni l'assurance maladie, ni l'hôtellerie, c'est le résident qui paye. C'est aussi une notion qui va aller dans le sens de ce que disait monsieur ; il faut faire aussi entrer dans notre réflexion les usagers. Moi qui suis maintenant un usager, ancien soignant, le travail par l'École depuis

vingt ans est incroyable, par répercussion dans les équipes de direction, les cadres de santé, tous les professionnels de santé : aides-soignants, infirmiers, SH. L'écoute qu'ils ont maintenant des patients est incroyable, alors qu'il y a vingt ans, on pouvait vraiment dire que le patient n'était qu'un numéro.

Nous sommes passés d'une période où il fallait qu'il soit rentable pour l'établissement et donc qu'il fasse 30 jours d'hospitalisation, à aujourd'hui où il ne doit pas être trop coûteux et on le renvoie au bout de 3 jours. Entre les deux, il faut peut-être aussi écouter les usagers. Ce sont sans doute des choses à creuser.

Je partage beaucoup de points avec M. Chambaud, pour avoir travaillé sur les regroupements interprofessionnels de santé, avec les élus de différentes collectivités qui tournent sur un territoire donné, je peux vous dire que les gens travaillaient dans leur bulle. Pour tout vous dire, le directeur d'un établissement hospitalier lambda connaissait bien son collègue directeur d'hôpital psychiatrique mais méconnaissait complètement toute l'arborescence des outils de la psychiatrie sur le terrain à proximité des gens, là où est la crise sociale.

De choses se passent sur le terrain qui nous rattrapent, et je pense que c'est à travers tout ce remue-ménage qui se fait dans la population qu'il faut trouver des solutions. C'est bien d'être soucieux du financement de l'École, mais se pose-t-on la question du coût de l'Éducation nationale ? Pas un parent ne se poserait la question ; l'éducation est un droit. Et la santé est aussi un droit. Derrière, il faut que tout le monde mette des moyens, et cela passe aussi par le fait de faire des économies.

**M. BERLAND.**- Merci. Je vous rappelle que l'ordre du jour portait sur le débat d'orientation budgétaire et la procédure d'élaboration du budget. Pour présider ce Conseil depuis plusieurs années, il est vrai que nous avons évoqué les sujets budgétaires à de multiples fois. Mais je pense qu'il y a ici une petite différence par rapport aux fois précédentes. Non seulement la loi exige ce débat, mais l'École est fondée à s'appuyer sur des directions et des objectifs précis, et je pense que cette manière de procéder rend d'autant plus légitime le fait qu'il faut réfléchir à la manière de financer l'École à la hauteur des exigences que l'État lui soumet.

Ce n'était pas tout à fait le cas jusqu'à présent car nous n'avions pas un débat d'orientation aussi précis. Pour moi, l'intérêt de ce débat est qu'il légitime le constat que les recettes sont insuffisantes par rapport aux dépenses et que cela nous amène à réfléchir et à proposer des solutions. Ce ne sont pas tout à fait les mêmes procédures que celles que nous avons jusqu'à présent, me semble-t-il.

Maintenant, qu'il n'y ait pas de mauvaise interprétation sur le vote ; nous ne votons pas un budget mais la procédure interne d'élaboration du budget initial. Tout le monde s'est félicité du travail de l'École et c'est ce sur quoi nous devons nous positionner ; il y aura un autre temps pour voter le budget primitif de l'année 2016.

Je tenais à préciser ces deux points, ce débat était important car il précise les orientations et les affine, et rend plus légitimes les constats. Deuxièmement, le vote porte sur la procédure qui a été proposée et tout le travail réalisé par l'École.

**M. POMMERET.**- Avant de passer au vote, je souhaitais remercier M. Ricordeau de sa venue car cela faisait longtemps que nous n'avions pas vu un secrétaire général des ministères dans cette instance. Cela veut dire que nous pouvons discuter et que vous pouvez entendre tout ce que le Conseil d'administration a à vous dire.

Deuxième point, vous donnez comme perspective de travailler sur un modèle économique à l'échéance 2017, voire 2018, mais je rappelle que le COP a été voté pour cinq ans et que nous ne commençons à parler des choses sérieuses qu'à sa quatrième année. C'est un peu dommage.

**M. BERLAND.-** Merci. Je vous propose de revenir au vote sur la procédure interne d'élaboration du budget.

☒ Vote à main levée sur la délibération n°16/2015 : **UNANIMITÉ**

La procédure d'élaboration du budget pour 2016 est approuvée
--

**M. GIBELIN.-** Le vote étant passé, je souhaite quand même que vous nous disiez comment vous voyez les choses pour la suite. Nous avons entendu un certain nombre d'annonces intéressantes, mais peut-être faut-il que nous prenions une minute pour parler de la manière dont les choses peuvent se faire au niveau du Conseil.

*Départ de Mme Surel.*

**M. RICORDEAU.-** Je ne vais pas commenter la note, je vous ai donné déjà un certain nombre d'éléments oralement. Nous avons essayé d'y mettre des éléments de constat et des pistes d'évolution, dont je vous ai dit qu'aucune n'était arbitrée et que d'autres pouvaient arriver.

Par ailleurs, nous avons des éclairages complémentaires pour la fin de la construction du budget 2016, et l'arrivée de la comptabilité analytique nous serait utile dans cette réflexion. Je propose d'élargir le groupe de travail, notamment à la partie de la contribution financière, c'est pourquoi j'évoquais la FHF, dans un calendrier qu'il faut discuter, et de programmer un séminaire du Conseil d'administration. C'était ma proposition, mais c'est sous votre contrôle, je ne sais pas exactement quel est le moment plus opportun.

Il est peut-être important de commencer par cet élargissement, d'avoir des échanges en particulier avec la FHF, et dans un second temps de mettre au débat de l'ensemble du Conseil d'administration, peut-être sous une forme de séminaire car ce ne serait pas une instance formelle mais un cadre de réflexion. L'idée est d'avoir des éléments d'éclairage issus de la comptabilité analytique à la fin de l'année. Il est important d'avoir ces éléments pour aller au bout de propositions, de décisions que nous pourrions ensuite faire aux deux ministres.

