

	<b>Conseil d'administration ordinaire du 15 décembre 2016 procès-verbal</b>	Référence	PV CA/DIR 2016-5
		Révision	
		Date d'application	28 février 2017
		Version	1

	Rédigé	Validé
Date	Janvier 2017	28 février 2017
Prénom Nom (ou nom de l'instance)	DIXIT SA	Conseil d'administration

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

Représentant le secrétariat général des ministères chargés des Affaires sociales : Mme Agnès QUIOT est présente,  
 Représentant la direction générale de l'offre de soins : Mme Katia JULIENNE est présente,  
 Représentant de la direction générale de l'Enseignement supérieur : M. François COURAUD est absent,  
 Représentant la direction générale de la Recherche et de l'Innovation : Mme Martine BONNAURE-MALLET est présente.

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

Représentant le Mouvement des entreprises de France (MEDEF) : M. Bernard MESURÉ et Mme Élisabeth TOMÉ-GERTHEINRICHES sont présents,  
 Représentant la Fédération hospitalière de France (FHF) : M. David GRUSON est absent et Mme ANATOLE-TOUZET est présente  
 Représentant le Syndicat des Managers publics de Santé (SMPS) : M. Ronan SANQUER est présent,  
 Représentant la Confédération démocratique du Travail (CFDT) : M. Michel ROSENBLATT est présent,  
 Représentants le syndicat Force ouvrière (FO) : M. Pascal DE WILDE est présent,  
 Représentants la Confédération générale du Travail (CGT) : Mme Laurence BRAY est absente,  
 Représentant l'Association des Directeurs d'Hôpital (ADH) : M. Patrick LAMBERT est présent,  
 Représentant le syndicat des Médecins Inspecteurs de Santé publique (SMISP) : M. Thierry FOUÉRE est présent,  
 Représentants le Syndicat national des Inspecteurs de l'Action sanitaire et sociale (SNIASS) : Mme Marie-Hortense GOUJON-HAEGY est absente.

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

M. Jean DEBEAUPUIS est présent,  
 M. Guy CATHÉLINEAU est présent,  
 Mme Karen LEFFONDRÉ est présente,  
 M. Thomas SANNIÉ est absent.

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

M. Denis ZMIROU est présent.

**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 :**

M. Christophe Le RAT est présent.

**Représentants des élèves fonctionnaires :**

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

**Représentant des étudiants :**

M. Guillaume RALL est présent.

**Procurations :**

M. Thomas SANNIÉ donne pouvoir à M. Jean DEBEAUPUIS  
M. David GRUSON donne pouvoir à Mme Véronique ANATOLE-TOUZET  
M. François COURAUD donne pouvoir à Mme Martine BONNAURE-MALLET  
Mme Laurence BRAY donne pouvoir à M. Michel ROSENBLATT  
Mme GOUJON-HAEGY donne pouvoir à M. Michel ROSENBLATT  
M. Ronan SANQUER donne pouvoir à M. Philippe LAMBERT

**Présents au titre de l'EHESP :**

M. Laurent CHAMBAUD, directeur,  
Mme Élisabeth de LAROCHELAMBERT, Secrétaire générale,  
M. Manuel COAT, directeur de Cabinet,  
Mme Marie RENAULT, directrice des ressources humaines,  
Mme Céline BONNETIER, directrice des finances et du budget  
Mme Claire ANNÉE-DESMAS, directrice du Centre d'appui au pilotage et la qualité,  
Mme Sylvie PRIOUL, directrice des affaires juridiques,  
Mme Catherine ÉVEILLARD-HOANG, directrice du Développement et de la Formation continue,  
M. Jean Dominique TORTUYAUX, directeur des études (par intérim),  
Mme Solène CHEVREAU, adjointe au responsable de la scolarité  
Mme Morgane LAINEZ, responsable du pôle de préparation aux concours  
Mme Séverine THIEFFRY, assistante direction générale.

**Contrôleur financier :**

M. JARNIGON, contrôleur budgétaire en région Bretagne

# SOMMAIRE

<b>1. APPROBATION DU PROCES-VERBAL DE LA SEANCE DU 27 OCTOBRE 2016 .....</b>	<b>4</b>
<b>2. ACTUALITES.....</b>	<b>4</b>
<b>3. BUDGET.....</b>	<b>13</b>
↵ 3.1 PRESENTATION DU PLAN PLURIANNUEL D'INVESTISSEMENT (PPI) .....	13
↵ 3.2 PRESENTATIONS ET ADOPTION DU BUDGET INITIAL 2017 .....	19
<b>4. POLITIQUE DES DEPLACEMENTS DES PERSONNES MISSIONNEES PAR L'EHESP (PERSONNELS ET INTERVENANTS EXTERIEURS) POUR 2017-2018 : VALIDATIONS DES DEROGATIONS.....</b>	<b>31</b>
<b>5. VALIDATION DE LA POLITIQUE INDEMNITAIRE DES EMPLOIS FONCTIONNELS AU SEIN DE L'EHESP .....</b>	<b>32</b>
<b>6. APPROBATION DES TARIFS POUR 2017 : .....</b>	<b>32</b>
↵ 6.1 FORMATION CONTINUE : VAE CAFDES.....	32
↵ 6.2 HOTELLERIE-RESTAURATION .....	35
↵ 6.3 AUTRES TARIFS : PRESTATIONS DU LERES, LOCATION D'ESPACES, REPROGRAPHIE, OBJETS PROMOTIONNELS ET DOCUMENTATION .....	41
<b>7. OFFRE DE FORMATION.....</b>	<b>41</b>
↵ 7.1 DOSSIER DE CO-ACCREDITATION DE LA MENTION DE MASTER DE SANTE PUBLIQUE (AVEC L'UNIVERSITE DE RENNES 1) .....	41
↵ 7.2 PROGRAMMES D'OUVERTURE DE LA DIVERSITE DANS LES ECOLES DE SERVICE PUBLIC (MISSION ROUSSELLE) .....	43
<b>8. COMPTABILITE ANALYTIQUE : PRESENTATION DES FICHES DE COUTS (DIRECTS) DES FORMATIONS POUR L'ANNEE 2015.....</b>	<b>46</b>
<b>9. QUESTIONS DIVERSES .....</b>	<b>47</b>

(La séance est ouverte à 10 h 48 sous la présidence de M. Debeauvais.)

(Le quorum est atteint par le jeu des présents et représentés.)

**M. DEBEAUPUIS.**- Je vous propose d'ouvrir notre conseil.

Merci, monsieur le directeur de nous accueillir dans ce nouveau bâtiment et cette belle salle.

## 1. APPROBATION DU PROCES-VERBAL DE LA SEANCE DU 27 OCTOBRE 2016

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

**M. DE WILDE.**- Il convient de préciser que j'étais absent et excusé à cette séance.

**Mme ROUSSEL.**- Je transmettrai des remarques de style sur l'une de mes interventions sans modification du fond.

**Mme QUIOT.**- De même, je vous transmettrai des modifications.

**M. DEBEAUPUIS.**- Si vous n'avez pas d'autre remarque, je mets ce compte rendu aux voix.

☒ Vote à main levée sur la délibération n ° 42/2016 : UNANIMITÉ

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

## 2. ACTUALITES

**M. DEBEAUPUIS.**- Avant que monsieur le directeur intervienne afin d'expliquer le retrait de l'ordre du jour du point relatif à la direction des études, sachez que nous proposons de traiter du budget ce matin comme cadre général. Un certain nombre de points ont des incidences financières à la marge et s'y intégreront. Et pour la même raison que pour la direction des études, vous proposez de reporter au prochain conseil la validation de la politique indemnitaire des emplois fonctionnels au sein de l'EHESP. Monsieur le directeur ?

### • *Bâtiment Germaine Tillion*

**M. CHAMBAUD.**- Nous sommes effectivement installés aujourd'hui dans ce nouveau bâtiment qui a pris le nom de Germaine Tillion. Outre l'école, il abrite la Maison des sciences de l'homme en Bretagne (MSHB), les Presses de l'EHESP et les Presses de l'Université de Rennes (PUR). Nous avons reçu l'autorisation d'ouverture la semaine dernière et un certain nombre de déménagements ont déjà pu être réalisés pour l'école et les Presses de l'EHESP.

Nous sommes très heureux de vous accueillir dans cette salle beaucoup plus agréable que celle du bâtiment Sequoia que vous connaissez.

Une partie des locaux est propre à l'École, une autre sera mutualisée avec Rennes 2 et le réseau de la MSHB, notamment avec cette salle des conseils, une salle des conférences ainsi qu'un amphithéâtre de 200 places. Il n'est pas encore totalement équipé mais va élargir les capacités d'accueil de l'École.

Nous espérons pouvoir organiser une inauguration officielle, en lien avec Rennes 2, au printemps 2017.

### • *Nominations*

Alain Mourier qui avait assuré jusqu'ici l'intérim de la filière des directeurs d'hôpital en a été nommé officiellement responsable voici quelques semaines. Cela préfigure en quelque sorte ce qu'il se passera au 1<sup>er</sup> janvier conformément à ce qui avait été examiné par le conseil d'administration : l'arrivée au sein des départements des responsables de filière. Sachant que la moitié d'entre eux s'y inscrivait déjà, ce qui est le cas d'Alain Mourier qui conserve son inscription au sein de l'institut du management.

• *Direction des Études*

Nous avons effectivement retiré ce point conditionné à la possibilité de présenter un candidat au CA.

Un processus de recrutement a été ouvert en interne et en externe. Cinq personnes avaient été présélectionnées, trois se sont prêtées au processus de soumission de leur candidature devant l'assemblée des enseignants et le conseil des formations, qui n'en ont finalement retenu aucune. Dans ce contexte, il m'a paru inutile de proposer au conseil d'administration l'un des trois candidats.

Je constate qu'il est difficile de recueillir des candidatures suffisamment solides et diversifiées pour ce poste complexe au sein de l'École, comme beaucoup d'autres. Il faut également comprendre ce que signifie cet appel infructueux. Peut-être était-ce une erreur, mais nous avons souhaité avoir un temps très restreint à la fin de l'été pour ce nouvel appel à candidatures qui n'était peut-être pas si bien placé puisque ce poste n'a pu être proposé que pendant trois semaines.

Mon sentiment profond est que nous ne l'avons pas accompagné d'une démarche de recherche active de candidats, ni au sein de l'École, ni avec l'ensemble de nos partenaires, y compris au sein du CA. C'est probablement la leçon principale à en tirer : prendre un peu plus de temps pour une recherche active de candidats en leur expliquant ce qu'est l'École, en s'approchant de profils intéressants, plutôt qu'être dans une démarche de réception passive de candidatures.

Dans ce contexte, nous allons relancer un appel à candidatures interne et externe au début du mois de janvier, ce qui nous laissera un peu plus de temps pour aller chercher les bons candidats.

Un autre point important est à souligner : outre le poste de directeur des études, il y a aussi un poste d'adjoint. Si tout le spectre de l'École (formation professionnelle et formation académique) ne se retrouve pas au sein d'une candidature, il faut avoir la garantie que l'adjoint pallie les « faiblesses » du candidat choisi.

Pour l'instant, Jean-Dominique Tortuyaux continue d'assurer l'intérim de ce poste jusqu'à fin février. Nous verrons si un autre intérim est nécessaire d'ici là.

Par ailleurs, le retrait du point 5 est dû au fait que nous souhaitons nous asseoir sur un processus formel permettant de présenter aux différents candidats des éléments sur le ou les régimes indemnitaires auxquels ils peuvent prétendre. C'est dans un cadre plus global que nous serons, je l'espère, en mesure de présenter au prochain CA l'ensemble des emplois dits fonctionnels au sein de l'EHESP.

Je poursuis sur d'autres mouvements au sein de l'École qui sont en général assez réguliers et nombreux.

Le responsable du centre d'appui à la pédagogie (CApP), Arnold Magdelaine, qui était à l'École depuis 8 ans, a choisi de développer ailleurs un projet professionnel et personnel. Cela reste dans le cadre du Grand Ouest mais avec une inscription universitaire différente. Il quittera donc l'École le 10 février 2017. C'est important pour nous de poursuivre nos efforts dans ce sens, y compris dans le contexte de la transition pédagogique que l'École met en place. La question de son remplacement va donc se poser très rapidement.

Je profite d'être devant le conseil d'administration pour dire qu'Arnold Magdelaine a beaucoup contribué à cette transition et ce dynamisme sur ces nouvelles méthodes pédagogiques. Il a beaucoup donné pour l'École et je suis certain qu'il fera de même pour la structure qu'il intègrera au début de l'année prochaine.

• *Recherche*

Dans ce domaine, nous vivons des évolutions très positives. L'école met en place une chaire sur la prospective des systèmes de santé en partenariat avec le Groupe MNH (Mutuelle

nationale des hospitaliers). Une convention et un accord de mécénat ont été signés hier avec un financement conséquent (300 000 €/an sur trois ans) pour développer cette recherche sur la prospective dans les systèmes de santé.

Je suis particulièrement heureux car c'est une discussion qui s'est faite en une année et a abouti à un partenariat très solide et constructif. C'est pour nous une première de travailler sur ce mode de partenariat. La thématique retenue est absolument fondamentale par rapport à l'évolution de notre système de santé en France et au rôle de l'École dans ce cadre. Un appel à candidatures sera lancé sur le sujet. La chaire sera localisée au sein de l'équipe d'accueil MOS dans les locaux parisiens de l'école.

Pour le projet de chaire « Enfance, bien-être et parentalité », financée par la CNAF, les discussions en cours sont relativement bien amorcées puisque leur CA s'est déjà prononcé favorablement. Il faut maintenant définir les modalités. Sur le plan financier, cette chaire serait financée à hauteur de 150 000 €/an sur trois ans. La discussion est également engagée avec Claude Martin dans le cadre de l'UMR CRAPE-ARENES. C'est pour nous une continuité avec la chaire Jeunesse déjà présente à l'école et un élément positif pour travailler sur les politiques publiques de santé. Notamment, dans la santé publique, tous les aspects liés à l'enfance et la petite enfance sont cruciaux en termes d'inégalité sociale et de santé. C'est pour nous un élément majeur. Je ne désespère pas que l'accord soit trouvé dans les premiers jours de l'année prochaine.

