

	<b>PROCES VERBAL</b>  Conseil d'Administration de l'EHESP  Séance du 12 juillet 2016	Référence	PV CA/DIR 2016-3
		Révision	
		Date d'application	28/10/2016
		Version	1

	Rédigé	Validé
Date	Septembre 2016	27 octobre 2016
Prénom Nom (ou nom de l'instance)	DIXIT-Atoutext SA	Conseil d'administration

**Au titre des représentants de l'État :**

Représentant les ministères chargés des Affaires sociales : Mme Agnès QUIOT est présente,  
 Représentant le directeur général de la Santé : M. Benoît VALLET est présent,  
 Représentant de la direction générale de l'Enseignement supérieur : M. François COURAUD est présent,  
 Représentant la direction générale de la Recherche et de l'Innovation : Mme Martine BONNAURE-MALLET est présente.

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

Représentant le Mouvement des entreprises de France (MEDEF) : M. Bernard MESURÉ est présent,  
 Représentant la Fédération hospitalière de France (FHF) : M. David GRUSON et Mme Véronique ANATOLE-TOUZET sont présents,  
 Représentant le Syndicat des Managers publics de Santé (SMPS) : M. Pierre de MONTALEMBERT est présent,  
 Représentant la Confédération démocratique du Travail (CFDT) : Mme Anne MEUNIER est présente,  
 Représentants le syndicat Force ouvrière (FO) : M. Pascal DE WILDE est présent,  
 Représentants la Confédération générale du Travail (CGT) : Mme Laurence BRAY est présente,  
 Représentant l'Association des Directeurs d'Hôpital (ADH) : Messieurs Frédéric BOIRON et Patrick LAMBERT sont absents,  
 Représentant le syndicat des Médecins Inspecteurs de Santé publique (SMISP) : M. Thierry FOUÉRÉ est présent,  
 Représentants le Syndicat national des Inspecteurs de l'Action sanitaire et sociale (SNIASS) : Mme Marie-Hortense GOUJON-HAEGY et M. Jean-François FOUNET sont absents.

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

M. Guy CATHELINÉ est présent,  
 M. Jean DEBEAUPUIS est présent,  
 Mme Karen LEFFONDRE est présente,  
 M. Thomas SANNIÉ est absent.

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

M. Denis ZMIROU est présent (après-midi)

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

M. Jean-Baptiste COMBES est présent,  
 M. Pascal CRÉPEY est présent,  
 Mme Pascale ROUSSEL est présente,

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

Mme Catherine PITAULT-COSSONNIÈRE est présente.

**Représentants des élèves fonctionnaires :**

M. Jérémy CHAMBRAUD-SUSINI est présent,  
M. Catherine LEBLANC est présente.

**Représentant des étudiants :**

M. Guillaume RALL est présent.

**Procurations :**

Mme Marie-Hortense GOUJON-HAEGY donne pouvoir à M. Thierry FOUÉRE  
M. Frédéric BOIRON donne pouvoir à M. Pascal de WILDE  
M. Thomas SANNIÉ donne pouvoir à M. Jean DEBEAUPUIS  
Mme Élisabeth TOMÉ donne pouvoir à M. Bernard MESURÉ

**Présents au titre de l'EHESP :**

M. Laurent CHAMBAUD, directeur,  
Mme Élisabeth de LAROCHELAMBERT, Secrétaire générale,  
M. Manuel COAT, directeur de Cabinet,  
M. Vincent NOEL, Agent comptable,  
M. Philippe MARIN, directeur des études  
Mme Catherine ÉVEILLARD-HOANG, directrice du Développement et de la Formation continue,  
Mme Stéphanie GICQUEL-BUI, secrétaire générale adjointe,  
Mme Marie RENAULT, directrice des ressources humaines,  
Mme Marie-Hélène RIO, directrice des finances et du contrôle de gestion,  
Mme Claire ANNEE-DESMAS, contrôleur de gestion  
Mme Céline BONNETIER, responsable de la maîtrise des risques,  
Mme Séverine THIEFFRY, assistante direction générale.

# SOMMAIRE

1. APPROBATION DU PROCES-VERBAL DE LA SEANCE DU 9 JUIN 2016 .....	5
2. ACTUALITES.....	5
3. VALIDATION DE LA COMPOSITION DU BUREAU DU CA ET DE LA COMMISSION TECHNIQUE DES MARCHES ....	7
4. AVIS SUR LA CANDIDATURE AU POSTE DE DIRECTEUR DES ETUDES, PROPOSEE PAR LE DIRECTEUR DE L'EHESP .....	14
5. PRESENTATION D'UN POINT D'AVANCEMENT DU PLAN PLURIANNUEL D'EFFICIENCE ET D'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE.....	33
6. PRESENTATION ET ADOPTION DU BUDGET RECTIFICATIF N° 1 POUR 2016.....	36
7. DEBAT D'ORIENTATION BUDGETAIRE ET PROCEDURE D'ELABORATION DU BUDGET POUR 2017 .....	43
8. PRESENTATION ET ADOPTION DE LA POLITIQUE TARIFAIRE DE FORMATION CONTINUE POUR 2017 .....	49
9. APPROBATION DE LA TRANSFORMATION DU CERTIFICAT « GESTION DES RESSOURCES HUMAINES » EN DIPLOME D'ETABLISSEMENT .....	50
10. APPROBATION DES NOUVELLES MODALITES D'INDEMNISATION DES STAGES INTERNATIONAUX DES ELEVES EDH ET D3S.....	51
11. PRESENTATION ET ADOPTION DU BILAN SOCIAL 2015 .....	55
12. APPROBATION DU RENOUVELLEMENT DES ADHESIONS INSTITUTIONNELLES POUR 2016 : .....	54
↵ AGENCE DE MUTUALISATION DES UNIVERSITES DES ETABLISSEMENTS (AMUE) .....	54
↵ UNIVERSITE SORBONNE PARIS CITE (USPC) .....	54
↵ UNIVERSITE BRETAGNE LOIRE (UBL).....	54
13. QUESTIONS DIVERSES .....	55

*(La séance est ouverte à 10 h 37 sous la présidence de M. Debeaupuis.)*

**M. DEBEAUPUIS.-** Comme il s'agit de notre deuxième conseil d'administration de la nouvelle mandature, M. Chambaud me suggère à juste titre de refaire un tour de table.

Je suis donc Jean Debeaupuis, président de cette nouvelle mandature du conseil d'administration de l'EHESP.

**M. CATHELINÉAU.-** Bonjour, je suis Guy Cathelineau, je siège au titre des personnalités qualifiées, et en tant que vice-président du conseil d'administration.

**Mme LEFFONDRÉ.-** Je suis Karine Leffondré, je représente ici l'institut de santé publique d'épidémiologie et de développement de l'université de Bordeaux dont je suis également membre du conseil d'administration comme enseignante-chercheuse en biostatistiques.

**M. COURAUD.-** François Couraud, je représente la Direction générale de l'Enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle du MENESR.

**Mme BONNAURE-MALLET.-** Je représente la Direction générale de la recherche et de l'innovation du MENESR.

**M. VALLET.-** Bonjour à tous, je suis directeur général de la Santé.

**Mme QUIOT.-** Je représente Pierre Ricordeau, secrétaire général des ministères chargés des Affaires sociales.

**M. MESURÉ.-** Bernard Mesuré, je représente le Mouvement des entreprises de France.

**M. GRUSON.-** David Gruson, de la Fédération hospitalière de France.

**Mme ANATOLE.-** Je représente également la Fédération hospitalière de France, je suis directrice générale du CHU de Rennes.

**M. de MONTALEMBERT.-** Bonjour, Pierre de Montalembert, délégué national du SMPS, je suis le représentant suppléant et vous présente les excuses du titulaire, Ronan Sanquer.

**Mme MEUNIER.-** Anne Meunier, secrétaire générale adjointe du syndicat CFDT, suppléante de Michel Rosenblatt, qui vous présente ses excuses pour son absence.

**M. de WILDE.-** Je suis directeur d'hôpital et siège au titre de Force ouvrière, groupe hospitalier État.

**Mme BRAY.-** Laurence Bray, je représente la CGT et je suis titulaire.

**M. FOUÉRÉ.-** Je représente le syndicat des médecins inspecteurs de santé publique et indirectement le SPhISP, le syndicat des pharmaciens inspecteurs de santé publique.

**M. RALL.-** Bonjour, Guillaume Rall, étudiant en master 2 « Pilotages des politiques et action en santé publique », je représente les étudiants.

**Mme LEBLANC.-** Je suis représentante des élèves fonctionnaires en qualité de suppléante de M. Lortet qui vous prie d'excuser son absence.

**M. CHAMBRAUD-SUSINI.-** Je suis élève inspecteur de l'action sanitaire et sociale, représentant titulaire des élèves fonctionnaires.

**Mme PITAULT-COSSONNIÈRE.-** Bonjour, je suis suppléante de Christophe le Rat, je représente les personnels BIATSS.

**Mme ROUSSEL.-** Pascale Roussel, je suis représentante des enseignants-chercheurs à l'École.

**M. CREPEY.-** Je représente également le personnel d'enseignement et de recherche de l'École.

**M. COMBES.-** Bonjour, Jean-Baptiste Combes, je représente aussi les enseignants-chercheurs à l'École.

**M. NOEL.-** Bonjour, Vincent Noël, agent comptable de l'École.

**M. COAT.-** Manuel Coat, directeur de cabinet à la Direction de l'EHESP.

**Mme de LAROCHELAMBERT.-** Bonjour, je suis Élisabeth de Laroachelambert, secrétaire générale de l'EHESP.

**M. CHAMBAUD.-** Laurent Chambaud, directeur de l'EHESP.

**M. DEBEAUPUIS.-** J'ai à vous présenter les excuses de M. Jarnigon, contrôleur budgétaire, absent aujourd'hui.

Si vous n'avez pas de question liminaire, je vous propose d'aborder notre ordre du jour.

## 1. APPROBATION DU PROCES-VERBAL DE LA SEANCE DU 9 JUIN 2016

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

**M. MESURÉ.-** Je n'ai pas de remarques sur le procès-verbal lui-même qui est fidèle à nos discussions, mais le nombre de pages autour du débat sur la composition du bureau montre qu'il y a un certain problème. Je me permettrai donc d'y revenir au point 3.

Vote à main levée sur la délibération n°25/2016 : UNANIMITÉ.

Le procès-verbal est approuvé.
--------------------------------

## 2. ACTUALITES

### • Vie de l'école

**M. CHAMBAUD.-** Le conseil des formations a été installé le 30 juin, le président élu à l'unanimité est M. Fred Paccaud, directeur de l'institut universitaire de médecine sociale et préventive de Lausanne, enseignant en santé publique. Dans le cadre de ses travaux, il a beaucoup travaillé sur la recherche sur les services de santé dans plusieurs pays.

Dès sa première réunion, le CF a eu à se prononcer sur la candidature qui va vous être proposée aujourd'hui de responsable de la Direction des études. Personne n'ayant postulé à la vice-présidence, une élection sera organisée à la prochaine séance.

Madame Dominique Polton a été élue présidente du conseil scientifique qui s'est réuni le 5 juillet. Elle est encore conseillère auprès du directeur général de la CNAMTS, membre du HCAM, connue pour tous ses travaux dans le domaine de l'économie de la santé au CNAM, à l'IRDES et des structures statistiques. Le vice-président est Philip Milburn, professeur en sociologie à Rennes 2, membre du laboratoire de recherche « espace et société ».

Les trois instances sont maintenant opérationnelles au sein de l'École.

Comme cela s'est fait les années précédentes, ces deux instances ont décidé de faire régulièrement des séances communes. C'est intéressant pour l'École car leurs compositions sont très différentes ; le conseil scientifique étant en majorité constitué de personnes venant du milieu académique, le conseil des formations de personnes venant du milieu professionnel.

### • Mobilités au sein de l'École

Le poste de direction du développement et de la formation continue, vacant depuis plusieurs mois, est maintenant occupé par Mme Catherine Évaillard-Hoang depuis le 18 avril. Son parcours est intéressant pour l'École puisqu'elle vient du monde de la formation

professionnelle (OPCA, Unifaf). Ce sera un élément complémentaire à l'inscription des formations dans le cadre de structures professionnelles.

Nous avons également eu l'arrivée récente de Marie Renault, nouvelle directrice des ressources humaines. Elle est directrice d'hôpital et a occupé le poste de DRH au sein du CHU de Saint-Etienne et dernièrement elle exerçait au sein Département Conseil en Stratégie des Hospices civils de Lyon. C'est important également pour nous car le poste de DRH à l'école est très stratégique.

Nous devons aussi annoncer deux départs dans des fonctions importantes.

Stéphanie Gicquel-Bui, secrétaire générale adjointe, qui a vécu toute la transformation de l'ENSP en EHESP, y compris dans des moments difficiles, nous quitte le 1<sup>er</sup> septembre pour la Direction de l'AFPA Bretagne en tant que directrice de développement et de service public.

Laurence Garo, responsable de la filière EDH, va rejoindre le 22 août la Haute autorité de santé en tant que chef du service de certification des établissements de santé.

Pour la continuité de la formation des directeurs d'hôpital, nous avons souhaité un intérim sécurisé jusqu'à la fin de l'année en la personne d'Alain Mourier, directeur d'hôpital et enseignant à l'École. Nous sommes en train de travailler sur une fiche de poste pour un nouveau responsable de filière des directeurs d'hôpital.

• Communautés d'universités et d'établissements

Concernant l'USPC (Université Sorbonne Paris Cité), la plupart d'entre vous ont vu les dépêches sur l'arrêt de l'Idex. Effectivement, un avis rendu a arrêté l'Idex pour deux communautés : Toulouse et USPC.

Cette décision n'était pas du tout anticipée, l'ensemble des membres ne s'y attendait pas. Les bientôt 9 membres, puisque la Fondation des maisons des sciences de l'homme (FMSH) souhaite toujours rejoindre l'USPC dès l'année prochaine, ont décidé d'en tirer des leçons et de trouver un nouveau projet.

D'après mes informations, le fait que l'USPC continue avec de grands établissements et une ou des universités reste acquis. Le sujet principal porte sur les quatre universités (Paris 3, Paris 5, Paris 7 et Paris 13), si elles vont vers la fusion et à quel rythme. Les discussions sont en cours dans les universités et entre leurs présidents, mais je ne vous cache pas que les choses sont compliquées.

Le calendrier joue aussi, l'idée est de savoir si cette fusion permet de récupérer l'Idex. Au deuxième semestre 2017, une fenêtre pourrait s'ouvrir pour que cette Comue récupère des fonds Idex sous 18 mois.

À mon sens, les présidents sont prêts à aller vers cette fusion, ce qui implique d'avoir un projet commun, mais aussi de le partager avec les universités et grands établissements.

Outre l'aspect politique et stratégique, l'ensemble des crédits de l'USPC se décompose de plusieurs éléments financiers. Un montant dérogatoire de 4 M€ est engagé jusqu'à la fin de l'année, il n'est pas remis en question.

La décision de l'Idex entraîne non pas un arrêt brutal mais une diminution des financements de 30 % sur 18 mois, soit 8 M€, lesquels vont être mobilisés entre le 1<sup>er</sup> juillet et le 31 décembre 2017. Il a été proposé que ces crédits servent principalement à continuer les engagements pris, notamment pour des programmes interdisciplinaires, les pédagogies innovantes, les bourses et l'international. Cela va entraîner surtout l'arrêt d'initiatives nouvelles pour USPC.

Par ailleurs, des crédits d'accompagnement peuvent être mobilisés après cette période biseau si l'USPC veut reconcourir pour l'Idex. Les éléments ne sont pas acquis pour l'instant.

Pour l'École, un certain nombre de points qui étaient acquis le restent. Je prends un exemple assez symbolique ; nous avons obtenu une chaire de recherche sur l'exposome, et nous venons d'obtenir la dernière chaire d'USPC sur le management des organisations en santé. Ces deux chaires financées sur trois ans ne sont pas remises en question.

Nous bénéficions aussi d'un certain nombre de financements sur des pédagogies innovantes, mais il n'y aura pas d'autre projet de ce type. Nous restons aussi avec ce qui avait été acté pour 2016-2017 pour les bourses.

Beaucoup de discussions vont s'engager, le sujet étant de savoir si les quatre universités vont vers la fusion, quel sera le lien avec les grands établissements et quel est le calendrier.

Concernant la Comue Université Bretagne Loire (UBL), le Conseil d'administration s'est installé et Pascal Olivard a été élu président. De même pour le conseil académique dont M. Rachid el Guerjouma, président de l'université du Maine, a été élu président.

L'élaboration du contrat de site 2017-2020 va maintenant s'engager.

Dans cette phase d'installation, il est difficile de dire comment les choses vont évoluer, sachant que la place de l'École dans ces deux Comue est très différente. L'une compte 8 membres et nous faisons partie de l'ensemble des instances (conseil d'administration, conseil académique, conseil des membres). Dans l'autre, le nombre de partenaires est beaucoup plus large, et donc la place de l'École est plus complexe à sécuriser. Ce qui est un peu paradoxal puisque la grande majorité des forces de l'École se situent à Rennes.

Par ailleurs, un projet d'I-Site est en cours. Le Grand Ouest n'a pas d'Idex et trois I-Site étaient en compétition dans le Grand Ouest, à Brest, à Rennes et Nantes. Dans la première phase, deux sur trois ont été retenus : Nantes et Rennes, ce dernier étant axé au départ avec deux piliers : alimentation et environnement ; numérique et nouvelles technologies.

Avec le CHU de Rennes ici présent, nous avons fortement insisté pour qu'un aspect santé et santé publique se retrouve un peu, mais il n'est peut-être pas à la place que l'on souhaitait.

**M. DEBEAUPUIS.**- Merci de ces informations, nous y reviendrons en fin de conseil.

Y a-t-il des questions sur ces points d'actualité ?

**M. GRUSON.**- Ma question portait sur la neutralité budgétaire sur le cycle de gestion courante de l'École avec la fin de l'Idex.

**M. CHAMBAUD.**- Premièrement, sur un certain volet, les financements restent acquis, je pense notamment aux deux chaires relativement bien dotées (350 000 € et 280 000 € par an) qui ont été provisionnées avant l'Idex.

Sur d'autres sujets, le fait est que nous n'aurons pas de financement de nouvelles initiatives. C'est plutôt dans ce contexte que l'École va être interpellée.

Troisièmement, avec l'arrêt de l'Idex, il faudra probablement s'attendre à une augmentation de l'adhésion de l'École à USPC pour 2017. Il faudra voir quelle est la balance entre ce que l'USPC continuera de nous apporter et ce que cela nous coûtera. Aujourd'hui, la balance est largement positive.

**M. DEBEAUPUIS.**- Nous reviendrons éventuellement sur le sujet dans la suite de nos débats.

### **3. VALIDATION DE LA COMPOSITION DU BUREAU DU CA ET DE LA COMMISSION TECHNIQUE DES MARCHES**

**M. COAT.**- Ce point avait été traité à la séance d'installation du 9 juin. Concernant le bureau du Conseil d'administration, nous avons demandé la concertation interne au sein de chaque

collège. Pour la représentation des milieux professionnels, j'ai été informé hier que M. Rosenblatt serait titulaire et Cédric Arcos suppléant.

Il est demandé de valider la composition de ce bureau pour une année.

**M. DEBEAUPUIS.** - Merci, nous avons effectivement délibéré sur la composition de ce bureau qui est une création formelle que nous allons tester pour un an. Merci d'avoir relevé le défi de la concertation sur un ensemble assez large au sein de la communauté des professionnels.

Monsieur Mesuré ?

**M. MESURÉ.**- Je reviens sur cette création de bureau, car je pense que nous avons mis la charrue avant les bœufs dans un conseil d'installation. Vous nous avez dit vous-même, monsieur le président, que vous aviez des souhaits ; or, on nous a ensuite présenté des décisions et non des souhaits. Et par courtoisie vis-à-vis de vous, il était délicat pour les administrateurs de commencer par dire que nous n'étions pas d'accord avec notre président à peine élu.

Cette école n'a jamais eu de bureau, et c'est donc un fait très important qui nécessitait une préparation. Or, les débats m'ont mis assez mal à l'aise et la lecture attentive du compte rendu a plus que confirmé ces difficultés. C'est la première fois que je vois sur un seul point d'ordre du jour un nombre incroyable de pages relatant des positions de membres qui ne comprennent pas exactement de quoi il s'agit, et de réponses adaptées, données par vous monsieur le président et monsieur le directeur, disant effectivement qu'il faudra revoir ceci et cela.

Bref, je considère que la préparation de ce qui nous a été présenté est totalement insuffisante. J'en veux pour preuve la contradiction entre les documents remis sur table et ce qui nous a été projeté.

Je ne sais pas s'il y a eu concertation, mais j'avais demandé à Manuel Coat, à la sortie du conseil, si le MEDEF devait envoyer le nom d'un suppléant ou d'un suppléant et d'un titulaire et il m'avait répondu par l'affirmative. Mais à la lecture d'échanges avec notre autre représentante du MEDEF, que j'avais sollicitée pour ce bureau puisque c'est une ancienne élève de l'École et donc mieux placée que moi, je constate au vu d'un message hier que cela n'a été discuté avec personne puisque la conclusion est que Michel Rosenblatt est désigné, avec en suppléance la Fédération hospitalière de France. Or, je n'ai jamais donné mon accord.

Dans les notes précises, on dit que le bureau est constitué d'un représentant des organisations syndicales les plus représentatives d'employeurs, ce que je suis et qui est réputé dans tous les procès-verbaux. Pour moi, s'il y avait un collège des employeurs, mais j'en suis le seul représentant ici, ce serait avec la CGPME et l'UAPL, mais pas avec plus d'un tiers, voire près de la moitié d'un conseil d'administration.

Sur ce point, le MEDEF votera contre sur le fond, la forme et sur les représentants. Je n'ai rien contre Michel Rosenblatt dont je reconnais la qualité, le travail, sa connaissance de l'École. Il ne s'agit pas de problème de personne mais d'organisation.

Ensuite, je ne suis pas un juriste mais je m'interroge sur la façon de représenter le conseil d'une telle façon.

Puisqu'il n'y a pas d'urgence et que l'on a vécu pendant des décennies ainsi, on devrait faire les choses avec sagesse et confier cela à un comité de travail qui affinera les nombreuses questions, les réponses douteuses, afin que cette école se dote d'un bureau.

La mission même du bureau d'ailleurs me pose problème car elle est mal écrite. Il est indiqué qu'il organise l'ordre du jour du conseil. Pourquoi pas, mais faut-il un bureau pour cela ? N'est-ce pas le rôle du secrétariat du conseil ? On peut en débattre.

Plus loin, il est dit que le bureau aura à faire l'examen de questions budgétaires. Il n'y a rien de plus important. On l'a vu encore ces deux dernières années avec des budgets très tendus et des demandes de nos tutelles qui conduisaient à faire des pirouettes grâce au talent de notre directeur pour équilibrer les comptes entre le 27 décembre et la fin de l'année, comme en 2014. Voyez un peu le temps dont on disposait pour équilibrer les choses.

Les questions budgétaires, la volonté de mettre en place une politique de comptabilité analytique est pour moi capital pour l'École. La mission n'est pas claire car peut-être y a-t-il d'autres choses que les questions budgétaires. Donc, il manque la mission, sans parler des grandes failles dans la préparation.

Le deuxième point est beaucoup moins grave, c'est-à-dire le vote pour une vice-présidence. Dans un certain nombre de Conseils d'administration auxquels je continue d'assister, il est assez fréquent que le président ait un vice-président. Normalement d'ailleurs, le vice-président a pour mission de représenter le président lorsqu'il est empêché.