**M. POMMERET.-** Une remarque, il me semble que les arguments évoqués pour repousser les élections à l'École comprenaient justement cet élément très important d'élaboration de prévision budgétaire avec les gens qui étaient là depuis des années. D'ailleurs, on avait fait un planning pour l'année 2015 puisque le modèle économique était prévu pour 2016. On s'était dit qu'il serait bien que les administrateurs actuels puissent participer au débat. Or, nous allons nous retrouver dans une période charnière où le renouvellement du Conseil va se passer en début d'année 2016. Pour aider à la construction de ce modèle économique, il serait intéressant que ce Conseil y participe.

*Départ de Mme Kerbez.*

**M. BERLAND.-** Vous avez bien fait de rappeler cette prolongation. Nous évoquions en aparté avec Laurent Chambaud que nous pourrions organiser ce séminaire à la fin du mois de novembre, ce qui permettrait aux administrations actuelles de contribuer à préparer le dossier pour les successeurs à ce Conseil d'administration.

**M. RICORDEAU.-** Puisque nous avons terminé ce point, il est vrai que je n'ai pas été souvent présent, c'est même la première fois que je viens au conseil d'administration et je m'en excuse auprès de vous, mon emploi du temps rend effectivement les choses compliquées. Mais nous souhaitons venir avec Benoît à ce stade compte tenu de l'importance du débat. Sachez que nous nous impliquons également dans les réunions techniques que nous allons maintenant élargir, y compris en lien avec la DGOS et la DGCS pour les Directions d'administration centrale du ministère. Néanmoins, je vais devoir vous abandonner maintenant. C'était donc une première fois mais il y aura sûrement une fois suivante.

**M. BERLAND.**- Merci beaucoup de votre présence, ce qui a permis d'apporter un éclairage à la construction de ce dossier.

*Départ de MM. Vallet et Ricordeau.*

## **7. APPROBATION DE LA CREATION DE TROIS NOUVEAUX DIPLOMES D'ETABLISSEMENT**

**Mme MALPOT.**- Avant de passer la parole à Remy Bataillon pour la présentation du premier DE, je vous précise que nous allons vous présenter trois diplômes d'établissement successivement, chacun soumis à votre décision. Nous vous laisserons réagir après la présentation de chacun d'eux.

### **• Animateur regroupement pluriprofessionnels en soins primaires**

**M. BATAILLON.**- Bonjour, je suis à la fois professeur affilié à l'EHESP et directeur adjoint à la Haute autorité de santé dans la Direction de l'amélioration de la qualité et de la sécurité des soins.

Je vais vous présenter cette initiative prise par l'École en partenariat avec la Haute autorité de santé et l'ASIP (Agence des systèmes d'information partagés de santé) sur la partie système d'information. Cette initiative vise la formation des animateurs, des regroupements pluriprofessionnels de soins primaires, qu'ils prennent la forme de maisons de santé pluriprofessionnelles, de pôles de santé, de groupements professionnels. Bref, toutes ces organisations de soins primaires qui se développent de façon soutenue dans les territoires depuis maintenant quelques années.

Pourquoi avons-nous été amenés à envisager cette initiative et comment l'avons-nous mise en place ?

D'une façon générale, on assiste aujourd'hui en France, mais pas seulement puisque ce moment est constaté dans la majorité des pays développés, à l'organisation des soins primaires sous la forme d'équipes pluriprofessionnelles inscrites dans un territoire et chargées progressivement d'assurer une forme de responsabilité populationnelle.

*Départ de Mme Bonnaure-Mallet.*

En France, ces démarches ont été initiées par un certain nombre de leaders professionnels, plutôt militants et charismatiques qui ont entraîné leurs collègues, avec bien souvent dans les territoires le soutien des élus locaux. On a ainsi plusieurs centaines d'initiatives plus ou moins structurées qui fonctionnent et une politique des pouvoirs publics qui soutiennent et donnent des ressources à ces regroupements.

Pour autant, et c'est le constat que l'on peut faire avec les ARS, les pouvoirs publics mais aussi les responsables professionnels, ce mouvement est assez fragile car emporté par des leaders charismatiques qui, comme tous les leaders, peuvent s'épuiser et partir. En outre, ce sont des initiatives qui se traduisent finalement assez peu par de véritables transformations de pratiques, de culture professionnelle, même si les premiers résultats publiés par l'IRDES (Institut de recherche et de documentation en économie de la santé) sont encourageants. Au fond, ces démarches percutent des cultures chez les professionnels de santé libéraux qui sont plutôt habitués à des exercices individuels.

Donc, en regard à la fois de ce développement rapide et des perspectives en termes d'optimisation des parcours, d'inégalité sociale de santé, d'efficience, avec les responsables professionnels, les ARS, les pouvoirs publics, il nous a semblé utile de proposer une formation de ceux qui vont au quotidien faire vivre ces équipes, les structurer et s'assurer qu'elles améliorent le service rendu au patient.

Nous avons eu toute une phase de préparation de la formation avec ces responsables professionnels qui sont des responsables syndicaux, les unions régionales des professionnels de santé, mais aussi la fédération française des maisons et pôles de santé, avec les ARS et l'appui du ministère. Nous avons ainsi abouti à la proposition que je vais vous présenter, qui va être mise en œuvre pour commencer dans six régions pilotes, financée par six ARS, avec dans chacune de ces régions le soutien des URPS (Unions Régionales de Professionnels de Santé), de la fédération des maisons et pôles de santé pluri-professionnels.

*Départ de M. Jarnigon.*

Les objectifs sont d'accompagner le développement et la pérennisation de ces regroupements de soins primaires et d'améliorer le service rendu à la population.