La troisième chaire en discussion, à un horizon un peu plus lointain, concerne les services de soins primaires. C'est en l'occurrence une demande de la CNAMTS (Caisse nationale d'assurance maladie des travailleurs salariés). C'est important pour nous et la recherche dans ce domaine car –e t la loi de modernisation du système de santé le montre bien - tout ce qui tourne autour des soins de santé primaires sera un élément majeur dans les prochaines années.

#### • COMUE

D'une part, concernant USPC (Université Sorbonne Paris Cité), vous savez qu'un projet de fusion a été fortement annoncé dans les médias spécialisés entre Paris 3, Paris 5 et Paris 7, et en association avec Paris 13. Une feuille de route a été élaborée par les trois universités et rendue publique.

L'enjeu est très fort pour USPC car les conseils d'administration de ces quatre structures sont amenés à valider ou non ce projet le 16 décembre. Si la fusion est votée, la COMUE évoluera. Pour l'instant, nous restons dans l'optique d'en rester membre. La volonté partagée est que, même s'il faudra probablement revoir les aspects internes de gouvernance, cela ne met pas en péril les membres actuels, c'est-à-dire les quatre qui deviendront peut-être deux universités, et les cinq autres membres dont la FMSH (Fondation Maison des sciences de l'homme) qui nous a rejoint récemment. En cas de validation, l'idée est d'avoir une feuille de route et un projet stratégique, notamment pour récupérer la labellisation Idex avec une première phase en février, et de nouveau à l'horizon 2018.

Un autre scénario est possible, celui que cela ne passe pas dans l'une des universités. Un conseil des membres exceptionnel va se dérouler le 19 décembre pour tenir compte des résultats de ces élections.

Vous savez également que Jean-Yves Mérimondol n'en est plus le président et que François Houllier en est l'administrateur provisoire. La présidence sera également très dépendante du résultat des votes de demain.

D'autre part, concernant l'UBL (Université Bretagne Loire), le projet de site 2017-2021 a été accepté, portant six grandes priorités transversales. C'est aussi dans un contexte complexe car, dans le même temps, deux projets d'I-Site sont déposés dans la deuxième phase (Rennes et Nantes), ce qui laisse planer une incertitude sur la manière dont évoluera l'UBL.

- *Projet I-SITE rennais « ForUniv »*

Cela me permet de faire la transition avec le projet d'I-Site rennais « ForUniv » déposé le 29 novembre avec une audition prévue par le jury en février.

Nous avons eu avec le CHU une démarche commune pour essayer de peser au maximum et d'intégrer au projet des éléments mettant en avant l'aspect santé et santé publique. Nous n'avons pas été totalement entendus ; les deux piliers principaux de ce projet portant sur le numérique et un autre sur les sciences de la terre et l'agronomie.

Quoi qu'il en soit, nous pouvons nous retrouver dans trois enjeux. L'idée est de joindre nos efforts à ceux de tous les partenaires rennais pour faire en sorte que cet I-Site soit couronné de succès, car c'est un enjeu territorial très fort pour Rennes. On voit bien que tout cela est en train de dessiner une carte des lieux d'excellence universitaire en France, il serait dommage que Rennes n'en soit pas. Pour le coup, la concurrence est importante à travers les deux I-Site Rennes et Nantes.

Par ailleurs, on nous demande si nous souhaitons être membre ou partenaire du projet puis de la structure de gouvernance. Notre sentiment à l'école est d'être partenaire à terme et de laisser aux universités le rôle d'acteurs principaux de ce projet.

- *Campagne d'évaluation par le HCERES*

Toujours au plan académique, l'École est maintenant engagée dans une démarche d'évaluation régulière. Comme nous sommes identifiés par le HCERES dans la vague D (vague parisienne) au sein de la COMUE USPC, nous serons évalués dans la campagne 2017-2018. Nous avons mis en place un comité de pilotage. C'est une émanation du Codir avec des représentants des élèves, des étudiants et des doctorants, et trois personnes qualifiées membres des trois instances qui vont participer et donner leur regard extérieur. J'en profite pour remercier Guy Cathelineau qui accepte d'en faire partie.

Nous devons produire un rapport d'auto-évaluation de l'établissement pour le 22 juin. Cela peut sembler lointain, mais cela requiert tout de même un travail très important, en plus de l'évaluation particulière de certaines activités (MPH, réseau doctoral, EA MOS).

C'est aussi un enjeu important afin de faire valoir auprès du HCERES les spécificités de l'école, y compris au travers de son appartenance aux deux COMUE.

Le calendrier va se terminer en juin à septembre 2018, c'est en outre un processus assez long.

- *Séminaire « prévention de la radicalisation »*

À la demande du ministère de l'Intérieur et du préfet de Région, nous avons accueilli le 29 novembre un séminaire d'appui à la mobilisation des agents de l'État et des services publics sur la prévention de la radicalisation. C'est un module qui se fait au niveau national et auquel ont participé des élèves D3S. Dans ce cadre, le CHEMI (Centre des hautes études du ministère de l'Intérieur) a organisé 12 modules de e-learning sur le sujet de la prévention de la radicalisation. L'optique est de préparer les agents publics à faire face à ces situations.

- *Ma Fonction publique se réinvente*

Madame la ministre de la Fonction publique a lancé une consultation auprès des agents des trois fonctions publiques : « Ma fonction publique se réinvente ». La dernière consultation a eu lieu à Rennes la semaine dernière avec des élèves de l'école relativement nombreux dans cet exercice. La ministre a écouté les propositions formulées par des fonctionnaires, jeunes et moins jeunes. Ils étaient huit de l'école (4 DH, 4 IASS) et leurs interventions ont été bien appréciées.

Elle a également ouvert les 20 ans du RESP à Rennes, dont j'assume encore pour quelques jours la présidence. Je continuerai à faire partie de la troïka qui l'administre, avec le président entrant et le président sortant. À partir de l'année prochaine, c'est Daniel Casabianca,

directeur de l'École nationale des finances publiques, qui en prendra la présidence. J'en profite pour dire qu'Emmanuelle Mengual, ancienne directrice de l'ENSP, était également présente puisqu'elle a été la première présidente du RESP. J'ajoute que Christian Chauvigné a été également un acteur important de ce réseau.

• *Élections 2017*

Manuel Coat est en charge de leur organisation au 1<sup>er</sup> trimestre, avec notamment un dispositif de vote électronique, qui a déjà été expérimenté avec succès à l'École. Il s'agit d'élections annuelles pour les sièges des élèves fonctionnaires au CA et au CF. Je remercie les représentants des élèves pour le travail réalisé au sein de l'école et leur engagement très actif et motivé. J'espère qu'il en sera de même l'année prochaine.

Nous en profitons pour organiser des élections partielles pour les sièges non pourvus dans les trois instances. Le CA dispose de 5 sièges vacants : 2 chez les professeurs d'université et assimilés et 3 sièges chez les personnels ingénieurs, administratifs et techniques. Pour les étudiants, la temporalité est différente avec des élections en octobre après la rentrée universitaire.

Voilà pour les dernières actualités.

**M. DEBEAUPUIS.**- Merci, certains ont-ils des questions ?

**M. SCHWEYER.**- J'aurai voulu revenir sur la vacance du poste de la direction des Études pour exprimer la perplexité et même un certain malaise chez les enseignants-chercheurs. Le caractère stratégique de la DE a été souligné par le rapport Schaetzel et a justifié d'ailleurs la réorganisation profonde en cours. Or, depuis un an et demi, nous fonctionnons sur un mode quasi intérimaire. Les dernières personnes ayant rempli ou remplissant encore ces fonctions ne sont pas du tout en cause, mais on voit bien que les chantiers sont importants. Le nouveau quinquennal du master de santé publique sur le site rennais est en discussion, Laurent Chambaud a aussi évoqué d'autres chantiers en cours. Aussi, la situation est tout de même très inconfortable.

D'autre part, le rapport Schaetzel avait souligné la nécessité de renforcer la légitimité de la direction des études. C'est une légitimité académique mais aussi démocratique sur le mode universitaire mais également pragmatique en matière d'animation, de pilotage. C'est un poste complexe comme cela a été souligné, qui nécessite une grande légitimité. C'est ce qui a d'ailleurs justifié la première procédure qui avait été assez longue, avait suscité des débats, un vote, et conduit finalement à proposer Jeanine Pommier.

La décision de la direction de ne pas la retenir lui appartient. Nous n'en jugeons pas. Par contre, l'argument présenté nous paraît problématique car il crée un certain malaise. D'une part, Mme Pommier n'a pas émis des exigences folles mais a simplement refusé une prime de moins de 300 € par mois qui ne lui a pas semblé à proportion du poste. Parmi les enseignants, il est difficile d'imaginer que la direction n'avait vraiment aucune marge de manœuvre.

D'autre part, le processus électif n'a pesé pour rien et est donc sans valeur.

Aujourd'hui, nous nous retrouvons dans une troisième campagne, et nous estimons que c'est beaucoup de temps perdu. Nous nous interrogeons sur la légitimité du ou de la future titulaire du poste et nous voulions exprimer aux membres du conseil d'administration à la fois notre perplexité et notre malaise.

**M. CRÉPEY.**- Pour compléter la remarque de mon collègue, en fait, le point qui a été retiré de l'ordre du jour sur les indemnités fonctionnelles, retiré également pour validation au comité technique, confirme que c'est bien le CA qui fixe les règles de rémunération de l'École, et qu'il existe un vide réglementaire autour de la discussion entre Mme Pommier et la direction concernant sa rémunération.



Aussi, nous nous demandons s'il était réellement légitime de disqualifier cette candidate, validée par toutes les instances de l'école et la communauté d'enseignement et de recherche, avec un nombre assez large de voix. La question est de savoir si, pour faire cesser ce « fiasco », mot qui a été prononcé lors de l'AG des enseignants-chercheurs, il n'est pas opportun que le CA propose une solution de sortie de crise consistant simplement à réactiver la candidature de Mme Pommier, qui s'est signalée toujours candidate, et qu'en attendant les travaux d'une commission *ad hoc* portant sur le scope du poste de directeur des études et les indemnités justes et raisonnables, de fixer des indemnités à hauteur de 15 à 20 % du salaire par exemple.

Cela permettrait de sortir dès demain de cette situation compliquée qui met l'école dans un embarras assez fort et éviterait de lancer une troisième phase de recrutement. Sachant qu'elle ne serait pas différente de la deuxième phase qui était certes courte, mais si l'on ne change pas les règles indemnitaires, des candidats vont encore se désister car ils trouveront que les indemnités associées au poste ne sont pas suffisantes. Nous allons donc probablement nous retrouver une nouvelle fois avec des candidats qui ne seront pas à la hauteur des ambitions que l'école fixe pour ce poste. C'est une suggestion de la part des représentants des enseignants-chercheurs.

**M. DEBEAUPUIS.**- Avant de donner une réponse globale, y a-t-il d'autres interventions ?

**Mme LEBLANC.**- Sans revenir sur les propos tenus par les représentants des enseignants, en tant que représentants des élèves, il nous paraît aussi important de marquer notre perplexité et le souci que l'intérim ne dure pas trop longtemps. Compte tenu des propos tenus lors des précédents CA, il nous paraît plus essentiel que ce poste soit stabilisé. C'est d'autant plus essentiel, et je fais écho à ce qui a pu être évoqué au conseil des formations par les représentants des élèves, que c'est un enjeu fort concernant la question du contenu et de l'évaluation des formations. Cela fait aussi partie du rôle d'un directeur des études de se pencher sur cette question et d'en tirer les enseignements qui s'imposent.

Par ailleurs, nous nous étonnions également du faible nombre de candidats qui se sont positionnés à différentes reprises sur ce poste.

**M. le RAT.**- Je vais m'exprimer au nom d'une bonne partie des personnels de l'EHESP. Malgré la présence efficace de Jean-Dominique Tortuyaux, étant donné l'absence d'un directeur des études installé dans la fonction, un bon nombre d'activités ne peuvent se déployer. Nous nous retrouvons dans une situation, avec toutes les échéances qui viennent d'être annoncées, où il va être difficile d'animer la politique en matière de formation dans les mois qui viennent.

L'école marche pour l'instant sur une seule jambe avec une direction de la Recherche qui fonctionne et une DE qui se cherche. Cela devient de plus en plus compliqué. Surtout, cela crée énormément de malaise chez une bonne partie des personnels qui ne savent pas vraiment où ils vont. Pour trouver une réponse rapide à la problématique de l'absence de la ou du directeur des études avec les différentes options proposées ici, le CA devrait se prononcer assez rapidement sur le sujet, au risque sinon de finir par s'embourber.

**M. CHAMBAUD.**- J'entends vos commentaires. Je rappelle juste quelques petites choses, mais il me semble les avoir déjà dites dans mon propos introductif.

Notre difficulté est effectivement de ne pas avoir à ce jour de directeur ou directrice des études en poste. Je rappelle quand même que le premier processus, dont M. Schweyer et M. Crépey ont parlé, a été mené jusqu'à terme. Je répète que nous avons eu un désaccord sur le montant des primes proposées par l'école. Pour mettre en place une politique claire sur le sujet, nous avons consulté d'autres structures et avons repris ce qui correspondait aux primes que l'on retrouve pour un poste correspondant dans les universités, c'est-à-dire un montant qui soit à peu près en concordance avec ce que nous avons trouvé en urgence pour une direction des études. Nous sommes toujours sur ce montant.

Depuis que je suis dans cette école, j'essaie de ne pas avoir de négociation individuelle, au cas par cas, en fonction de certaines demandes ou opportunités, mais d'avoir une politique sur le sujet. Pour l'instant, c'est ce que nous souhaitons développer, qui ne s'appliquera pas qu'au DE mais aussi aux postes fonctionnels.

C'est le contexte dans lequel nous avons abordé ce point. J'ai été désolé, comme tout le monde, du fait que cela n'a pu aboutir. Mon sentiment est que si l'on ouvre une voie où l'on négocie quelque chose de différent, cela deviendra quelque chose de structurel par rapport à la DE. Je ne suis pas favorable à cet aspect.

Deuxièmement, c'est peut-être parce que nous souhaitions aller rapidement pour la deuxième phase que nous n'avons pas trouvé suffisamment de bons candidats pour le faire. Nous l'avons fait avec un laps de temps très faible, peut-être pas dans le meilleur *timing* et nous n'avons pas fait de démarche active de recherche.