Mais, là encore, c'est totalement insuffisant. À tel point que le règlement intérieur ne le mentionne pas ou si peu. Aux pages 3 et 4 de notre nouveau règlement intérieur, au point 4 sur la présidence du Conseil d'administration, il n'y a pas un mot sur la vice-présidence, ni sur sa mission.

Il est intéressant d'avoir un vice-président mais les membres du conseil devraient connaître toutes ses missions, surtout compte tenu de sa personnalité. Là aussi, c'est à mon avis un dossier incomplètement préparé.

Enfin, en page 8, il est dit que « *le Conseil d'administration, réuni en formation restreinte aux enseignants-chercheurs universitaires à qui revient la compétence en matière d'examen des questions individuelles relatives au recrutement à l'affectation et à la carrière des enseignants - chercheurs au sein de l'École...* », mais cela n'a rien à voir avec le Conseil d'administration. Appelez cela un « conseil du recrutement et des carrières », mais ce n'est pas un Conseil d'administration. Jamais le Conseil d'administration ne délègue. Pourquoi n'a-t-on pas la même chose dans d'autres activités de l'École ?

Vous êtes sur un sujet qui justifie votre souci, et j'approuve car s'il y a les finances d'un côté, je pense que l'outil humain est aussi capital pour la qualité de cette école. Je ne suis pas contre tout cela. Mais il y a là aussi une insuffisance de sémantique dans la préparation ; cela ne peut pas être un « Conseil d'administration » réuni pour traiter de ces problèmes.

J'ai été très bien formé par l'une de mes ministres de tutelle antérieure avec qui j'ai beaucoup discuté et contracté. Elle avait pour coutume de répéter quand j'étais avec elle sur un texte pas très clair : « Il y a du flou, il doit y avoir un loup ». Je voudrais que notre conseil ne parte pas sur « des loups » mais sur ce que nous souhaitons, c'est-à-dire une action collective pour optimiser au maximum la marche de cette école, sa qualité et son développement.

Je souhaiterais qu'un comité de préparation, que l'on pourrait organiser avec le directeur, puisse délibérer et proposer quelque chose de sérieux et de bien compréhensible pour un bureau. Si tel n'est pas le cas et que je ne suis pas suivi, le MEDEF votera contre.

**M. DEBEAUPUIS.**- Merci. Je pense, monsieur le directeur, que nous n'avons pas été complètement compris dans notre pédagogie, nonobstant le travail de préparation approfondie que l'École et sa Direction ont assuré.

Si je comprends bien, vous revenez non pas sur la question du bureau, mais sur la délibération de notre Conseil d'administration qui s'est doté pour la première fois d'un règlement intérieur qui, par définition, est un document relativement conséquent. Il ne me paraît donc pas illégitime qu'il ait pris une place importante dans les débats, retracés par le compte rendu.

Dans le règlement intérieur, qui a été adopté par délibération du Conseil d'administration, sauf contestation que je n'ai pas entendue, vous faites référence à trois points : la

concrétisation du bureau dans la composition adoptée par le conseil ; la vice-présidence ; la formation restreinte du CA.

Sur ce dernier point, et je parle sous le contrôle de M. Couraud, j'ai cru comprendre que les textes applicables aux grands établissements emportaient nécessairement une formation restreinte aux enseignants-chercheurs pour les questions qui les concernent. C'est une obligation réglementaire. Elle n'avait pas soulevé de débat jusqu'à présent. Avec l'aide de M. Couraud, pouvons-nous lever cette ambiguïté ?

**M. COURAUD.**- Je confirme qu'il faut la création au sein du Conseil d'administration de ce que l'on appelle un conseil d'administration restreint dont l'avis est obligatoire pour la nomination des personnels enseignants-chercheurs. Cet avis est pris sur la base des propositions des comités de sélection. De plus, le Conseil d'administration restreint contrôle la composition des comités de sélection. C'est statutaire dans les établissements d'enseignement supérieur.

**M. DEBEAUPUIS.**- Cette réponse vous éclaire-t-elle ?

**M. MESURÉ.**- Ce que vient de dire M. Couraud est très intéressant mais ce n'est pas mon propos.

**M. DEBEAUPUIS.** - Je vous ai peut-être mal compris.

**M. MESURÉ.**- Le point essentiel porte sur la façon dont nous avons mis en place beaucoup trop tôt et vite à l'unanimité des choses capitales pour la marche de cette école. C'est mon point général et je ne suis pas entré dans le détail.

Comme d'autres choses m'ont paru arriver aussi très rapidement, pas de manière tout à fait préparée, en lisant attentivement l'ensemble du procès-verbal, j'ai trouvé étonnant un comité ou un conseil de formation, de rémunération, de carrière, qui pour moi n'est pas dans la mission du Conseil d'administration.

Le fond de mes questions, monsieur le président, n'est pas de polémiquer. Mais avant de mettre en place des outils, il s'agit de savoir quels sont les objectifs. J'ai donné des missions à titre d'exemple, la plus criante pour moi étant effectivement le bureau du conseil. J'ai donné deux ou trois exemples de ce que nous avons approuvé, en disant que nous étions allés trop vite, par correction vis-à-vis de vous, qui montrent que les problèmes ne sont pas bien réglés et pourraient l'être par une sémantique différente.

Encore une fois, je remercie M. Couraud d'avoir donné cette explication, mais ce n'est pas la question que je posais. Pour moi, cela ne devrait pas s'appeler un Conseil d'administration restreint. Cela n'a rien à voir avec le Conseil d'administration de notre école.

Pour le reste, je pense que M. le directeur a suivi et compris ce que j'ai voulu dire qui est d'une grande clarté.

**M. CHAMBAUD.**- Pour tenter d'éclairer cette situation, d'abord, nous avons souhaité un règlement intérieur pour le conseil d'administration car il n'en existait pas.

Sur le bureau et la façon dont nous souhaitons le mettre en place, il faut peut-être être plus clair sur la formulation pour lever un certain nombre d'ambiguïtés. Nous avons auparavant de nombreux endroits pour préparer les Conseils d'administration et avons souhaité formaliser en un seul afin de préparer les ordres du jour et les documents y afférents. Pour nous, c'est l'élément majeur de la constitution de ce bureau. De toute façon, les décisions sont prises lors du Conseil d'administration.

C'était aussi pour nous une sorte d'optimisation de notre temps au sein de l'École, puisque nous avons en interne et externe de nombreuses réunions de préparation. L'objectif était donc d'en avoir une seule qui nous permette de stabiliser l'ordre du jour et les documents requis.

La composition est celle qui apparaît sur la diapositive. Dans notre esprit, et c'est peut-être ce qui fait problème, il n'était pas nécessaire d'y réunir l'ensemble des membres du CA. L'idée est que les grandes composantes soient représentées par une personne titulaire et une suppléante. Souvenez-vous d'ailleurs des élèves et étudiants qui avaient demandé à avoir deux titulaires et deux suppléants. L'idée est de faire quelque chose d'opérationnel permettant de préparer au mieux ce Conseil d'administration.

Un deuxième aspect nécessite une certaine clarification. Notre statut d'établissement d'enseignement supérieur recouvre deux points.

Le premier est d'ordre stratégique et concerne les évolutions dans le domaine de nos recrutements, l'anticipation par rapport aux besoins ou ambitions de l'École.

Le deuxième est statutaire ; nous devons avoir une composition restreinte afin d'approuver un certain nombre de recrutements pour des postes de l'enseignement supérieur et de recherche.

Nous ne voyons pas cela comme quelque chose de lourd mais comme une modalité nous permettant de formaliser ce qui se faisait de façon très éclatée auparavant.

**M. MESURÉ.**- Merci des explications, qui ne me posent pas de problème puisqu'il n'y avait aucune polémique dans mon propos. Je pointais simplement la façon un peu trop rapide dont sont prises des décisions. C'est le seul point sur lequel il y a un peu de décalage.

Pour le reste, devait-on élire ou désigner le ou les représentants à ce fameux bureau... Cela a été aussi un débat que l'on peut relire des pages 8 à 11. Je n'ai j'avais vu autant d'incompréhensions.

Vu les questions posées, personne n'y comprenait rien. Celle que j'ai posée à M. Coat, moi-même n'ayant pas compris complètement, était précise : « suis-je une représentation des employeurs ou non ? » La réponse a été oui et compte tenu de l'urgence, j'ai répondu que j'enverrais le plus vite possible les noms de mon titulaire et la suppléance pour le MEDEF. Mes dispositions étaient donc tout à fait claires. Mais je trouvais que cela allait beaucoup trop vite et qu'il n'y avait pas d'urgence.

Entre temps, peut-être y a-t-il eu concertation. Entre qui, je l'ignore. Mais avons-nous ici le résultat d'une concertation ? Pour moi, sûrement pas. Il est hors de question que le MEDEF soit dans une sorte de collège « minestrone » de tous les administrateurs autour de la table. Désignez qui vous voulez pour ce bureau mais, jamais en tant que MEDEF, je ne pourrai voter. Michel Rosenblatt est compétent et très bien mais il n'est pas possible que le MEDEF vote pour un collège auquel il n'appartient pas. Le collège des employeurs n'est pas l'ensemble des représentations sociales de ce pays. C'est tout à fait aberrant.

Si l'on en reste là, c'est votre droit le plus strict. D'autres administrateurs peuvent se prononcer mais j'ai l'honnêteté de vous dire que, dans ces conditions, je ne nommerai personne à ce bureau et je demanderai, si la décision est maintenue, qu'il soit expressément écrit que le MEDEF n'a participé à aucune décision ni aucune concertation qui arrive à ce choix. Encore une fois, il ne s'agit évidemment pas de question de personne.

**M. DEBEAUPUIS.**- Merci, monsieur Mesuré. D'autres interventions ?

**M. GRUSON.**- Je rappelle que cette proposition de constituer un bureau ne répondait à aucune demande. Nous avons simplement bien voulu jouer le jeu pour tenir le timing. Un travail a été fait pour essayer de trouver la formulation la plus représentative possible, étant entendu -et je remercie Bernard Mesuré d'avoir reconnu les qualités de la désignation proposée- que c'est une désignation de l'ensemble des communautés professionnelles avec l'étiquette de la Fédération hospitalière de France afin de réunir le consensus le plus large possible, dans une logique où les représentations n'ont pas vocation à être fixes au fil du temps. C'est ce qui avait été évoqué et mis en œuvre.

J'ai bien conscience que l'on fait entrer un carré dans un triangle ; la composition du bureau n'est pas totalement équilibrée par rapport aux deux pieds de l'école, le professionnel et l'universitaire. Mais c'est la règle du jeu qui avait été adoptée au précédent CA. Je fais confiance aux collègues identifiés pour partager largement l'information, y compris avec M. Mesuré et l'organisation qu'il représente. En tout cas, c'est notre esprit.

Bien sûr, puisque ce bureau aura à préparer les travaux du Conseil d'administration -auquel il ne se substitue pas-, s'il a vocation à évoquer les sujets financiers, il n'est pas totalement illogique que puissent y siéger des représentants qui ont à voir avec les établissements qui cotisent au financement de l'École. Je n'ai aucune objection à ce que cette base puisse être élargie à d'autres établissements qui en formeraient le vœu en fonction des projets de développement de l'École, ce qui renvoie à l'évolution de son modèle économique.

**M. RALL.**- Je voulais signaler une erreur dans le document de délibérations, mon prénom est Guillaume et non Gregory. Quant à la volonté de l'École d'avoir un représentant titulaire élève et étudiant et un représentant suppléant, par honnêteté, je vous demanderais de corriger et m'indiquer comme suppléant et non titulaire, à part si vous souhaitez que nous ayons deux sièges, comme nous l'avions demandé.

**M. DEBEAUPUIS.**- Ces deux erreurs sont effectivement corrigées dans le projet de délibération sur lequel nous ne sommes pas encore.

**Mme LEBLANC.**- Je fais écho aux interventions qui m'ont questionnée dans le document adressé avec l'ordre du jour concernant la composition du bureau, où n'apparaît pas le terme de « préparation ». Or, c'est la mission première du bureau. Je trouve dommage que cela n'apparaisse pas dans le document en question.

Par ailleurs, lorsqu'il est dit que « le bureau procède à l'examen des questions budgétaires », je conçois que cela puisse interroger l'ensemble des membres du Conseil d'administration. Si j'en crois ce que vous avez dit, l'objectif est de préparer, y compris sur les sujets budgétaires, les délibérations du CA. Mais cela ne me paraît pas très clair, c'est peut-être une simple question de sémantique à revoir pour lever toute ambiguïté sur le sujet.

**M. CHAMBAUD.**- Je précise, et peut-être faut-il le clarifier, que lorsqu'on dit « préparer l'examen des questions budgétaires », il ne s'agit pas de prendre des décisions budgétaires de quelque ordre que ce soit. Il est simplement important que nous ayons, en interne ou au niveau des finances publiques, les personnes les plus à même de nous éclairer sur les modalités de préparation des points à l'ordre du jour sur les questions financières.

J'entends ce que vous dites, il n'y a pas d'urgence mais il faut tout de même préparer les sessions du CA. Je proposerais de revoir en interne les éléments pour clarifier les choses au maximum et, au moins d'ici la prochaine séance, de faire une préparation en bureau sur la base de ce qui a été indiqué ici.

J'insiste par ailleurs sur le deuxième point qui est pour nous fondamental : constituer définitivement la commission technique des marchés qui existait auparavant et doit continuer, avec notre demande insistante d'avoir une personne du conseil afin d'avoir un œil extérieur sur l'examen de ces marchés.

**M. MESURÉ.**- Merci, monsieur le directeur, de votre proposition. Une fois de plus, il n'y a pas de polémique, cela ne me choque pas que le bureau du Conseil d'administration se penche sur un certain nombre de dossiers pour préparer l'ordre du jour. Mais il ne faut pas en mettre un en exergue. Il faut donc supprimer cette phrase ; que cela n'apparaisse pas comme une mission. Si vous affichez deux missions, sont-elles les seules ? C'est ma question. Il peut y en avoir quatre ou cinq parfaitement justifiées, je ne critique pas cela. C'est donc très important de le dire.

De la même façon, je trouve intéressant pour les membres de ce conseil de savoir si l'on saura appeler les compétences de notre vice-président, ou si sa seule mission sera de

remplacer le président pour tenir le conseil en cas d'empêchement. On peut y réfléchir, il y aurait peut-être à bénéficier de ses compétences pour lui confier d'autres missions.

**M. RALL.**- Je réprecise, concernant la correction que je signalais tout à l'heure, qu'elle figure bien dans le document préparatif mais pas dans le cahier des délibérations.

**M. DEBEAUPUIS.**- La double correction est faite dans le projet de délibération que nous allons aborder. Je retiens évidemment la proposition du directeur qui préparera pour le prochain conseil une relecture et un ajustement du règlement intérieur adopté au précédent conseil.

Je retiens deux points principaux : la notion que, le cas échéant, les fonctions de vice-président peuvent être précisées et qu'il n'est pas écrit que la mission unique du bureau du conseil est de préparer, sans pouvoir décisionnel, les délibérations du Conseil d'administration. Dans ce cadre général, il est prévu sur les questions budgétaires que le contrôleur financier de l'établissement et l'agent comptable participent à ces séances. Cela mérite d'être précisé dans une nouvelle délibération du conseil.

En termes de fonctionnement concret, notre débat pour ce conseil n'était peut-être pas optimal, un peu long et complexe. La composition de ce bureau est définie par le règlement intérieur qui dit que « les membres titulaires et suppléants du bureau sont désignés par et parmi les membres du conseil pour un an ». C'est l'objet du projet de délibération qui vous a été soumis.

Je suggère de procéder à ce vote, en ayant bien noté l'intervention de M. Mesuré et le désaccord éventuel de son organisation, de façon que le bureau puisse se réunir. En fait, il s'est déjà réuni de manière informelle, sans représentation de la communauté des professionnels, qui ne constitue pas un collège. Je rappelle que les collèges sont ceux du conseil et des regroupements ont été prévus par notre règlement intérieur. Ils sont nouveaux et peuvent déstabiliser au début, il faut s'y habituer et les réajuster le cas échéant.

Je vous sou mets ce projet de délibération tel qu'il résulte des contacts, échanges et concertations. Il peut y avoir des désaccords évidemment. De toute façon, cette question du règlement intérieur, donc du fonctionnement du conseil et ses instances, en particulier du bureau et la vice-présidence, sera réexaminée pour la bonne marche de l'établissement à notre prochain conseil le 27 octobre.

☒ Vote à main levée sur la délibération n° 20/2016 : 2 voix CONTRE.

La composition du Bureau du CA est validée.

**M. CHAMBAUD.**- Sur la commission technique des marchés, je me tourne vers les représentants extérieurs à l'École pour d'éventuels candidats.

**M. DEBEAUPUIS.**- Nous avons deux membres internes à l'École, M. Combes et M. Crepey en tant que suppléant. Il faut deux membres extérieurs à l'École pour compléter la commission.

**M. CHAMBAUD.**- Cela n'implique pas de venir sur place, les échanges peuvent se faire par téléphone.

☒ Délibération n° 21/2016 :

Mesdames Meunier et Bray se portent volontaires, respectivement en tant que membre titulaire et membre suppléant.

#### **4. AVIS SUR LA CANDIDATURE AU POSTE DE DIRECTEUR DES ETUDES, PROPOSEE PAR LE DIRECTEUR DE L'EHESP**

**M. CHAMBAUD.**- Il s'agit du recrutement du directeur des études dans un contexte d'évolution assez forte de l'étendue de ces activités. Suite aux nombreux rapports que nous avons demandés, l'objet est que cette Direction des études récupère une fonction stratégique sur l'ensemble des formations de l'École, professionnelles ou académiques.

Nous avons élaboré une fiche de poste pour laquelle trois candidats se sont déclarés. Pour des raisons notamment budgétaires, nous avons souhaité qu'ils soient uniquement des candidats internes, pas seulement enseignants-chercheurs de l'École mais aussi toutes les personnes qui avaient un temps de vacation de 30 heures minimum au sein de l'École, soit 150 personnes.

Le processus engagé comprenait trois étapes avant la proposition aux deux ministres :

- une consultation des enseignants-chercheurs de l'École,
- un avis du Conseil des formations,
- une proposition du directeur au Conseil d'administration.

Nous avons suivi le même processus pour le directeur de la recherche, que le Conseil précédent avait auditionné.

Suite à la consultation des enseignants-chercheurs, et c'est probablement un enseignement à en retirer, deux des trois candidats ont préféré retirer leur candidature. Ce que je trouve dommage car le processus devait être complet et aurait pu aboutir à des éléments différents entre les deux modalités à la fois vis-à-vis du CF et des enseignants-chercheurs de l'École. Suite à ces rétractations, une seule personne a été auditionnée par le CF.

L'étape ultérieure conduit le directeur à proposer à la signature des deux ministres le directeur des études pour l'École.

**M. DEBEAUPUIS.**- Avez-vous des questions ? (*Il n'y en a pas.*)

Nous allons donc procéder à l'audition de Mme Pommier. *Arrivée de Mme Pommier.*

Bonjour Madame, merci de nous rejoindre. Nous vous donnons la parole pour présenter votre candidature au poste de directeur des études.

**Mme POMMIER.**- Merci et bonjour à toutes et à tous.

Pendant ces quelques minutes, je vais vous présenter les enjeux qui me semblent essentiels et auxquels j'aimerais apporter ma contribution en tant que futur directeur des études.

Ces dernières années, nous avons eu de nombreux documents dans nos archives concernant la réflexion sur les évolutions de la Direction des études. Ces éléments montrent qu'à l'avenir, le périmètre et l'organisation de cette future DE va évoluer profondément par rapport à ce que nous avons connu ces dernières années.

Depuis la loi de 2004 où l'École a changé de statut, les besoins ont évolué.

Les missions de la future DE sont de soutenir le développement de la meilleure offre de formation en santé publique et en action sociale à destination des élèves, des professionnels et des étudiants, bien sûr en adéquation avec les enjeux et les évolutions des milieux professionnels.

Dans le cadre du COP et en m'appuyant sur l'existant, j'aimerais renforcer l'identité et la visibilité de l'offre de formation de l'EHESP en tenant compte de ses spécificités.

Concernant les élèves fonctionnaires, il s'agit de

- travailler à l'individualisation des parcours de formation,

- stabiliser les nouvelles maquettes de formation qui doivent encore être peaufinées,
- travailler les évolutions de certaines formations, par exemple pour les médecins inspecteurs de santé publique.

Tout cela, il faudra le réfléchir avec les différents services des ministères concernés.

Pour ce faire, il faudra travailler de manière très rapprochée avec les différents responsables de filière dans le cadre du comité pédagogique d'orientation, et en travaillant de manière parallèle sur la veille concernant l'évolution des métiers, par exemple sur :

- la mise en place des groupements hospitaliers de territoire (GHT),
- la prise en charge des maladies chroniques,
- la place de l'ambulatorio, de la prévention et promotion de la santé, des usagers.

Cette veille professionnelle peut être aussi utile pour alimenter la réflexion en direction des différents professionnels qui viennent suivre la formation continue.

Concernant les étudiants de master, la question de l'employabilité est cruciale. Cela implique un travail assez rapproché avec nos réseaux pour le développement de stages, de travailler au soutien des étudiants pour une meilleure connaissance du marché du travail et les offres possibles. C'est aussi un travail d'accompagnement pour les aider à valoriser leurs acquis.

Nous pouvons aussi travailler de manière approfondie au développement de compétences transversales, comme le développement de compétences pour mieux communiquer avec les journalistes, les syndicats, ou des compétences managériales que n'ont pas toujours nos professionnels qui se forment en master de santé publique. C'est aussi le développement de compétences pour mieux travailler en équipe, prendre des décisions. Différents éléments sont à travailler pas seulement avec les étudiants de master mais aussi avec nos professionnels.

Il est attendu que cette future DE puisse avoir un positionnement stratégique. Celui-ci se déclinera sur plusieurs niveaux.

La définition d'une politique de formation au sein de l'établissement en garantissant un certain nombre d'équilibres et en respectant une multidisciplinarité propre à l'École.

La DE aura une fonction d'animation des différents conseils et comités, et le développement de partenariats stratégiques.

Elle aura aussi un rôle de pilotage de la politique de formation pour soutenir les formations tout au long de leur cycle de vie.

Ce schéma montre le cycle de vie d'une formation.

La DE doit s'engager à être présente depuis les toute premières étapes de la réflexion pour monter des formations, sur tout ce qui concerne le processus de veille sur les métiers, sur l'offre existante. Une fois la formation montée, il s'agit de travailler à la promouvoir, la rendre visible, à son adaptation dans le temps car il faut s'assurer que les formations puissent évoluer une fois qu'elles existent. Bien évidemment, au fil du temps, il faut veiller à l'adéquation par rapport au marché du travail et aux évolutions dans le milieu professionnel.

Dans le travail que j'aimerais accomplir et ma vision de ce que peut être la DE, quatre grands principes sont à respecter :

1. Positionner la Direction des études dans une logique de ressources, c'est-à-dire un soutien à la mise en oeuvre au service des départements, des responsables de formation, des enseignants-chercheurs et ingénieurs, des élèves et étudiants.

Faire de la DE un conseil stratégique et d'aide à la prise de décision s'inscrivant dans le cadre du COP. Tenir compte des spécificités de l'École pour en faire un véritable atout : être un grand établissement professionnel et universitaire ; une valence mixte de santé publique et de management.

2. Proximité avec les milieux professionnels. Nous avons la chance, contrairement à d'autres établissements, d'avoir ce lien étroit avec les milieux professionnels et qu'il convient d'entretenir.