Les publics visés sont les pilotes et les animateurs de ces regroupements. Sur le terrain, tout un débat porte sur le terme que l'on doit utiliser pour nommer cette fonction émergente de management. Aujourd'hui, elle est en partie assurée par des professionnels de santé, mais aussi, et de plus en plus, par des salariés de ces structures le plus souvent à temps partiel.

Les compétences visées sont de deux grands domaines : le management et la santé publique.

Il nous paraît indispensable pour l'efficacité et la pérennité de ces regroupements, que les managers soient à la fois capables de gérer les dynamiques pluriprofessionnelles, de gérer la structure, mais aussi d'inscrire très fortement ces regroupements pluriprofessionnels dans les problématiques de santé publique et d'amélioration des pratiques qui sont de véritables challenges.

Plus précisément sur ces deux grands domaines de compétence, nous avons plusieurs problématiques :

- L'équipe pluri-professionnelle : comment mobiliser dans ces conditions les professionnels et consolider les dynamiques pluri-professionnelles ?
- La structuration des systèmes d'information, elle est absolument centrale et pose encore beaucoup de problèmes. L'ASIP, à la demande de la DGOS et de la DSS, poursuit son chantier de labellisation des logiciels et va produire des recommandations pour en favoriser l'utilisation. Mais il y a tout un travail d'accompagnement en relais des initiatives prises par les ARS en région.
- Le projet de santé et accès aux soins : comment élaborer un projet de santé, comment on l'inscrit dans un diagnostic territorial, une dynamique territoriale avec d'autres acteurs. Et comment, sur cette base, on organise les relations institutionnelles avec les ARS, les conseils généraux, les collectivités locales. Ce sont des compétences qui s'acquièrent.
- L'implication des patients : la formation ne portera pas sur l'éducation thérapeutique dans le sens où il faut savoir élaborer un programme, mais pour les mettre en œuvre, il faut organiser l'équipe. Mais il n'y a pas que l'éducation thérapeutique, il y a aussi l'information, la relation avec les patients et les aidants. Un autre élément nous paraît important et nous allons l'introduire progressivement, à savoir la participation des usagers à la gouvernance et la vie de ces structures.
- La gestion de la structure : la gestion comptable, juridique, administrative, etc.

Voilà de façon assez schématique les cinq grands champs sur lesquels portera la formation.

Cette formation est organisée de façon concrète autour de 4 modules : Enjeux et outils ; Dynamique d'équipes ; Amélioration du service rendu ; Gestion de la structure. Chacun d'eux résulte de la combinaison à la fois de modules de e-Learning et de séminaires en

présentiel. Ils sont trois par an sur une durée de deux ans, animés par des formateurs relais avec l'appui d'experts que l'EHESP va mobiliser.

Par ailleurs, pour soutenir la démarche de ces professionnels tout au long de ces deux ans, en plus de ces modules de e-Learning, de cet appui par des formateurs relais et des experts et de ces séminaires présentiels, nous mettrons sur une plate-forme dédiée en ligne un certain nombre de ressources pour permettre l'accès de ces professionnels à des forums.

C'est une formation qui repose beaucoup sur des ressources en ligne, des modules de e-Learning, et est décentralisée dans chacune des régions à travers ces séminaires présentiels afin de faciliter son accès au plus grand nombre de professionnels.

Entre les séminaires, un certain nombre de travaux et d'activités vont être demandés aux stagiaires. Ces activités sont ancrées dans l'organisation de ces regroupements : mise en place d'une fiche de poste, de nouveaux processus, d'amélioration des prises en charge, etc.

*Départ de M. Gibelin.*

La formation sera validée essentiellement par des tests de connaissance, et surtout par l'attestation de la mise en place des différentes activités prévues : élaborer une fiche de poste, mettre en place des nouveaux processus de prise en charge des patients pluri-professionnels, structuration de données dans un système d'information, suivi et présentation du projet des stagiaires.

Pour résumer les points forts ; c'est une offre de formation unique en France qui répond à un besoin fortement exprimé par les représentants professionnels, les équipes sur le terrain et les pouvoirs publics, ARS en tête. Elle amène l'École à investir ce champ des soins primaires et à être reconnue progressivement par ces interlocuteurs comme un acteur de la transformation des soins primaires en France. Ce serait aussi bien sûr, si vous le validez, la reconnaissance de ces fonctions émergentes de management au sein de ces équipes, via un diplôme de l'EHESP.

C'est aussi l'implication forte des ARS qui financent la formation, soit 50 000 euros sur deux ans, dont 30 000 euros qui permettent de développer tous les modules e-Learning, et ensuite 20 000 euros sur deux ans pour faire vivre la formation en région. Cela implique notamment l'indemnisation des formateurs relais.

Par l'implication des ARS, c'est l'intégration de cette formation à la politique d'accompagnement en région. C'est aussi l'engagement des représentants et des leaders professionnels, et le partenariat avec la HAS et plus récemment avec l'ASUP. La perspective au travers de cette démarche est aussi la création de terrains favorables à des recherches en soins primaires.

**M. CHAMBAUD.**- Merci. Avez-vous des questions ?

**M. SANNIÉ.**- Oui, j'ai plusieurs questions, mais d'abord merci de ce travail très important.

Dans le paragraphe concernant les compétences visées, vous avez réfléchi à ces questions et c'est bien modestement que je relève certains points. Je note que vous voulez « soutenir l'évolution dans la durée des cultures... », ce qui renvoie à la capacité d'animer des structures professionnelles avec des acteurs qui ne travaillent pas ensemble habituellement, dont la culture hiérarchique est importante et où les savoirs des uns est assez peu connue des autres.

Vous voulez a priori aller au-delà de ceux qui sont convaincus, et accompagner des équipes qui peuvent y voir une opportunité d'y exercer leur métier différemment, mais ce sera encore empreint d'une culture très hiérarchisée, en tuyau d'orgue, qu'ils ont jusqu'à présent. Donc, au-delà de la bonne volonté, les réflexes ayant la vie dure, animer des acteurs très différents peut être un enjeu important. Je ne le vois pas suffisamment ici, mais il est vrai que ce n'est qu'un extrait.