Je précise que nous avons eu cinq candidats sélectionnés, dont trois sont restés en lice ; l'un n'ayant pas voulu poursuivre sa candidature au vu des montants de primes proposés, le deuxième pour des raisons de localisation à Rennes.

Troisième point, le fait de n'avoir personne en poste à la DE ne nous satisfait pas. En tout cas, je privilégierai un processus qui permette de prendre un peu de temps. C'est un poste pour cinq ans, c'est aussi l'avenir de l'école qui est en jeu.

Concernant l'évaluation des formations, la DE a besoin de s'en nourrir, mais je rappelle qu'il existe au sein de l'école un processus d'évaluation qui essaie de lier très fortement à la politique de pilotage de l'école. C'est pour nous un élément important que cette évaluation puisse être en lien avec le pilotage de l'école. Cela existe depuis maintenant longtemps à l'école et produit des résultats intéressants. On y retrouve des éléments qui ne sont pas dans beaucoup de structures. Ce processus d'évaluation est tout de même actuellement loin d'être négligeable.

Enfin, Christophe Le Rat a rappelé que nous avons tout de même un directeur de la Recherche, et Jean-Dominique Tortuyaux à la direction des études fait un travail qui va bien au-delà de ce que pourrait faire quelqu'un par intérim. Non seulement il connaît bien l'école, mais il a participé au travail de redéfinition de la DE. C'est loin d'être un intérim de base, il produit déjà un certain nombre d'éléments en terme d'accompagnement de la structuration. Le fait que son intérim cesse à la fin de février est un élément important, mais cela n'empêche pas l'école de poursuivre un certain nombre d'activités et d'en mettre en œuvre dans le cadre de la DE. En tout cas, aujourd'hui, beaucoup de travail a pu être réalisé.

**M. DEBEAUPUIS.**- Peut-être faut-il rappeler les raisons pour lesquelles la politique indemnitaire est reportée au CA du 28 février.

**M. CHAMBAUD.**- Nous étions partis sur une proposition pour la direction des études, mais à appliquer dans le cadre global de l'ensemble des postes fonctionnels dont un certain nombre sont dérivés du décret constitutif de l'école.

Pour les personnes contractuelles de l'École ou venant du MENESR, nous voulions une prime annuelle de 3 500 € la première année, et que l'on puisse tester certains éléments par rapport à l'atteinte de résultats et à la bonne adéquation entre la personne et l'institution. L'année suivante, elle serait de 5 000 € par an. Ce qui correspond à la moyenne de ce que l'on a pu relever dans les universités s'agissant des primes pour les VPCU. C'est la proposition que nous souhaitions faire et qui a été proposée à la personne à la première tentative d'appel à candidatures. C'est une discussion à avoir, mais cela nous paraît être un ordre d'idée.

Par ailleurs, comme c'est une particularité de l'École, nous souhaitons que cette prime ne soit pas donnée à des personnes en situation de détachement. D'abord parce que c'est juridiquement complètement différent mais aussi pour un principe d'équité au sein de l'école, car les personnes qui viennent dans cette situation ont des salaires beaucoup plus importants

que les professeurs. Nous ne souhaitons donc pas que cela déséquilibre encore plus certaines différences déjà importantes au sein de l'école.

Nous avons commencé à en discuter au CT, mais il est apparu qu'il fallait mûrir davantage quelques éléments. Nous avons donc souhaité le reporter au mois de février.

Quant à la procédure, nous voudrions l'ouvrir le 2 janvier, avec une période qui serait de trois semaines à un mois. Mais ce n'est réaliste que si cela va de pair avec une recherche active. L'optique serait d'avoir des auditions fin février. Ensuite, si le candidat peut venir rapidement, il faudra voir en fonction des instances. En l'occurrence, nous en avons en février, ce qui impliquerait une prise de poste à compter du mois de mars si la personne est disponible tout de suite.

**M. DEBEAUPUIS.**- Ce sera présenté au CA du 28 février ?

**M. CHAMBAUD.**- C'est mon objectif, mais je ne peux pas faire une proposition absolue. Nous n'avons pas encore fait de rétroplanning, mais nous sommes dans cette optique. Par ailleurs, au vu de ce qui a été dit par les représentants du personnel, si nous ne sommes pas en mesure de le présenter, je n'exclus pas la tenue d'une réunion exceptionnelle du CA pour statuer sur ce point.

**M. DEBEAUPUIS.**- Merci. Avez-vous d'autres questions avant de passer au point suivant ?

**M. LAMBERT.**- J'aurais effectivement voulu parler de la création de la chaire Prospective des systèmes de santé dont le financeur exclusif ou majoritaire sera le groupe MNH, et savoir si tout avait été verrouillé en termes de conflit d'intérêts. Comme vous le savez, MNH n'est plus seulement une mutuelle santé mais a constitué un groupe énorme d'activité commerciale (hôtellerie, prestations logistiques, banques...) Merci par avance de me rassurer sur le plan juridique et éthique.

Ensuite, 300 000 €/an est énorme par rapport à la chaire Management de M. Minvielle. Si l'on additionne l'école, la FHF, la DH et le CNEH, c'est moins de 50 000 €. À quoi ces 300 000 € vont-ils servir ? Et a-t-on une idée du futur titulaire de la chaire ?

**M. CHAMBAUD.**- C'est effectivement un partenariat assez important ; 150 000 € du groupe MNH et 150 000 € de la fondation BFM (banque française mutualiste). Tout dépend aussi des comparaisons, car les éléments sont toujours complexes. Je rappelle que les chaires obtenues dans le cadre de l'Idex USPC sont à hauteur de 350 000 €/an. J'aurais tendance à dire que la chaire Management est moins importante que d'autres chaires de recherche par ailleurs.

Notre indépendance a été un sujet majeur qui a fait l'objet de nombreux allers-retours avec la MNH. Les conventions signées sont d'ailleurs à votre disposition. Une première générale indique les axes de partenariats avec le groupe MNH, deux conventions spécifiques avec la MNH et le groupe BFM concernent le partenariat sur la chaire, et nous avons aussi fait signer notre charte de mécénat. Tout cela afin que la chaire soit totalement indépendante sur le plan scientifique sur l'ensemble de ses travaux. D'ailleurs, nous sommes totalement maîtres du processus scientifique. Tous les éléments d'information et de communications ont été rédigés dans ce sens.

Par ailleurs, la chaire est localisée dans l'équipe d'accueil MOS à Paris. Un des points d'attention, y compris de Bernard Jégou, est d'avoir une cohérence entre les différentes chaires de recherche à l'école. Un travail de cohérence est à faire pour la chaire Management des établissements de santé, dont le financement est plus important que ce que vous dites. L'école apporte 30 000 €, et globalement, nous sommes autour de 150 000 € par an pour cette chaire. C'est un effort important de l'école sur l'évolution de notre système de santé.

Dernier point, peut-être des noms de candidats circulent-ils, mais nous devons passer par un processus d'appel à candidatures et de choix d'un jury par rapport à cette chaire qui va permettre de financer des contrats doctoraux et des post-doctorants, y compris le titulaire de la chaire.

**M. CHAMBRAUD-SUSINI.**- Pour ma part, j'avais demandé un point d'information sur la situation de la promotion des inspecteurs élèves de l'action sanitaire et sociale.

Nous souhaitons dire quelques mots sur la non-parution de la liste des affectations pour les élèves IASS qui a été retenue par la DRH pour d'obscures raisons. Promise début novembre, puis pour fin novembre, et finalement pour février 2017, la liste des lieux d'affectation et les fiches de poste afférentes seraient finalement envoyées aux élèves inspecteurs ce soir. C'est en tout cas l'annonce qui a été faite hier à l'ouverture de la CAP nationale par la DRH.

Tout est bien qui finit bien, mais j'en parle quand même car cette rétention remettait en cause la formation des élèves inspecteurs dans la mesure où elle ne leur permettait pas d'effectuer leur stage de spécialisation dans des conditions optimales. Pour mémoire, ce dernier stage devait être en adéquation avec le futur poste occupé et permettre aux futurs élèves inspecteurs d'être le plus opérationnels possible au moment de leur prise de poste.

Contre une certaine conception de la rationalité et de la cohérence dans un e-mail à l'attention des inspecteurs-élèves, la sous-direction du pilotage des ressources, la sous-direction des carrières et le bureau de formation du ministère des Affaires sociales et de la Santé suggéraient ni plus ni moins aux élèves inspecteurs de faire leur choix de spécialisation dans l'univers de leurs choix (ARS, cohésion sociale, mission nationale d'audit, contrôle des comptes des organismes de sécurité sociale) un peu au doigt mouillé, un non-sens pédagogique. On vous donnait le moins de chances possible pour être à l'aise sur votre premier poste, mais ce n'était pas très grave. Merci pour les élèves inspecteurs.

Pourtant, nous tenions à rappeler que la réduction à 15 mois de la formation des inspecteurs poursuivait l'objectif de professionnaliser le plus possible les élèves et avait d'ailleurs été promue comme telle par les tutelles.

Enfin, après une mobilisation énergivore et, j'insiste, chronophage, de la promotion des inspecteurs élèves, des organisations syndicales, de la direction de l'école, de la filière IASS, et de leurs alliés au ministère - qu'ils en soient remerciés ici officiellement-, ce qui a été présenté comme insurmontable finit par être surmonté. La rationalité est ainsi sauvée avec l'envoi de la liste des affectations possibles, de préparation à la prise de poste le stage servira effectivement à la prise de poste des inspecteurs.

Cela nous interroge cependant sur ce qu'il se passera pour les prochaines promotions, car il semble que les problèmes de parution des listes des affectations soient réguliers d'année en année. Or avec le nouveau calendrier, et une rentrée début janvier, nous nous interrogeons sur ce qu'il adviendra de la publication des affectations pour les promotions futures car nul doute que les problèmes qui se posaient aujourd'hui risquent de se poser aussi demain. En outre, nous sommes convaincus que ce type d'atermoiements qui témoignent à tout le moins d'une relative ignorance sur les attendus de la formation des inspecteurs élèves et d'une gestion pour le moins questionnante des ressources humaines, ne peut que nuire à l'attractivité du corps pour les candidats au concours IASS.

Nous espérons, et c'est bien légitime, que cette malheureuse affaire, cette montagne russe émotionnelle subie par les élèves inspecteurs, ne se reproduira plus pour les promotions futures. Nul doute que le secrétariat général des ministères sociaux travaillera en ce sens, en tout cas, nous l'espérons.

Je vous remercie.

**M. DEBEAUPUIS.**- Une réponse cohérente vous a été apportée hier avec l'appui plein et entier du secrétaire général. Mme Quiot souhaite peut-être s'exprimer.

**Mme QUIOT.**- Je n'ai pas d'intervention particulière, la DRH m'a simplement dit que le sujet était réglé. Je suis d'accord avec vous, un effort de réflexion doit être entrepris à la DRH. Je n'ai pas d'autre commentaire à faire sur le sujet.

**M. DEBEAUPUIS.**- Vous avez en tout cas été entendus autour de cette table. Nous partageons vos vœux pour le bon déroulement de l'an prochain.

**M. le RAT.-** J'ai une dernière remarque de forme mais qui peut tout de même poser des questions de fond. « Construire une nouvelle université » est très intéressant, j'ai bien lu le document mais à aucun moment n'apparaissent l'EHESP, Sciences Po, Inalco, IPGP et la FMSH. Les paroles s'envolent et les écrits restent ; ce document va circuler et dans une période de recomposition, il est dommage que les membres actuels de la communauté USPC ne soient pas cités une seule fois dans le document. Cela me pose question.

**M. DEBEAUPUIS.-** Il me semble qu'ils sont cités.

**M. CHAMBAUD.-** Le sujet majeur pour demain est la fusion des trois universités. Dans le cadre de l'USPC, de nombreux documents ont été élaborés et diffusés (dont la feuille de route) et un prochain va être élaboré si le vote est positif dès janvier venant de tous les membres. Nous ne voulions pas non plus, et c'est un sujet dont nous avons débattu, avoir trop d'interférences entre le fait de fusionner les universités d'une part, et d'autre part la COMUE USPC. On regarde attentivement cette fusion et la problématique est la capacité de ces trois universités à fusionner ou non et, derrière, les conséquences que cela entraînera pour l'USPC.

**M. le RAT.-** Comme ils citent la COMUE, il pouvait être intéressant d'avoir une note de bas de page avec les membres.

### 3. BUDGET

#### ↳ 3.1 *Présentation du plan pluriannuel d'investissement (PPI)*

**Mme de LAROCHELAMBERT.-** Ce budget comporte deux volets, le premier avec le plan pluriannuel d'investissement puis le projet de budget initial pour 2017.

Nous avons procédé en interne à une concertation avec les principaux responsables des domaines d'activité pour avoir une vision plus approfondie, non seulement des besoins en investissement en 2017, mais aussi pour les années à venir en termes de renouvellement et d'innovation. Nous pouvons préciser que les secteurs principaux « consommateurs » d'investissement sont le pilotage des supports : gestion du patrimoine, gestion d'information et de téléphonie, gestion des équipements collectifs (salles pédagogiques, bureaux, équipements hôteliers).

Le deuxième secteur consommateur est celui de l'innovation pédagogique avec, au cours de l'année 2016, une vraie définition des politiques à la fois de réhabilitation et d'innovation dans les salles existantes de l'école. Mais ce sont aussi des projets de développement en lien avec ce qu'attendent nos apprenants.

Le troisième secteur est celui de la recherche et du LERES.

Ce travail est basé sur des principes importants :

- maintenir le niveau de performance de l'école dans tous ces domaines ;
- poursuivre l'innovation pédagogique ;
- définir un nouveau plan pour son système d'information. Au préalable, nous souhaitons procéder à un audit de notre SI qui est constitué de logiciels et progiciels en grand nombre, dont certains ne sont utilisés que par une ou deux compétences au sein de l'école (paie) ;
- accompagner le PPI en particulier en 2017 puisque nous avons à mettre en place notre service d'accueil aux usagers regroupant à la fois les fonctions d'accueil et d'accompagnement des usagers au sein d'une unité unique.