Souvent dans le cadre de mes contacts internationaux en recherche, j'ai pu échanger avec des responsables de formation étrangers sur cette force et cette originalité de l'École. J'aimerais tirer parti de la coexistence au sein de l'école des compétences managériales et de santé publique dans la santé environnement pour mettre sur le marché du travail des professionnels ayant une double compétence, des managers au service de la santé publique et des professionnels de santé publique avec des compétences managériales pointues.

Nous devons former des professionnels qui ont une vision du système qui leur permette de mieux s'adapter au contexte changeant et aux évolutions des pratiques professionnelles.

3. La DE joue un rôle d'interface entre les enseignants, les services support de l'École, les directions sectorielles, les instances, le centre d'appui à la pédagogie (CApP), la mission qualité.

En interne en matière de formation, il s'agit de diversifier les modes collectifs de participation des enseignants et d'accompagner l'intégration et l'acculturation des nouveaux enseignants-chercheurs.

Il faut engager la DE à avoir un rôle d'interface avec l'environnement de l'École en travaillant sur un choix stratégique de partenaires de formation et entretenir le lien avec les réseaux professionnels et les alumni. Il y a un énorme travail à faire et nous avons un potentiel extrêmement riche dans ce domaine.

Après des communautés d'universités et d'établissements d'appartenance, de belles opportunités s'offrent à notre établissement. Au sein d'USPC, ce sont les formations offertes par SAPIENS (service d'accompagnement aux pédagogies innovantes et à l'enseignement numérique) ou au sein de l'université Bretagne Loire avec toute la réflexion sur l'université des TICE (Technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement).

Pour mener ce travail d'interface, je m'appuierai sur les différents conseils, en particulier le Conseil des formations.

D'ailleurs, la désaffection de celui-ci atteste d'un véritable problème. Je me suis essayée à analyser les présences des acteurs depuis 2013, avec à droite la composition attendue et, à gauche, la présence effective. Globalement, on note 50 % de présence ; les syndicats sont fortement présents, les représentants de l'Etat un peu moins. Un suivi de ce type pourra aussi servir d'indicateur d'évaluation de la Direction des études. J'aimerais pouvoir faire en sorte que ce conseil puisse être plus moteur à l'avenir.

Afin de soutenir l'amélioration de la qualité de l'offre pédagogique, je travaillerai sur quelques outils et leviers privilégiés qui sont directement à la disposition de la Direction des études. Comme Siscole, un système d'information global de gestion de l'offre de formation, véritable outil de pilotage qui permettra de travailler sur la cartographie des formations, ou encore, un processus de veille stratégique, qu'il reste à structurer, et une veille professionnelle, concurrentielle, institutionnelle et partenariale.

Dans la mesure où la DE est une ressource, les résultats de cette veille doivent nourrir la dynamique institutionnelle et surtout le comité pédagogique d'établissement, qui sera le lieu de la production collective avec les différents acteurs.

Ce comité, qui reste à créer, sera animé par la DE et doit permettre un véritable travail collectif avec les différents coordonnateurs de formation professionnelle ou master, ainsi qu'avec les autres directions et services support. Il s'agira de préparer des ordres du jour avec des sujets structurants, et d'identifier des sujets prioritaires à travailler à court et moyen terme.

Cela devrait permettre de soutenir un travail en transversalité, interdépartemental et interfilière. C'est un véritable enjeu pour notre école aujourd'hui.

Je mettrai en place des modalités de travail participatif dans une perspective de concertation.

Il s'agira de garantir une cohérence entre les formations initiale et continue et de penser à une offre de formation continue ou innovante. Nous avons un véritable savoir-faire que nous pouvons mener plus loin encore, en pensant à des formations pour des cohortes de générations, pour des professionnels seniors qui ont déjà une expérience de dix à quinze ans. Nous pouvons aussi toucher d'autres types de publics, par exemple, les médecins hospitaliers et libéraux qui ont un appétit pour une formation en santé publique.

4. Le maintien d'un équilibre entre les deux directions stratégiques de l'École ; la Direction des études et la Direction de la recherche avec une articulation forte entre les deux car elles ont un certain nombre de missions communes.

J'aimerais pouvoir tenir compte dans les recrutements, des enjeux de la politique de recherche, mais aussi de la politique de formation de l'établissement. Je souhaiterais aussi participer au développement de la formation par la recherche et, pourquoi pas, contribuer aussi à la formation doctorale qui, pour l'instant, reste le domaine de la Direction de la recherche.

D'ailleurs, je mettrai à contribution mon expérience de chercheur pour soutenir une production de recherche sur les métiers et les publics pour mieux les former. Nous pouvons mobiliser en interne à l'école une expertise en sociologie des professions, en science de l'éducation, en science politique, en transfert de connaissances, pour pouvoir étudier l'évolution des professions, des pratiques professionnelles, l'évolution des institutions, pour offrir et alimenter la réflexion concernant la formation.

Dans le cadre du COP, un élément a attiré mon attention : les quatre enjeux majeurs mis en avant pour les cinq prochaines années, dont un grand établissement d'enseignement supérieur de recherche et de service public à fort ancrage professionnel, et une école reconnue et légitimée par des partenariats.

Le quatrième de ces principes que j'ai mis en exergue est une école soucieuse de la diversité et de la promotion de la qualité de vie de sa communauté. Concernant ce dernier point, je pourrai aussi mobiliser mes compétences en promotion de la santé pour réfléchir à ces questions qui sont le cœur de la réflexion des universités promotrices de santé.

Pourrions-nous devenir un grand établissement promoteur de santé ? Nous serions les premiers en France.

À partir de tout ce que je viens de vous présenter, la question clef à laquelle vous devez répondre est : suis-je la bonne personne pour mener à terme ce projet ?

Je suis consciente que je ne suis pas une candidate issue des milieux professionnels. Ce n'est pas pour autant que je ne valoriserai pas ces parcours, et je reconnais la richesse de l'École du fait d'y avoir justement ces milieux professionnels.

Vous avez déjà eu mon CV, je ne m'y attarderai pas. En termes de formation, je veux juste vous dire que je suis médecin en santé publique, formée à l'économie de la santé et au management des systèmes de santé, ainsi qu'à la santé communautaire. J'ai un doctorat en santé publique, plus particulièrement en analyse des systèmes de santé et une habilitation à diriger des recherches.

Je souhaiterais attirer votre attention sur quelques éléments que j'ai largement investis dans ma carrière professionnelle :

Ma participation pendant de longues années à l'ingénierie pédagogique et de formation dans le cadre de masters, de formation statutaire et de la formation continue où j'ai pu développer des référentiels de formation et des formations basées sur des approches par compétences.

J'ai aussi participé à la mise en place de processus pédagogiques très innovants, notamment dans le cadre de masters européens (EuroPubHealth). J'ai aussi pu développer d'autres référentiels de compétences au niveau national dans le domaine de l'éducation thérapeutique et de l'éducation pour la santé.

En recherche, je suis membre du CRAPE-Arènes (Centre de recherches sur l'action politique en Europe) et chercheur associé au laboratoire ACTÉ (Activité Connaissance Transmission Éducation) en sciences de l'éducation.

Pour finir, j'aimerais que la DE puisse se pencher aussi avec vous sur la question de notre offre de formations en 2025 : quelle ambition avons-nous pour l'EHESP à plus long terme ?

Je vous remercie de votre attention.

**M. DEBEAUPUIS.-** Merci, vous présentez votre candidature en vous projetant dans une réorganisation de la Direction des études, résumée par le directeur tout à l'heure. Je vais demander aux membres du Conseil s'ils ont des questions à vous poser. Peut-être, dans le cadre de cet échange, pouvez-vous préciser dans votre parcours professionnel et académique, les thèmes de recherche et formation sur lesquels vous avez travaillé.

Peut-être pouvez-vous préciser comment vous abordez cette communauté professionnelle que vous avez évoquée, les thèmes principaux de changement ou transformation, pédagogiques éventuellement, en termes d'innovation auxquels vous pensez en vous projetant dans cette nouvelle fonction.

**Mme LEBLANC.-** Plusieurs thèmes abordés dans votre présentation ne peuvent qu'interpeller les élèves fonctionnaires que je représente ici. Vous avez parlé d'individualisation des formations. À titre de remarque liminaire, nous apprécions que ce thème soit mis en exergue dans le projet de refonte de la Direction des études. Par ailleurs, vous avez insisté sur la nécessité de maintenir et développer la proximité avec les milieux professionnels, ce qui me touche particulièrement.

J'ai une remarque complémentaire et une question à vous poser sur ces deux sujets.

Vous n'avez pas mentionné -c'est pourtant un sujet qui leur tient à coeur- la nécessité pour les formations des élèves fonctionnaires de capitaliser davantage sur les parcours des uns et des autres. Nous avons la chance dans cette école d'avoir, au sein des différentes filières d'élèves fonctionnaires, des profils variés, une vraie richesse des parcours, que ce soit de la part de lauréats issus du concours externe, du concours interne ou du troisième concours. Il nous semble qu'il y aurait lieu de davantage capitaliser sur les acquis des différents élèves et filières pour enrichir les formations telles qu'elles sont dispensées.

Quant à l'individualisation des formations, j'aimerais avoir plus de précisions sur la manière dont c'est envisageable et développé.

**Mme POMMIER.-** Je peux difficilement vous dire exactement comment aujourd'hui. Ce n'est pas anodin quand j'ai dit que je souhaitais travailler de manière collaborative. C'est pour moi très important de pouvoir réfléchir avec d'autres, échanger et coconstruire une solution adaptée aux besoins, aux demandes et attentes des différents partenaires. Pour moi, c'est quelque chose d'extrêmement important. C'est quelque chose qu'il faudra travailler de manière extrêmement précise avec les principaux concernés qui ont beaucoup à dire sur le sujet.

L'individualisation est pour moi quelque chose d'essentiel. La formation bouge aujourd'hui et l'on ne peut plus continuer à former les professionnels, ou même les étudiants, de la même manière que jusqu'à maintenant. Les technologies et l'accès à l'information ont beaucoup évolué, il faut trouver des mécanismes permettant de prendre en compte ces évolutions et de partir de cela. Vous l'avez souligné, les élèves viennent avec énormément d'atouts, il faut prendre le temps de les reconnaître et de s'appuyer dessus pour aller de l'avant. Pour cette question du « comment », si je suis prise à ce poste, c'est avec plaisir que j'y réfléchirai de manière plus concrète avec vous.

**M. CATHELINÉAU.**- J'ai particulièrement apprécié cette présentation dans le cadre de votre candidature sur le rapprochement avec les milieux professionnels mais aussi sur cette vision globale d'articulation recherche/formation.

Je me suis interrogé lorsque vous avez parlé des partenariats avec le monde de l'université. C'est un vrai sujet à travailler. Vous avez parlé de l'université des TICE, et je pense que l'on doit peut-être aller au-delà. Sur le site de Rennes avec les partenaires universitaires, dans la définition et les projections sur les nouveaux métiers, chacun aurait à gagner à une réflexion commune, je ne doute pas que vous irez dans ce sens.

**Mme POMMIER.**- L'une des premières choses que je ferai est de rencontrer les partenaires universitaires dans le cadre de l'Université Bretagne Loire car je pense qu'un contact avec eux est absolument nécessaire très rapidement.

**Mme ANATOLE.**- Une question sur le lien avec les milieux professionnels ; j'ai lu dans le dossier soumis au Conseil que votre candidature est très orientée sur le volet universitaire, académique et santé publique, et peut-être moins sur le volet managérial et rapprochement des milieux professionnels, et qu'il était envisagé un poste d'adjoint chargé plus spécifiquement de ce lien avec les milieux professionnels. Dans votre projet, avez-vous réfléchi à cet organigramme cible futur, voire à la personne qui pourrait être désignée chargée de ces aspects ?

**Mme POMMIER.**- Je ne sais pas encore qui se chargera de ce travail. Le conseil des formations invitait à avoir un rapprochement avec un représentant des milieux professionnels. Je pense que cette option doit être réfléchie. Je n'y suis pas opposée, mais à ce jour, je ne peux pas vous dire exactement de quelle manière je souhaiterais que cela se fasse.

En tout cas, c'est une option qui peut être tout à fait acceptable pour moi. Mais, je dois encore réfléchir. C'est quelque chose qui ne se fait pas en une semaine. J'ai eu cet avis du CF il y a quelques jours seulement, je pense qu'il faut que je mûrisse cette question.

**M. de MONTALEMBERT.**- Bonjour et merci pour votre présentation qui m'a inspiré quatre questions.

En parlant de la formation des élèves fonctionnaires, vous avez dit que certaines maquettes devaient être peaufinées. Est-il possible d'avoir plus de précisions : quelle maquette et quel peaufinage envisagez-vous ?

Ensuite, vous avez parlé, et c'est rentré dans les nouvelles fonctions de la Direction des études, de travailler sur la veille stratégique, notamment sur l'évolution des métiers dans le cadre des groupements hospitaliers des territoires (GHT), de la place croissante des usagers, du développement de l'ambulatoire. Pourriez-vous rentrer plus dans le détail et dire comment vous voulez y travailler, vous envisagez l'impact pour les différentes formations et quelle réponse en termes de formation vous souhaitez y apporter.

Vous avez parlé d'un comité pédagogique d'établissement, je vous avoue mon ignorance totale et j'aimerais que vous précisiez à quoi il sert, quels sont sa composition et son positionnement par rapport au conseil des formations.

J'ai noté, mais c'est sûrement une erreur : « Pourrions-nous devenir un grand établissement promoteur de santé, ce serait une première en France ». À ma connaissance, l'EHESP est un grand établissement spécialisé sur la santé, j'ai du mal à comprendre cette phrase, ce que vous voulez dire précisément.

**Mme POMMIER.**- Nous sommes effectivement un grand établissement, c'est l'Organisation mondiale de la santé qui a créé un label des universités promotrices de santé, qui sont développées dans plusieurs pays européens. Aujourd'hui en France, aucune université n'a souhaité avoir un label d'université promotrice de santé. C'est dans cette perspective que j'en parlais. Le label des universités promotrices de santé veut dire tout simplement comment un établissement, au jour le jour, veille au bien-être et à la santé de ses élèves, de

ses professionnels. C'est un peu l'équivalent des hôpitaux promoteurs de santé, c'est le même type de démarche.

Le comité pédagogique d'établissement doit se créer pour gérer au jour le jour la réflexion concernant l'évolution de la formation. Il sera composé par les responsables de filière, de masters, des services ressources qui peuvent apporter une aide à la construction de la formation. Je dirais que c'est un lieu où l'on peut échanger entre responsables de formation sur les bonnes pratiques, pour apprendre ce que font les uns et les autres, pour s'enrichir. C'est un lieu où l'on va échanger beaucoup d'informations, voir comment travailler en interfilière, mutualiser un certain nombre de choses. C'est vraiment quelque chose interne à l'École pour avoir une meilleure connaissance de ce qu'il se passe en termes de formation et échanger.

Sur les maquettes, et l'idée est liée à votre deuxième question, étant donné que la politique de santé publique évolue, il faut pouvoir faire évoluer aussi le contenu de la formation. Une réflexion est menée sur les GHT, donc, comment intégrer cette réflexion qui ne concerne pas seulement les établissements mais aussi tout le monde ambulatoire et la santé publique au niveau d'un territoire. Comment intégrer cette réflexion par exemple dans les modules communs organisés à l'École à la rentrée des élèves. Cela signifie de prendre des éléments d'actualité et de les intégrer dans cette formation transversale qui, finalement, concerne tous les élèves. Je me référais à cela en terme de peaufinage, c'est-à-dire intégrer les actualités et faire évoluer le contenu de cette rentrée commune.

Je prends cet exemple des groupements hospitaliers de territoire car il est extrêmement intéressant à l'École, dans l'idée aussi de faire le lien entre la formation et la recherche. Je ne sais pas si vous êtes au courant, mais Etienne Minvielle, porteur de la chaire de management, est en train d'organiser à destination des professionnels et des élèves qui souhaitent venir, des séminaires où on allie des résultats de recherche et de la pratique professionnelle pour travailler cette question. Des séminaires sont organisés tout au long de l'année, le premier a eu lieu la semaine dernière où beaucoup de directeurs d'hôpitaux étaient présents mais aussi des élèves. Une demi-journée a été consacrée à quelques résultats de recherche qui pouvaient donner matière à réflexion à ces GHT.

En deuxième partie, des expériences concrètes étaient présentées par des directeurs d'hôpital, sur les différents questionnements qui se posent. Par exemple, un professionnel de Niort venait nous présenter sa réflexion sur la manière dont l'hôpital, dans le cadre de ces GHT, pouvaient ne pas réfléchir seulement au soin mais aussi à la santé dans tout le territoire.

Il se tiendra des séminaires d'une demi-journée tout au long de l'année pour aborder des thèmes clés de l'actualité sur lesquels on a besoin de réfléchir.

**M. FOUÉRE.**- Je reviens sur la formation initiale d'un certain nombre de filières État, vous citez des enjeux notamment avec les milieux professionnels, je pense aux filières MISp, PhISP et IASS. Je souhaite savoir concrètement comment vous allez pouvoir les relancer. Sur certaines filières, on peut dire que les liens avec les milieux professionnels se sont distendus au fil des années. Ce n'est pas de la volonté de l'EHESP, la Direction actuelle essaie de relancer ces liens. J'ai entendu que vous seriez attentive à l'individualisation des parcours sur la formation initiale mais il y a aussi des enjeux en formation continue.

La filière des médecins inspecteurs de santé publique est un peu en déshérence depuis quelques années. Il n'y a pas eu de rentrée cette année, faute d'un concours organisé l'année dernière. Un concours est organisé cette année mais avec une filière qui ne rentrera qu'en janvier. La machine est à relancer avec un véritable enjeu pour la Direction des études, en lien avec les départements puisque j'ai cru comprendre que les responsabilités de filière vont se faire dans les départements. Au travers de votre présentation, j'ai eu du mal à percevoir comment vous allez vous organiser concrètement. Cela vaut pour cette filière et les PhISP et les IASS.

**Mme POMMIER.**- J'ai commencé une démarche par rapport aux MISp mais que je ne l'ai pas encore faite pour les PhISP et les IASS, cela viendra si je prends le poste. J'ai pris le temps d'aller rencontrer l'un de vos représentants au syndicat pour mieux comprendre les enjeux de la formation. J'ai rencontré longuement Christian Bailly qui était à Rennes et facilement accessible afin qu'il m'explique les différentes problématiques pour les médecins inspecteurs de santé public. Durant trois bonnes heures de discussion, il m'a indiqué les attentes en termes d'évolution de carrière, de reconnaissance, de formation, les quelques idées sur lesquelles vous êtes en train de réfléchir me semblent extrêmement intéressantes à approfondir.

Pour l'instant, je n'ai fait que prendre la température pour connaître les enjeux, et il me semble que je dois faire la démarche pour toutes les autres filières. C'est quelque chose qui viendra si je prends le poste, mais c'était pour moi déjà important de faire cette première démarche.

Il m'a dit que vous aviez des propositions concernant l'évolution de la formation. Je les trouve intéressantes et il faudra voir de quelle manière les structurer et faire entrer cela dans le cadre du travail que nous menons ensemble.

Effectivement, les filières vont dans les départements et je vois deux enjeux.

Le premier est leur bonne intégration et je pense que la DE devra avoir un œil dessus pour que cela se fasse dans les meilleures conditions possibles.

Le deuxième est d'éviter la bunkerisation, c'est-à-dire que les départements restent seulement avec leurs filières. Pour l'instant, nous avons la capacité de mener des formations de manière transversale entre les départements. Ces filières allant dans les départements, il faut être extrêmement attentif pour que le travail se fasse dans de bonnes conditions entre les différents départements.

Voilà ce que je peux en dire.

**M. MESURÉ.**- Madame, dans la continuité de ce que disait le représentant de la FHF, je voulais avoir votre vue sur l'institut du management pour lequel la FHF et le MEDEF ont été un *booster*. Vous avez parlé des politiques de santé qui doivent changer parce que la santé évolue, elles doivent anticiper plus que jamais. Étant donné les nouveaux paradigmes de la santé globale, cet institut du management est tout à fait capital pour l'École.

Vous avez dit que votre objectif était de faire de cette école une grande école de santé publique et j'ai bien compris ce que vous vouliez dire, surtout à l'égard de l'image que l'on peut en donner compte tenu des politiques que vous voulez mettre en place, notamment au niveau du potentiel d'élèves car nous avons connu un peu de déclin et il faut redresser la barre. Cette école de santé publique est la seule en France et nous nous devons d'attirer plus d'élèves.

Concernant l'Europe, je vois dans votre CV qu'elle ne vous est pas complètement indifférente puisque vous avez parlé de l'OMS. Par les programmes que vous mettez en place, vous pourriez probablement faire rayonner notre école grâce à la position que notre directeur a obtenue parmi les écoles de santé publique européennes.

Parmi les nouveaux paradigmes, un nouveau métier, qu'il faudra réorganiser au niveau de l'Europe, commence à émerger avec le *coaching*. Je pense qu'un programme sur cette formation pourrait parfaitement renforcer l'image de notre école en Europe. Pourquoi ne pas faire de la France l'initiateur d'une école européenne en matière de *coaching* par l'exemplarité que nous donnerions de notre action ?

**Mme POMMIER.**- À quel type de *coaching* vous référez-vous ?

**M. MESURÉ.**- Vous allez voir le remplacement de « trop d'infirmières » et de « pas assez de médecins » par une refonte complète des métiers de santé publique. Ce que nous connaissons aujourd'hui, à savoir le désert médical dans certains départements français,

n'aura plus aucune importance. D'abord parce que les nouvelles technologies numériques nous permettront d'y remédier. Ensuite, parce qu'à la place des médecins, les gens apprendront depuis leur plus jeune âge à avoir une meilleure hygiène de vie. C'est-à-dire tout ce qui est nécessaire au long de la vie pour arriver à bien vieillir plutôt que de ne parler que du vieillissement.

**Mme POMMIER.**- Merci de cette précision. Je suis extrêmement sensible à cette question européenne. Il y a huit ans, j'ai été coordinatrice du master EuroPubHealth avec un consortium de sept universités européennes, lequel a obtenu le label de très grande qualité Erasmus Mundus.

Cette question de l'ouverture européenne est très importante pour nous, pour moi surtout. Dans ce master, nous avons généralement des promotions de 15 à 20 nationalités. Nous avons eu la chance d'obtenir de l'Europe des bourses pour recruter dans des pays qui parfois ne peuvent pas envoyer des élèves en formation en Europe.

Ce master nous a vraiment permis de rayonner à l'international et d'obtenir un partenariat avec l'université de Columbia qui jouit d'une très grande reconnaissance. À travers ce projet européen, nous avons aussi pu recruter des professeurs qui participaient entre 4 et 12 semaines dans les différentes formations à l'École. C'est aussi une manière de faire rayonner l'école, nous sommes maintenant extrêmement connus et reconnus pour cette formation.

L'institut du management est pour moi fondamental. Dans ce master européen, nous sommes allés chercher un partenaire qui n'était pas parmi les fondateurs, l'université de Maastricht qui est extrêmement pointue en management. Pour moi, cette question du management est absolument essentielle dans la formation des professionnels de santé publique aujourd'hui. Elle n'est pas donnée dans toutes les formations de santé publique, et je pense que nous avons là quelque chose à faire. Nous pouvons être extrêmement novateurs dans le domaine, d'autant que nous avons les ressources sur place. Je pense qu'il faut vraiment aller mieux les puiser et les exploiter dans le cadre des masters. Pour l'instant, nous l'avons beaucoup fait avec d'autres partenaires européens avec des ressources sur place.