Par ailleurs, créer une maison de santé pluridisciplinaire est stratégique dans le cadre d'une ARS, et je me demandais à quel moment vous travaillez avec eux sur la question du diagnostic de l'état de santé d'une population. Articulez-vous le projet de santé avec des données scientifiques, ORS ? Comment vont-ils apprendre à collecter ces données, à les travailler pour ajuster au plus juste le projet de santé, au-delà de la volonté de bien faire avec les compétences dont ils disposent. Car c'est bien cela au départ ; on rassemble Paul, Pierre, Jacques et Françoise parce qu'on les connaît.

Je n'ai pas vu non plus dans le document, sachant que d'autres l'ont fait, le fait de valoriser au sein d'un diplôme comme celui-ci ceux qui ont déjà une expérience. Vous avez cité l'URPS, la fédération des maisons de santé, j'imagine qu'ils vont être sollicités dans le cadre de cet enseignement, mais celui qui a déjà essuyé les plâtres, s'est trompé, a été en échec et a recommencé, comment l'intégrez-vous dans l'enseignement ? Quelle est la philosophie de cette participation ?

Vous avez aussi parlé de la participation des patients mais j'ai bien senti que ce n'était pas la priorité. J'ai constaté dans votre matrice, j'ai reconnu là la compétence de la HAS, que vous avez indiqué en bas à gauche les patients et les professionnels en haut à gauche. Mais les patients peuvent tout à fait être situés parmi les professionnels car leur expérience peut être utile, notamment pour le développement à l'éducation thérapeutique, pour la réflexion sur les modes d'accueil d'une organisation comme celle-ci en termes de compétences présentes. À mon avis, ce doit être pensé de manière multi-professionnelle. Ce n'est, certes, pas la même professionnalité mais, en tout cas, certaines compétences sont là et il faut savoir les utiliser.

Mais, merci beaucoup car c'était très rafraîchissant de voir cela.

**M. BATAILLON.**- Un module va être consacré à l'implication des patients, au-delà de l'éducation thérapeutique ou le soutien aux aidants. Si j'ai pu laisser entendre une certaine prudence dans mon expression, c'est que lorsque nous avons travaillé ce sujet avec les représentants professionnels voici un an, nous avons bien vu qu'ils avaient encore du mal à imaginer impliquer des représentants d'usagers dans l'activité de ces équipes émergentes qui, comme vous l'avez souligné, ont des tensions entre elles.

**M. SANNIÉ.**- En Angleterre, 100 % des maisons de santé pluridisciplinaires ont des patients qui participent à la gouvernance.

**M. BATAILLON.**- C'est un challenge sur le terrain et un objectif fort à travers la formation évidemment portée par l'EHESP, à nous maintenant de la conduire progressivement. Ce sera tout le rôle de ces managers que de faire évoluer ces cultures professionnelles à la fois sur la partie pluri-professionnelle que vous avez évoquée, il y a notamment tout un module consacré à la dynamique d'équipe, et sur l'implication des patients.

Autour de cette question de la pluri-professionnalité, l'un des fils rouges, qui n'apparaît peut-être pas suffisamment ici, est l'accompagnement au changement. Créer une maison de santé n'est finalement pas compliqué. Le plus difficile est de s'assurer, une fois les professionnels réunis autour de la table, qu'ils transforment effectivement leur pratique. Les six séminaires et les différents modules vont progressivement apporter des cadres théoriques et des outils pour ces animateurs.

Vous avez évoqué à juste titre la valorisation de l'expérience acquise depuis maintenant quelques années par ces leaders qui ont défriché et mis en place des regroupements pluri-professionnels. Dans les séminaires, il est prévu des temps importants de partage d'expérience pour valoriser justement ces expériences acquises. Par ailleurs, sur la plateforme qui sera mise à disposition des participants, il est prévu de valoriser des retours d'initiatives sur les thèmes abordés au cours de la formation. Par ces deux moyens, nous allons chercher à valoriser les expériences acquises.

Quant au diagnostic, il s'agit d'un module assez classique d'utilisation des données de santé pour éclairer une réalité de territoires et y inscrire les regroupements dans une responsabilité populationnelle.

**M. VIEUXBLED.**- Je suis très heureux que vous ayez fait ce type de module pour l'avoir expérimenté sur deux régions, la Basse-Normandie et la Loire, et avoir mis en oeuvre six projets qui maintenant fonctionnent. D'autant que lorsqu'on va vers l'ouest, on a des îles et la continuité territoriale signifie qu'il faut aussi réorganiser l'acheminement des patients, ou amener ces derniers à une certaine proximité de la santé.

Il est vrai que les nouvelles technologies, comme les gros câbles où l'on peut faire passer de l'information numérique ou les radios avec une expertise à distance, ont évité bien des transports en hélicoptère. Je pense à L'Île-d'Yeu où, pour faire une radio, il fallait prendre les gens en charge aller et retour en hélicoptère à 800 euros de l'heure, pour un poignet cassé, on arrivait à des sommes astronomiques.

Derrière tout cela, il fallait convaincre les élus qui ont un autre mode de discours et de fonctionnement, les hospitaliers qui ont un fonctionnement en tuyau d'orgue et qui ne voient que la tutelle. Même si à l'époque, venant de l'ARS et des DASS, on avait une certaine écoute.

Vous parlez aussi des MAIA, des CLIC, les financements du FIR, mais c'est de l'hébreu pour les gens sur le terrain. Cela nécessite un décryptage, il faut peut-être arrêter de faire des raccourcis car on finit par ne plus savoir ce qu'il y a derrière les mots. De plus, si vous associez les pompiers et les gendarmes, car dans une dimension de santé publique vous avez aussi des problèmes de justice et de sécurité, ils ont presque le même langage que nous puisque nous avons un peu un langage militaire. Donc, ce sont des abréviations qui ne veulent absolument rien dire. Je pense que vous avez devant vous un champ intéressant.