Nous passons à un point particulier pour l'école qui a toute son importance dans notre politique d'investissement : l'hébergement et le devenir de nos trois résidences. Nous sommes propriétaires d'une seule d'entre elles, la résidence Condorcet. En revanche, nous étions locataires de la résidence le Gorgeu qui a été fermée pour cause d'insalubrité en juillet

2015, et la résidence Villermé qui est toujours en exploitation mais qui a été pointée comme l'un des trois bâtiments les plus vétustes de l'école.

Nous avons à nous projeter dans l'avenir sur la politique d'hébergement que nous proposons à nos apprenants et plus marginalement à nos intervenants.

Nous avons pris l'attache du CROUS de Rennes qui possède aux alentours des résidences hôtelières rénovées de façon régulière, voire reconstruites. L'objectif de ce rapprochement avec le CROUS est d'essayer de construire ensemble une politique qui permette à l'école de continuer à proposer à ses apprenants un hébergement de qualité supérieure. Cette politique consisterait à mettre en commun le parc du CROUS et le nôtre à tous les apprenants de l'Ouest rennais dans des conditions de confort très supérieures, pour des tarifs inférieurs ou équivalents aux nôtres.

Les discussions sont assez actives et nous avons décidé de confier une étude en janvier à la Junior Entreprise de l'école supérieure de Commerce de Rennes. Ils vont venir prospecter aussi bien au sein de l'école auprès d'un échantillon représentatif de nos apprenants ainsi que parmi les étudiants de l'Ouest rennais pour définir leurs attentes. Nous discuterons ensuite ensemble afin que ce parc immobilier soit plutôt confié au CROUS, avec également une discussion à avoir de démolition et reconstruction successive de nos résidences Le Gorgeu et Villermé.

En parallèle, nous avons souhaité nous projeter dans ce que représenterait la reconstruction de ces deux résidences. La réhabilitation est impossible en raison de l'impossibilité à mettre aux normes actuelles les murs porteurs. Nous savons que la démolition de Le Gorgeu représenterait un budget de 900 000 €, celle de Villermé 1,4 million. La reconstruction de ces 2 résidences sur la même emprise représenterait à ce jour un budget de 6,2 M€ et 8,5 M€. À ce stade, cette hypothèse est évidemment non soutenable par l'école.

Un autre point de focus concerne les discussions que nous menons à propos de notre schéma directeur immobilier pluriannuel pour le site rennais.

Je vous rappelle que le conseil d'administration de décembre 2015 avait autorisé l'école à continuer de travailler sur l'un des deux scénarios qu'elle avait présentés avec une clarification de notre méthode de travail comprenant une consultation externe et une consultation interne.

La consultation externe se fait avec le responsable de la politique immobilière de l'État en région, le RPIE, sous la conduite de nos ministères de tutelle. D'ici le mois de juin, nous lui communiquerons les objectifs de l'école en termes d'investissement à venir. J'imagine que l'ensemble de ces négociations au niveau de l'État a pour objectif de vérifier que tout est fait pour un investissement et une utilisation optimale des équipements publics dans le cadre de nos missions. Pour ce qui nous concerne, il s'agit de l'enseignement, la recherche, la formation initiale des fonctionnaires d'État et de la fonction publique hospitalière.

En interne, nous avons poursuivi le travail sur le scénario sur lequel nous étions autorisés à poursuivre. Après ouverture de ce bâtiment, il consistait à procéder à un certain nombre de roades d'activité au sein de l'école et, in fine, de proposer la démolition dès l'exercice 2018 du bâtiment LERES, de procéder à la réhabilitation du bâtiment Sequoia en vue de l'hébergement du DSET, et de procéder à la démolition ou la vente du bâtiment Max Weber. L'objectif est d'améliorer notre bâti, de le rendre beaucoup plus conforme à la fois aux normes énergétiques et sécuritaires, et de réduire la surface des mètres carrés exploités comme le recherche l'ensemble des acteurs publics.

Pour ce faire, un groupe projet va démarrer dès le mois de janvier représentant un certain nombre de composants métiers, de représentants du CHSCT et du bureau des élèves et étudiants qui va donc travailler au projet de préprogramme de ce scénario. Le montant des études nécessaires a été inscrit au budget 2017.

L'ensemble de ces éléments vous sera présenté au plus tard au CA de décembre 2017.

J'insiste sur le fait que tout ce qui a trait aux résidences ne fera pas partie des tableaux qui vous seront présentés tout à l'heure au titre du budget initial. Vous voyez apparaître sur ce tableau qui vous a été transmis le montant des autorisations d'engagements et des crédits de paiement pour 2017 pour un montant de près de 2 M€ de CP pour notre plan d'investissement.

Si on le rapproche du BR1 2016 qui se montait à 2,55 M€, il faut noter une réduction de notre proposition d'investissement mais qui recouvre des différences structurelles relativement importantes. Sur les 2,5 M€ de l'exercice en cours, nous avons eu à régler les 900 000 € de reliquat de crédit versé par l'école pour le financement de l'IRSET.

Ce sont là des modifications qui touchent à la structure même de nos projets d'investissement :

- équipements des salles pédagogiques,
- renouvellement pluriannuel des salles d'enseignement Robert Debré,
- signalétique complète de l'école, qui a d'ailleurs été une remarque négative de la commission de sécurité,
- Renouvellement et acquisition d'équipements informatiques et pour le LERES.

Voilà pour le premier point d'attention avant la présentation et le débat sur le budget initial 2017. Je suis à votre écoute pour répondre à vos éventuelles questions.

**M. DE WILDE.**- J'ai deux observations. Cet exercice de programmation pluriannuelle est tout à fait utile et je voulais en souligner l'intérêt. Ma deuxième observation anticipe sur la prochaine discussion ; cela valide complètement l'hypothèse que l'investissement en matière de politique d'hébergement requiert au vu de nos capacités d'autofinancement de passer par des bailleurs sociaux. Si cela devait être intégré dans l'investissement, ce serait strictement impossible. Cela me paraît assez évident.

**M. JARNIGON.**- Je ferai d'abord remarquer que le PPI fait apparaître un recensement des dépenses à effectuer sur les années qui viennent. Pour qu'il soit complètement opérationnel, il faudrait à mon avis que l'on voie apparaître en parallèle les modalités de financement de ce PPI. L'important serait de voir comment l'établissement serait en mesure de financer ce PPI. Cela sous-entend, non seulement de comparer cela par rapport au niveau actuel du fonds de roulement, mais encore faut-il également faire des hypothèses sur ce qu'il ressortira de l'exploitation. Si l'on est sur une insuffisance d'autofinancement, comme on le verra sur le budget suivant, cela signifie que le fonds de roulement diminue très vite. Et dans cette mesure, on n'est pas du tout certain de pouvoir financer même ces opérations.

Le deuxième point sur les résidences renvoie à la politique immobilière de l'État qui est un ensemble. À ce titre, les opérations de l'EHESP comme de tous les établissements publics s'insèrent dans la politique immobilière de l'État dans son ensemble. De ce point de vue, la question des résidences ne peut pas être isolée du seul point de vue de l'EHESP. Sachant qu'il existe également une problématique très spécifique qui est que les 2 résidences sont encadrées par des baux emphytéotiques avec les bailleurs sociaux. Il faut pouvoir imaginer des montages assez précis pour voir dans quelle mesure cela peut être fait. Et je ne vois pas l'EHESP financer un jour une opération de déconstruction et reconstruction compte tenu du rapport qu'il doit y avoir avec les bailleurs sociaux.

**M. DEBEAUPUIS.**- Merci de cette intervention très claire, j'y reviendrai après notre tour de table.

**Mme ANATOLE-TOUZET.**- Je salue l'intérêt d'un schéma directeur immobilier, c'est un outil d'accompagnement et de politique d'investissement absolument essentiel qui donne de la visibilité sur le moyen terme. C'est un exercice en termes budgétaires indispensable.

Il serait souhaitable en complément, et je suis en accord avec ce qui a été dit précédemment, d'avoir une vision des impacts sur l'exploitation de par cette politique d'investissement. Elle est indispensable sur le fond et nous la soutenons totalement au titre de la Fédération

hospitalière de France. Nous savons combien il est essentiel que l'EHESP soit accompagnée dans ses besoins de politique d'investissement. Mais, à court terme, dans le cadre du budget 2017, on voit mal la compatibilité de ce programme d'investissement avec la capacité d'autofinancement de ce projet.

Je rejoins donc la remarque qui vient d'être posée et voudrait m'adresser ici aux représentants de l'État : est-il envisagé un soutien exceptionnel de l'État pour accompagner les besoins d'investissement indispensables de l'école dont on voit bien, au travers de son budget d'exploitation, qu'il est indispensable. Faute de cet accompagnement, cela posera un vrai problème pratique d'hébergement des élèves qui paraît impossible à mettre en œuvre, même par recours à des bailleurs sociaux, ce qui a également un coût d'exploitation.

Quelle est la position des représentants de l'État pour accompagner les besoins indispensables d'investissement de l'école et répondre aux besoins d'hébergement des élèves ?

**M. ROSENBLATT.**- Je ne vais pas répéter les propos des précédents intervenants, j'y souscris évidemment complètement. J'aimerais poser une question complémentaire sur les montants indiqués dont celui de 8,560 M€ qui représente l'étude, la démolition et la reconstruction éventuelle de la résidence le Gorgeu. Ce qui signifie que pour Villermé, compte tenu du calendrier, ce n'est pas encore chiffré mais on peut supposer que ce serait au moins autant.

**Mme de LAROCHELAMBERT.**- C'est 1,4 M€ la démolition.

**M. ROSENBLATT.**- Pour l'autre, c'est la totalité qui est envisagée, en tout cas mentionnée.

**Mme de LAROCHELAMBERT.**- La reconstruction de Villermé représente 8,5 M€.

**M. ROSENBLATT.**- Le fait que ce soit le même montant est une coïncidence ? En l'occurrence, c'est le Gorgeu. Si j'additionne le tout, on arrive bien aux 8,560 M€. L'éventualité de Villermé serait d'un même montant d'enveloppe.

**Mme de LAROCHELAMBERT.**- Oui.

**M. ROSENBLATT.**- On voit bien que l'on est loin des capacités de l'école, avec un épuisement très rapide du fonds de roulement dans les années qui viennent.

**M. MESURÉ.**- Je suis tout à fait en ligne avec les 4 interventions précédentes.

J'ai fait un calcul rapide qui éclaire ce qui a été dit par M. Rosenblatt, au total, cela représente plus de 18 M€. Or, nous commençons avec un budget en déficit d'autofinancement pour l'année prochaine ; la messe est dite. Si ce financement ne vient pas d'ailleurs, je ne vois pas comment l'école peut autofinancer un programme de 18 M€.

**M. DEBEAUPUIS.**- Les représentants de l'État souhaitent-ils intervenir ?

**Mme QUIOT.**- Tout d'abord, je voudrais saluer les efforts de l'école pour la constitution d'un programme pluriannuel même si le résultat est encore insuffisant, de notre point de vue. Mais la démarche va dans le bon sens et je tenais à le souligner.

S'agissant du constat que l'école n'a pas les moyens d'une politique immobilière ambitieuse, je crois qu'il est fait depuis longtemps. Cela a déjà été affirmé l'an dernier lorsque nous nous sommes prononcés pour l'un des scénarios, c'est-à-dire le plus prudent, lorsque l'étude sur le schéma immobilier a été proposée.

Un autre point très simple est que l'hébergement est une facilité donnée aux étudiants mais ce n'est pas le cœur de métier de l'école. Or, nous souhaitons que les efforts de financement aillent vers ce cœur de métier, notamment pour la qualification des professionnels.

Pour autant, on peut offrir ce service de différentes façons aux élèves étudiants de l'école avec des campus. Nous sommes aujourd'hui dans un environnement et un contexte économique et social qui ont beaucoup changé depuis l'ENSP. On pouvait concevoir les



années passées que l'école ait absolument besoin de résidences. Aujourd'hui, la construction de résidences étudiantes et l'hébergement social est un métier que maîtrise bien un certain nombre d'acteurs qui existent sur le territoire, avec des mécanismes financiers adaptés, des partenariats.

Nous considérons, plutôt que l'école soit aux manettes sur ce qui n'est pas son cœur de métier, qu'il vaut mieux qu'elle noue des partenariats pour avoir le même résultat : développer une offre de services et ne pas forcément la construire. Cette ligne avait été dite depuis longtemps.

Pour répondre à la question de la FHF sur ce que compte faire l'État pour soutenir la politique immobilière de l'école, je crois que la réponse a déjà été donnée notamment au moment de la création de l'IRSET. Je rappelle que les 900 000 € dont parlait Élisabeth de Larochelambert sont un effort de l'État qui a soutenu ce projet, non pas parce que c'est un projet immobilier mais parce que c'est une grande UMR de recherche, qu'elle a du sens à la fois sur le plan pédagogique et surtout sur le plan scientifique et de la recherche. C'est un atout pour l'école.

La situation se présente différemment pour la résidence et, d'une façon moindre, pour la restauration sur laquelle nous avons la même position. Ce qui amène l'école à réfléchir et restructurer ses priorités.

Je termine sur notre observation ; lorsqu'on parle de l'État, en tant que représentante du secrétariat général, je ne me sens pas tout de suite visée à vrai dire. L'État est vaste et porte de nombreux mécanismes de contrats (plan État/région, contrat de projet État/région...) dans lesquels des dispositifs de ce type sont prévus. Et l'école est tout à fait libre de s'y inscrire. Si nous l'avons fait pour l'IRSET, c'est que nous avons considéré qu'il y avait, non pas une urgence de financement mais une urgence de temps et de délai. Nous nous sommes mobilisés pour trouver des crédits supplémentaires, dont acte. Mais ce n'est pas un système.

**M. le RAT.**- Si, a priori, nous n'avons plus d'argent, je trouve plutôt bien d'avoir fait appel aux étudiants de l'école supérieure de commerce pour creuser le sujet. Mais ne serait-il pas intéressant d'y associer nos élèves dans le cadre de l'EHESP Conseil ? Cela aurait quelque chose de professionnalisant, ce qui rejoint notre activité de formation. C'est juste une remarque au passage.