L'idée de *coaching* est très intéressante. La prise en charge de maladies chroniques m'intéresse particulièrement dans mon domaine de spécialité. L'éducation thérapeutique du patient est aussi quelque chose qui m'intéresse énormément. Cette réflexion sur l'amélioration de la prise en charge des malades ayant des pathologies chroniques est un grand enjeu que nous avons à gérer aujourd'hui. Une grande partie de cette prise en charge va se faire en dehors de l'hôpital, d'où l'importance de la mobilisation de différents types de réseaux, parfois des associations mais aussi des professionnels dans le cadre du *coaching* ou autres. Je pense à tous ces programmes d'éducation thérapeutique qui méritent d'être développés.

Je pense au docteur Rémy Bataillon qui travaille sur ces questions, et que nous avons là un boulevard à développer, notamment dans le cadre de la formation continue.

**Mme MEUNIER.**- Lorsque vous avez interrogé sur le fait que vous soyez la bonne personne pour ce poste, vous avez introduit votre propos en déclarant être consciente d'avoir une candidature déséquilibrée entre la valence universitaire et la valence professionnelle. Vous avez dit que vous vous sentiez prête à valoriser ces parcours. Pouvez-vous préciser ce que vous entendez par cette valorisation ?

**Mme POMMIER.**- La véritable chance de cette école, qui n'existe quasiment nulle part ailleurs, est d'avoir aussi des professionnels. Valoriser ces parcours professionnels signifie de créer une plus grande mutualisation et plus d'échanges entre les formations universitaires et professionnelles. Je pense qu'il faut mettre en contact de manière plus approfondie nos étudiants en master et les professionnels car ils ont beaucoup à apprendre les uns des autres.

Pour les jeunes en master, travailler avec les professionnels est extrêmement enrichissant, on le voit dans les groupes de travail mixtes. Pour les professionnels, il est très fructueux d'être en contact avec les jeunes en formation de master car ils leur apportent aussi un regard différent et décalé.

Je pense que c'est de cette manière que l'on peut vraiment valoriser l'importance et la richesse des professionnels. Il faut se donner des moyens et des outils pédagogiques qui permettent de faire un lien entre ces deux types de formation. Nous avons beaucoup de travail pour penser à des modalités pédagogiques un peu différentes à ce niveau. C'est surtout de cette manière dont je pense qu'il faut le valoriser.

Par ailleurs, lorsque l'École s'est ouverte au milieu universitaire, certains de mes collègues professionnels se sentaient peut-être un peu dévalorisés ou pas assez reconnus dans leur travail. Je pense que cela va aussi passer par cela, c'est-à-dire reconnaître la place de nos collègues professionnels formateurs qui ont une richesse différente de nos collègues universitaires mais tout aussi importante. Il faut vraiment que nous fassions attention à cela.

**M. DEBEAUPUIS.**- Merci, nous allons pouvoir délibérer après vous avoir auditionnée, en vous remerciant beaucoup pour cette présentation et ces échanges.

**Mme POMMIER.**- Merci et bonne journée.

*Départ de Mme Pommier.*

**M. DEBEAUPUIS.**- Qui souhaite s'exprimer, monsieur le directeur ?

**M. CHAMBAUD.**- J'ai donné tous les éléments sur le processus et vous apprécierez ceux qui vous venez d'entendre. En ce qui me concerne, les éléments contenus dans l'avis du Conseil des formations sont importants et je souhaite qu'ils soient suivis.

**M. RALL.**- En tant qu'étudiants, nous avons eu l'occasion de voir Jeanine Pommier lors de certains enseignements. Par rapport à l'évaluation des enseignements dans le cadre du master, les cours de promotion de la santé proposés ont été très appréciés des étudiants qui ont relevé la qualité de son enseignement, notamment son ouverture par rapport à l'originalité de nos parcours professionnels. Si nous sommes tous étudiants en master, nos parcours précédents étaient assez variés, entre les professionnels de santé, des personnes sortant de licence de psychosociologie, de sociologie. À chaque intervention, on pouvait noter la valorisation des expériences individuelles, chaque parcours apportait un point de vue intéressant dans l'appréciation d'un thème de la promotion de la santé.

Je l'ai un peu retrouvé dans sa présentation, dans sa volonté de rapprocher le monde professionnel, le monde de la formation et de la recherche. Après avoir écouté sa présentation, je crois vraiment à sa candidature car c'était assez représentatif de ce que nous avons pu vivre en formation initiale. En tant que représentant des étudiants, je soutiendrai cette candidature.

**M. VALLET.**- Merci pour cette audition et la présentation du parcours de la candidate. Un avis du Conseil des formations du 30 juin m'interpelle sur deux ou trois points. On indique que le candidat nommé n'occupera pas un poste vacant, cela signifie-t-il que le directeur actuel est encore en place ? Dans ce cas, le force-t-on à la démission ?

On a aussi évoqué une question à laquelle elle a répondu moins clairement qu'aux autres, à savoir celle de l'adjoint pour faire le lien avec les professionnels issus des institutions de santé. Cela implique-t-il la création d'un poste, que va-t-il se passer sur cet aspect des choses ?

**M. CHAMBAUD.**- La nomination va suivre le parcours mais, effectivement, le premier acte de la nomination est que l'actuel directeur des études démissionne. C'est un point que nous sommes en train de voir avec Philippe Marin, sachant qu'il a accompagné tout le processus, y compris durant la période de candidature. Le ou la directrice des études va remplacer le directeur actuel nommé par les deux ministres.

Sur l'élément du poste, c'est quelque chose que nous allons examiner, je ne veux pas anticiper le débat budgétaire mais, dans le contexte actuel, notre préoccupation est de pouvoir le faire à effectif constant. L'avis du Conseil des formations nous a été soumis voici une semaine. Comme ce poste fait partie de ceux redéployés dans le cadre de l'objectif cible de la Direction des études, nous allons le mettre à la candidature et regarder comment cela fonctionne.

Ensuite, l'élément pour nous en termes budgétaires est de privilégier l'interne et, à défaut, de voir les disponibilités budgétaires pour l'offrir en externe.

**M. de MONTALEMBERT.**- Je suis désolé pour celles et ceux qui siègent au CF car mon intervention sera une redite. Je salue d'abord Philippe Marin et son excellent travail réalisé en tant que directeur des études.

Ensuite, je tiens à préciser qu'il n'est pas question de remettre en cause les compétences d'enseignante et de chercheuse de Jeanine Pommier. Le représentant des étudiants nous a confirmé que ce n'est pas qu'un beau CV mais aussi des compétences avérées. Cela étant, le SMPS exprime toutes ses réserves sur le processus de désignation sur plusieurs points.

Monsieur Chambaud a parlé de l'évolution forte des activités de la Direction des études. Nous sommes parfaitement d'accord, mais nous constatons, d'un côté, une extension et, de l'autre, une restriction avec un poste ouvert qu'en interne. Certes, vous avez expliqué les raisons budgétaires mais nous regrettons beaucoup le fait d'avoir décidé de n'ouvrir le poste qu'en interne, même de façon large. Nous nous sommes sans doute privés de candidatures qui auraient été intéressantes et de grande qualité.

Ensuite, vous avez parlé de trois étapes dans ce processus : la consultation des enseignants-chercheurs ; l'avis du Conseil des formations ; l'avis du Conseil d'administration. Je tiens à préciser que sur ces trois étapes, seules les deux dernières sont réglementaires.

Il est très bien, pour des raisons de démocratie interne, de discussion et de libre choix, d'avoir interrogé les enseignants-chercheurs mais sur les trois candidats, deux ont retiré leur candidature, ce qui nous a empêchés de les interroger.

Je constate aussi que vous avez mis dans le compte rendu de la consultation des enseignants-chercheurs un classement mais sans préciser combien avaient pris part au vote et les voix obtenues par chacun. Ce qui, là aussi, obère le choix libre et éclairé du Conseil des formations et du Conseil d'administration. Suite à ce processus, nous avons l'impression que le Conseil des formations et aujourd'hui le Conseil d'administration sont transformés en simples chambres d'enregistrement du choix des enseignants-chercheurs, ce que je ne peux que regretter.

**M. CHAMBAUD.**- Je souhaite vous apporter quelques précisions, tout en respectant les positionnements de chacun.

D'abord, vous avez raison, le processus réglementaire ne comprend pas un avis des enseignants-chercheurs. Pour autant, et cela a été l'objet d'une discussion dans un Conseil d'administration précédent au moment où l'on a mis en place le poste de directeur de la recherche tel qu'il est actuellement, j'ai effectivement souhaité un avis de la communauté des enseignants-chercheurs car cela me semblait naturel dans un grand établissement d'enseignement supérieur. Le contexte et le processus réglementaire n'en sont pas changés et cela donne un élément supplémentaire d'appréciation.

J'ai dit en introduction ma désolation que le processus ait abouti à la démission de deux candidats et je m'en suis expliqué. On apprend aussi en marchant, si c'était à refaire, je souhaiterais que le résultat de la consultation des enseignants ne soit pas divulgué avant le Conseil des formations. Je m'y engage et j'espère que mes successeurs le feront par la suite. Mais le processus paraît valide et solide, on l'a vu pour la Direction de recherche, il apporte un élément de concertation supplémentaire au sein de l'École, ce qui semble quelque chose d'important.

Sur les avis, nous n'avons pas voulu rendre public le positionnement des personnes. Je l'ai sous les yeux et je peux vous le donner si vous le souhaitez. L'élément important à retenir est la grande participation des enseignants-chercheurs, avec un taux de 70 %, ce qui semble important pour notre communauté.

Dernier élément par rapport à votre premier point ; c'est exactement la façon dont nous avons procédé pour la Direction de la recherche. Dans un premier temps, nous avons fait un appel, non pas *urbi et orbi*, mais spécifique sur une communauté de 150 personnes proches de l'École. Je vous ai dit aussi l'élément de contexte budgétaire qui n'est pas négligeable, mais c'est aussi le fait qu'il peut être intéressant pour nous d'avoir dans un premier appel des gens qui connaissent bien cette école très particulière.

**Mme ROUSSEL.-** Puisque l'on a parlé des enseignants-chercheurs, je voulais me positionner par rapport à la candidature de Mme Pommier qui a reçu un soutien important de la part de l'ensemble de la communauté. Avoir consulté les enseignants ne revêt pas qu'une dimension démocratique ; le directeur des études va être appelé à travailler avec l'ensemble des enseignants de l'École et il me semble que c'est un atout majeur d'avoir un candidat soutenu par une grande partie de la communauté. Son aptitude à collaborer avec des gens et écouter des avis divers est largement reconnue.

Le deuxième point sur lequel je voulais insister est celui qu'elle a pointé spontanément dans son intervention ; l'attention quelle porte à l'individualisation des parcours. Les enseignements que je dispense portent sur la politique sociale. On voit très bien qu'une partie des élèves fonctionnaires est un peu lassée des cours de politique sociale pour les avoir déjà vus dans les préparations aux concours. J'ai vu la semaine dernière à l'évaluation des formations des IASS un certain nombre d'élèves qui l'avaient déjà vu dans la préparation au concours et d'autres se lever également pour dire qu'ils étaient du concours interne et qu'ils en avaient absolument besoin. L'attention portée à l'individualisation des parcours, en particulier pour les élèves fonctionnaires d'une plus grande diversité qu'au sein des masters est un point essentiel.

L'un des atouts de cette candidature est sa connaissance, avec son ancienneté au sein de l'École, des formations dans leur ensemble et celles qui ont évolué récemment. Je pense à la formation des inspecteurs, des directeurs, avec une diminution de la durée des formations et un impact important sur le contenu des formations et des aménagements. Que quelqu'un connaisse le passé et soit en mesure d'être tout de suite opérationnel pour accompagner ces bouleversements paraît extrêmement important.

Il faut faire attention à tous ces éléments. Par ailleurs, le parcours universitaire qu'elle a ne veut absolument pas dire qu'elle ne porte pas d'intérêt aux questions du management. Je crois qu'elle est tout à fait consciente de cette dimension dans les directions des établissements, mais aussi d'autres dimensions. Ce qu'elle connaît en matière de promotion de la santé où l'on va demander aux établissements de ne plus délivrer que des consultations ou de la chirurgie ambulatoire et aussi un atout pour cette candidature.

**Mme MEUNIER.-** Au titre du syndicat CFDT, nous partageons les éléments notés précédemment sur la question de la forme et du processus. Je n'y reviendrai pas, j'ai entendu votre réponse.

Madame Pommier a prêté une grande attention à la présentation équilibrée de sa candidature, ne mésestimant pas le déséquilibre entre la valence universitaire et professionnelle et donnant un certain nombre de réponses nous permettant de penser qu'elle a les meilleures intentions et qu'elle ne se désintéresse pas des questions du management.

Néanmoins, nous sommes très attentifs aux débats qui ont eu lieu et l'avis rendu par le conseil des formations. Au moment où la Direction des études est réorganisée avec un risque de « bunkerisation » des filières éclatées entre trois départements, on voit le risque qu'une candidature ou une direction trop universitaire ne permette pas la meilleure articulation possible entre la veille stratégique et la nécessité pour les formations

professionnalisantes d'être en prospective, en tout cas les mieux formées possible pour l'évolution de nos métiers demain.

J'ai bien entendu votre introduction, monsieur le directeur, notamment sur la recommandation du Conseil des formations d'associer à la directrice des études un adjoint qui assurerait la bonne cohésion dans une Direction des études, incarnée par une universitaire, pour une bonne répartition et un bon accomplissement des missions dans l'intérêt des formations professionnalisantes.

**M. GRUSON.**- Notre office est d'émettre un avis qui pourra être suivi ou non, si j'ai bien compris le processus. Je pense qu'il faut relativiser l'enjeu, mais nous sommes dans un exercice un peu particulier où nous avons à émettre un avis sur une candidature personnelle. On sait que les candidatures parfaites n'existent pas et nous avons comme institution, et en fonction de nos sensibilités, à émettre un avis sur ce que l'on croit bon.

Je lis avec beaucoup d'attention l'avis du Conseil des formations qui indique, globalement, que la procédure est gérée un peu en circuit fermé. Le deuxième élément est que cette candidature n'apporte pas de garantie sur la juste représentation du pilier professionnel dans l'École.

Même si j'entends le discours, je n'ai pas entendu d'assertion définitive sur la nécessité d'être épaulé par un adjoint représentant ce secteur, ni de confirmation de la Direction que s'il y avait création de poste, cela se ferait à somme nulle, et donc s'il y avait un risque, en retenant une candidature ne correspondant pas aux standards recherchés, de la compenser par un profil autre qui viendrait réparer le vice de procédure initial qui est d'avoir géré la démarche en circuit fermé.

J'ai entendu aussi le témoignage et les réponses aux questions, et la candidate qui s'est exprimée avec sincérité et engagement. Nous en sommes un peu rendus à cet office.

À ce stade, je ne me vois pas exprimer une position institutionnelle. Cela relève peut-être d'un avis à prendre avec recul. Je serai peut-être plus à l'aise avec un vote à bulletin secret afin que chacun s'exprime en fonction de son cadre de référence et sa grille de lecture institutionnelle, et ce qu'il a perçu et ressenti de ce grand oral prévu par les textes. Ce qui est très bien car cela permet de jauger la personne. En tout cas, si cela vous convient, cela me semblerait être la meilleure manière de faire sans prolonger nos débats.

**M. de WILDE.**- J'ai entendu Laurent Chambaud formuler un engagement. Comme il est important que les préconisations du Conseil des formations soient suivies, j'ai entendu que la Direction s'y engageait.

**M. CHAMBRAUD-SUSINI.**- Sur le plan sémantique, je pense que les médecins de santé publique ou des universitaires sont aussi des professionnels. Il faudrait vraiment, là aussi, faire un travail collectif, car on ne se rend pas compte comme ce peut être stigmatisant pour certaines catégories de professionnels.

Donc, les professionnels du management hospitaliers qui seraient détachés à l'établissement ont eu la possibilité de candidater au même titre que Mme Pommier, M. Villeneuve et Mme Legeas ?

**M. COMBES.**- Dans beaucoup de commentaires autour de cette table, on a relevé les qualités de la candidate et cité le Conseil des formations. Or, je compte 13 voix pour, 5 abstentions et 1 voix contre. Donc, deux tiers des voix étaient favorables si l'on prend en compte les abstentions, et 92 % si on les exclut. C'est donc plutôt un avis positif. Il n'y avait qu'une seule candidate, mais quand même.

Comme M. Gruson l'a dit, il n'y a pas de candidature parfaite. Avec une candidature pas vraiment académique, orientée « professionnel », sans doute aurait-on pu avoir des questions sur son habileté à continuer à développer des masters. En l'occurrence, c'est une personne plus académique, peut-être un peu moins versée « professionnel », mais qui a

quand même des aptitudes de collégialité et de discussion. Cela a été noté dans les cours. Pour moi, c'est une candidature particulièrement intéressante.

**M. MESURÉ.**- J'ai attendu le tour de table car mes questionnements étaient identiques à ceux de M. Vallet. Après avoir tout entendu, il n'existe pas de candidat qui colle avec le profil que l'on se fixe lorsqu'on fait du recrutement, je n'en ai jamais rencontré.

Les réponses de Mme Pommier montrent qu'elle a bien compris qu'il n'y a pas qu'une facette à la Direction des études.

Cela étant, le directeur a attiré notre attention sur fait qu'il souhaitait que l'on suive le Conseil des formations. Commencent là notre état d'âme et notre dilemme car le CF dit que dans le cas où elle serait retenue, il faudrait avoir un duo.

Il me paraîtrait important de voir si l'on ne doit pas avoir un engagement, soit par une retouche budgétaire, soit par un budget à dépense compensée. Compte tenu des évolutions que nous allons connaître, il paraît extrêmement important d'apporter une complémentarité à l'expérience et à la formation de la candidate actuelle. Je pense que l'on serait plus à l'aise pour donner un avis si nous avons la certitude que la Direction fera ce qui est nécessaire, quelles que soient les recommandations sur les budgets, pour mettre un adjoint plus ouvert sur le management qui devient de plus en plus indispensable.

**M. DEBEAUPUIS.**- Cet engagement a été exprimé clairement tout à l'heure.

**M. CHAMBAUD.**- Cette discussion reflète toute la beauté de l'École ; essayer de trouver un équilibre, toujours instable, entre des valences différentes. C'est toujours très intéressant et stimulant.

Par rapport à ce que disait M. de Wilde, je souhaite, et c'est un engagement de ma part, que l'avis du Conseil des formations puisse être suivi quant aux modalités de recrutement sur les postes de la Direction des études, dont le poste d'adjoint.

Deuxième point, je ne voulais pas anticiper car cela va être présenté, mais nous avons fait tout un effort au sein de l'École pour avoir un minimum de redéploiements, dont le poste d'adjoint fait partie. Nous avons la possibilité de remplir ce poste sans en avoir un supplémentaire aujourd'hui.

Dernièrement, le poste était ouvert à toute la communauté des enseignants-chercheurs, quel que soit leur statut, y compris tous ceux qui font des vacances de plus de 30 heures.

**M. DEBEAUPUIS.**- Merci. Découvrant ce processus et son stade, au-delà de l'inconfort qu'un certain d'entre vous ont exprimé d'une candidature unique...

**M. CHAMBAUD.**- Je précise que le dernier conseil d'administration l'a vécu de la même manière ; c'est plutôt un objet pour le Conseil des formations. Normalement, le directeur propose un candidat au Conseil d'administration. Je crois qu'il y avait une discussion sur la façon dont le CF n'a pas pu auditionner les deux autres candidats. C'est aussi un processus qui permet d'avoir toute une dynamique interne permettant de proposer une personne.

**M. DEBEAUPUIS.**- Il me semble, découvrant cette situation, que c'est l'aboutissement, d'une réorganisation interne à l'École, avec la création d'une Direction des études en position d'animation d'une politique de formation, avec un repositionnement des départements et filières, sur lesquels la candidate a indiqué qu'elle s'appuierait en étant attentive à ce qu'il se passerait, particulièrement dans le domaine du management.

On voit bien les qualités de cette candidature, la reconnaissance interne, externe ou internationale qu'elle peut apporter, des qualités d'ouverture et de plasticité dans la réflexion. Par rapport à l'avis du Conseil des formations, il y a un engagement clair de la Direction de renforcer la valence professionnelle et hospitalière par un poste d'adjoint au sein de la Direction des études.

Voilà ce qui est soumis à votre avis après avoir auditionné longuement Mme Pommier. Si vous êtes d'accord, nous allons procéder au vote à bulletins secrets en fonction du débat, qui ne préjuge pas de la poursuite de cette réorganisation très importante.

Je ferai tout à l'heure un propos introductif avec mon regard de nouveau président, ayant écouté beaucoup depuis quelques semaines en reprise de la réflexion sur le modèle économique, la réforme de la contribution et la poursuite active des travaux de comptabilité analytique. Ce sera une brève introduction appelée à être poursuivie cet après-midi ou lors des conseils ultérieurs.

Nous aurons la présentation de Mme de Larochelambert sur le point d'avancement du plan pluriannuel d'efficience et d'amélioration de la performance, et les deux sujets budgétaires : budget rectificatif n° 1 pour 2016 et lancement de la procédure d'amélioration du budget pour 2017.

☒ Vote à bulletins secrets sur la délibération n°26/2016 :

Sur 26 votants :

- 19 voix favorables,
- 1 voix défavorable,
- 6 abstentions.

Voilà pour l'avis exprimé par le Conseil d'administration, assez proche de l'avis exprimé par le Conseil des formations.

Merci pour cette matinée.

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

**M. DEBEAUPUIS.**- Comme convenu, je vous propose de démarrer par un point introductif. Il n'a pour ambition que de refléter les travaux antérieurs, tel que j'ai pu en prendre connaissance au sein du Conseil d'administration et de son séminaire, sur le modèle économique de l'École et la réforme de la contribution. Je le relie également aux travaux sur la comptabilité analytique qu'Élisabeth de Larochelambert abordera tout à l'heure.

J'ai intitulé cela « contribution modernisée dans un modèle économique révisé ». Sur le sujet de la contribution des établissements, les différents rapports de contrôle (IGAS, Cour des comptes) ont tous dit que le dispositif était obsolète. Sur la base d'une loi de 1968 portant diverses dispositions d'ordre social, et deux décrets de la fin des années 90, on dispose de deux assiettes séparées pour cette contribution : une assiette à 58 € par lit pour la quasi-totalité des établissements, et une assiette à la masse salariale avec un taux de 0,26 % pour 400 établissements médicosociaux du champ « handicap social et famille ».

Le recouvrement est classique et efficace : l'agence comptable émet 2 500 titres et recouvre 32 M€ de contributions, très stable sur les années récentes, ce qui est aussi le reflet de l'assiette « lit » considérée.

Une remarque supplémentaire est qu'il n'y a pas d'harmonisation avec un autre établissement public bien connu, le Centre national de gestion (CNG) qui a recouvré 12 M€ en 2015, et travaille sur le même champ, avec les mêmes 2 500 établissements de l'article 2 de la loi de 1986. Son assiette est exclusivement la masse salariale.

Le CNG a un calendrier fortement décalé par rapport à l'EHESP puisque son arrêté sort avec à peu près un an de décalage. Mais il a un avantage ; il a mis au point un portail de télédéclaration et télépaiement testé cette année et pleinement opérationnel en 2017.

Il a émergé du Conseil d'administration et du séminaire -je parle sous le contrôle d'Agnès Quiot qui continue d'animer ces travaux- une proposition de type : modernisation, équité et simplification. Il faut évidemment réformer la base légale actuelle, ce qui est encore possible dans la loi de financement pour 2017, qui prendra effet au 1<sup>er</sup> janvier. L'idée est d'harmoniser avec le CNG. Pour le champ des établissements, c'est déjà fait.