**M. SANNIÉ.**- J'ai une autre question sur la recherche. Allez-vous leur donner la possibilité d'apprendre à mettre en place des protocoles de recherche sur l'efficacité notamment ? Comment valorise-t-on ce travail ?

**M. BATAILLON.**- Le premier objectif est que la communauté de chercheurs dispose de terrains de recherche pour produire de l'information, de la connaissance avec, bien sûr, l'implication des équipes. Par contre, nous n'avons pas identifié comme module de formation la participation à la recherche clinique.

**M. BERLAND.**- Je vous propose de passer au vote.

☒ Vote à main levée sur la délibération n° 18/2015 (avis n°5/2015/3) : **UNANIMITÉ**

Le DE animateur regroupement pluri-professionnels en soins primaires est adopté.
--

**• Animateur territorial intégration et appui aux personnes en perte d'autonomie**

**Mme MALPOT.**- Ce diplôme d'établissement s'inscrit dans la lignée de ce qui vient de vous être présenté et d'un parcours de formation qui existe depuis plusieurs années, porté en partenariat entre la CNSA et l'EHESP pour la formation des pilotes MAIA. L'École et la CNSA collaborent depuis plusieurs années pour former ces personnes qui prennent des postes pour travailler sur tout le volet intégration des services d'aide et de soins dans le champ de l'autonomie.

L'idée est de permettre à ces personnes mais aussi aux personnes s'investissant sur d'autres champs à terme, dont celui des handicaps rares sur lequel nous travaillons actuellement, de bénéficier d'un diplôme d'établissement EHESP qui reconnaisse le développement de compétences spécifiques dans le champ des services d'appui aux personnes en perte d'autonomie.

Par rapport à la note que vous avez reçue, les échanges avec les pilotes, les établissements avec les ARS, nous ont amenés à faire évoluer le titre proposé, en lien avec ce que Rémy Bataillon évoquait, c'est-à-dire les discussions autour de la notion d'animation ou de pilotage. Contrairement à ce qui est indiqué, notre proposition est bien celle d'un diplôme d'établissement « Pilotage territorial, intégration des services d'appui aux personnes en perte d'autonomie ».

Les publics visés sont à la fois les pilotes MAIA qui représentent aujourd'hui 600 personnes en France, et d'autres personnes susceptibles de prendre des fonctions de pilotage stratégique et de négociation au niveau des régions sur d'autres champs dans les politiques d'accompagnement des personnes en perte d'autonomie.

Sur les compétences visées, en parallèle avec la démarche mise en place pour le volet soins primaires, la logique est de permettre aux participants d'acquérir à la fois des compétences en management et en stratégie de gestion de projets. D'autre part, en santé publique, l'accent sera très fortement mis sur la notion d'intégration et ses conséquences vis-à-vis des personnes accueillies au sein des dispositifs et des gestionnaires de cas.

Dans ce cadre, le diplôme est organisé autour de 4 modules en présentiel, plus du travail à distance, avec une conception conjointe des modules mis en place pour soins primaires. La validation s'appuie sur l'analyse des pratiques, l'accompagnement individualisé des stagiaires pour les aider à travailler sur leur progression individuelle dans le cadre des structures qui se mettent en place, et une présentation au groupe d'un travail de réflexion personnelle.

Parmi les points forts à retenir pour ce diplôme ; il est issu d'un travail de longue haleine et longue date en collaboration avec la CNSA mais aussi les ARS et les établissements porteurs de MAIA. C'est aussi la possibilité pour l'EHESP de contribuer à la reconnaissance de ces professions émergentes.

Le dernier point qui nous amène à vous proposer ce DE, en parallèle du DE soins primaires, est que les publics se reconnaissent vraiment dans un diplôme fléché sur le champ de l'appui aux personnes en perte d'autonomie, et que d'autres ont contacté Marie-Aline Bloch, la responsable du diplôme, car elles prévoyaient de mettre en place ce projet de leur côté. Nous nous positionnons donc pour que l'EHESP soit la première à développer ce diplôme et fasse reconnaître des formations existantes.

Je vous prie d'ailleurs d'excuser l'absence de Marie-Aline qui anime aujourd'hui une formation « Analyse de pratiques » avec les pilotes MAIA.

**M. BERLAND.**- S'agissant des autres institutions, avec qui avez-vous des contacts ?

**Mme MALPOT.**- Entre autres avec l'ISPED de Bordeaux et une école de commerce.

Pour finir, l'idée est d'avoir l'approbation du Conseil d'administration et de développer le diplôme en partenariat. Aujourd'hui, par comparaison, nous développons sur les soins primaires le projet dans six régions pilotes. En l'occurrence, nous sommes plutôt dans une démarche de cohorte nationale d'une vingtaine ou cinquantaine de personnes. Si nous voulons pouvoir nous développer rapidement, cela passe aussi par le partenariat avec ces institutions.

**M. SANNIÉ.**- Si cela a été fait avec la CNSA, j'imagine que les personnes directement concernées par les sujets ont collaboré très fortement, ce n'est pas simplement une vision professionnelle de santé. Dans le monde du handicap, on sait que les gens sont très impliqués, merci de me le confirmer.

Quant à l'enjeu recherche, comment sensibilisez-vous les acteurs qui développent de telles actions pour qu'ils aient le réflexe de travailler, de poser les principes qui permettent de mener une recherche-action, de pouvoir évaluer la réalité des transformations ou pas ? Je

reviens sur ma question du premier point, je pense que c'est un aspect essentiel et que cela devrait faire partie du corpus des éléments qui devraient être engagés. J'ai voté pour, mais j'ai failli...

**M. CHAMBAUD.**- Un élément de réponse, il faut voir ces trois diplômes pour ce qu'ils sont, c'est-à-dire que le but majeur est d'aller chercher des gens en situation professionnelle pour les faire évoluer par rapport à la notion de parcours.

Cela étant, à l'École, nous avons un enjeu de recherche sur le sujet. Et, à mon sens, même si l'on peut faire un peu de sensibilisation, cet enjeu portera beaucoup plus sur d'autres endroits où l'on souhaite développer la recherche, comme la notion de parcours, la place des usagers, les modalités de lien entre les différents acteurs.