**M. DEBEAUPUIS.**- Cela ne semble pas être dans leur cœur de métier.

**M. CHAMBAUD.**- C'est davantage de l'audit.

**M. DEBEAUPUIS.**- Et cela retarderait peut-être le calendrier.

**M. CHAMBRAUD-SUSINI.**- Sur l'hébergement des élèves et des étudiants dans cette école, que ce ne soit pas le cœur de métier de l'école, cela s'entend volontiers. Mais il faut aussi faire avec le principe de réalité qui est le nôtre ; une formation segmentée à Rennes et des stages qui se déroulent ailleurs en France. Aussi est-il difficile de se loger dans un parc locatif privé avec des baux de deux ou trois mois, ou sinon avec des surcoûts en locatif meublé. Il faut aussi en avoir conscience.

**M. ROSENBLATT.**- Pardonnez-moi de renvoyer à la réflexion maintenant rituelle sur le fait que le régime indemnitaire des élèves, en tout cas pour les filières hospitalières, n'a pas bougé depuis 2001. On ne peut pas à la fois leur demander de trouver leur propre solution et ne pas revaloriser leur régime à la hauteur de ce qui est nécessaire pour cela.

**M. DEBEAUPUIS.**- Bon sens de l'opportunité, monsieur Rosenblatt. Monsieur Rall ?

**M. RALL.**- Je m'associe à l'ensemble des deux dernières discussions pour rappeler également que le régime indemnitaire des étudiants en France est équivalent à zéro.

**M. DEBEAUPUIS.**- Même remarque, monsieur Rall. Madame Tomé-Gertheinrichs ?

**Mme TOME-GERTHEINRICH.**- J'ai un petit problème de compréhension. Il vient de nous être présenté une feuille de route dont globalement tout le monde se félicite. Devons-nous

comprendre, en réponse à la question de Mme Anatole, que tout ce dispositif de planification ne fera pas l'objet d'une approbation par les services de l'État au motif, en tout cas sur le module hébergement, que ce n'est pas le cœur de métier de l'école ? Je cherche à comprendre où est la cohérence.

**M. DEBEAUPUIS.**- Je vais tirer une synthèse provisoire de ce débat et revenir sur le calendrier que Mme de Laroche Lambert a présenté puisqu'il s'agit de l'adoption formelle d'un PPI en décembre 2017, ce qui me paraît non sans risque au regard de la discussion que nous venons d'avoir. Sachant que ce PPI est présenté par l'école à la demande de ses tutelles pour éclairer l'avenir et les autres sujets, y compris budgétaires.

Tout le monde a salué cet éclairage intéressant, même si c'est encore une première étape. Je voudrais résumer la situation de la façon dont je l'ai comprise.

Il y a en fait deux enseignements dont le premier est que la problématique de l'hébergement constitue un risque majeur que l'école est de toute façon hors d'état de soutenir quoi qu'il se passe par ailleurs et pour lequel des solutions alternatives sont recherchées en lien avec des bailleurs sociaux. Mais tout cela a vraisemblablement un coût d'exploitation à déterminer qui n'est pas précisé à ce stade. De ce point de vue, il me paraît très dommageable et risqué pour l'école que le conseil d'administration ne soit pas tenu informé plus précocement que le mois de décembre 2017 sur l'avancement de cette réflexion. Je pense donc qu'il serait important d'avoir un point d'avancement au CA du mois de février au lieu du mois de juin.

Je ne parle que de l'hébergement dans un premier temps, mais compte tenu des informations que nous possédons tous autour de cette table, le risque « hébergement, prestations de service » doit être géré d'une façon qui ne pèse pas sur l'investissement à l'école et qui reste encore à déterminer progressivement.

Deuxièmement, même si cette hypothèque est levée et compte tenu du cycle d'investissement de l'école sur l'ensemble de ses missions -y compris la recherche avec ce bâtiment et l'IRSET dont le financement a été assuré grâce au soutien des ministères ici présents- qui est pratiquement achevé, les besoins présentés ici sur les quatre prochaines années représentent néanmoins 2,5 M€/an soit 10 M€ sur la période. Comme vous l'avez souligné vous-même, à défaut d'autres financements, puisque l'emprunt n'est pas une solution et que les subventions des ministères n'ont pas forcément cette vocation non plus, cela représente la totalité du fonds de roulement disponible à partir de 2017 et sur la période.

Nous sommes bien dans la démonstration qui a été demandée à l'école que ce fonds de roulement n'est pas libre d'emploi. Peut-être cette conclusion qui transparaît dans cette première présentation doit-elle être martelée devant le conseil lors de ces deux prochaines séances de façon à ne pas attendre le mois de décembre pour conforter l'enseignement majeur de la présentation d'Élisabeth.

Monsieur Jarnigon l'a dit excellemment lui-même, comme l'histoire récente du cycle d'investissement et du cycle budgétaire le montre, c'est le fonds de roulement qui devait apporter le financement de ces investissements courants. Je souligne que le cycle précédent d'investissement étant achevé sans aucune opération majeure, excepté le nettoyage du site et la sécurité, tout cela représente déjà à peu près 2,5 M€/an, la totalité du fonds de roulement disponible sur la période.

Je ne sais pas si je réponds à la question spécifique de Mme Tomé-Gertheinrichs indépendamment de nos débats budgétaires. Mais c'est bien, me semble-t-il, ce qu'il était demandé à l'école de faire apparaître et ce qu'elle doit confirmer lors de ses prochains conseils d'administration, indépendamment de l'éclairage apporté à nos débats budgétaires.

### ↳ 3.2 *Présentations et adoption du budget initial 2017*

**Mme de LAROCHELAMBERT.**- Nous allons intervenir à 3 voix avec Marie Renault et Céline Bonnetier, directrice des finances et du budget. J'insiste sur le caractère récent de leur prise de poste et le travail qui a été mené depuis leur arrivée.

#### • *Contexte et cadrage*

Je rappelle que le budget initial 2016 a été voté par cette même instance avec un déficit de 4,73 M€, rectifié par un BR1 en déficit de 1,5 M€. Le BR2 qui n'a pas été adopté, proposait, à la suite de la baisse de 2,2 M€ de la notification de la subvention pour charge de service public du MASS qui nous a été notifié à l'été.

Nous avons eu à cœur de préparer ce budget de la manière la plus réaliste possible. Le résultat en témoigne. Nous avons évidemment tenu compte de ce qui nous a été notifié à la fin de l'été, c'est-à-dire une réduction de notre plafond d'emplois MASS de 12 ETP et une baisse des dépenses de fonctionnement de 5 %, ce qui a été totalement appliqué dans nos prévisions.

J'ajouterai que nous avons essayé de tenir compte des résultats de prise de poste de nos élèves fonctionnaires hospitaliers d'année en année. Il est difficile de faire des statistiques, nous avons essayé d'être les plus réalistes possible. Je pense que nous y sommes parvenus puisqu'avec cette prévision budgétaire, nous sommes extrêmement proches du nombre d'élèves devant réellement prendre leur poste au mois de janvier. Quelques résultats de concours extérieurs à la fonction publique hospitalière sont attendus, avec éventuellement quelques abandons supplémentaires. Mais le budget initial semble parfaitement réaliste.

Voilà pour les éléments de contexte, je vais laisser Céline Bonnetier et Marie Renault continuer le développement.

**Mme BONNETIER.**- Je vous propose un focus sur cet exercice particulier de l'année 2016 qui constitue une année de transition ; c'est le premier exercice d'application du décret relatif à la gestion budgétaire et comptable du public. Ce qui entraîne la mise en place de la comptabilité budgétaire et donc un changement de présentation.

Malgré tout, le système d'information n'est pas encore adapté à la réforme. Les éditeurs ont besoin d'un peu plus de temps pour mettre à jour les systèmes d'information. Notre bascule de logiciel interviendra au 1<sup>er</sup> janvier 2017, d'où un suivi toujours réalisé en droit constaté.

#### • *Taux de réalisation*

Sur les dépenses de personnel, la réalisation prévisionnelle de fin d'année est de quasiment 100 %.

Sur les dépenses de fonctionnement et d'investissement, en repartant du BR1, les masses agrégées sont de l'ordre de 14,122 k€. Au mois de décembre, 90 % de cette masse avaient fait l'objet d'un bon de commande (contrats de recherche inclus). Nous sommes à 80 % sur les services faits validés, mais c'est un taux qui a vocation à augmenter fortement en fin d'année.

Encore une fois, notre suivi est réalisé en droit constaté, ce rapprochement dépenses par dépenses et recettes par recettes sur les encaissements et décaissements.

Nous pouvons indiquer à ce stade que nous sommes sur une prévision d'atterrissage assez proche de celle prévue au budget rectificatif n° 2.

Passons à la présentation du budget initial 2017.

#### • *Recettes prévisionnelles*

La grande partie de nos ressources est évidemment constituée des contributions hospitalières, stables dans la prévision à hauteur de 32,478 k€. Des discussions ont eu lieu

depuis deux ans sur la réforme de cette ressource qui seront amenées à se poursuivre en 2017.

Les subventions pour charge du service public des ministères de tutelle sont plutôt à la baisse, avec un notifié à hauteur de 8,956 k€, même si l'on constate une remontée par rapport au notifié 2016 établis à 7,115 k€.

La subvention pour charge de service public du MESR s'établira en 2017 à 2,197 k€ (stable).

Concernant les autres postes importants de recettes, il faut noter la tendance à la hausse des recettes de formations continues et des recettes internationales pour un montant agrégé de 6,800 k€. Même tendance pour les activités de recherche et les recettes de conventions d'analyse du laboratoire, soit 5,100 k€. Sur les recettes d'hébergement et de restauration, on note une petite baisse qui tient compte de l'externalisation des fonctions à compter du 1<sup>er</sup> septembre.

Au total, les recettes attendues à ce stade s'élèvent à 58,090 k€ en évolution quasi nulle (0,1 %) par rapport au BR1.

Sur le point des dépenses, je passe la parole à Marie Renault.

**Mme RENAULT.**- Avant de parler de dépenses, je ferai un focus sur les plafonds d'emploi. Comme il vous a été dit tout à l'heure, le plafond d'emplois MASS nous a été notifié pour 2017 à hauteur de 313 ETP travaillés, soit 12 de moins que l'année précédente (près de 50 ETPT en baisse depuis les six dernières années).

Le plafond d'emploi MESR est fixé à 20 ETPT. Il faut noter un changement de périmètre ; dans les discussions avec le ministère, il nous a été demandé de déplacer les doctorants rémunérés par l'EHESP hors plafond MESR, ainsi que deux ingénieurs Sauvadet 1 qui ont réussi le concours mais les postes n'avaient jamais été ouverts dans ce plafond d'emplois. C'est une position d'attente, nous travaillons actuellement avec le MESR afin de bien nous caler sur ce plafond d'emplois et son évolution à venir.

En parallèle, on note une forte augmentation des recrutements hors plafond. Au BI 2016, nous avons proposé un hors plafond de 81 ETP. Au BR2, nous l'avons proposé à 95, mais celui-ci n'ayant pas été voté, nous repartons du nombre de 81. Il faut compter plus 14 entre le BI et le BR2 2016.

Pour 2017, il augmente à nouveau significativement puisqu'il intègre les doctorants et ingénieurs Sauvadet MESR, soit 111 ETPT en prévision 2017.

Concernant les effectifs des nouveaux élèves, comme Élisabeth nous l'a dit tout à l'heure, nous avons construit notre budget 2017 sur le parti pris de ne pas prévoir de nouveaux entrants en nombre trop optimiste pour afficher un déficit très élevé au BI, et le revoir à la baisse dès le BR1. Nous avons donc été plus raisonnables dans les prévisions d'entrée des nouveaux élèves.

Le budget prend en compte les résultats connus pour les directeurs des soins (+10). Nous sommes partis sur un statu quo pour les élèves DH et D3S, et une légère augmentation pour les AAH. Au total, nous avons construit un budget 2017 avec 271 élèves entrants. À la date d'hier, la prévision s'établit à 275 élèves (+4), mais il ne faut pas exclure d'autres désistements d'ici la rentrée.

• *Dépenses de personnel*

L'écart BR1 et BI 2017 est de 93 000 €. La construction de ce budget a pris en compte les 12 emplois de moins du plafond MASS, et la masse salariale incidente, et a intégré à la hausse un certain nombre de mesures réglementaires :

- valeur du point de juillet 2016 en année pleine 2017 ;
- valeur du point de février, qui va impacter notre budget 2017 pour 11 mois ;
- réforme PPCR dès début janvier pour les catégories de personnels B et C ;

- augmentation des ressources propres financées par des recettes ;
- effet année pleine de 4 recrutements opérés en 2016 sur le plafond MESR en année pleine 2017, et un cinquième recrutement au 1<sup>er</sup> janvier 2017.

Le solde positif est prévu à 493 000 € pour 2017.

Sur la base de la projection décrite sur la diapositive précédente, bien que nous ayons été raisonnables dans la prévision des nouveaux entrants, nous sommes malgré tout sur un budget élèves qui augmentent de 1,540 M€ par rapport au BR1 avec l'intégration de :

- 10 directeurs de soins supplémentaires,
- 6 AAH,
- l'augmentation de la valeur du point,
- le dispositif s'appliquant aux élèves fonctionnaires.

Soit une augmentation de 8,99 %.

Cette prévision sera ajustée dès le BR1 en fonction de la réalité à la fois indiciaire et du nombre d'élèves par filière. Nous reviendrons vers vous pour une estimation plus précise.

Concernant les vacataires, tenant compte de l'augmentation du nombre d'enseignants grâce à l'augmentation du plafond MESR, nous partons sur un postulat de moindre recours. C'est un effort important puisqu'il s'élève à -300 000 € par rapport à la dépense de 2016. Par incidence, nous prévoyons une légère baisse des indemnités de déplacement.

**Mme BONNETIER.**- Je reprends la parole pour évoquer un surcoût de 622 000 € sur l'exercice 2017 consécutif à un redressement suite à un contrôle URSSAF en 2015. Ce montant que nous prévoyons de décaisser en 2017 correspond pour 1/3 à la requalification de contrats d'autoentrepreneurs en salariat et pour 2/3 à un recalcul d'un certain nombre de contributions et cotisations.

Pour cette seconde partie, nous avons déposé un recours auprès du tribunal des affaires sanitaires et sociales. Dans l'intervalle, nous préférons inscrire le décaissement de cette dépense pour éviter de courir le risque de pénalités de retard encore plus importantes à payer dans les années à venir.