Une proposition, encore soumise à débat, est de partir sur la même masse salariale large que le CNG, en référence aux dispositions légales qui lui sont spécifiques, et d'avoir deux taux annuels uniques pour l'ensemble des établissements, l'un pour l'EHESP qui serait par définition plus élevé, l'autre pour le CNG compte tenu des masses actuellement recouvrées.

Cela signifie que le calendrier de publication des arrêtés annuels soit harmonisé afin que les établissements sachent en début d'année à quel moment ils versent la contribution de manière logique avec le CNG, donc plutôt au deuxième trimestre de l'année selon des modalités aussi simples que possible.

Pour être simple et moderne, après contact avec l'EHESP, le CNG a donné son accord pour partager ce portail de déclaration des établissements de leurs masses salariales 2015, sachant qu'elles sont vérifiables en fonction des données DGFIP. Tout cela est évidemment sous le contrôle et la responsabilité des agents comptables. La déclaration donnera lieu à un virement ou un télépaiement de chaque établissement sur les deux comptes des établissements publics EHESP et CNG. Le cas échéant, un scénario de compte unique pourrait être envisagé, mais partons pour l'instant sur l'idée d'un double règlement auprès de chacun des deux établissements.

Le taux qui correspondrait à la masse actuellement recouverte serait de 0,6 % pour l'EHESP. Vous pouvez comparer au taux actuel de l'ordre de 0,024 % pour le CNG. Le changement d'assiette a des effets revenus restant à simuler finement pour les établissements sanitaires, EHPAD, médicosociaux. Sachant que l'on vise un objectif d'équité entre établissements, en fonction de la capacité à contribuer qui pourrait, si c'est le choix retenu par les pouvoirs publics, justifier cette assiette large unique et la dynamique qu'elle représente par rapport à une assiette « lit ».

D'après la réflexion issue du séminaire, il est tout à fait possible chaque année, en particulier en 2017, d'actualiser ce taux « EHESP » en fonction de la différenciation dégagée entre la part fixe et la part variable de la contribution, en fonction de la montée en charge des effectifs d'élèves hospitaliers ou de leur baisse éventuelle, ce qui n'est pas d'actualité pour l'instant et pour les années immédiates. Sachant que l'EHESP poursuit ses travaux de comptabilité analytique, son plan pluriannuel de performance indispensable avec d'ores et déjà des résultats concrets et progressifs notamment pour 2017, avec deux premières économies liées à la délégation de service public en restauration et le passage à une maquette de 24 mois pour les élèves directeurs d'hôpitaux.

Par ailleurs, cette réflexion sur la réforme de la contribution n'épuise pas celle sur le modèle économique global de l'École puisque l'équilibre et l'articulation entre la contribution, les subventions des ministères, les recettes de formation continue ou de recherche, et les choix en matière d'évolution des formations, restent à faire en fonction d'un modèle économique nécessairement global.

Pour avoir échangé avec le secrétariat général, je vous informe en primeur d'une présentation des travaux menés par Mme Année-Desmas au sein de l'École qui, pour la première fois, donne un cadre méthodologique sur la base du budget initial 2016. Quel que soit le budget de référence pris, les mêmes tendances sont dégagées.

Les premiers travaux dégagent trois métiers pour l'École : un métier principal qui est celui de la formation ; un complémentaire avec la recherche ; un métier annexe qui est celui de l'hôtellerie. Ils correspondent à 9,7 M€ de dépenses directes, sachant que la difficulté de ces travaux est de trouver des unités d'œuvre pertinentes pour répartir ce que l'on peut appeler des sections annexes, c'est-à-dire les dépenses des quatre départements et quatre directions principales (13,5 millions de dépenses) et les services généraux, direction et secrétariat général (16,8 millions). On trouve donc 30 M€ de dépenses à répartir, une quarantaine de millions d'euros pour le budget de l'École, hors salaires et indemnités des élèves hospitaliers.

Ces grandes masses correspondent à un résultat de 3,9 M€, qui va être actualisé tout à l'heure par le budget rectificatif à 1,2 million. On ne couvre pas actuellement les dépenses sur les sections Recherche et Hôtellerie, et il n'y a pas eu de répartition des sections annexes. On voit la formation d'un résultat qui peut être différencié en comptabilité analytique selon ces différents métiers. Sachant que l'École a engagé un travail autour du coût des formations sous forme d'un certain nombre de fiches qui vous ont été présentées (filiales hospitalières, État, continue, diplômante).

Je note à ce stade la part importante des formations hospitalières qui représentent 33 % des effectifs d'élèves et étudiants présents et 38 % des heures vacataires. Le chiffre pour les enseignants-chercheurs est comparable mais en cours d'affinement.

Voilà ce que je me bornerai à dire sur la comptabilité analytique, renvoyant aux présentations complémentaires que vous aurez tout à l'heure et au mois d'octobre.

Par ailleurs, le contexte des places offertes en formation est bien connu, avec un étiage en 2011 et 2012. Les formations sur deux ans (directeurs d'hôpital, D3S) sont remontées de +54 % sur quatre ans. Les formations sur un an (directeurs des soins, attachés d'administration hospitalière) sur le dernier concours ont été assez faiblement pourvues, soit respectivement 69 % et 60 %. Les chiffres sur deux ans sont de +11 % de places offertes, mais la totalité n'est pas pourvue.

Dans les documents budgétaires actualisés 2016–2017, la masse mois/élève pour les filiales hospitalières, cycle préparatoire inclus, a fortement progressé sur les années récentes. La progression 2016 est de 2 % seulement, suite à une progression de 6 % en 2015 et 30 % en 2014. Ce nombre de mois/élève continuera de progresser ; en 2017, les projections internes de l'École sont de l'ordre de 12 %. Dans le futur budget 2017, vous verrez quelle sera l'hypothèse retenue, peut-être est-ce un peu optimiste, ce sera en tout cas au moins 6 % éventuellement 12 %.

Dans cette projection, l'École tient compte du passage à 24 mois de la maquette Directeur d'hôpital. Cela représente 177 mois/élève en moins, ou 3 % des mois/élève, et une économie de 600 000 €, qui fait partie du plan pluriannuel de performance.

Les hypothèses retenues par le secrétariat général sont un maintien de la masse globale des contributions à 32,5 M€, au sein de laquelle on peut distinguer ce qu'il est convenu d'appeler la part variable, c'est-à-dire les salaires et indemnités des élèves qui se montent à plus de 19,5 M€ sur 2017. Par différence, cela laisse une couverture de part fixe de l'École d'environ 12 à 13 M€, sachant que cela représente environ 30 % du budget hors salaires et indemnités des élèves hospitaliers.

Les données comptables communiquées à ce Conseil lors des précédents exercices permettent de reconstituer la série correspondante. Il avait été proposé de repartir de l'exercice 2015, mais vous pourrez avoir l'évolution de cette part variable et de cette part fixe sur un nombre d'années assez important. On voit que les salaires et indemnités remontent très significativement :

- 14 M€ en 2012,
- 15,6 M€ en 2013,
- 18,9 M€ en 2014,
- 19,4 M€ en 2015.

En pourcentage du budget, on est passé d'une période où la part fixe dégagée représentait 40 à 45 % du budget de l'École, sachant que l'on est redescendu à environ 30 ou 33 %.

Les premiers travaux de comptabilité analytique me laissent penser que les filiales hospitalières pèsent plus du tiers de la production de l'EHESP, à comparer à ces 30 à 33 % de couverture par la part fixe du budget général, hors salaires et indemnités.

Pour terminer, je redis mon engagement en tant que président ; l'École poursuit sa réflexion stratégique dans le cadre du COP 2014–2018 dont un point vous sera fait en octobre. Elle doit ajuster son modèle économique en tenant compte de ces différents paramètres, notamment des contributions hospitalières projetées pour l'instant à 32,5 M€ en 2017.

Les autres recettes du budget initial sont importantes, avec les différentes subventions des ministères plus les petites conventions médecins, Éducation nationale et CAFDES pour 12 M€. Les recettes propres ou spécifiques (formation continue, recherche, expertises, hôtellerie, restauration) représentent 13 M€ sur le budget de l'École.

Mon dernier message, en lien avec ce que vous dira Élisabeth de Larochembert, est que le plan « Performance » doit être intégré dans cette stratégie et ce modèle comme condition de soutenabilité et marge de précaution pour l'avenir.

Voilà pour les éléments que je souhaitais vous rappeler. Les diapositives vous seront remises et peuvent donner lieu à échange au moment où vous le voudrez. L'École vous présentera cette projection et cette rétrospective si nécessaire, lors des conseils suivants.

Voilà, monsieur le directeur, ce que je pouvais indiquer, après avoir échangé avec les ministères et partenaires, y compris sur la lecture des documents à laquelle j'ai pu procéder.

**Mme QUIOT.**- Vous avez parlé des hypothèses retenues par le secrétaire général, et je tiens à souligner qu'elles s'inscrivent en droite ligne des conclusions du séminaire du Conseil d'administration qui s'est tenu le 8 décembre dernier. Il serait sans doute bon d'informer les nouveaux administrateurs de ce qu'il s'est passé lors de cette séance puisque l'épure de la réforme du modèle économique de l'École a été présentée et fait l'objet d'un large consensus.

**M. de WILDE.**- Comme vous l'avez souligné, les contributions hospitalières sont stables depuis fort longtemps. Mais, il faut prendre quelques années de recul pour remettre en perspective le fait qu'elles étaient adaptées à des niveaux de promotions sensiblement plus élevés. La baisse des promotions a permis de financer le développement d'autres activités. C'est vrai qu'aujourd'hui, on peut se retrouver à un moment, où les promotions ont pu augmenter un peu, il peut se poser des problèmes de recettes.

Autrement dit, le développement de l'activité universitaire, notamment sous le mandat du prédécesseur de M. Chambaud, a été financé également de cette manière. On se retrouve maintenant dans une autre époque, où les promotions augmentent sur un financement qui était celui de promotions antérieures bien plus élevées.

Par ailleurs, vous avez raison d'insister sur le fait qu'il est nécessaire que l'École puisse -et je me réjouis de savoir que ce sera présenté au prochain conseil en octobre- présenter la manière dont elle construit ses coûts. C'est une demande ancienne que nous avons souvent formulée lors de débats budgétaires. À certains moments, nous nous étonnions de voir le budget présenté en déséquilibre, ou pas très loin, lorsque les tensions sur les finances publiques rendaient cet écart encore plus criant.

Je termine en disant que mon expérience de deux ou trois mandats précédents m'amène à rappeler que l'EHESP avait un trésor de guerre sous forme d'un fonds de roulement important qui a permis de financer la rénovation du site de Rennes. Nous nous étions émus, et cela fait partie de la construction des charges et du poids budgétaire qu'il faut assumer ensuite avec des recettes, du fait que cela avait l'air de se poursuivre sans s'en donner les moyens.

**M. DEBEAUPUIS.**- Merci, nous reviendrons sur ces différents éléments.

**M. GRUSON.**- Pascal a bien résumé l'effet de ciseaux dans lequel nous sommes. Je voudrais saluer l'engagement de l'École dans le plan de performance, on sent une volonté d'agir il faut l'encourager. Sur l'évolution du modèle économique à terme, il est clair que la reconfiguration éventuelle du modèle de cotisation hospitalière ne peut se faire sans concertation préalable. Le principe a été accepté et je crois qu'une réunion technique aura

lieu le 21 juillet au secrétariat général des ministères sociaux. Il faudra regarder l'évolution des choses, à la fois en valeur absolue dans un contexte de pression économique sur les établissements de santé, et avec une évolution relative entre les différentes catégories d'établissements et des assiettes modifiées.

En parallèle, il faut évidemment prolonger les travaux pour obtenir des précisions sur la part des financements dédiés à la formation initiale, continue, les frais de structure. C'est la connaissance des coûts que Pascal appelait de ses vœux. Nous sommes prêts à participer activement à la réflexion sur le modèle économique de l'École.

**Mme ANATOLE.**- Je voudrais également saluer l'effort de clarification du modèle économique et de performance de l'École. Dans le contexte actuel sur le plan budgétaire, il est important que l'École puisse contribuer à l'équilibre des dépenses publiques, même s'il faut qu'elle puisse disposer des moyens nécessaires pour fonctionner.

Sur le nouveau modèle présenté, j'aimerais avoir des éléments de simulation des impacts pour les contributions des établissements hospitaliers et médico-sociaux qui financent l'essentiel des contributions. Il est très important, avant toute décision, d'avoir un impact financier du modèle, et des simulations.

Par ailleurs, je m'interroge également sur l'évolution des contributions de l'État. Nous sommes tout de même face au financement d'un grand établissement d'enseignement supérieur et de recherche, et je crois savoir que le désengagement de l'État était de l'ordre de 2 M€ en trois ans. Dans la remise à plat de ce modèle économique, ne serait-il pas utile de revoir les contributions respectives des uns et des autres afin que le financement de l'État puisse au moins être sollicité, même si le contexte budgétaire est difficile pour tout le monde.

Je rappelle que les hôpitaux, qui sont les principaux contributeurs avec les établissements médico-sociaux, sont soumis à un plan triennal de ralentissement des dépenses d'assurance-maladie très exigeant, à des baisses de leur dotation. Dans le travail d'explication que nous devons faire au cas où les simulations contribueraient à des augmentations de contributions pour une part importante des établissements hospitaliers, il faut pouvoir faire acte de pédagogie et montrer que l'ensemble des contributeurs évoluent aussi dans leur positionnement.

**M. CHAMBAUD.**- Je voudrais rappeler deux ou trois points qui ont traversé les discussions, pour ceux qui étaient déjà présents durant les Conseils d'administration précédents, et qu'il me paraît important d'avoir à l'esprit.

Il est vrai que, depuis trois ou quatre ans, l'École connaît cet effet de ciseaux dont vous avez parlé. C'est quelque chose qui nous a frappés de façon progressive, cela a été rappelé régulièrement par les organisations professionnelles, avec une situation de départ de l'EHESP qui était au niveau le plus bas des formations professionnelles, notamment hospitalières. Cette histoire est importante car elle a participé aux conditions de création de l'EHESP.

Le deuxième point sur lequel je voudrais insister -et je salue d'ailleurs tous les travaux qui ont été engagés sur le sujet- est que 2017 est pour nous un moment vraiment important. Depuis deux ans, nous construisons ces nouvelles modalités et, pour ma part, je souhaite fortement que l'on engage des choses dans le cadre du PLFSS (projet de loi de financement de la sécurité sociale) qui nous permettent de démarrer le budget 2017 sur cette base renouvelée. Le rétroplanning étant ce qu'il est, ces éléments devront être engagés dans les semaines qui suivent. Je voudrais insister sur l'importance pour nous de démarrer ce processus dès 2017.

Cette nouvelle modalité est économique mais aussi basée sur la compréhension de ce que nous faisons à l'École. La loi de 1968, et la Cour des comptes l'a rappelé régulièrement, n'a jamais été respectée, que ce soit à l'époque de l'ENSP ou à l'EHESP. Cette loi dit très clairement que les contributions -les organisations professionnelles le rappellent régulièrement- servent aux salaires et indemnités des élèves hospitaliers. Or, on sait depuis longtemps, y compris du temps de l'ENSP, que cela servait aussi à l'appareil de formation.

La clarification permet d'avoir une première approche de ce à quoi peuvent servir les contributions des établissements à une hauteur qui correspond plus ou moins à ce qu'est l'appareil de formation hospitalier à ce jour. Bien entendu, la comptabilité analytique permettra de l'affiner mais, on voit bien quelles sont les grosses masses. Je suis heureux de cette réunion en juillet ; il faut maintenant avancer vite car le PLFSS n'attendra pas la décision des groupes de travail pour être rédigé et présenté.

## **5. PRESENTATION D'UN POINT D'AVANCEMENT DU PLAN PLURIANNUEL D'EFFICIENCE ET D'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE**

**Mme de LAROCHELAMBERT.**- Il semblait important de faire un point d'étape sur le déroulement du plan pluriannuel d'efficacité et d'amélioration de la performance.

Je rappelle que ce plan se décline en lien avec les orientations du COP, sur la base des recommandations formulées par l'IGAS en juillet 2014. Face à ces recommandations, un large travail méthodologique a été réalisé en interne pour conduire à une coconstruction de ce plan pluriannuel, débuté en mars 2015 et dont les premiers effets ont pu se faire sentir en 2015 et 2016.

Ce plan pluriannuel comporte quatre volets complémentaires :

- simplification, rationalisation et sécurisation des circuits et procédures. Pour qui connaît bien notre école, c'est un volet extrêmement important car on a souvent complexifié nos organisations ;
- croissance des recettes ;
- stratégie de formation, d'innovation pédagogique et école numérique ;
- politique immobilière.

Ces quatre volets sont déclinés en trois niveaux :

- mesures préconisées facilement mise en œuvre,
- conduite de projets plus lourds au sein de l'École de manière transversale,
- travail avec nos autorités de tutelle. Ce niveau fait notamment référence à la négociation sur les dates de concours des élèves fonctionnaires État et hospitaliers pour permettre une rentrée unique.

En 2016, les premières mesures essentielles ont consisté au regroupement des deux sites parisiens de l'École à la Maison des sciences de l'homme (MSH) à Paris Nord. En année pleine, cela dégage des économies d'un peu plus de 450 000 €.

Une autre mesure prise l'année dernière a consisté à la réduction du nombre de membres de jury, en plein accord avec les textes, à hauteur de 57 000 €.

L'année dernière, nous avons également présenté au Conseil d'administration de décembre le premier point d'étape sur notre schéma directeur immobilier du site rennais, incluant la construction des deux nouveaux bâtiments : l'IRSET ouvert en février dernier, la MSH de Bretagne ouvrira avant la fin de l'exercice 2016.

Nous avons réfléchi aux conséquences en termes de compte d'exploitation et de mètres carrés à trouver par ailleurs pour rester dans un nombre de mètres carrés exploités qui soit, au moins, la somme des précédents, mais qui tendrait plutôt vers une diminution. Ce sera le cas puisque le schéma directeur que l'on vous présentera plus en détail à la fin de l'année présente une réduction du nombre de mètres carrés exploités sur le site rennais d'un peu plus de 2 500.

Vous avez eu connaissance en décembre dernier des mesures préconisées en matière d'évolution de la fonction restauration. Vous savez que l'École a des dépenses non

négligeables sur le plan de la restauration et de l'hébergement. Cette politique hôtelière de l'École fait l'objet d'une réflexion.

La première étape a abouti à un plan concernant la restauration. Nous aurons en septembre l'externalisation des dîners. L'École offrait une prestation de dîners pour un nombre extrêmement restreint d'élèves ou étudiants au regard des chambres louées, avec des coûts d'exploitation très importants.

Cette première étape s'accompagne à partir de septembre de deux mesures : un partenariat que nous allons signer dans les jours qui viennent avec Agro Campus situé à proximité, puis une mise à disposition d'un lieu aujourd'hui réservé aux colloques, et donc très sous-utilisé dans la résidence Condorcet, que nous avons décidé de mettre à disposition de l'ensemble de nos apprenants.

Parmi les mesures 2016, Jean Debeaupuis a rappelé que nous allons présenter en octobre nos travaux sur la comptabilité analytique. Il faut rappeler que l'École disposait d'une comptabilité analytique peu développée voici quelques années. Mais, tous ces travaux ont cessé à un moment donné. Nous avons eu à cœur de les rétablir sous d'autres bases. Nous n'avions pas de personnel consacré à cette mission et les efforts internes ont permis de redéployer le poste occupé par Claire Année-Desmas à 100 % sur cette fonction, et de créer un centre d'appui au pilotage et à la qualité. Non seulement les coûts ont leur importance, mais également les conditions de la qualité à laquelle nous souhaitons arriver quant à la transparence de nos coûts et leur réduction si possible.

Pour 2017, un certain nombre de points vont être mis en œuvre en deux grandes étapes, l'une en janvier, l'autre à la rentrée de septembre.

Janvier 2017 verra la mise en œuvre des évolutions de la Direction des études et l'intégration des filières État et hospitalières dans les différents départements de l'École. Nous sommes en phase de nomination du futur directeur des études et de redéploiement interne des personnels constituant aujourd'hui la DE, avec un accompagnement collectif selon un tableau des emplois cible, déterminé très récemment pour les départements receveurs, et un accompagnement individuel de l'ensemble des personnels de la DE au nombre de 27.

Un deuxième point majeur également pour 2017 concerne la rentrée unique de l'ensemble des élèves fonctionnaires État et hospitaliers. Jusqu'à présent, nous connaissions deux grandes rentrées, l'une à l'automne, l'autre en janvier.

Cette rentrée unique a plusieurs objectifs. C'est d'abord l'intérêt, partagé par tous, de faire se rencontrer les futurs fonctionnaires État et hospitaliers qui travailleront pour la même cause de santé publique. Il s'agira également de mutualiser les deux séminaires de rentrée afin d'éviter de faire venir deux fois dans l'année un certain nombre de personnalités du monde de la santé. Cela réduira les coûts et permettra de partager les mêmes discours au même moment.

Cela permettra également, et l'effet n'était pas négligeable, d'éviter qu'un certain nombre d'élèves reçus au concours de la fonction publique État abandonnent à la rentrée de janvier la filière État dans laquelle ils s'étaient engagés au profit d'une réussite à un concours hospitalier.

Nous en profitons pour travailler à des sujets d'organisation administrative simplifiée, d'accueil plus personnalisé des diverses promotions, de prérentrées qui se dérouleront à Paris pour chacune des promotions.

Nous travaillons également, mais les effets ne seront pas possibles en 2017 compte tenu de la difficulté d'adaptation de nos systèmes d'information, à une réforme du versement des indemnités de nos élèves. Elle vise à verser de manière plus rapide et de façon forfaitaire les indemnités qu'on leur doit de toute façon qui, aujourd'hui, font l'objet de discussions

administratives et donc, d'un décalage alors que, de mois en mois, le montant est le même. Cette réforme sera mise en œuvre 2017.

Voilà pour la méthodologie de ce plan de performance qui se poursuivra sur les années à venir, et les résultats 2016 réels ou attendus et les perspectives 2017 qui vont nous faire rentrer de façon encore plus précise dans l'esprit de ce plan d'amélioration de la performance.

**M. DEBEAUPUIS.**- Merci beaucoup. Certains avaient salué tout à l'heure l'engagement de l'École dans cette démarche, merci d'en avoir précisé les contours et premières étapes.

**Mme ROUSSEL.**- J'ai une question technique concernant la restauration pour laquelle il est mentionné une économie de 60 000 € avec la fermeture du restaurant le soir. Celle-ci était liée à une diminution des effectifs, de recours à des prestations externes, par exemple pour le nettoyage des cuisines ? Est-elle comptée en prenant en compte la déduction des ressources qui ne rentrent pas ou n'avez-vous regardé que le côté économique ?

**Mme de LAROCHELAMBERT.**- C'est la résultante, mais pas en année pleine, d'où les 60 000 €. En revanche, en année pleine, nous attendons le triple. Cela porte sur deux postes essentiels, d'une part, la non-reconduction de 5 emplois, 2 départs à la retraite, 2 fins de contrat. La deuxième source d'économie est une externalisation de l'entretien des parties communes publiques du service, sachant que la partie liée à la production alimentaire est sous le contrôle des équipes de l'École.

**Mme ROUSSEL.**- La non-reconduction des cinq emplois se reportera l'année prochaine où cela commence-t-il dès maintenant ?

**Mme de LAROCHELAMBERT.**- Cela a déjà commencé et se poursuivra en septembre. Un cinquième poste concerne un CDI qui va prendre de nouvelles fonctions de manière imminente au sein de l'École.

**M. CHAMBRAUD-SUSINI.**- Je voudrais saluer l'action de madame la secrétaire générale, et plus largement de la direction, concernant les indemnités qui sont un sujet hautement sensible et kafkaïen à l'EHESP. Nous avons hâte de voir ce dossier aboutir, même si ce sont nos successeurs qui en bénéficieront.