Cela s'inscrit à la fois dans la structure management des organisations en santé avec l'équipe d'accueil qui doit développer de la recherche sur ce sujet, et dans l'institut pour la démocratie en santé où l'on doit faire aussi de la recherche sur la place des usagers citoyens dans le développement de la démocratie en santé.

Mais qu'il n'y ait pas de mésentente ; qu'on les ouvre aux problématiques de recherche, certes, mais ces diplômes ne peuvent pas ouvrir à des carrières ou projets de recherche sur le sujet.

**M. SANNIÉ.**- Mais en les sensibilisant et en travaillant cet aspect, on peut imaginer de futures collaborations possibles avec eux, vous aurez bien besoin de terrains de recherche en l'occurrence. Et si ces terrains ne souhaitent pas collaborer avec l'École, par exemple par manque de temps, cela va être compliqué. C'est un élément qui fait partie de l'animation à mon avis. Lorsqu'on met en place des programmes, on aborde généralement les enjeux réflexifs en amont, mais ils sont moins présents par la suite. Et cela ne concerne pas uniquement la place des patients mais aussi l'efficacité de nouvelles pratiques.

**M. CHAMBAUD.**- J'insiste quand même, et je ne pense pas que ce soit totalement opposé à ce que vous dites. Les difficultés auxquelles nous sommes confrontés actuellement sont un manque de financement dans le cadre d'appels à projets sur ces sujets, déjà peu nombreux, mais aussi d'équipes de recherche, et donc nous ne sommes pas capables d'y répondre. Si des personnes sont ouvertes à ces aspects mais ne rencontrent pas des équipes de recherche parce qu'il y en a très peu en France, on se retrouve aussi face à une difficulté. Il faut vraiment le travailler sur l'ensemble des éléments.

**M. VIEUXBLÉ.**- Je prends de nouveau la parole car cela touche à ce qui était mon domaine de compétences. Nous avons des experts en France, comme M. Dépinoy, des leaders charismatiques qui ont créé leur propre petite société de réflexion et qui entraînent des dynamiques locales qui font tache d'huile. Que l'on soit dans la thématique précédente ou autour de la personne handicapée, à mobilité réduite, ou âgée, on est dans de la démarche projet. Et il y a toujours un volet de recherche, d'expertise, pour voir où l'on va et si l'on a atteint l'objectif que l'on s'était donné initialement. Tout cela constitue des embryons d'éléments de recherche. Après, effectivement, l'intérêt de la formation est de pouvoir fédérer des expériences, car il faut bien reconnaître que trop peu de monde en France est au courant que cette démarche existe.

Vote à main levée sur la délibération n° 18/2015 (avis n° 5/2015/4) : **UNANIMITÉ**

Le DE animateur territorial intégration et appui aux personnes en perte d'autonomie est adopté.
---

• **Praticien DIM MCO**

**Mme MALPOT.-** Ce troisième diplôme est en fait une déclinaison du diplôme d'établissement Expert PMSI évoqué ce matin, l'un des premiers diplômes d'établissement ouverts par l'EHESP. Ce diplôme avait pour ambition de former les médecins DIM (département d'information médicale) sur l'ensemble du champ du PMSI et de leur donner en parallèle des compétences pour appuyer leur établissement, à la fois dans la démarche stratégique de positionnement de l'établissement sur le territoire et dans l'analyse et le pilotage médico-économique de l'établissement en lui-même.

Ce diplôme fonctionne très bien, nous prenons chaque année un candidat sur deux par rapport aux demandes que nous recevons. Nous avons également reçu des retours des stagiaires et des employeurs concernant la durée du diplôme d'établissement, et le fait que certains médecins DIM prennent leur poste dans le champ de la médecine chirurgie obstétrique sans avoir le temps de se former et apprennent donc « sur le tas ».

Le choix fait avec Sahar Bayat, l'enseignante responsable du diplôme, qui ne pouvait pas non plus être présente aujourd'hui, est de proposer un diplôme d'établissement intitulé DE praticien DIM MCO vraiment dédié au champ du MCO, dont la durée est plus courte parce que centrée sur les modules MCO, et complétée d'un stage obligatoire de trois semaines en établissement pour accompagner les médecins, leur permettre de se former et d'intégrer plus rapidement les établissements, pour ceux en tout cas qui visent uniquement le champ du MCO.

Les objectifs sont vraiment de maîtriser le volet technique et le codage de données PMSI MCO, d'être en capacité d'encadrer une équipe sur ce champ, de garantir la qualité des données et de participer à l'élaboration des tableaux de bord médico-économiques et l'évaluation médico-économique en établissement de santé.

Le parcours est organisé autour de trois modules en présentiel et le stage. La validation repose sur un examen final, plus la participation aux modules.

Comme je l'ai évoqué, il s'agit pour nous de renforcer encore la place de l'EHESP sur ce champ, sachant que nous avons déposé un dossier pour faire reconnaître à la Commission nationale des certifications professionnelles le diplôme Expert PMI. Le dossier a également été envoyé à la DGOS. Nous profitons aussi du fait que l'EHESP a reçu une évaluation favorable de l'OGDPC pour les médecins, c'est un argument de plus pour développer ce diplôme d'établissement.

*Départ de M. Bouvier-Muller.*

**M. BERLAND.-** En fait, ce sont les professionnels du codage.

**Mme MALPOT.-** Et du pilotage médico-économique.

**M. BERLAND.-** C'est plus élégant...

**M. SANNIÉ.-** Évidemment, c'est un élément essentiel de la vie de l'hôpital. C'est très stratégique d'avoir de bons acteurs sur ce terrain. Pour moi, ce n'est effectivement pas simplement des professionnels du codage. Depuis que je suis rentré dans l'hôpital, sans pour autant faire partie des équipes de professionnels, cela m'a toujours semblé être un enjeu, c'est-à-dire le dialogue entre ces acteurs et les professionnels de santé.