• *Dépenses de fonctionnement*

**Mme de LAROCHELAMBERT.**- Compte tenu des réorganisations en termes d'efficacités qui sont menées de façon active au sein de l'école, nous prévoyons une réduction de 5 % de nos charges de fonctionnement. Il est rappelé ici un certain nombre d'opérations qui nous font penser que nous serons bien dans cette réduction de dépenses de fonctionnement à la fin de l'exercice 2017.

• *Prévisions d'investissement*

Vous sont présentées ici les prévisions au titre du BI 2017 : autorisation d'engagement à hauteur de 2,6 M€ et de crédits de paiement à hauteur de près de 2 M.

• *Indicateurs finaux*

**Mme BONNETIER.**- Nous reprenons ici un tableau qui décrit tout ce que nous venons de décliner :

- 46 M€ en masse de personnels,
- 12,8 M€ en fonctionnement,
- 2 M€ en investissements,
- 58 M€ en recettes.

Ce qui aboutit à un solde budgétaire prévisionnel déficitaire de 2,864 k€.

Le résultat comptable est de 2,995 k€ et le prélèvement sur FDR à hauteur de 2,864 k€.

Les niveaux finaux de trésorerie et de fonds de roulement sont indiqués dans les tableaux réglementaires, notamment sur la situation patrimoniale. Ils sont à prendre avec une réserve particulière sachant que nous repartons des données du BR1, donc n'intégrant pas la baisse de subvention pour charge de service public de 2,2 M€. Il faut donc avoir à l'esprit qu'ils sont à minorer de cette somme.

**M. DEBEAUPUIS.**- Merci. Monsieur le directeur ?

**M. CHAMBAUD.**- J'aimerais souligner quatre points.

Nous sommes obligés de faire des ajustements pour être au plus près du nombre réel d'élèves. Il reste malgré quelques inconnues avec les concours externes qui impliquent que certains peuvent finalement choisir d'autres structures pour leur scolarité d'élèves fonctionnaires. Cela ne jouera pas sur un nombre important, mais ce sont tout de même des éléments dont nous sommes obligés de tenir compte presque à l'unité près.

Je souhaite redire un élément majeur ; l'écart important existant entre l'effectif théorique et l'effectif réel. C'est un élément complexe pour nous. Je pense qu'une école de service public comme l'EHESP devrait être en mesure de répondre à l'ensemble de l'effectif théorique, dont je rappelle que nous ne le maîtrisons pas. Les places offertes correspondent normalement à des besoins ; or, nous sommes en deçà des besoins par rapport à ce qui a été négocié par ailleurs.

D'un autre côté, le principe de réalité faire reconnaître que cela nous permet d'avoir moins de dépenses sur ces élèves fonctionnaires.

J'insiste sur ce point car cela se voit beaucoup sur l'aspect budgétaire aujourd'hui, mais nous avons aussi ces éléments pour certains effectifs de la fonction publique d'État où l'aspect budgétaire n'est pas présent de la même manière. D'ailleurs, nous allons redémarrer en janvier l'accueil des médecins inspecteurs et des pharmaciens inspecteurs dont l'effectif théorique et l'effectif réel affichent un écart en diminution de près d'une dizaine de places.

C'est donc un sujet global pour l'école.

Je voudrais insister sur un autre point ; nous faisons aussi avec ce budget le pari de renforcer et augmenter nos ressources propres en recherche et formation continue. D'où l'augmentation mécanique de notre offre d'emploi hors plafond. Nous espérons gagner un certain nombre de projets de recherche ou de formation continue, y compris au niveau international. Ce qui gonfle le plafond d'emploi.

C'est un sujet relativement complexe pour l'école car nous sommes maintenant à plus de 20 % de financement par ce biais. Mais, et cela nous est dit régulièrement par les personnels, cela implique d'organiser un certain appui au sein de l'école pour développer ces projets. Et donc, les frais administratifs autour de ces projets ne sont pas en regard, loin de là, de ce qui peut être gagné dans ce cadre.

Dernier point, l'effort que nous allons demander concernant la réduction des dépenses va nous demander de revoir en profondeur la politique des vacataires. On voit bien, y compris dans les autres écoles, que cela pose des questions de légitimité et de capacité de l'école à être présente sur les défis que nous relevons, avec notamment des personnes extérieures qui sont au courant des derniers éléments de développement, que ce soit en termes professionnels ou académiques. C'est un pari pour nous qui va être assez complexe à organiser.

Ultime point, peut-être sous forme de boutade ; cette année, nous vous présentons une dépense exceptionnelle. Mais je rappelle que les autres années nous avons finalement réussi à équilibrer le budget par des recettes exceptionnelles. Cela montre que l'exception peut arriver aussi bien en recettes qu'en dépenses.

**M. DEBEAUPUIS.**- Le débat est ouvert.

**M. RALL.**- Merci pour cette présentation. Le déficit n'est pas le chiffre le plus important à regarder, mais on peut s'inquiéter de l'évolution lorsqu'on voit l'insuffisance d'autofinancement.

Personnellement, je voterai pour le budget initial en soutien à l'école qui tente par tous les moyens de redresser les comptes. Malheureusement, je garde une réserve vis-à-vis de la position officielle des ministères ; vont-ils soutenir officiellement l'augmentation du prélèvement sur fonds de roulement en 2017 comme ils l'ont fait l'an dernier ? C'est une réserve que nous avons eue l'an dernier mais nous avons eu une mauvaise surprise, et rien ne nous prémunit d'une nouvelle surprise en 2017.

**M. DE WILDE.**- L'école est engagée dans un plan d'amélioration de sa performance avec une vraie politique de maîtrise de croissance de ses coûts, voire d'économies.

J'aimerais revenir sur un point particulier que vous avez repris, monsieur le directeur, concernant les vacataires. Vous proposez dans le budget 2017 une baisse sensible des crédits de vacations (-20 %), et vous indiquez très clairement que c'est en compensation de recrutement de titulaires d'enseignants-chercheurs. Ce qui m'amène à poser deux questions.

Si j'ai bien entendu, vous avez précisé que la politique est à mettre en place, mais finalement cela apporte-t-il une compensation équilibrée du temps de travail et du temps disponible pour les formations, où cela implique-t-il une réduction de la voilure ?

Beaucoup de départements sont potentiellement concernés. Y a-t-il finalement plus d'enseignants recrutés dans un département et moins de vacataires dans un autre ? Les impacts sont-ils différents selon les secteurs d'intervention de l'école ?

**M. CHAMBAUD.**- Le premier élément est que nous avons eu depuis deux à trois ans une évolution positive du nombre d'enseignants et d'enseignants-chercheurs. Dans certains domaines, des enseignants-chercheurs sont venus compenser en partie, pas totalement, des vacataires.

Ensuite, nous souhaitons revoir l'organisation même de la politique d'appel aux vacataires en mettant en discussion de façon collective un certain nombre d'éléments. Parfois, les appels à vacataires sont pour des périodes très réduites, parfois pour 3 heures, voire moins. On peut peut-être organiser avec tous les départements une politique permettant de répondre aux objectifs pédagogiques et d'être plus économes.

Par ailleurs, je souhaite ouvrir un troisième sujet dès l'année prochaine ; notre école se projette fortement dans les aspects du numérique et du virtuel avec notamment des salles de cours nouvellement équipées. Dans le cadre de l'UBL, il est également possible d'avoir accès à des salles de cours totalement immersives qui permettent de faire un certain nombre de choses à distance. Il serait judicieux de mettre à profit cette nouvelle technologie plutôt que de faire venir des vacataires pour des durées réduites.

**M. ROSENBLATT.**- Je voudrais tout d'abord souligner que les efforts réalisés par la direction de l'école sont visibles et appréciés. On le voit au travers des actions que vous décrivez et dont vous nous rendez compte, ainsi qu'au travers des documents budgétaires. Nous observons avec intérêt et encouragement la tâche que vous menez, rude et méritoire.

Bien entendu, l'école ne peut pas se comparer à un hôpital, heureusement car si on pouvait le faire, nous serions sous administration provisoire. Cela étant, les administrateurs provisoires ne seraient pas beaucoup plus avancés que les responsables actuels pour régler les problèmes.

Pour reprendre ce que disait Laurent Chambaud : nous avons eu au cours des dernières années des produits exceptionnels qui ont masqué en réalité un déséquilibre structurel. Cette année et l'année prochaine, il n'y aura pas de produits exceptionnels. Apparaît grandeur nature et sans autre effet le fait que nous sommes sans doute durablement, malgré les réorganisations et efforts réalisés, avec des dépenses structurellement plus élevées, ou disons-le autrement : des recettes et des subventions structurellement plus basses.

De ce point de vue, j'ai quelques questions pour bien comprendre les enjeux.

Les 50 emplois en moins ces dernières années ont-ils été « économisés » par des réorganisations, par des baisses de prestations, par des recours à des prestataires ? Ce qui revient à acheter à l'extérieur les emplois que l'on n'a plus à l'intérieur. Vous me direz sans doute que cela tient des trois à la fois.

Mais, si je pose la question, c'est qu'il y a une limite théorique qui est celle du zéro emploi, autrement dit : jusqu'où peut-on aller ainsi ? On connaît le problème également dans les établissements et parmi les autres opérateurs publics bien entendu, mais, à un moment donné, on arrive à une remise en cause non pas seulement de la manière d'assurer les missions, mais des missions elles-mêmes. Ce qui peut signifier à brève échéance qu'il faille revoir le « dur » de ce qui est fait par l'école.

De ce point de vue, ce n'est pas que de la responsabilité du conseil d'administration mais de celle des donneurs d'ordre qui définissent les missions de l'école. Et ces donneurs d'ordres ne peuvent se défausser ni sur la direction de l'école ni sur le conseil d'administration, pour tirer des conclusions qui viendraient diminuer la voilure de l'école, alors que l'on a amélioré son bâti.

Par ailleurs, y a-t-il une corrélation effective entre la diminution du plafond d'emplois et la diminution de la subvention sur le même exercice ? Ou est-ce que les deux prises de décisions se font de manière distincte ? Dans le mode de calcul, la direction de la Santé finalement donne ce qu'elle a et répartit les coupes de la Loi de finances un peu au prorata, ou y a-t-il vraiment une traduction à la fois du plafond d'emplois de la subvention dans un sens ou dans l'autre ?

Ensuite, le budget 2017 tient-il compte de l'enveloppe d'accompagnement de la mise en place des GHT qui avaient été annoncés par la ministre en 2016-2017 ? On le retrouve probablement dans les données de la formation continue, mais il s'agit de savoir ce que cela représente par rapport à ce total de la formation continue.

J'ai également été surpris du redressement de l'URSSAF, quelle était la nature des fonctions des autoentrepreneurs qui ont été requalifiées en emplois ? Ce n'est pas la question centrale, mais c'est un étonnement.

Enfin, quelle évaluation est faite de l'incidence des bâtiments neufs, puisque l'on sait que le bâti nouveau, sauf période de garantie, est généralement plus coûteux que les bâtiments anciens et vétustes, quoi que l'on puisse en penser. Pour les années à venir, devons-nous nous attendre à des effets supplémentaires liés à l'extension des constructions dont nous sommes heureux et fiers par ailleurs ?

**M. CHAMBAUD.**- Je vais répondre à certains points, Élisabeth de Laroche Lambert répondra à d'autres.

Concernant les 50 emplois, je tiendrai un langage de vérité : les deux premières années, l'école avait les moyens de cette diminution dans des conditions qui ont permis de rendre les emplois que l'on nous demandait. Mais, progressivement, cela s'est avéré de plus en plus difficile. Ma ligne de conduite a été de faire tous les efforts possibles et imaginables pour permettre à l'école de continuer à travailler sur ses quatre missions et faire en sorte que cette diminution ne pèse pas sur les forces directement productives (formation, expertise, recherche).

Jusqu'où pourrons-nous aller ? On voit bien que l'on arrive aux limites des capacités. Un certain nombre d'emplois nous ont été donnés par notre appartenance universitaire, mais je ne sais pas ce qu'il en sera pour les trois prochains exercices budgétaires.

On voit bien quels éléments ont présidé à ce que nous avons fait jusqu'à présent et les services du secrétariat général étaient en première ligne pour l'année 2017. Mais nous arrivons maintenant dans des équations complexes. Jusqu'à présent en tout cas, c'est l'élément qui a présidé à cette diminution d'emplois. Mais pour donner une vision globale : il y



a diminution d'emplois du côté du MASS et des emplois supplémentaires par Sorbonne Paris Cité sur les trois dernières années.

Pour répondre à votre question précise sur l'accompagnement des GHT ; nous avons pour 2017 une prévision de 1,4 M€ qui va être dépensé dans le cadre de l'enveloppe de la formation continue.

Je ne vais pas répondre à l'aspect spécifique sur lequel vous avez interpellé la tutelle, je vais laisser Elisabeth répondre sur l'impact des bâtiments neufs sur le fonctionnement.

**Mme de LAROCHELAMBERT.**- Il est certain que l'exploitation de l'IRSET montre un surcoût important de consommation électrique puisqu'il a été doté d'équipements de meilleure qualification, plus consommateurs. Je n'ai pas les chiffres exacts mais il est certain que les consommations de 2016 montrent un accroissement de ces dépenses, qui n'avaient peut-être pas été cernées en amont de manière très précise, y compris par les économistes qui accompagnaient la construction du bâtiment.

A contrario, dans les conventions passées avec Rennes 1 pour l'IRSET et Rennes 2 pour le bâtiment que nous occupons, nous avons une prévision de refacturation de 170 000 € et dans une moindre mesure pour ce bâtiment puisque nous sommes occupants de la MSHB à 80 % des surfaces, soit une refacturation à hauteur de 40 000 €.

**Mme ANATOLE-TOUZET.**- Je m'associe aux remarques sur le très grand travail d'efficiences mené par l'école depuis plusieurs années. Les hôpitaux et établissements médico-sociaux y participent, il est important que l'école s'y inscrive et je voudrais le saluer car on en voit les résultats au travers de la politique de maîtrise des dépenses mises en œuvre.

La FHF comme l'ensemble des professionnels ont particulièrement regretté la baisse de la subvention de l'État. Je pense que nous aurons l'occasion de solliciter une suspension de séance avant le vote pour concerter les différentes composantes professionnelles. Je crois que des arguments avaient déjà été abordés à plusieurs reprises lors de précédents conseils. Quoi qu'il en soit, nous déplorons de nouveau cette baisse de la subvention de l'État qui, hélas, ne permettra pas à l'école de répondre à l'ensemble de ses missions, ou tout au plus se traduira par un déficit et une insuffisance d'autofinancement ne permettant pas d'accompagner ses besoins de fonctionnement et d'investissement.