C'est aussi une bonne nouvelle concernant la cuisine de Condorcet, c'est le signe que la discussion permet d'aboutir à quelque chose de positif. Cela n'a l'air de rien, mais je pense que ce sera très pratique pour plusieurs dizaines d'étudiants logés à Condorcet et qui n'auront peut-être pas envie d'aller en décembre jusqu'à AgroCampus le soir.

Lorsque les choses ne vont pas, il faut le dire, mais il faut aussi saluer publiquement ce qui est bien fait.

**Mme de LAROCHELAMBERT.**- Je vous en remercie car les choses ne sont pas toujours évidentes à conduire, à l'École comme ailleurs.

**M. RALL.**- Je m'associe à la remarque de mon collègue élève, notamment pour l'accessibilité des personnes en situation de handicap pour les mesures que vous avez trouvées sur les possibilités de restauration à quelques centaines de mètres. Merci d'avoir trouvé une autre solution.

J'ai une question concernant le point suivant car il est écrit en page 2 que les ajustements à la baisse concernant la fermeture du soir du restaurant à compter de septembre étaient de -15 000 €, alors que vous parlez d'une économie de 60 000 €. J'aimerais savoir quelle est la différence.

**Mme RIO.**- Les 15 000 € sont à partir du mois de septembre, et les 60 000 € sont en année pleine.

**Mme de LAROCHELAMBERT.**- Je pense, en outre, que le contrat d'entretien n'est pas compté. Je n'ai pas précisé que la deuxième phase aura lieu en septembre 2017 avec une

délégation de service public. Mais vous aurez l'occasion de vous prononcer sur cette délégation qui est assujettie à un avis du Conseil d'administration.

## **6. PRESENTATION ET ADOPTION DU BUDGET RECTIFICATIF N° 1 POUR 2016**

**Mme de LAROCHELAMBERT.**- Je vous informe d'emblée d'un possible deuxième budget rectificatif en octobre.

Voici un rappel du résultat qui a été soumis au vote du mois de décembre avec un déficit prévisionnel de 3,857 M€. Sachant que le résultat de 2015 nous était alors inconnu et qu'il s'est dégagé un excédent de 2,7 M€ fortement liés à une recette exceptionnelle non reconductible. On peut donc considérer que l'exercice 2015 s'est terminé pour l'École par un équilibre quasi parfait soit 2,8 M€ contre 2,729 M€.

Le budget initial avait été voté sans tenir compte de ces résultats et des effectifs prévisionnels élèves qui se sont révélés trop favorables dans nos estimations.

Nous proposons donc aujourd'hui un résultat déficitaire de 1,100 M€ au regard du déficit voté voici quelques mois de 3,8 M€.

### *• Recettes*

Au regard du budget initial, nous proposons une augmentation des produits de 494 000 €, avec des variables soit positives, soit négatives.

Les subventions pour charge de service public nous ont été notifiées en début d'année avec une réduction de 171 000 € par rapport à ce qui avait été prévu.

Nous avons en revanche un ajustement positif sur les ressources propres à hauteur de 665 000 €, et une prévision de maintien des produits conventionnels de recherche.

Vous voyez sur ce graphique les produits de nature différente, dont les principaux sont :

- 56 % de contributions hospitalières,
- 16 % de subvention du MASS,
- 12 % de formations,
- 8 % d'activités conventionnels de recherche,
- 4 % de subvention du MESR.

L'une des causes principales de la réduction prévisionnelle de notre déficit est liée à l'évolution de l'effectif élèves fonctionnaires au regard de ce que nous avons prévu compte tenu du nombre de places offertes.

Au titre de 2016, 325 places étaient ouvertes (directeur d'hôpital, D3S, directeur de soins, attachés). La première vague de rentrée en janvier a été inférieure à ce chiffre avec de surcroît un certain nombre d'abandons.

Pour la première fois, le nombre d'élèves directeurs est inférieur (73) au nombre de places ouvertes (80). Ils ne sont plus que 71 aujourd'hui en raison de deux abandons liés à des réussites à d'autres concours qui ont été préférés par nos élèves. Je pense que cela peut être un sujet de réflexion.

Nous sommes dans une autre problématique concernant les directeurs de soins. Annuellement, le nombre de candidats est inférieur au nombre de postes ouverts. Ce ne sera pas le cas pour 2017. Pour autant, le nombre de places ouvertes et le nombre de candidats nous permettent de penser que nous ne couvrirons de nouveau pas les besoins en directeurs de soins. Voyez que la différence est importante au titre de 2016.

Sur les D3S, nous avons 87 élèves en scolarité contre 95 postes ouverts.

Les attachés soulèvent également une vraie interrogation, soit 57 élèves en scolarité contre 95 postes ouverts. Sachant qu'un certain nombre d'attachés préparant aussi le concours de D3S et de directeur, il serait important d'aller plus loin dans l'analyse de ce chiffre.

Pour autant, même si les entrées sont inférieures au nombre de places ouvertes aux concours, le stock d'élèves en charge par l'École ne cesse d'augmenter compte tenu de l'effet progressif des promotions. Nous en sommes aujourd'hui à un nombre de 33 élèves supplémentaire au regard des effectifs précédemment pris en charge par l'école.

Ce graphique vous montre le coût moyen élève qui varie peu d'une année à l'autre. Il fait surtout apparaître un phénomène que l'on connaît bien, c'est-à-dire que le coût moyen des directeurs de soins reste supérieur à celui des autres élèves qui ne peuvent rentrer que sur concours interne au bout de 10 ans d'ancienneté dans leur profession.

L'ensemble de ces évolutions d'effectifs pris en charge aboutit à un budget prévisionnel en réduction par rapport à ce qui était prévu au budget initial pour 2016. Sur un budget de 21,450 M€, on prévoit une évolution d'un peu plus de 2 millions de charges salariales liées à ces réductions d'entrée d'élèves.

Concernant les autres dépenses de personnel, on notera la maîtrise des coûts des personnels École, pas de variations prévues et une maîtrise des effectifs, avec une prise en charge à moyens constants d'un certain nombre de mesures prises à l'égard des personnels. Il s'agit de l'augmentation du point indice et du reclassement des personnels de catégorie B, en attendant celle des catégories A et C l'an prochain.

Un point d'attention est porté sur l'appel aux vacataires et aux coûts en augmentation sensible, si toutefois les chiffres nous sont confirmés car nous avons malgré tout quelques difficultés de passage d'un système d'information à un autre entre 2014 et 2016. C'est donc sous réserve que nos chiffres soient consolidés.

En tout cas, cette augmentation sensible des vacataires va nous amener à une mise à plat complète de ce qu'ils représentent et de la structure de ces dépenses, pour arriver en début d'année prochaine à la diffusion d'une politique plus transparente sur le recours aux vacataires.

L'ensemble des éléments modificatifs entre le budget initial et le budget rectificatif aboutit à un déficit prévisionnel de 3,8 M€ en début d'exercice, avec un déficit à ce jour de 1,100 M€. Sachant que nous nous sommes donné comme objectif strict de maintenir l'équilibre acquis l'an dernier, en tout cas qui ne dépasserait pas la charge supplémentaire liée aux salaires des élèves fonctionnaires supplémentaires cette année, c'est-à-dire 580 000 €. Sous réserve de mauvaises surprises, l'objectif serait d'arriver à juguler ce déficit au titre de 2016.

#### • *Budget d'investissement*

Nous avons balayé l'ensemble des investissements prévus pour cette année afin d'adapter notre prévision de dépenses à ce qui sera réalisable, compte tenu de marchés décalés, avec une variation réduite de 488 000 €, sachant que nous avons payé en début d'année la dernière tranche de financement du bâtiment IRSET à hauteur de 900 000 €.

Les données bilancieller font apparaître un fonds de roulement estimé à la fin de l'exercice de 15,322 M€.

Je vais laisser Marie-Hélène Rio présenter les deux derniers tableaux faisant l'objet de votre vote.

**Mme RIO.**- Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016, nous avons une nouvelle gestion budgétaire et comptable publique qui conduit le Conseil d'administration à se prononcer sur de nouvelles données. Ce ne sont plus seulement des données en droit constaté qu'Élisabeth a décrit tout à l'heure, mais des données en comptabilité budgétaire en encaissements et décaissements de crédit.

Le tableau pour vote s'appelle « Tableau des autorisations budgétaires ». La partie gauche présente les dépenses de l'établissement inscrites en autorisation d'engagement annuel et pluriannuel. Les crédits de paiement seront réalisés dans l'année. On parle également de recettes encaissées pour l'année.

Le solde de ce tableau est présenté en déficit pour 1,548 M€. Il ne faut pas le comparer à un compte de résultat classique, les résultats sont différents puisque vous n'avez là que des décaissements et des encaissements.

Le deuxième tableau concerne l'équilibre financier qui indique le solde budgétaire de l'exercice en déficit. Il présente les opérations pour compte de tiers et les opérations ayant un impact sur la trésorerie de l'organisme, ainsi que l'abondement ou le prélèvement sur la trésorerie.

Nous sommes bien maintenant en mode de gestion en encaissements et décaissements d'un point de vue budgétaire. La comptabilité générale continue d'exister mais le vote se fait sur ces notions d'encaissements et de décaissements et d'autorisation pluriannuelle d'engagement.

**M. CHAMBAUD.**- Je voudrais insister sur deux points.

Nous continuerons d'avoir, et c'est tout l'intérêt de ce budget rectificatif, des difficultés de prévisions. Je prendrai pour preuve les ressources. Dans ce qui est présenté, on fait apparaître 650 000 € de ressources propres supplémentaires, ce qui est loin d'être négligeable pour nous. C'est un sujet sur lequel l'École travaille depuis maintenant très longtemps. Lorsqu'on regarde sur une période pluriannuelle, l'augmentation des ressources propres à l'École est tout de même assez impressionnante, notamment pour une entité qui connaît un certain nombre d'impératifs en termes de formations professionnelles.

Quant au domaine de la recherche, il y a beaucoup d'imprévisibles. Nous avons récemment raté un appel d'offres qui aurait pu rapporter à l'École énormément d'argent dans le cadre de projets convergents. Nous ne l'avons pas obtenu, et cela fait partie du jeu. À l'inverse, je vous ai dit en introduction que nous avons obtenu des chaires de recherche financées qui vont nous rapporter plus de 650 000 €.

Ce sont des éléments de réalité dans la vie de l'École.

J'aimerais également insister sur un deuxième point avec un peu de solennité car cela fait partie aussi d'éléments qui reviennent régulièrement. Élisabeth a bien brossé les difficultés, qui ne sont pas nouvelles mais variables d'une année sur l'autre, à compléter les effectifs théoriques. Cela fait également partie de la réalité durant les Conseils d'administration, c'est-à-dire que le déficit que l'on avait entrevu se réduit d'autant du nombre d'élèves qui ne viennent pas.

Je le dis avec solennité car je pense que la raison d'être de cette école est d'avoir des effectifs pleins. Cela renvoie à des besoins qui ont été identifiés et auxquels on doit répondre. Or, avoir un dispositif plus clair sur le poids des élèves en termes de salaires et indemnités permettra de clarifier les débats que nous avons maintenant depuis trois ans, pour ce qui me concerne, sur le sujet. Nous devons avoir un maximum d'élèves par rapport à l'effectif théorique.

Je me permets d'attirer l'attention notamment du ministère de la Santé sur le sujet car, depuis plusieurs années, nous n'arrivons pas à combler le nombre de places théoriques, nous avons cité notamment des directeurs de soins et des attachés d'administration hospitalière. C'est un point d'alerte car, que se passe-t-il si les élèves directeurs d'hôpital vont choisir d'autres postes à niveau théorique équivalent, voir moindre pour ce qui concerne la hiérarchie implicite des concours ?

Ce sont des sujets auxquels nous sommes confrontés sous l'angle du nombre d'élèves qui viennent *in fine*. Nous avons le même phénomène, même si le poids est un peu différent par rapport à l'École, avec les élèves de la fonction publique État. L'École est aussi la place où il

faut réfléchir à ces éléments, et non pas uniquement en termes budgétaires car je trouve que cela restreint la réflexion et les propositions qui y sont attachées.

**Mme LEBLANC.**- C'est effectivement un vrai questionnement, et en tant que représentants des élèves, nous sommes largement concernés et questionnés sur une certaine forme de désaffectation plus ou moins marquée selon les filières. Je pense que cela doit nous interroger collectivement sur les raisons qui poussent un certain nombre de nos collègues à faire le choix d'autres formations alors qu'ils ont réussi leur concours d'entrée à l'EHESP.

Il nous semble que cela doit questionner les perspectives à la sortie de l'École, si elles correspondent aux attentes des différentes filières et sont à la hauteur de ce qui était proposé initialement. Cela doit aussi interroger en amont sur les modalités de recrutement et l'écart éventuel entre la façon dont on recrute et ce pour quoi on recrute au sein de l'École.

Cela nous alerte particulièrement sur la filière des attachés où l'écart est assez considérable. Je pense que l'ensemble des organisations représentatives des syndicats sont bien placées pour le savoir. La réalité du métier d'attaché est telle qu'il faut peut-être aussi se questionner sur ce point.

Sur le plan budgétaire, nous nous interrogeons sur le financement de la formation des élèves de la fonction publique État. Il ne nous a pas échappé que la masse salariale est totalement neutre pour l'École. En revanche, il y a une part d'indemnités payées par elle. Aussi, nous voudrions avoir quelques précisions sur la part des indemnités de la fonction publique État payée par l'École. Pour le coup, quelles sont les modalités de financement, les ressources en face, pour assurer la formation de la fonction publique État ?

J'ai une dernière question de néophyte, dans l'avant-dernier tableau en page 7, j'ai du mal à comprendre comment on peut avoir des crédits de paiement supérieurs aux autorisations d'engagement.

**Mme RIO.**- En matière de GBCP, les autorisations d'engagement peuvent être pluriannuelles pour des engagements fermes et définitifs. Pour un certain nombre de dépenses, en particulier de personnels, vous avez l'équation exacte : AE (autorisation d'engagement) = CP (crédit de paiement) chaque année. Cette année a été le premier exercice présenté en AE/CP.

Nous avons repris les « reste à payer » des contrats pluriannuels fermes des années précédentes en crédits de paiement. Nous avons quelques nouvelles autorisations d'engagement fermes, par exemple avec la mise à disposition d'un personnel prévu au budget initial pour quatre ans, soit 500 000 € dont 100 000 € en crédit de paiement pour l'année 2016. La personne n'est plus mise à disposition de l'établissement, nous avons donc retiré l'autorisation d'engagement et maintenu pour quelques mois les crédits de paiement. Vous n'avez pas forcément une égalité entre les AE et les CP.

**Mme ROUSSEL.**- Je remercie la Direction d'avoir attiré l'attention sur le fait que les effectifs, ce n'est pas que du budget. Il faut effectivement pouvoir dégager du temps pour réfléchir à cela, à la fois en termes de formation à leur offrir et de débouchés de carrière.

Par ailleurs, on nous demande de nous prononcer sur un certain nombre de données chiffrées, et même si je ne suis pas allergique aux chiffres, j'aime savoir ce qu'ils recouvrent. Sur le budget de l'École, la part des dépenses de fonctionnement est non négligeable, soit plus de 20 %, mais sans avoir aucune décomposition des grandes masses. Cela correspond-il à des missions, des prestations externes, des audits temporaires...

Si le Conseil d'administration était un peu plus éclairé sur la nature des masses financières, cela nous permettrait de nous prononcer de façon plus détaillée. Je ne parle pas de la nature comptable mais de la nature des objets qui sont derrière. De même sur la question de l'hôtellerie restauration. On nous parle d'une économie mais on ne sait pas d'où elle provient, ni si elle sera durable.

Ce sont des décisions importantes sur lesquelles il faudrait avoir davantage de contenu.

J'ai une autre question de néophyte sur le budget qui mentionne des opérations en compte et pour le compte de tiers. Je suis désolée, mais je ne sais absolument pas de quoi il s'agit.

**Mme de LAROCHELAMBERT.**- Le vote est appelé à être formulé de façon très synthétique.

**Mme ROUSSEL.**- On est plus à l'aise pour se prononcer lorsqu'on sait ce que cela recouvre.

**Mme de LAROCHELAMBERT.**- Les dépenses de fonctionnement sont constituées de tout ce que vous avez souligné. Les dépenses de mission sont importantes, ainsi qu'un certain nombre de dépenses externalisées à un certain nombre d'entreprises : gardiennage, nettoyage, etc. Dépenses, d'ailleurs, que l'on essaie de juguler par l'appel à des marchés auxquels se raccrocher. Nous le ferons davantage encore, d'autant plus que nous allons créer par redéploiement une direction des achats et des missions à partir de janvier prochain, qui aura notamment pour objectif de définir une politique d'achat pour l'École qui fait défaut aujourd'hui.

Il s'agit de nous raccrocher le plus possible à de gros marchés existants qui nous permettraient d'obtenir des coûts de fonctionnement plus réduits qu'aujourd'hui. L'École a beaucoup fonctionné avec des marchés directement négociés par elle, mais se raccrocher à des marchés de plus grande ampleur permettra d'avoir des tarifs sur les dépenses d'énergie, d'entretien, de gardiennage, etc.

**Mme RIO.**- Dans les dépenses de fonctionnement, une grande part est liée aux frais de déplacement, mais aussi à l'énergie et aux fluides, la documentation, la formation continue du personnel, ainsi qu'un certain nombre de conventions de prestations ou de formation qui apparaissent.

**Mme ROUSSEL.**- Il me semble que pour la préparation du prochain budget, il serait intéressant d'avoir une idée des grandes masses en pourcentage. On sait, grosso modo, quel est le contenu, mais il serait intéressant d'avoir une idée de la répartition des grandes masses pour le vote du prochain budget.

**Mme de LAROCHELAMBERT.**- Pour autant, les dépenses de fonctionnement ne sont pas celles sur lesquelles nous avons le plus de marge de manœuvre, sachant que la masse salariale représente 70 %.

**M. DEBEAUPUIS.**- Sans jugement de valeur, nous sommes là sur un budget rectificatif, c'est pourquoi il est moins précis qu'un budget initial que vous retrouverez au budget 2017.

**M. de WILDE.**- J'aimerais revenir sur le débat lancé par Laurent Chambaud. Dans un premier temps, nous nous réjouissons de voir une réduction du déficit en budget rectificatif puisque nous sommes tous soucieux de la bonne utilisation des deniers publics. Mais, en vérité, l'essentiel est dû à un moindre remplissage aux concours.

Il y a peut-être un sujet, au départ, d'appréciation des besoins. Je n'ai pas d'idée, mais je n'exclus aucune hypothèse. Peut-être des questions se posent-elles sur l'attractivité. Ce qui mériterait un débat ultérieur pour savoir précisément pourquoi tels élèves de tels concours préfèrent aller voir ailleurs. Il y a tout un aspect qualitatif qu'il serait intéressant d'examiner, avec une chronologie sur trois à quatre ans sans doute.

Ensuite, faut-il sortir d'un budget global pour un budget à l'activité ? Ce n'est pas tout à fait le même débat, mais, après tout, pourquoi pas, je n'ai pas d'idée définitive sur le sujet. Surtout lorsqu'en toile de fond, il y a un débat sur la modification de l'assiette des contributions hospitalières.

En tout cas, le débat pourrait peut-être faire partir des réflexions de notre conseil. Je ne sais pas si c'est une bonne idée, je pense qu'il y a du pour et du contre. C'est ce que j'ai compris de ce qui pourrait être lancé dans les réflexions à venir.

**M. DEBEAUPUIS.**- C'est surtout la continuation du débat qui a été engagé au sein du Conseil d'administration et du séminaire avec cette notion de part variable. On voit bien une grosse masse dont les déterminants sont ceux que vous venez de rappeler qui sont les

salaires et indemnités des élèves hospitaliers, plus éventuellement un complément sur les indemnités des élèves État. Ensuite, il y a un budget de fonctionnement avec une démarche de performance sur l'ensemble des missions de l'École, y compris ces personnels vacataires permanents. C'est bien cette distinction qui a été engagée et sera poursuivie dans le cadre des travaux sur le modèle économique de l'École.

**Mme QUIOT.**- Toutes les questions sont ouvertes sur le modèle économique, mais je crois qu'il faut quand même circonscrire la réflexion. Je vous ai entendu parler -et je ne sais pas si c'est de la provocation- d'un budget à l'activité appliquée à l'École. Je pense que nous n'irons pas jusque-là dans le cadre des réflexions conduites par le secrétariat général. Nous restons dans un budget global. L'activité est appréhendée à travers la comptabilité analytique, nous n'irons pas jusqu'à une tarification à l'activité.

**M. de WILDE.**- Ce n'était pas une provocation.

**M. GRUSON.**- Sans prolonger le débat, je souscris complètement à votre observation sur le fait que la vocation de l'École est de remplir ces concours sans en abaisser le niveau d'exigence. C'est ce qui doit nous guider : avoir des professionnels bien formés avec des concours représentatifs de ce niveau d'exigence.

Néanmoins, il faut avoir à l'esprit la conjecture qui n'est pas réjouissante sur le secteur économique de droit commun. Traditionnellement, ce genre de période est plutôt attractif pour les concours de la fonction publique. Si la conjoncture venait à se retourner, ce qu'il faut souhaiter pour le pays sur le secteur économique marchand, il y a peut-être à parier que ce que nous connaissons aujourd'hui soit encore accentué. Je souscris d'ailleurs à votre observation sur le fait que l'attractivité des concours ne peut pas être dissociée de la réflexion sur l'attractivité du métier lui-même et de son positionnement dans les organisations que nous avons à construire.

Je fais le lien avec le message passé par Madame la ministre lors d'Hôpital Expo avec l'invitation de l'École de la santé, la Fédération hospitalière de France, en associant les associations de directeurs et organisations professionnelles qui représentent les différents métiers. Je pense qu'il faut prioritairement engager cette réflexion sur l'évolution des métiers si l'on veut remonter ce taux de réponse aux concours sans dégrader la qualité et l'attractivité des métiers. Je pense que c'est un chantier qui doit se jouer dans l'année qui vient si l'on veut être raccord avec la conjoncture.

**M. DEBEAUPUIS.**- Cette réflexion se poursuit au sein du ministère. Je rappelle d'ailleurs que la DGOS a rejoint le Conseil d'administration avec une suppléante en la personne de Katia Julienne qui ne pouvait être présente aujourd'hui. C'est une réflexion partagée avec la DGCS et le secrétariat général, LE CNG également. Au-delà des fluctuations annuelles, d'où les difficultés de prévision de l'École, cela mérite une analyse collective portée largement, à la fois par les employeurs concernés et la direction que je viens de citer.

**Mme ANATOLE.**- Ce débat lancé par Laurent Chambaud est réellement fondamental, à la fois sur l'attractivité de l'École et celle des métiers par filière. Il est urgent que cette réflexion puisse s'engager rapidement, en lien également avec le CNG dans le cadre d'une analyse objective car on voit bien les fluctuations, avec des données véritablement documentées. La première chose à faire me semble-t-il est un état des lieux de ces problématiques d'attractivité, ou non, avant de porter un diagnostic trop rapide.

Au-delà, il faudrait également le mettre en perspective avec les évolutions du système de santé lui-même. Sur les GHT, la filière des directeurs d'hôpitaux peut être aussi moins intéressante du fait de la diminution du nombre de postes ou de la moindre attractivité du poste en lui-même.

Ce sont des sujets de réflexion plus globale sur l'attractivité métiers et de l'École dans le cadre de l'évolution du système, qui méritent d'être travaillés rapidement pour aider les pouvoirs publics et les professionnels à définir les évolutions en termes de volume et de contenu des formations pour les années qui viennent.