Or, d'après les retours que j'ai vis-à-vis des professionnels de santé, c'est un dialogue de sourds. C'est-à-dire que les professionnels font en fonction de leur activité et il faut la capacité à traduire cela en codes, et donc en monnaie sonnante et trébuchante pour l'établissement. Certes, cela se fait en fonction d'une catégorie, d'une codification, je suis d'accord, mais il n'y a pas du tout de module sur le fait de savoir travailler avec les professionnels, avec ceux qui font le soin. Or, cela me semble un élément assez important.

Notamment, lorsqu'un service est amené à rencontrer ceux qui codent, je remarque que ces points sont très souvent frustrants. Vous savez, dans une discussion ou un conseil de surveillance, c'est la partie où tout le monde rit de ces acteurs que l'on considère comme des *geeks*, des autistes vis-à-vis des besoins des professionnels de santé. Or, je pense qu'ils sont tout aussi serviteurs de l'établissement public que les autres.

Donc, comment améliorer ce dialogue et ce travail pour que, au fond, cela corresponde aux besoins et que l'on valorise aussi l'activité des professionnels qui, parfois, peuvent être en dehors des clous. Je pense notamment aux maladies infectieuses, aux maladies rares, aux consultations complexes qui parfois ne tombent pas dans les clous de la codification.

**Mme MALPOT.**- Peut-être l'une des réponses, mais je laisserai les directeurs d'établissements répondre en complément, est que les deux diplômés Expert PMSI et celui-ci s'adressent à des professionnels de santé. Les gens qui s'inscrivent sont en général médecins, ont eu un exercice en contact avec les patients au sein des services et font le choix pour différentes raisons de s'orienter vers les départements d'information médicale.

L'angle que nous avons choisi est de leur apprendre à dialoguer avec les services financiers, considérant que leur expérience passée leur permet justement de faire le pont entre les deux. Après, vous avez raison, c'est un des enjeux de la fonction et de son positionnement au sein des établissements.

☒ Vote à main levée sur la délibération n°18/2015 (avis n°5/2015/2) : **UNANIMITÉ.**

Le DE praticien DIM MCO est adopté.
-------------------------------------

**M. BERLAND.**- Je vais bientôt être obligé de vous quitter, comme plus aucun point n'est soumis à un vote, vous allez pouvoir poursuivre sur les questions diverses.

## 9. QUESTIONS DIVERSES

**M. POMMERET.**- J'avais évoqué trois points mais l'un a été traité ce matin. Il en reste un et le départ de M. Ricordeau le rend un peu plus compliqué, mais je pense que l'on peut poser la question.

Des filières État sont pour l'instant en panne, des formations initiales devaient avoir lieu et ne se font pas. Nous n'avons pas de calendrier prévisionnel fixe pour dire quel est l'avenir de ces formations. Je voudrais connaître de la part du ministère quel est l'avenir de ces formations initiales : infirmier, inspecteur des affaires sanitaires ou autres. C'était ma première question.

**Mme QUIOT.**- Des réflexions sont engagées mais je ne suis pas aux manettes sur ces dossiers, c'est la Direction des ressources humaines du ministère qui travaille ces questions. Pour ce que j'en sais, elle les travaille dans une approche filière par filière et ses travaux pour l'instant n'ont pas abouti. Le souhait que nous avons émis, pour ce qui concerne le secrétaire général, est de faire un croisement de l'ensemble de ces approches pour sortir de celle en tuyau d'orgue, filière par filière, afin d'avoir une vue d'ensemble sur les besoins de professionnalisation des personnels État sur ces professions. Une fois que seront bien expertisés les problèmes propres à chaque filière, nous souhaitons une vision d'ensemble plus croisée et distanciée. Cela touche les médecins-inspecteurs, les pharmaciens-inspecteurs, les IASS. Je ne peux pas en dire plus pour l'instant.

**M. POMMERET.**- Il n'y a pas de calendrier ?

**Mme QUIOT.**- Je pense qu'il y a un calendrier des travaux mais je ne connais pas les points d'atterrissage. Je peux me renseigner et vous apporter des réponses lors d'un prochain Conseil.

**M. POMMERET.**- Merci.

**M. CHAMBAUD.**- La situation n'est pas exactement la même sur toutes les filières. Pour les inspecteurs des affaires sanitaires et sociales, nous avons maintenant des éléments assez précis. Tout d'abord, il y aura une rentrée au mois de mars-avril de l'année prochaine, nous avons même des éléments quantitatifs sur cette rentrée. Ensuite, une demande a été faite pour modifier la maquette de leur formation afin de la réduire autour de 15 mois, si ma mémoire est bonne.

En outre, un référentiel de compétence est en train d'être travaillé et, derrière, le travail peut s'engager sur les IASS avec une rentrée qui se fera en mars-avril. Elisabeth vous a aussi parlé d'un « engagement » pour que les filières État, notamment les inspecteurs des affaires sanitaires et sociales et la filière hospitalière en 2017 aient une rentrée commune en janvier.

Pour les médecins-pharmaciens, la situation est pour l'instant en interrogation. Les informations officieuses sont qu'un ou des groupes de travail vont être montés sur leur devenir. En tout état de cause, il n'y a pas eu de rentrée 2015 des médecins-inspecteurs et pharmaciens-inspecteurs, et nous n'avons pas du tout d'éléments pour l'année prochaine.

J'ai écrit au ministère de la Santé, d'abord parce qu'il faut avoir ces groupes de travail et que les problèmes sont différents entre les pharmaciens-inspecteurs et les médecins-inspecteurs. Sur ces derniers, il y a un problème général sur la filière santé publique, et il faut trouver une solution non pas au sein de l'École mais plus large pour savoir ce que l'on attend des médecins de santé publique qui rentrent notamment dans des structures publiques : ARS, directions de cohésion sociale, agences nationales, assurance maladie, voire les collectivités territoriales.