Concernant la question des ressources humaines et des politiques en matière de masse salariale, on voit bien que la conséquence est bien évidemment une diminution des emplois, même si nous saluons les efforts d'optimisation faits en matière de vacataires, ou qu'il s'agisse de la politique de ressources humaines plus globalement. Les efforts faits par l'école sont relativement importants.

Je voudrais tout de même remonter les inquiétudes qui remontent à la Fédération hospitalière de France des différents départements, notamment sur le fonctionnement des filières professionnelles et ses limitations en termes de politique d'emploi. Même si l'on comprend les objectifs d'optimisation concernant les vacataires, ils sont appréciés des élèves et enseignants car ils apportent une vision de terrain. Je rappelle que c'est une école d'enseignement supérieur et de la recherche mais aussi une école professionnelle. Dans ce cadre, il est important de conserver ce lien avec les professionnels, et les vacataires y participent.

S'agissant des nouvelles chaires, ce qui rejoint la problématique de l'équilibre entre l'aspect professionnel et l'aspect recherche, celles-ci s'autofinancent-elles toutes complètement ou cela a-t-il un impact ?

Voilà ce que je voulais souligner, en prévenant d'une prochaine demande de suspension de séance sur la question du vote.

**M. MESURÉ.**- Je me joins aux remerciements pour les efforts réalisés par la direction, mais un dicton dit qu'« à l'impossible nul n'est tenu », et je crois que l'on approche largement de l'impossible.

J'aimerais simplement poser une question portant sur la ligne de la prévision du personnel : celle-ci est-elle établie sur une année pleine ? Je pense que vous n'y serez pas. J'ai eu au moins trois ou quatre budgets de ce type lorsqu'on a créé l'agence du médicament, chaque année, l'on me donnait des sommes incroyables de budget prévisionnel. En réalité, un bon tiers de ce qui était mis dans le budget prévisionnel n'était pas recruté avant le dernier trimestre...

**Mme de LAROCHELAMBERT.**- Non, effectivement.

**M. MESURÉ.**- C'est justement ma question. Une année pleine représente 12 mois, donc vous avez séquencé en tenant compte des postes libres, des mouvements. J'ai connu des budgets de ce type qui permettaient au ministère de reprendre un peu d'argent au mois d'avril dans d'autres conseils d'administration similaires.

**M. DEBEAUPUIS.**- C'est un « budget vérité », c'est-à-dire que l'augmentation du budget de 1,5 M€ qui se voit dans la dégradation du déficit par rapport au budget rectificatif de l'an dernier correspond exclusivement aux salaires et indemnités des élèves. Tout le reste est parfaitement maîtrisé et tient compte des anticipations en année pleine 2017, telles qu'elles peuvent être connues à ce jour, efforts de gestion inclus bien entendu. Il n'y a pas de marge sur les années antérieures et, comme l'a souligné Laurent Chambaud, non seulement il n'y a pas de recette exceptionnelle mais, en outre, le redressement URSSAF fait basculer du côté des dépenses exceptionnelles.

**M. FOUÉRÉ.**- J'ai une question à l'adresse du ministère concernant la baisse de 4 % de la subvention MASS, dont il semble qu'elle ne soit pas homogène entre les établissements publics, qu'il s'agisse d'agences nationales ou d'établissements de type ARS. Le ministère a indiqué mardi dernier que les agences nationales avaient été impactées par la réduction de la dotation du ministère, ainsi que les services déconcentrés, mais les ARS avaient été relativement épargnées.

L'EHESP semble faire partie des établissements qui n'ont pas été épargnés alors qu'elle a déjà enregistré une réduction de sa dotation en fin d'année. Cette réduction de 4 % tient-elle au fait que la Loi de modernisation du système de santé oblige le ministère à préserver les ARS plutôt que des établissements comme l'EHESP ? Or, cette dernière est impliquée en premier lieu pour impulser cette transformation de notre système de santé puisqu'elle accueille des élèves qui vont être en charge de déployer les modalités de cette loi dans les établissements.

Par ailleurs, j'ai été surpris de la réduction des dépenses de personnel, notamment des vacataires. Si l'on compare 2013 à 2016, cela fait -32 %. On sait bien qu'un certain nombre de filières peuvent être touchées et que ce n'est pas forcément homogène entre les filières professionnelles et les filières plus académiques. Je reprends à mon compte la question de M. de Wilde, peut-on mesurer quel est l'impact ? Cela va-t-il mettre en tension des départements, et donc des filières notamment professionnelles ?

*Départ de M. Lambert.*

**M. CHAMBAUD.**- Les vacataires sont effectivement en diminution, nous essayons depuis deux ans de réguler les dépenses qui étaient auparavant plutôt en augmentation. J'ai donné quelques éléments de réponse, peut-être pas suffisants. C'est pour nous un sujet de réflexion et d'organisation à mener dès le début de l'année prochaine. Nous disposons d'ores et déjà d'un travail qui permet de repérer ce qu'il s'est passé, c'est-à-dire combien nous avons eu de vacataires, pour combien d'heures, dans quel département, etc. Cet élément nous a déjà questionnés collectivement. Il faut aussi souligner que l'appel aux vacataires se faisait car des postes d'enseignants étaient vides. Pour le reste, nous allons engager un travail dès le début de l'année.

Sur les chaires de recherche, nous souhaitons qu'elles gardent leur indépendance par rapport à l'investissement. Cela étant, ce que j'ai dit tout à l'heure reste vrai ; le fait d'avoir plusieurs chaires de recherche, je pense notamment à la direction de la recherche, joue sur l'aspect de

cohérence de l'ensemble, et peut peut-être induire une pression supplémentaire. Mais si l'on veut développer une politique de recherche, il faut aussi être capable d'en avoir une vision organisée. Il est vrai que la direction de la recherche n'a pas toujours non plus les moyens de développer ces aspects.

C'est l'une des raisons pour lesquelles nous avons marqué dans les dépenses de fonctionnement, que c'était hors recherche, on voit bien que pour être compétitif par rapport à ces aspects de recherche, il faut aussi que le Bureau d'aide aux contrats puisse être suffisamment doté. Nous sommes toujours dans cette optique d'équilibre.

Concernant l'URSSAF, nous avons payé les pénalités d'une politique qui se faisait auparavant. C'est-à-dire que des personnes qui avaient été salariées de l'école continuaient à travailler pour elle mais en tant qu'autoentrepreneurs. Il faut tout de même souligner l'importance de cette pénalité, c'est-à-dire 170 000 € pour 6 personnes, raison pour laquelle nous avons demandé à tous les départements de faire très attention à ce sujet.

**M. DEBEAUPUIS.**- Pour répondre à la question de M. Fouéré, les baisses de subventions ne sont pas cumulatives. C'est-à-dire que la baisse de 4 % au budget initial s'inscrit en comparaison du budget de l'an dernier et s'entend hors prélèvement sur fonds de roulement de 2,2 M€ qui ne joue que sur les niveaux finaux, c'est-à-dire sur le stock, et pas sur les flux de l'année qui vous sont présentés ici à un niveau intermédiaire entre le budget initial de l'an dernier et le budget rectificatif.

Les tutelles souhaitent-elles intervenir à ce stade ?

**Mme QUIOT.**- J'ai un commentaire et une proposition. Pour répondre à vos propos sur la réduction des dépenses publiques vis-à-vis des différentes agences, qu'elles soient territoriales ou nationales, dans un souci de transparence, nous pouvons vous communiquer les lettres de notification des « coups de rabot » qui expliquent le contexte dans lequel sont répartis les crédits, et comment sont imputées les subventions.

Une précision ; mélanger l'ensemble des agences n'est pas une bonne pratique car ce ne sont pas les mêmes programmes qui financent les ARS et les agences nationales. Pour faire court et technique : pour l'école, c'est le programme 204 qui est géré par la direction générale de la Santé qui supporte les maîtrises sur les agences et l'EHESP. Les agences sont financées principalement sur un autre programme : 124. On ne peut donc pas dire que l'EHESP a supporté injustement un rabot qui aurait dû être porté à d'autres. Je crois que les proportions ne sont pas les mêmes, ni les grandeurs de budget ni les missions. Rentrer dans cette analyse serait une perte de temps, et un risque énorme de contresens.

Encore une fois, je ne verrai que des avantages à ce que les administrateurs connaissent en temps et en heure souhaité par l'école, la façon dont la tutelle s'exprime et notifie les crédits. Ce serait une bonne chose, cela permettrait de recadrer un peu les contextes.

Sur les 2 M€ dont il est question qui accuse un creux en 2016, il vous a été expliqué que c'était l'un des effets de la Loi de finances rectificative, ce n'est pas une volonté de baisser ou rétablir différemment des subventions pour charge de service public. C'est l'impact direct d'une mesure gouvernementale qui a été répartie par l'ensemble des responsables de programmes financiers sur les bénéficiaires de subventions de service public. C'est donc en creux en 2016. Pour autant, en 2017, on repart sur des tendances, certes à la baisse mais pas aussi forte qu'en 2016. Nous sommes dans une tendance de « triennal », comme le disent les budgétaires. Là aussi, de la documentation existe sur ses effets de contexte.

Concernant les vacataires, on peut s'étonner de leur baisse. Mais je me souviens que l'école a joué la transparence ; depuis le débat d'orientation budgétaire qui a été organisé en juillet 2015, il avait été annoncé une maîtrise des dépenses des vacataires et donc une réflexion sur le sujet. Aujourd'hui, cette baisse ne me surprend pas puisque cela avait été collectivement approuvé par ce conseil d'administration. Je salue au contraire le fait que la réflexion continue car, effectivement, des recrutements sont intervenus, des permanents sont arrivés à l'école.

Que l'on réinterroge le volume des vacataires ou la structure des vacances me paraît tout à fait intéressant.

S'agissant des 50 ETP qui sont « jetés en pâture » et comme étant l'un des signes du budget initial 2017, cela me semble excessif. Lorsque les plafonds attribués ne sont pas utilisés -et l'école ne les saturait pas-, à quoi sert-il de donner des autorisations d'engagement de dépenses pour une école qui sous-consomme ? Je pense que les responsables des établissements comprendront très bien que lorsqu'on est en sous-consommation, on n'accorde pas de crédits supplémentaires, on réajuste et les 50 ETP en sont le résultat.

Que ce ne soit pas une règle pour l'avenir, je suis complètement d'accord. Mais ne grossissons pas inutilement ces 50 ETP comme si l'on faisait hara-kiri à l'école chaque année. En l'occurrence, ces ETP s'étalent sur plusieurs années. Le fait que ces 50 ETP figuraient dans les plafonds d'emploi signifie que les subventions pour charge de service public en tenaient compte, et ils sont allés directement alimenter un fonds de roulement, qui subsiste encore un peu aujourd'hui.

Ensuite, j'entends les commentaires et l'émoi, je voudrais simplement souligner que le vote que nous avons à faire porte sur le budget initial 2017, les données sont fournies sur des tableaux et c'est sur ces derniers que l'on doit se prononcer, avec les commentaires et éclairages que l'école donne et les questions des administrateurs, et non pas l'avant 2017, ni l'après. Le plan pluriannuel d'investissement qui nous a été présenté pour information ne sera effectif que si le conseil d'administration vote les engagements d'investissement. Ce qui n'est pas encore le cas.

Nous avons à voter le budget 2017, c'est déjà suffisamment compliqué, et j'en retiens que « cela passe ». Certes, l'équilibre est obtenu par prélèvement sur fonds de roulement qui est de 2,8 M€. Mais avec 2,2 M€ de « coup de rabet 2016 » et un déficit inférieur à 3 M€ par les efforts et le travail demandé par la tutelle, le différentiel est de 600 000 €. Ce qui est peu ou prou la dépense exceptionnelle du redressement URSSAF.

**M. DEBEAUPUIS.**- Merci de ces précisions importantes. Dans le prélèvement sur fonds de roulement de 2,9 M€, on retrouve effectivement les 2 M€ en CP et le reste correspond à la portion de déficit d'exploitation qui a été réduite au-delà des effets qui ont été soulignés. La baisse cumulative sur les emplois était sur six ans.

**Mme QUIOT.**- J'entends ici ou là: « c'est intégré », « ce n'est pas intégré ». Faisons abstraction de cette présentation, regardons les tableaux budgétaires réglementaires, en particulier le tableau n° 10 où l'on voit le niveau du fonds de roulement qui donne le véritable impact de la situation de l'école. Ce n'est pas intégré ici, je suis d'accord. Mais veuillez informer s'il vous plaît clairement les administrateurs de l'impact du déficit d'exploitation prévisionnel 2017 sur les réserves de l'école.

**M. DEBEAUPUIS.**- C'est ce que nous avons fait, êtes-vous d'accord ? L'impact des 2,2 M€ est sur le stock, le fonds de roulement global, ce que l'école appelle le niveau final.

**M. JARNIGON.**- J'apporte une précision sur le contexte budgétaire pour aller dans la continuité de ce que disait Mme Quiot au début de son propos. Il est vrai que la situation budgétaire était particulièrement difficile pour la fin de l'année 2016 avec les décrets d'avances qui ont amputé les crédits de tous les services de l'État et des établissements de façon générale. Et pour donner un élément de contexte ; les ARS n'ont pas du tout été préservées. On voit une vraie insuffisance d'autofinancement aujourd'hui dans l'établissement, c'est une évidence. Pour autant, il y a encore un fonds de roulement, ce qui n'est pas le cas dans un certain nombre d'établissements. C'est la structure financière qui pose problème, ce qui n'est pas nouveau, même si cela passe sans difficulté pour ce budget.

**M. DE WILDE.**- Je m'exprime au nom de Patrick Lambert qui a dû s'absenter et souhaitait dire que l'ADH s'associe aux différentes observations faites précédemment, notamment les réserves liées au financement, mais aussi dire sa reconnaissance pour toutes les démarches

entreprises par l'école dans le plan de performance. Il posait également une question : doit-on s'attendre à un nouveau prélèvement à l'été 2017 ?