**M. DEBEAUPUIS.**- Les données sont largement publiques, mais les contributions sont bien tenues. Comme je l'ai évoqué tout à l'heure, c'est surtout sur la filière des AAH et des directeurs des soins que nous avons eu des mauvaises surprises en 2015. Après, toute lecture est possible et à documenter.

**Mme MEUNIER.**- Effectivement, documenter et analyser l'éventualité d'une diminution de l'attractivité des concours de la filière hospitalière est important. Nous avons déjà contribué, en tant que représentants des directeurs et des attachés, aux discussions avec la DGOS sur la question. Beaucoup de pistes sont à envisager, notamment deux qu'il ne faut pas oublier.

Ce sont les conditions statutaires à l'issue, mais aussi les conditions de recrutement actuelles, notamment pour les attachés. Je pense que le recrutement contractuel dans beaucoup d'établissements est aussi un point qu'il faut prendre en compte.

Il y a aussi les conditions dans lesquelles les élèves sont traités durant leur scolarité. C'est notamment la question de la rémunération différente selon les filières, de l'indemnisation des stages.

Toutes ces pistes doivent être mises sur la table car je pense qu'elles ont leur importance, notamment lorsqu'on prépare un concours, que l'on s'éloigne pendant deux ans de ses centres d'intérêt familiaux, voire économiques. De nombreux directeurs en formation viennent de filières externes, avaient un salaire, et ont besoin de faire vivre leur famille. Je pense que c'est aussi l'une des conditions d'attractivité, qui doit absolument être traitée.

**Mme LEBLANC.**- En tant que représentants des élèves, c'est un sujet que nous avons déjà porté plus d'une fois, nous nous en sommes ouverts auprès de vous, du directeur, des organisations diverses et variées. La question des rémunérations et des indemnités des élèves fonctionnaires est effectivement un gros sujet.

Par ailleurs, sur le sujet de l'attractivité des filières, il va sans dire qu'en tant que représentants des élèves, nous sommes plus que disponibles pour participer à tous travaux ou explorations sur le sujet.

**M. COMBES.**- Je suis désolé de revenir à des questions très naïves par rapport à ce débat général. Le budget prévisionnel est en déficit et, malgré tout, la capacité d'autofinancement est positive, entièrement due à une reprise sur amortissements de 2,20 M€. J'aurais aimé comprendre le fonctionnement de cette reprise.

De même, je n'ai pas bien compris ce que sont les 6 M€ d'opérations pour compte de tiers.

Par ailleurs, dans le processus de délégation de la restauration, il est prévu que le personnel aura le choix entre rester à la restauration avec un salaire pourvu par le délégataire, ou changer de fonction et être réintégré dans l'École avec un salaire qui restera à la charge de celle-ci.

J'aurais aimé avoir une fourchette d'impact financier de la délégation de la restauration en fonction du nombre de départs auprès du délégataire ou de repositionnements. Pour la préparation du budget 2017, je pense qu'il est important de le savoir.

**Mme de LAROCHELAMBERT.**- Nous ne sommes pas en mesure aujourd'hui de vous préciser le dernier point. Nous devons avancer dans la procédure pour savoir quels personnels de la restauration vont demeurer dans les services, dont la rémunération sera remboursée par l'École, puisque leur déroulement de carrière continuera de s'y faire, et quels sont ceux qui vont progressivement intégrer les postes devenus vacants au sein de l'École en dehors de la restauration.

Le mouvement est amorcé avec une personne qui a déjà fait cette démarche. Nous encourageons d'autres à le faire, en les accompagnant avec de la formation. Mais nous ne pouvons pas aujourd'hui vous dire l'impact, ce que nous ferons évidemment lorsque la délégation de service public sera soumise au vote.

Pour les deux autres points, Vincent Noël est sans doute mieux placé pour vous répondre.

**M. NOËL.-** Le tableau intéressant est le dernier présenté sur l'équilibre financier qui fait apparaître la logique de cash du résultat budgétaire, c'est-à-dire que nous avons un budget en encaissements et décaissements. Le tableau fait apparaître un prélèvement sur la trésorerie de 1,8 million à la fin de l'année, si tout se réalise comme prévu. Ce qui signifie que l'on va diminuer le compte au trésor.

Le résultat du fonds de roulement et la trésorerie dépend à la fois du résultat budgétaire et des mouvements sur les comptes de tiers. On parle d'opérations sur compte de tiers et opérations pour compte de tiers de manière distinguée.

Les opérations sur compte de tiers correspondent à des mouvements. Par exemple, lorsque vous faites un virement et qu'il est rejeté, l'argent revient sur le compte du trésor et vous pouvez le refaire correctement. On peut aussi avoir des excédents à rembourser. Les plus grosses opérations sont les opérations de la TVA. Nous avons tous les jours des décaissements et encaissements de TVA, le budget étant tenu hors taxes.

Nous avons également des opérations pour compte de tiers, c'est-à-dire que l'établissement agit pour le compte d'autres organismes, par exemple pour le paiement des bourses ou le reversement des cotisations de sécurité sociale. L'établissement n'a pas de marge de décision et n'est qu'un transit comptable.

Quant au fonds de roulement, nous avons un déficit prévisionnel et nous nous acheminons vers un prélèvement de 1,5 million. Nous pouvons le faire car le fonds de roulement est encore important, soit environ 16 millions, mais il est mangé petit à petit.

Sur les amortissements, je préfère que Marie-Hélène vous donne des explications.

**Mme RIO.-** Ils sont simplement le constat de nos biens acquis et la valorisation de leur remplacement futur. C'est une opération comptable qui ne nécessite pas de décaissements mais qu'il faut intégrer pour le calcul de la capacité ou insuffisance d'autofinancement de l'établissement. C'est de la technique comptable.

**M. COMBES.-** Comme cela a été dit tout à l'heure ; lorsque ce n'est pas clair, il y a peut-être un loup. C'est pourquoi j'avais besoin d'explications. En fait, il s'agit d'un calcul automatique ?

**Mme RIO.-** Tout à fait. Nous avons voté des durées d'amortissement qui s'appliquent à chaque bien immobilisé dans l'établissement, que ce soit pour les bâtiments, l'informatique, le matériel scientifique, etc.

**M. DEBEAUPUIS.-** S'il n'y a pas d'autres remarques, pour finir sur ce point ; le résultat vient alimenter la capacité d'autofinancement. On peut être en léger déséquilibre sur le compte de résultat et avoir une capacité d'autofinancement positive. L'inverse est beaucoup plus difficile. En général, lorsqu'on est en insuffisance de financement, c'est que le résultat est fortement négatif. Mais l'École n'est pas dans ce cas de figure.

Nous allons soumettre le point au vote.

☒ Vote à main levée sur la délibération n° 27/2016 : UNANIMITÉ

Le budget rectificatif n°1 est adopté.

## **7. DEBAT D'ORIENTATION BUDGETAIRE ET PROCEDURE D'ELABORATION DU BUDGET POUR 2017**

**M. CHAMBAUD.-** Cela s'inscrit dans le processus du débat d'orientation budgétaire et le cadre dans lequel il survient. Cette diapositive vous donne tous les éléments, dont la lettre de cadrage. Les dialogues de gestion interne que nous avons commencés vont se poursuivre au début de l'automne. Le Conseil d'administration du 27 octobre sera l'élément majeur pour les perspectives 2017. Nous aurons également des arbitrages internes au Codir en novembre, puis le vote au Conseil d'administration du 15 décembre.

J'aimerais insister sur le contexte stratégique général avec plusieurs points. En fait, deux éléments majeurs nous permettent de nous orienter en pluriannuel.

Le premier est le contrat d'objectifs et de performances 2014–2018 pour lequel nous avons pris l'engagement de faire un point auprès du Conseil d'administration au mois d'octobre, sachant qu'il s'agit d'une nouvelle mandature et que, sur le plan opérationnel, nous serons à la moitié du déroulement du COP.

Le deuxième point est le rapport de la mission IGAS qui a été déposé en juillet 2014, avec ensuite tous les éléments d'organisation et d'amélioration de la performance à mettre en place. Élisabeth en a parlé, mais j'insiste sur le fait que c'est un processus qui se met en place sur plusieurs années. Cela signifie que nous ferons un point régulièrement et qu'il a un impact sur 2017.

Concernant les travaux sur le modèle économique, je rappelle que nous souhaitons le voir se mettre en place en 2017. Cela entraîne énormément d'éléments par rapport à l'appréhension que l'on peut avoir de ce budget 2017, notamment sur l'orientation budgétaire.

Sur les premières évolutions 2016–2017, le premier point sur lequel nous nous sommes engagés auprès du Conseil d'administration est le rétablissement de la comptabilité analytique. Nous ferons un large point en octobre pour vous dire où nous en sommes de sa mise en place, sachant que nous ne disposons pas d'éléments historiques dans ce domaine. Nous ferons également un point sur la création du centre d'appui au pilotage de la qualité aujourd'hui opérationnel.

Par ailleurs, le regroupement des équipes parisiennes est dorénavant réalisé. C'est pour nous quelque chose d'important car l'histoire a été très longue et j'espère que les choses sont maintenant stabilisées. J'insiste sur le fait que notre choix s'est basé sur ce que sera le campus Condorcet dans la dynamique des sciences humaines et sociales en région parisienne.

C'est aussi un pari que nous faisons : un endroit où l'École pourra développer des coopérations, à la fois sur le plan académique avec ce campus, tout en gardant des ancrages forts avec le milieu professionnel puisque nous sommes en lien avec plusieurs structures parisiennes dans le monde hospitalier et la fonction publique d'État.

Je ne reparle pas du troisième point qui est la mise en place, au travers de l'évolution de la direction des études, d'un nouveau schéma qui démarrera en janvier 2017.

Ces évolutions concernent aussi la mise en place d'éléments pluriannuels sur le schéma directeur immobilier, d'abord rennais, avec un calendrier et une mise en œuvre de son financement qui vous seront présentés en décembre 2016.

J'insiste sur un point car c'est un objet de discussion assez forte à l'École : l'avenir des résidences hôtelières. Aujourd'hui, la résidence Le Gorgeu a été fermée. Une autre est dans un état qui demande que l'on agisse assez rapidement, Villermé. La dernière est dans un bon état puisqu'elle a été rénovée il y a environ cinq ans, la résidence Condorcet. Comme les résidences Le Gorgeu et Villermé appartiennent à une société HLM qui s'appelle Néotoa, la complexité est non seulement financière mais aussi juridique.

Nous aurons également la création par redéploiement d'un centre de services partagés des achats et des missions dès janvier 2017. C'est pour nous un élément important, à la fois en termes d'efficacité et d'économies, mais aussi en termes de sécurisation du dispositif pour lequel quelques inquiétudes étaient rappelées régulièrement par l'agent comptable et les certificateurs.

Nous aurons aussi le regroupement des accueils avec la mise en place d'un guichet unique des fonctions logistiques. C'est un très gros sujet à l'École sur lequel nous discutons et travaillons beaucoup. Je pense que c'est un calendrier réaliste que de pouvoir le proposer pour septembre 2017, car il y a derrière un certain nombre d'arbitrages assez complexes.

Sur la double appartenance aux communautés d'universités d'établissement, je ne reviens pas sur ce qui a été dit tout à l'heure, notre inquiétude est plutôt sur l'évolution propre de chacune de ces Comue.

Parmi les faits marquants 2017 du volet immobilier, l'un des deux bâtiments est terminé et l'autre sera achevé au mois d'octobre. Le sujet majeur pour nous est leur exploitation en année pleine. Je rappelle que l'IRSET (Institut de recherche en santé environnement et travail) est maintenant pleinement exploité et devrait être inauguré le 30 septembre prochain. La Maison des sciences de l'homme en Bretagne (MSHB) va abriter un nombre non négligeable de personnel de l'École mais également des activités de coordination dans le domaine des sciences de l'homme.

Elle abritera également les presses de l'École, nationalement connues, et les presses de l'université de Rennes (PUR). Sur le plan géographique, ce regroupement peut être très intéressant car ces deux éditions sont les deux seules en France à avoir une exploitation bénéficiaire et sont les deux fers de lance de ce qu'est l'édition universitaire en France. C'est un élément d'appréciation intéressant que d'avoir sur le campus un endroit reconnu dans l'édition universitaire en France.

Concernant la recherche, deux unités mixtes fonctionnent bien depuis longtemps, l'IRSET et le CRAPE. Nous avons une troisième équipe de managements des organisations en santé. Il se crée une quatrième équipe de recherche intéressante pour les membres du Conseil d'administration : REPÈRES. Elle va travailler sur la pharmaco vigilance et l'exploitation des grandes bases de données, notamment par rapport aux trajectoires de soins. Cela donnera une force supplémentaire pour travailler ces sujets à l'École. Nous sommes en partenariat académique de façon très forte avec Rennes 1 et professionnel avec le CHU.

Nous avons une nouvelle chaire financée par USPC sur l'exposome. Nous avons également l'accord pour la dernière chaire USPC concernant le management des organisations en santé.

Dans le domaine de la formation académique, le Master de santé publique qui recouvre neuf parcours va voir son processus d'accréditation renouvelé. Nous sommes en discussion avec Rennes 1 pour créer un partenariat encore plus large avec 13 parcours.

Nous continuons à développer le numérique avec notamment deux nouvelles salles qui seront complètement réaménagées pour l'expérimentation de nouvelles formes numériques ou interactives sur le plan pédagogique.

Deux autres points seront importants pour nous en 2017 : la mise en œuvre de la réforme de la GBCP qui sera pleinement opérationnelle, puis le renforcement des démarches qualité dans l'École.

**Mme de LAROCHELAMBERT.**- Sur les résultats financiers, même s'ils ont été positifs ces dernières années, il ne faisait que masquer un déficit structurel couvert par des recettes exceptionnelles en 2013, 2014 et 2015. L'année 2016 est la première année où nous n'avons pas encore trouvé de raison de découvrir des recettes exceptionnelles susceptibles de couvrir notre déficit.

Ces courbes rappellent les grandes évolutions de nos sources majeures de recettes. Vous voyez apparaître en bleu la courbe progressive de réduction de la subvention du ministère des Affaires sociales, et celle en légère augmentation du ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche qui correspond à peu près au financement des postes universitaires supplémentaires de l'École.

En résumé, c'est une stabilité depuis quelques années des contributions hospitalières, une croissance des produits d'activité de recherche et d'analyse, des produits de formation continue, et des produits exceptionnels masquant le déficit structurel dont les causes ont déjà été développées.

Les dépenses de fonctionnement sont marquées par des efforts de rationalisation qui vont s'accroître mais qui offrent une marge de manœuvre pas si importante. Évidemment, les dépenses de personnel représentent une très grosse partie de notre budget.

S'agissant de l'évolution des dépenses de personnel, on observe une réduction progressive des emplois MASS, passant à 12 entre 2014 et 2016. En contrepartie, le plafond d'emploi MESR est en augmentation de 10 entre 2014 et 2016. Ne revenons pas sur les augmentations constantes en lien avec les effectifs d'élèves fonctionnaires, avec pour autant des difficultés soulignées liées aux évolutions des taux de renoncement et des besoins réaffirmés de perspectives métiers concertées entre l'EHESP, le MASS et le CNG.

Nos investissements portent sur cinq principales composantes :

- équipements collectifs, hôtellerie, restauration,
- équipements scientifiques (LERES),
- équipements numériques pour l'innovation pédagogique,
- équipement informatique et téléphonique,
- investissement immobilier.

Quelques événements majeurs en matière d'évolution sur les investissements :

- cofinancement des bâtiments IRSET pour lesquels l'École a versé 5,8 millions, et la MSH de Bretagne pour 4,8 millions ;
- acquisition d'un équipement innovant pour le LERES cofinancé par l'Index USPC ;
- poursuite du déploiement de très gros logiciels, d'où quelques difficultés de récupération des données venant de logiciels disséminés (Cantoriel pour la gestion du personnel, Siscole pour la gestion de la scolarité) ;
- déploiement des investissements liés à l'innovation pédagogique.

Le CApP a été créé il y a un an et demi. La première année a été consacrée à viser et étudier ce qui pouvait se faire à proximité dans le milieu universitaire, voire à l'étranger. Cette année verra des premières opérations de réels investissements dans ce domaine et l'accompagnement des équipes pédagogiques. Il ne s'agit pas seulement d'investir mais aussi de former le corps enseignant de l'École à ces innovations pédagogiques

• *Prospectives 2017 et suivantes*

L'an dernier, nous avons présenté ce débat d'orientation budgétaire et après l'été, nous avons eu des informations plus précises sur ce qui se dessinait pour 2016.

Nous avons manqué d'information concernant le cadrage 2017 et avons donc des hypothèses qui seront à confirmer dans les semaines qui viennent :

- contributions hospitalières maintenues,
- subventions MASS et MESR de même niveau,
- croissance de recettes de formations continues,
- poursuite des réponses aux appels d'offres en recherche et expertise, sans certitude quant au résultat et qui ne recouvrent pas l'année civile.

En dépenses, nous devons intégrer dans nos prévisions de masse salariale un certain nombre d'éléments, dont l'augmentation du point d'indice, la revalorisation en année pleine des catégories B, et courant 2017 des catégories A et C.

Nous aurons la mise en œuvre de la nouvelle maquette de formation des EDH dont les effets du passage de 28 à 24 mois vont se faire sentir sur l'exercice 2017 pour la première année, avec une réduction des dépenses de 600 000 €.

Sur les effectifs d'élèves fonctionnaires, le nombre de places ouvertes aux concours est connu. Les résultats des concours seront connus plus tôt cette année, ce qui résulte d'une négociation bien menée avec les ministères afin de pouvoir se projeter dans une rentrée

unique. C'est un événement important pour l'École et une nouvelle approche de l'enseignement.

Voyez sur ce graphique l'évolution des effectifs d'élèves fonctionnaires, avec le décalage entre le nombre de places ouvertes le nombre de places réellement prises. Le phénomène d'écart se confirme.

• *Perspectives en matière de fonctionnement*

Le taux d'inflation est évalué à 1 % d'après la circulaire ministérielle du 20 avril 2016.

Un premier effet est attendu de l'évolution de notre politique d'achats à hauteur de 100 000 € de réductions de dépenses.

C'est aussi la première étape de l'évolution de l'organisation de la restauration.

• *Investissements*

Le plan pluriannuel d'évolution du site rennais est estimé à 4,2 millions, avec notamment l'ouverture des nouveaux bâtiments, la fermeture et la démolition du bâtiment LERES, la déconstruction du bâtiment modulaire Max Weber.

Voilà pour les premiers éléments, sachant que nous manquons encore d'un certain nombre d'informations qui pourront être développées au Conseil d'administration d'octobre.

**M. DEBEAUPUIS.**- Vous avez donc l'ensemble des dossiers financiers, avez-vous des questions ?

**Mme MEUNIER.**- J'ai une question liée à notre actualité hospitalière. La ministre a annoncé au comité de suivi GHT 10 M€ pour l'accompagnement, dont 1 million réservé à la formation. L'EHESP a été citée à plusieurs reprises. Cela fait-il partie de la traduction financière dont vous venez de parler au travers de l'évolution de la ligne formation continue, cela fera-t-il l'objet de quelque chose de plus précis lors de la présentation budgétaire ?

**Mme de LAROCHELAMBERT.**- Nous avons encore eu la semaine dernière une réunion à ce sujet, c'est à confirmer dans son mode de financement et dans son déroulement. Mais de fait, l'École est tout à fait partie prenante.

**Mme MEUNIER.**- Au risque d'insister, je forme le vœu que 2017 soit l'année de l'harmonisation des règles de rémunération et de calcul des indemnités de stage des élèves.

**M. COURAUD.**- J'ai une demande de précisions sur la manière dont l'École va utiliser le bâtiment MSHB. Nous avons eu beaucoup de détails sur la manière dont l'IRSET serait utilisé, cela a été débattu très lentement. Il me semble que sur la MSHB, nous n'avons pas eu d'informations récentes.

**Mme de LAROCHELAMBERT.**- Dans le bâtiment, est prévue l'installation de la MSHB, des éditions des PUR et des presses de l'EHESP, la relocalisation complète du département SHS. Nous y disposerons de 12 salles de cours nouvelles qui nous sont dédiées, ainsi qu'un amphithéâtre, une salle de conseil, une salle de réunion partagés avec Rennes 2. Nous travaillons à la convention de partage qui vous sera soumise au mois d'octobre.

**M. CHAMBAUD.**- Je rappelle que l'École a financé le bâtiment très en amont à hauteur de 60 %. Le maître d'ouvrage est le rectorat. L'École dispose de la grande majorité des locaux privés à l'intérieur de ce bâtiment. C'est pourquoi nous allons beaucoup le redéployer sur les sciences humaines et sociales. Nous sommes également en discussion sur un possible accueil de personnes venant de l'équipe de recherche CRAPE, sachant qu'une bonne partie des gens sont aussi à l'École. Nous aurons certainement des discussions avec le CNRS sur le sujet, sachant qu'il ne finance rien dans ce bâtiment.

Par ailleurs, les presses de l'université de Rennes seront locataires du bâtiment, tandis que les presses de l'EHESP sont une société distincte de l'École.

Le point à souligner est que nous disposerons de belles salles, dont une notamment pour le conseil d'administration. Vous serez donc accueillis dans de meilleures conditions.

**M. CHAMBRAUD-SUSINI.**- Je n'ai peut-être pas bien saisi, que va-t-il advenir du LERES ?

**Mme de LAROCHELAMBERT.**- Dans le scénario préconisé par le Conseil d'administration en décembre dernier, il sera démoli au profit de la reconstruction d'un bâtiment de dimension plus restreinte, intitulé certainement « forum ». Il permettrait à la fois d'accueillir un certain nombre d'événements scientifiques, à destination de nos apprenants, étant très modulaire et évolutif si nécessaire.

Je précise que la MSHB permettra des mouvements internes de relocalisation d'activités qui permettront de relocaliser les équipes de Denis Zmirou qui occupent 20 chambres dans le bâtiment Villermé. Elles seront de nouveaux exploitables à partir de l'an prochain et mises à disposition des apprenants. Ce sera toujours une bouffée d'oxygène supplémentaire.

**M. GRUSON.**- Je salue la clarté de la présentation qui traduit visiblement un engagement de la direction, de madame la secrétaire générale sur des sujets de gestion peu simples. Je vois des questions qui étaient pendantes depuis un certain nombre d'années et que l'École affronte dans le cadre de son plan performance.

Deuxième point de méthode pour les quelques nouveaux administrateurs dont je suis. Je sais que le secteur de la recherche est assez friand de sigles, mais je préconise de nous lancer collectivement dans un mouvement de « grève des sigles », que je m'applique à moi-même en essayant de parler de groupements hospitaliers de territoires. Vu la masse de sigles dans la présentation, il faudrait un lexique aux nouveaux administrateurs pour mieux comprendre ce dont on parle. Ce n'est pas une plaisanterie, notamment pour la lisibilité de l'offre de recherche et de formation de l'École à l'extérieur. De mon expérience, on a perdu le fil lorsqu'on a commencé à parler de HPST ; le sigle fait perdre le fond du message.

**Mme LEBLANC.**- J'ai une première remarque, concernant ce qui nous a été projeté sur les résidences Le Gorgeu et Villermé pour lesquelles on parle de reconstruction, dont je ne comprends pas bien le terme.

Ensuite, pour faire écho à ma question de tout à l'heure sur le financement des formations de la fonction publique État, je vois dans le document n°7 que la subvention du ministère des Affaires sociales a été en baisse progressive de 2014 à 2016, alors même que c'est ce montant qui permet de financer la formation des IASS et médecins de santé publique. Je réagis car il n'y avait pas de formation des IASS l'année dernière alors qu'ils sont une cinquantaine cette année.