Sur les ingénieurs, Denis Zmirou est présent et connaît bien la situation. Pour les ingénieurs du génie sanitaire, la situation est encore un peu différente puisque les modalités sont en cours de modification. C'est-à-dire que nous n'avons plus la filière de formation des ingénieurs du génie sanitaire telle qu'elle était avec l'agrément de la Commission des titres d'ingénieur. Mais si je suis bien au courant des derniers éléments, le concours d'ingénieur va se mettre en place à la suite de la formation IMR-SET. Cela signifie qu'il faudra avoir fait cette formation ou avoir eu une équivalence pour passer le concours d'ingénieur du génie sanitaire. Donc, nous sommes dans une situation un peu particulière car à l'inverse des autres formations.

Nous demandons au ministère de la Santé un pilotage général qui nous permette, en tant qu'école, de savoir comment avancer vis-à-vis de ces différentes formations. On voit bien que les dispositifs se réfléchissent dans des endroits différents, et la cohérence et la cohésion de tout cela est assez complexe pour l'École.

*Départ de M. BERLAND.*

**M. VIEUXBLÉ.**- J'ai consulté le référentiel de formation que vous avez distribué à l'entrée, et j'ai eu l'agréable surprise de voir que beaucoup de filières sont ouvertes maintenant aux infirmiers de santé publique. Or, quand vous parlez des filières vous-mêmes, vous ne parlez pas des infirmiers de santé publique. Je suis agréablement surpris que ce soit maintenant traduit sur papier car cela va être lu et enregistré avec beaucoup d'intérêt.

Je suis devenu inspecteur et j'ai donc changé ma casquette, mais j'ai travaillé pendant dix ans au ministère pour défendre en CAP la filière des infirmiers de santé publique qui n'existait pas. Nous l'avons créée de toutes pièces avec nos collègues médecins-inspecteurs, grâce à votre soutien et celui d'autres collaborateurs de la DGOS et de la DGAPB. Sinon, nous n'aurions jamais pu aboutir.

Maintenant, la filière existe et je trouve important qu'on ne les oublie pas. De plus, ils sont maintenant catégories A, ce pour quoi nous nous sommes battus pendant des années. Ils sont parmi les derniers professionnels de santé à y être entrés. Je suis heureux de savoir

que cette profession, même si elle n'est pas présente dans vos paroles aujourd'hui, figure dans le document que vous avez remis.

**M. CHAMBAUD.**- Ce n'est pas dans mes paroles car nous n'avons pas de mandat réglementaire pour faire cette formation.

**M. VIEUXBLED.**- C'est dommage.

**Mme MICHEL.**- Je suis porteuse d'une question de la part des élèves fonctionnaires qui s'inquiètent de la suppression des remboursements des frais d'inscription au master pour les élèves en double cursus. Je pensais que cela devait être présenté aujourd'hui.

**M. CHAMBAUD.**- Nous sommes en train d'étudier ce point, y compris sur les aspects réglementaires pour savoir si la décision doit être prise par le Conseil d'administration. Dans ce cas, elle passera à la prochaine session.

**M. POMMERET.**- J'ai une dernière question concernant le mode de scrutin pour les prochaines élections au Conseil d'administration pour lequel il a été fait état de la possibilité d'un vote électronique. Étant informaticien de formation, j'ai les plus grandes réticences concernant ce type de vote. Pour l'instant, si l'on regarde les derniers rapports du Sénat ou d'autres organismes, il ne va pas dans le sens d'une généralisation faute d'avoir fait toutes ses preuves, notamment concernant la sécurité et la confidentialité.

**M. CHAMBAUD.**- C'est un point que nous avons abordé aussi en Comité technique. La position de la Direction est que nous allons prendre toutes les garanties en termes de sécurité. C'est un élément important pour nous et nous allons démarrer ce processus avec un cahier des charges à définir. Nous ne l'avons pas fait pour les élections nationales puisqu'elles se sont déroulées selon des modalités définies par le niveau national, dans lequel cet aspect de vote électronique n'était pas pris en compte.

Nous avons fait le tour de toutes les structures qui ont fait ou sont en train d'utiliser le vote électronique, qu'elles soient universitaires ou associatives, et les éléments sont rassurants puisque la satisfaction par rapport à ce type de vote est assez importante. Nous pourrions vous fournir la liste des structures qui ont mis en place ce type de dispositif. Vous pourrez voir par vous-mêmes que, jusqu'à présent avec les éléments connus, il existe une très forte adhésion à ce type de vote.

**M. LAMBERT.**- L'ADH a procédé à un vote par Internet en début d'année pour ses élections nationales au conseil d'administration. Nous nous sommes adressés à une société spécialisée qui nous a facturé 2 000 euros. Sur 1 300 électeurs, il y a eu 800 votants : sécurité totale, anonymat total. C'était une très belle réussite, et nous répèterons l'opération chaque fois.

**M. POMMERET.**- Les postes étaient-ils positionnés à des endroits particuliers ou chacun pouvait-il voter par Internet ?

**M. LAMBERT.**- Chacun de son poste par Internet.

**M. POMMERET.**- Et donc, vous aviez la photo de la personne qui était derrière le poste ?

**M. LAMBERT.**- Nous vous donnerons le cahier des charges, c'était vraiment très bien.

**M. CHAMBAUD.**- En tout cas, nous prendrons appui sur ces éléments, notamment pour les aspects de sécurité.

**M. LAMBERT.**- Chacun avait un code d'accès donné par le prestataire et moi, secrétaire général de l'association, je n'y avais pas du tout accès. C'était très bien fait. Je donnerai à la direction les coordonnées de la société. 2 000 euros, cela vaut le « coût » !

**M. CHAMBAUD.**- En excusant encore le départ du président pour des raisons totalement inévitables, s'il n'y a pas d'autre point, je vais clore la séance du Conseil d'administration en

remerciant les administrateurs et en vous disant à très bientôt puisque notre prochain Conseil sera à la fin du mois d'octobre.

Merci et bon retour à tous.

*(La séance est levée à 16 h 17.)*