**M. CHAMBAUD.**- Concernant le premier point, les études ont démontré que la réhabilitation de Le Gorgeu et Villermé est impossible. Nous sommes donc sur une démolition reconstruction. Nous partons sur cette base puisqu'une réhabilitation en l'état serait aussi chère et pratiquement impossible à faire.

**M. DEBEAUPUIS.**- La diapositive mentionnait : hors politique de réhabilitation et reconstruction des deux résidences.

**M. CHAMBAUD.**- Comme je le disais tout à l'heure, nous sommes en discussion avec Néotoa, France Domaine qui possède le campus, ainsi que d'autres opérateurs notamment le CROUS, pour trouver une solution. Sur le sujet, notre problématique est que l'accueil de personnes est ponctué de pics et de baisses d'activité. Nous sommes donc dans une discussion générale avec également Rennes Métropole pour voir comment optimiser le parc que nous aurions avec ces démolitions reconstructions. Mais ce sera dans une optique de partenariat, y compris financier, avec des opérateurs qui ont intérêt à augmenter le parc de réception des élèves et étudiants sur l'espace ouest de Rennes, sur la zone de Villejean.

La dotation de service public du ministère de la Santé sert à l'appareil de formation de l'École, dont une part sert à la filière hospitalière que l'on peut, de façon assez globale, calibrer à hauteur de 30 %. Elle sert aussi à couvrir des aspects de formation continue.

Par ailleurs, je ne sais pas comment le qualifier, car ce n'est pas réglementaire au sens propre du terme, mais en contrepartie de cette contribution de l'État, l'École assure gratuitement depuis des années un plafond de 7 000 jours formation pour les fonctionnaires de la fonction publique d'État.

Nous sommes en discussion avec les directions du ministère pour calibrer en fonction de la diminution de la dotation. C'est aussi un élément mis en exergue par la Cour des comptes qui s'est étonnée de cette modalité. Ces 7 000 jours de formation sont non négligeables par rapport à l'activité de formation continue de l'École.

**M. DEBEAUPUIS.-** J'espère que les administrateurs sont suffisamment informés sur l'orientation budgétaire avec un débat que nous avons tenu de manière réglementaire.

## **8. PRESENTATION ET ADOPTION DE LA POLITIQUE TARIFAIRE DE FORMATION CONTINUE POUR 2017**

**Mme EVEILLARD-HOANG.-** Voici une présentation des résultats 2015 tels que je les connais à ce jour, la proposition de la politique tarifaire pour 2017, et quelques perspectives pour 2017 en lien avec ce qui a été dit tout à l'heure.

Voici quelques éléments de précision sur la formation continue, présentée ici en progression entre 2012 et 2015. On observe une diminution du nombre de sessions proposées, un mouvement engagé depuis plusieurs années pour rationaliser l'offre de formation et s'assurer que le taux d'annulation descende plus bas. Celui-ci est passé de 13 % en 2012 à 5 % en 2015. Il y a donc une meilleure adéquation des besoins en formation et des réponses apportées.

La formation continue est constituée des formations dites « catalogue », ou inter, auxquelles des stagiaires venant de divers organismes peuvent participer.

La formation dite « intra » est composée de sessions complètes pour un même employeur, ou sur mesure, avec des sessions conçues de toutes pièces pour répondre à des besoins auxquels les formations catalogue ne répondent pas.

Voilà une progression un peu plus forte, 62 % sur l'année 2014–2015, et un nombre de sessions réalisées qui affichent une progression de 30 % avec un nombre de stagiaires d'environ 20 % (7 798 stagiaires). L'indicateur le plus explicite est le nombre de jours/stagiaires, soit 31 738 en 2015 (15,5 % de plus qu'en 2014).

En termes de recettes, les résultats sont beaucoup plus contrastés. La formation catalogue a progressé de 22,5 %, à hauteur de 3,880 M€. La formation intra affiche -62 %. Il faut relativiser ce chiffre car des recettes importantes sur 2015 ont glissé sur les premiers jours de 2016. Le différentiel identifié à ce jour est de -30 %.

Néanmoins, cela pousse à une étude approfondie pour expliquer cette chute entre 2014 et 2015, certainement liée à une moindre activité due à des vacances importantes de postes durant l'année, et donc des projets qui n'ont pu être menés à terme.

Globalement, la formation continue progresse globalement à hauteur de 4,5 %. Nous avons ici deux éléments à titre indicatif sur la préparation aux concours qui affichent également une baisse importante, et la formation tout au long de la vie qui représente 4,972 M€.

L'organisation et le management des services de santé représentent 64 % des actions de formation. L'analyse des politiques sociales et de santé représente 17 %. Les autres thématiques se répartissent à part à peu près égales entre 6 et 7 % (environnement et santé, sécurité sanitaire, promotion de la santé et prévention).

*Départ de Mesdames Leblanc et Anatole.*

La proposition de politique tarifaire consiste à maintenir une certaine continuité avec l'année précédente. Nous proposons de garder les tarifs sur les formations diplômantes, et de faire quelques évolutions très limitées sur les formations catalogue de format court liées aux colloques et séminaires.

Concernant les formations diplômantes, seuls les masters cohabilités font l'objet d'un ajustement qui, en réalité, recouvre 55 €, c'est-à-dire le montant des frais liés au service orientation professionnelle de l'université.

Pour ce qui concerne le tarif « séminaire », la proposition est de passer d'un tarif de 500 € pour une journée et demie à deux jours de séminaire pour un tarif à la journée allant de 200 à 400 €. La variation serait liée à trois critères : l'expertise nécessaire pour mettre en place le colloque séminaire, le public visé, les coûts de logistique.

Le reste des tarifs de formation continue ne change pas.

Le deuxième changement concerne la prise en compte de l'externalisation des services de restauration de l'École. Au cours du deuxième semestre 2017, lorsqu'ils seront externalisés, les repas et les pauses-déjeuner seront facturés en sus alors qu'aujourd'hui, sur le site rennais uniquement, ils sont offerts. Pour mémoire, lorsque les formations se déroulent ailleurs que sur le site rennais ou qu'elles sont en intra, les pauses-déjeuner sont facturées en supplément.

Les perspectives sont autour du DE (diplôme d'établissement) « Management des ressources humaines » et de nouvelles formations comme « certificat 100 heures, système d'information en santé ». Compte tenu de la réforme de la formation professionnelle, un travail est d'ores et déjà engagé pour répondre aux critères qualité nécessaires pour maintenir notre formation et être reconnus en tant que tels.

Des partenariats sont en cours ou ont déjà été engagés avec d'autres écoles de service public.

Je suis à votre disposition pour répondre à vos éventuelles questions.

*Départ de M. Gruson.*

**M. DEBEAUPUIS.**- Cette politique tarifaire appelle-t-elle des questions ?

**M. CHAMBRAUD-SUSINI.**- J'ai une question concernant le parcours EuroPubHealth qui affiche une baisse de 2 000 €. Cela pourrait s'entendre, mais je vois que le Master « Droit santé éthique » à Rennes 1 augmente de 155 €.

**Mme EVEILLARD-HOANG.**- J'ai effectivement relevé cette erreur que je n'ai pas signalée, « Droit santé éthique » n'est pas de 4 555 € mais de 4 455 €, comme les autres formations qui sont dans le tableau un peu plus bas affichent 55 € pour la variation « orientation professionnelle ».

Quant à EuroPubHealth, cela a été négocié avec les partenaires. C'est une information qui m'a été transmise en l'état.

**M. DEBEAUPUIS.**- Si vous n'avez pas de question supplémentaire, nous allons passer au vote.

Vote à main levée sur la délibération n° 29/2016 : UNANIMITÉ.

La politique tarifaire de formation continue est adoptée.

## **9. APPROBATION DE LA TRANSFORMATION DU CERTIFICAT « GESTION DES RESSOURCES HUMAINES » EN DIPLOME D'ETABLISSEMENT**

**M. MARIN.**- J'interviens au nom de Roland Ollivier, directeur de l'institut du management. Il s'agit de la transformation d'un certificat de l'École en diplôme d'établissement qui va intégrer l'offre de formation de notre établissement.

Ce certificat a une petite dizaine d'années et a vu un peu plus de 60 diplômés, ou plutôt certifiés puisque ce n'était pas un diplôme et que nous souhaitons le faire évoluer.

L'École dispose actuellement de 13 diplômes d'établissement, dont la plupart sont regroupés au sein de l'institut du management. Il s'agirait donc d'en créer un supplémentaire.

Ce certificat est basé sur des enseignements portant quasi exclusivement sur la gestion des ressources humaines dans les établissements de santé, les établissements sociaux et médico-sociaux. Bien évidemment, cette formation concerne également le personnel médical.

Vous avez ici une petite analyse rapide des forces et faiblesses, opportunités et risques pour ce certificat.

Forces : c'est un certificat ancien bien ancré dans le paysage, reconnu et ayant une certaine notoriété. Il est satisfaisant sur le plan des retours, le taux de satisfaction des stagiaires est important. Le programme de formation est tout à fait adapté avec environ 140 heures d'enseignement.

Faiblesses : ce n'est qu'un certificat, l'ériger en diplôme d'établissement lui donnerait une valeur supplémentaire sur le plan académique. Cela permettrait également de mieux identifier cette offre de formation délivrant un diplôme d'établissement au titre de l'EHESP.

Opportunités : nous avons un fort besoin de montée en compétences dans les pôles d'activité où des personnels exercent des fonctions d'encadrement et de management dans les établissements de santé (cadres de santé, cadres administratifs) ayant besoin de formation, mais aussi pour le développement des groupements hospitaliers de territoires. C'est aussi la captation de nouveaux publics et l'élargissement de notre offre de formation à des publics non visés actuellement.

Risques : d'après une étude de la concurrence, d'autres produits existent, ce qui est une bonne chose, mais cela accrédite l'idée qu'il faut le renforcer et l'intégrer comme un diplôme d'établissement.

Sur le plan des crédits européens, ce certificat comportera 14 unités, aura une durée de formation d'environ 140 heures, donnera lieu à un processus de validation par une épreuve écrite et un travail personnel.

Le tarif proposé est classique, soit 6 800 €.

Je présente ce rapport au nom des deux enseignants portant ce projet avec l'équipe pédagogique : Nathalie Robint-Sanchez et Yann Dubois, professeurs à l'IDM.

**M. DEBEAUPUIS.**- Merci. Vous préconisez de prendre ce léger risque concurrentiel avec cette transformation en DE. Si vous n'avez pas de remarques, je mets au vote cette transformation.

Vote à main levée sur la délibération n° 30/2016 : UNANIMITÉ

La transformation du certificat « Gestion des ressources humaines » en DE est approuvée.
--

## **10. APPROBATION DES NOUVELLES MODALITES D'INDEMNISATION DES STAGES INTERNATIONAUX DES ELEVES EDH ET D3S**

**Mme GICQUEL-BUI.**- Dans le cadre du plan pluriannuel d'efficience et d'amélioration de la performance, le point que je vous présente en est une mise en œuvre très concrète.

Un groupe de travail s'est mis en place sur l'indemnisation des stages internationaux pour aboutir à un diagnostic.

Il a d'abord relevé une décision relative aux déplacements qui attribuait aux élèves une indemnité forfaitaire dégressive assez inéquitable en fonction de la destination à l'étranger.

Par ailleurs, l'ensemble des déplacements était pris en charge et commandé par le service Déplacement, comme c'est le cas pour l'ensemble des transports entre l'École et le lieu de stage. Mais la commande par l'opérateur par lequel nous passons donnait une offre financière peu intéressante puisque nous sommes exclus des billets promotionnels, low cost, etc.

La proposition est de s'appuyer sur l'arrêté du 3 juillet 2006 qui s'applique aux fonctionnaires fixant les indemnités de mission en fonction du niveau de vie du pays d'accueil. Cela permettra une plus grande équité de cette indemnité de stage et d'en verser 25 %.

Mais aussi de délivrer aux élèves un forfait « déplacement » basé sur le montant des bourses Erasmus variable en fonction du nombre de kilomètres entre Paris et l'aéroport international le plus proche du lieu de stage. Cela permettrait une plus grande responsabilisation des élèves qui commanderaient eux-mêmes leur billet et feraient l'ensemble des démarches (visas, frais de passeport...), et une plus grande flexibilité.

En effet, ces stages internationaux se déroulant juste après les vacances d'été, les élèves en profitent souvent pour faire, soit une étape dans un pays étranger à proximité, soit passer par une capitale européenne ou autre, ce qui demandait aux agents du service Déplacement de rentrer dans des considérations personnelles ou familiales parfois un peu compliquées.

Quant aux modalités de paiement, il est proposé que 70 % des indemnités et du forfait « déplacement » soient versés deux mois avant leur départ en stage à l'étranger afin de couvrir les dépenses de commande de billets, de passeport, etc., et 30 % restant lors de leur retour sur justificatif. Pour bénéficier de ses indemnités, il faut qu'ils puissent prouver une réelle dépense, particulièrement d'hébergement, puisqu'il arrive dans certains stages internationaux que les élèves soient logés et, dans ce cas, le montant de l'indemnité est modulé.

À budget équivalent, ce sera plus efficient en allégeant la gestion des dossiers pour l'École, plus réactif et plus souple, et cela responsabilisera les élèves en les rendant plus acteurs de leur stage.

**M. COMBES.**- J'ai une remarque d'ordre éthique concernant le document qui nous a été remis, sachant que je ne pointe personne du doigt car nous sommes tous susceptibles de ce genre de maladresse.

En page 2, on écrit qu'il « *faudrait prendre en compte le niveau de vie des pays d'accueil, car il y a une vraie disparité entre le niveau de vie d'un pays africain et celui d'un pays riche* ». J'aimerais attirer votre attention sur le fait que l'Afrique n'est pas un pays et qu'il recouvre d'énormes disparités ; l'Afrique du Sud ne ressemble pas du tout à l'Érythrée ou au Nigeria. Nous passons deux semaines avec les élèves début janvier au séminaire commun en santé publique, et il faut bien attirer l'attention sur le fait qu'il existe des disparités entre tous les pays du monde et que les évolutions sont différentes. Je pense qu'il est important d'essayer de ne pas reproduire ce genre de maladresse.

Par ailleurs, il est dit que les indemnités sont calculées par rapport à un tarif de 2013. Cela soulève une question par rapport aux pays où les taux d'inflation sont très importants. Comment peut-on prendre en compte ces évolutions ? Si l'évolution des taux d'inflation est reflétée dans l'évolution du taux de change avec l'euro, cela fait une somme nulle. Mais ce n'est peut-être pas le cas. Avez-vous pensé à cette question ?

**Mme GICQUEL-BUI.**- L'arrêté de 2006 est applicable à l'ensemble des fonctionnaires dont la dernière revalorisation a eu lieu en 2013. Je suis d'accord sur le fait qu'entre 2013 et 2016, il a pu se passer un certain nombre de choses. Le montant de cette indemnité pour certains pays est en effet calculé sur la monnaie du pays, et on peut avoir un effet par

rapport au taux de change, bénéfique ou non. D'un autre côté, c'est le seul texte de référence sur lequel on peut s'appuyer pour être le plus équitable possible.

Et je souscris à votre première remarque

**M. de WILDE.**- Je ne suis pas du tout contre le système proposé qui paraît plutôt équilibré. Mais est-ce bien une compétence du Conseil d'administration de délibérer sur un tel sujet ? Ensuite, j'ai l'impression que c'est un raisonnement par analogie, c'est-à-dire qu'il n'y a pas de base textuelle applicable.

**Mme GICQUEL-BUI.**- Il relève effectivement de la compétence du Conseil d'administration puisque cela fait partie de la politique de déplacement de l'établissement, et plus particulièrement de la politique de déplacement et indemnitaire des élèves. Jusqu'à présent, une somme forfaitaire était attribuée aux élèves, de 60 € pour les 21 premiers jours et 41 € pour les suivants. La proposition est de s'appuyer sur un texte véritable et non plus sur cette somme forfaitaire.

**M. CHAMBRAUD-SUSINI.**- Je m'exprime au nom de Mme Leblanc et M. Rall qui ont dû partir ; nous voterons pour car cela a fait l'objet d'une coproduction avec les délégués sortants des promotions élèves directeurs d'hôpital et directeurs d'établissements sociaux et médico-sociaux.

J'ai aussi l'impression que l'on gagne en clarté avec ce système, mais j'aurais souhaité davantage de projections budgétaires. C'est visiblement à coût neutre mais cela aurait permis d'éclairer notre position.

Je profite de ce point pour alerter nos autorités de tutelle sur la situation des élèves inspecteurs de l'action sanitaire et sociale puisque leur stage extérieur ne leur permet plus, selon une interprétation que je trouve très restrictive du dernier arrêté du 20 avril 2016, d'aller à l'étranger.

Certes, le stage extérieur dure trois semaines, mais je pense que l'on aurait pu permettre aux élèves IASS de se rendre en Union européenne. Aujourd'hui, les capacités de mobilité et de logement chez l'habitant sont sans commune mesure avec ce que l'on pouvait connaître il y a encore une décennie. Je trouve dommage, alors que ce rêve européen est assez malmené, de ne plus nous permettre cela.

Par ailleurs, cela renvoie l'image que l'on est tellement parfait en France que l'on n'a pas à aller voir ailleurs ce qui s'y fait. Je pense que nous ratons un peu le coche en la matière. Le stage extérieur pour la promotion 2016 a lieu en janvier 2017, il est encore temps de revenir sur ce point pour les prochaines promotions. D'autant que l'on met plus de temps aujourd'hui pour aller à Bayonne qu'à Bruxelles et autant, peu ou prou, pour aller à Biarritz ou New York.

**Mme BRAY.**- Je n'ai pas pris la parole jusqu'à présent car c'est mon premier Conseil d'administration mais je voudrais confirmer que les sigles dans les documents et à l'oral deviennent très vite hermétiques. Cela donne l'impression d'un débat d'initiés. Pour une école, la pédagogie consisterait à être un peu plus explicite. Mais je crois que le message est bien passé.

Concernant le dossier qui vient d'être présenté, on a enfin un système qui paraît plus équitable. Je voudrais juste interpeller les ministères sur le dossier des indemnités des élèves. Avec l'abandon de leur activité salariée pour rentrer à l'École, ils ont perdu une partie de leurs revenus et cela complique d'autant plus les choses.

Concernant cette indemnité par rapport à des étudiants en difficulté, lors du dernier Conseil d'administration dont j'ai lu le procès-verbal, il était question d'un fonds de secours en cas de situations extrêmes. J'aimerais savoir s'il est actif pour des personnes actuellement en difficulté. C'est pour ma compréhension car j'ai vu que cela revenait de façon fréquente dans les débats.

**M. de MONTALEMBERT.**- Les élèves directeurs en formation que j'ai interrogés m'ont dit que cela répondait à une forte demande de leur part et que les modalités proposées par l'École leur convenaient tout à fait.

Et puisque Mesdames Bray et Meunier en ont parlé, j'aimerais revenir sur les questions d'indemnités et de rémunération des élèves directeurs d'établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux et directeurs d'hôpital. J'aimerais parler particulièrement des élèves issus du troisième concours, ceci en lien également avec ce que l'on disait de l'attractivité des formations. J'ai appris, à ma grande stupéfaction, qu'ils avaient le même traitement indiciaire que les élèves externes. Autrement dit, certains perdent jusqu'à 3 000 € nets par mois pour suivre la formation et ne récupèrent que très légèrement une fois en poste une rémunération équivalente.

Il est certain que lorsqu'on perd jusqu'à 3000 €, il faut avoir vraiment la foi du charbonnier pour suivre la formation jusqu'au bout. Je pense qu'il y a là un élément dont il faut se saisir assez rapidement car on a créé un troisième concours, ce qui est très bien, mais on ne se donne absolument pas les moyens de motiver les candidats en leur faisant subir des pertes salariales extrêmement lourdes qui peuvent les conduire à de grosses difficultés financières.

**M. DEBEAUPUIS.**- Sur cette problématique la différence fondamentale est que l'École applique des textes dont elle n'est pas maître. Cette problématique a été prise en compte par le ministère et soumise récemment par certaines de vos organisations. Il semble qu'une concertation interministérielle est en cours pour faire évoluer ce sujet qui n'a pas bougé depuis plusieurs années. Je vous propose donc de ne pas étendre les débats et de revenir sur la question internationale.

Comme vous l'avez souligné, cela répond à la demande des élèves et le dossier a été construit avec eux. C'est de la compétence de l'École et si vous êtes d'accord, je vous propose d'approuver cette délibération qui semble de l'avis général aller dans le bon sens, celui de la simplification. On n'oublie pas le sujet métropolitain mais nous vous tiendrons informés au Conseil d'octobre.

☒ Vote à main levée sur la délibération n° 31/2016 : UNANIMITÉ

Les modalités d'indemnisation des stages internationaux sont approuvées.

## 12. APPROBATION DU RENOUELEMENT DES ADHESIONS INSTITUTIONNELLES POUR 2016 :

☞ *Agence de mutualisation des universités des établissements (AMUE)*

☞ *Université Sorbonne Paris Cité (USPC)*

☞ *Université Bretagne Loire (UBL)*

**M. CHAMBAUD.**- Nous vous proposons ces trois adhésions que nous renouvelons régulièrement depuis plusieurs années, sans changement majeur à signaler pour 2016. L'AMUE permet un certain nombre de mutualisations des systèmes. Pour les deux autres communautés d'universités et d'établissements, les montants sont non négligeables mais nous permettent de rester dans une logique de travail avec elles.

Je souligne que nous aurons sans doute à envisager d'une autre manière l'adhésion 2017 à la communauté d'universités et d'établissements Sorbonne Paris Cité en fonction du montant qui nous sera proposé.

☒ Vote à main levée sur les délibérations n° 33/34/35/2016 : UNANIMITÉ

Le renouvellement des adhésions à l'AMUE, USPC et UBL est approuvé.

## **11. PRESENTATION ET ADOPTION DU BILAN SOCIAL 2015**

**M. DEBEAUPUIS.-** À ce stade de notre séance, soit nous prenons un temps restreint pour examiner et traiter le bilan social, soit nous réservons un temps au prochain Conseil.

**M. MESURÉ.-** Étant donné qu'un certain nombre de membres sont maintenant absents et que je vais moi-même devoir partir, il vaudrait mieux remettre à un Conseil suivant étant donné l'importance du sujet.

**M. DEBEAUPUIS.-** Je me range sans difficulté à votre avis.

**M. CHAMBAUD.-** Je voulais simplement souligner que ce bilan social est passé devant toutes nos instances internes, notamment le Comité technique. C'est un élément majeur pour nous de dialogue social au sein de l'École, cela fait partie de la mise en place des modalités concertées avec nos partenaires sociaux.

## **13. QUESTIONS DIVERSES**

**M. CHAMBAUD.-** Ce n'est pas réellement une question diverse, mais puisqu'elles sont toutes trois présentes dans la salle, j'aimerais saluer l'arrivée de Catherine Eveillard-Hoang et Marie Renault qui nous présentera le bilan social à la prochaine séance, et le départ de Stéphanie Gicquel-Bui qui nous quitte au mois de septembre pour l'AFPA de Rennes. C'était l'occasion que vous puissiez les connaître.

**M. DEBEAUPUIS.-** Nous avons effectivement salué vos arrivées, et nous remercions Mme Gicquel-Bui pour tout le travail accompli.

Le document du bilan social a été fort bien fait et bien reçu par le Comité technique d'établissement après un débat assez long, et il est important que le Conseil puisse l'examiner. Je vous invite d'ailleurs à garder le document pour notre prochaine séance.

*(L'ordre du jour étant épuisé, la séance est levée à 16 h 39.)*