**Mme QUIOT.**- Ne me posez pas la question, qui est bonne mais ne s'adresse pas au bon destinataire !

**M. ROSENBLATT.**- Pour bien comprendre, pouvez-vous nous dire quel sera le niveau d'insuffisance prévisionnel sur l'exercice 2016, donc l'impact sur le fonds de roulement ? Ce qui permet de mesurer 2016 et 2017, et donc d'apprécier le niveau du fonds de roulement compte tenu de ces données prévisionnelles en tenant compte aussi des données prévisionnelles de 2016. Cela éclaircira sans doute le sujet pour tout le monde.

**Mme BONNAURE-MALLET.**- Dans la continuité des propos de Mme Quiot, au titre de l'Enseignement supérieur et de la recherche, j'aimerais insister sur les autorisations d'emploi. Vous avez vu en lecture, certainement rapide, des emplois en moins, ce qui n'est absolument pas vrai. On a simplement déplacé les doctorants qui correspondent à 13 ETP des emplois du ministère. Il faut vraiment dire aujourd'hui que nous avons une meilleure lisibilité, et nous nous réjouissons de savoir où sont les emplois et comment ils sont utilisés.

Ce que nous souhaiterions vraiment sur les emplois doctorants (13 ETP dont 4 financés sur fonds propres), c'est évoluer vers une délivrance du diplôme, ou au minimum une codélivrance. Au-delà des comptes budgétaires, la valorisation fait partie des missions de l'école.

**M. DEBEAUPUIS.**- Merci de ce rappel.

**Mme de LAROCHELAMBERT.**- Pour répondre à la question de Michel Rosenblatt, nous sommes à 90 % des dépenses engagées, il est fort possible que l'on soit dans les prévisions du BR2 non adopté, c'est-à-dire un déficit de 3 M€.

*(La séance est suspendue de 13 h 52 à 14 h.)*

**M. DEBEAUPUIS.**- Nous reprenons notre séance. Y a-t-il des explications de vote ?

**Mme ANATOLE-TOUZET.**- Au nom de l'ensemble des composantes professionnelles qui viennent de se concerter, nous nous abstenons sur ce budget. Nous souhaitons redire, comme lors du dernier conseil, que nous regrettons profondément la diminution de la subvention de l'État qui est un fait. À l'écoute des derniers propos, le sentiment était que ce budget était présenté de manière insincère. Or, cela ne paraît pas être le cas, ce budget est sincère et je voudrais saluer à nouveau, au nom de l'ensemble de la composante professionnelle, les efforts d'efficience de l'école et la sincérité de ce budget.

Mais, de fait, la baisse de la subvention de l'État cumulée avec les difficultés qui ont été évoquées sur le maintien du plafond d'emplois conduit à un déficit d'exploitation important pour l'école qui ne permettra pas de répondre totalement ses missions. Nous le regrettons et cela suscite beaucoup d'inquiétudes dans le milieu professionnel, et nous souhaitons que les autorités de tutelle puissent l'entendre.

Encore une fois, notre vote n'est absolument pas dirigé contre la direction de l'école, que nous remercions de ses efforts, mais nous regrettons que la baisse de la subvention de l'État mette l'école en difficulté.

**M. DEBEAUPUIS.**- Pour éclairer nos débats ; vous parlez de la baisse du budget initial 2017, c'est-à-dire -4 % ?

**Mme ANATOLE-TOUZET.**- De la baisse de 2016 et de la baisse 2017, puisque la baisse 2016 est incluse dans les comptes.

**M. DEBEAUPUIS.**- Non, justement. Le dernier tableau des éléments budgétaires indique que le niveau initial du fonds de roulement au 1<sup>er</sup> janvier 2017, en l'état actuel des votes du conseil d'administration, est de 15,3 M€. La secrétaire générale a indiqué tout à l'heure que ce

montant ne comprenait pas la baisse de la subvention 2016 à hauteur de 2,2 M€ ni la sous-exécution éventuelle de l'exercice 2016 qui pourrait être à un niveau significatif.

En l'état, compte tenu de la rentrée dans l'univers GBCP, l'école ne peut pas nous dire mieux à cette minute. Nous partons avec un fonds de roulement initial au premier janvier 2017 entre 13 et 15 M€. Et le montant du budget initial 2017, c'est-à-dire un résultat comptable à -3 M€ et un prélèvement sur fonds de roulement à -2,9 M€ ne comprend comme baisse de la subvention CSP MASS que les -4 %, ou -400 000 € si ma mémoire est bonne.

**Mme ANATOLE-TOUZET.**- Nous avons déploré lors des résultats présentés la baisse importante de 2016. On retrouve une baisse en 2017 même si elle n'est pas de même ampleur, nous l'avons tous compris. Cette situation budgétaire conduit à présenter un budget en déficit, une insuffisance d'autofinancement, une incapacité de répondre à ses besoins, selon notre analyse, tant en fonctionnement qu'en investissement. C'est la raison de cette abstention, qui n'est pas un vote contre, puisque nous avons salué les efforts d'efficience et d'organisation, ainsi que de transparence et de lisibilité dans la présentation de ce budget par la direction de l'école.

**Mme LEBLANC.**- De la même façon pour les représentants des élèves, nous nous alignons sur la position des représentants des professionnels, nous nous retrouvons complètement dans les propos tenus. C'est également par souci de cohérence avec nos propos au dernier CA sur le budget 2016, et le souci que posent pour 2017 la baisse des subventions et le maintien des objectifs assignés à l'école. Pour ces raisons, nous nous abstiendrons.

**M. ROSENBLATT.**- Pour notre part, nous déplorons que le message qui a été envoyé par la composante professionnelle, des élèves et enseignants, lors de la discussion du BR2 n'ait fait l'objet d'aucun retour des pouvoirs publics. Visiblement, ce que nous avons à leur dire ne les intéresse pas au point de nous répondre autrement que par les réponses que nous avons eues bien entendu lors de la séance d'aujourd'hui.

**M. DEBEAUPUIS.**- Nous passons au vote.

☒ Vote à main levée sur la délibération n ° 43/2016 : 14 ABSTENTIONS, 13 POUR.

Le budget initial 2017 est adopté.
------------------------------------

*(La séance est suspendue de 14 h 08 à 15 h 16.)*

#### **4. POLITIQUE DES DEPLACEMENTS DES PERSONNES MISSIONNEES PAR L'EHESP (PERSONNELS ET INTERVENANTS EXTERIEURS) POUR 2017-2018 : VALIDATIONS DES DEROGATIONS**

##### *• Éléments de contexte*

**Mme CHEVREAU.**- Une décision « école » a été votée fin 2013 avec un certain nombre de dérogations qui prennent fin au 31 décembre 2016, d'où la nécessité d'une nouvelle délibération. C'est la reconduction d'une politique stable depuis plusieurs années, sans changement majeur, si ce n'est de forme. Précédemment, toute la politique de déplacement de l'EHESP était présentée au conseil d'administration. Dorénavant, seules les dérogations et fixations d'indices seront présentées pour vote au conseil d'administration. Ensuite, la traditionnelle décision « école » en matière de politiques de déplacement sera prise par le directeur de l'école sur la base des délibérations prises aujourd'hui en conseil d'administration.

Ce sont des dérogations au décret de 2006 portant la notion de « commune », ce qui soulève une difficulté de mise en application et de gestion vis-à-vis de la définition actuelle.

La proposition aujourd'hui est de maintenir la dérogation en vigueur basée sur la notion « d'unité urbaine » au sens du recensement de l'INSEE le plus récent. Cette définition a l'intérêt d'être clairement définie et neutre puisque extérieure à l'EHESP, et facile en termes de gestion car on trouve sur le site Internet de l'INSEE la liste des communes répertoriées en tant qu'unités urbaines. Ensuite, elle est révisée régulièrement puisque l'INSEE remet à jour périodiquement toute cette base.

L'autre dérogation concerne l'indemnité de nuitée. Aujourd'hui, cela ne correspond pas forcément à la réalité des frais que les agents peuvent dépenser, notamment à Paris et dans les grandes agglomérations. Nous avons aussi le cas de délégations pour lesquelles il est nécessaire d'avoir un montant plus élevé.

Il est donc proposé : 90 € pour les agglomérations de plus de 500 000 habitants, 60 € pour le reste de la France. Pour les situations particulières, nous proposons : 135 € pour les agglomérations de plus de 500 000 habitants, 90 € pour les autres communes. Enfin, pour les situations très particulières, de type sécurité des agents lorsqu'ils partent en mission à l'étranger, il est proposé de fixer le taux des indemnités à 200 % du taux fixé par l'arrêté du 3 juillet.

Le dernier point concerne la fixation du montant d'indemnités de nuitée et des repas en structure administrative. Le taux proposé est de 50 % pour les repas en structure administrative, la seule nouveauté est que le taux est de 70 % pour l'hébergement pour tenir compte des remarques formulées en CT. Pour les personnes hébergées en structure administrative, le montant serait de 42 € (dans la limite des frais engagés) et 7,63 € pour les frais de repas. Ce qui se pratique actuellement à l'échelle de l'école.

**M. DEBEAUPUIS.**- J'entends qu'il s'agit donc de reconductions. Y a-t-il des interventions ?

**M. ROSENBLATT.**- J'ai un commentaire sur cette notion d'unité urbaine au sens de l'INSEE. Peut-être ne m'y suis-je pas suffisamment intéressé lors du vote précédent. Aussi, ai-je regardé de plus près et examiné la région que je connais le mieux, c'est-à-dire le département du Rhône. J'ai constaté à ma grande stupéfaction que l'unité urbaine de Lyon englobait des communes comme Villefranche-sur-Saône, Givors, Brignais. Ce qui signifie concrètement que si l'on se déplace de Villefranche à Givors, on est dans la même unité urbaine. Cela représente tout de même 55 km dans chaque sens, soit 110 km aller-retour. C'est un petit peu plus que Lyon-Villeurbanne.

Si vous me rassurez en me disant que personne n'a soulevé aucun problème durant toute la période écoulée, j'en serai ravi. Mais j'ai au moins le souvenir d'une collègue qui était du côté

d'Avignon, en stage dans un établissement très périphérique où il n'y avait absolument aucune continuité urbaine. Comme c'était défini ainsi par l'INSEE, cela a été très compliqué.

Donc, je suis un peu perplexe sur l'utilisation systématique de cette formule qui, certes, a le mérite de la simplicité mais qui peut peut-être aussi soulever des difficultés ponctuellement.

**Mme LEBLANC.**- C'est encore plus marqué pour l'Île-de-France, puisque l'unité urbaine est Paris et toute son agglomération, c'est-à-dire l'ensemble des départements de l'Île-de-France. Pour le coup, c'est plus que 110 km aller-retour si vous faites sud-ouest et nord-ouest par exemple.

**Mme de LAROCHELAMBERT.**- Excepté le cas évoqué par Michel Rosenblatt, nous n'avons pas eu de problème en la matière. Effectivement, cela a le mérite d'être extrêmement objectif. Nous avons cherché avec les élèves s'il existait des solutions plus pertinentes, mais elles étaient plus compliquées et pas plus justes. Nous avons convenu il y a deux ans d'un statu quo, y compris avec les délégués des élèves de l'époque.

**M. ROSENBLATT.**- S'il n'y a pas eu beaucoup de signalements, tant mieux. Il s'agit simplement de suggérer de regarder avec attention les cas sortants du cadre ordinaire qui pourrait se présenter, et permettre de prendre en compte dans ce cas la distance réelle, et déroger en fonction des situations. Ce sera peut-être un point d'équilibre intéressant.

**M. CHAMBAUD.**- Le directeur garde la possibilité de signer des dérogations exceptionnelles. Le tout étant qu'elles ne doivent pas finir par devenir une règle, ce qui a pu être le cas antérieurement.

**M. ROSENBLATT.**- Le biais serait que cela finisse par conditionner les choix de stages qui ne se feraient plus en fonction de l'intérêt pédagogique et professionnel, mais des logiques de transport. Ce qui serait tout à fait dommage.

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

☒ Vote à main levée sur la délibération n ° 44/2016 : UNANIMITÉ

La politique de déplacement des personnes missionnées par l'EHESP est adoptée.
--

## 5. VALIDATION DE LA POLITIQUE INDEMNITAIRE DES EMPLOIS FONCTIONNELS AU SEIN DE L'EHESP

(POINT REPORTE)

## 6. APPROBATION DES TARIFS POUR 2017 :

↳ 6.1 *Formation continue : VAE CAFDES*

**Mme EVEILLARD-HOANG.**- Je vais vous présenter une synthèse du document qui vous a été remis, avec un point sur le contexte 2016, les propositions de politique tarifaire 2017 et les perspectives 2017.

### • Contexte

Une mission de gestion et de développement de la VAE CAFDES a été confiée en 2008 à l'école par le ministère chargé des affaires sociales, suite à la réforme de la certification CAFDES. L'objectif est de valoriser la certification du CAFDES et de le positionner comme un diplôme de référence.

La convention signée par l'État a été réceptionnée le 21 novembre, le montant de la subvention annuelle est de 200 000 € au titre de l'exercice 2016, soit un total de 600 000 € sur trois exercices.



Le contexte est à la contrainte budgétaire, mais l'école doit continuer à traiter toutes les demandes de VAE qui ont été déposées, poursuivre la formation des membres du jury de validation des acquis, et mobiliser suffisamment de membres de jury au niveau national pour renouveler leur composition d'environ 1/3 par an.

• *Activité 2016*

Globalement, l'activité VAE tend à diminuer. Voici quelques chiffres relevés dans l'ensemble des indicateurs :

- taux de recevabilités à hauteur de 86 % (83,5 % en 2015) ;
- taux de validations de tout ou partie du CAFDES de 75,5 % (stable) ;
- taux de désistements de 35 % (49 % en 2015) ;
- nombre de candidats entrants dans le dispositif à -28,5 % ;
- nombre de candidats présentés au jury en baisse d'environ 2 % ;
- nombre de validations totales de 68 personnes (56 en 2015) ;
- nombre de validations partielles de 90 (106 en 2015) ;
- refus de validations de 51 (stable).

Les recettes constatées au 30 septembre 2016 sont de 70 000 € : 22 000 € pour le livret 1 et 48 000 € pour le livret 2.

Sur l'exécution prévisionnelle de fin de gestion au titre de l'exercice 2016, nous avons anticipé le budget sur la base suivante : dépenses et recettes constatées au 30 septembre 2016 et une estimation des dépenses et recettes sur les mois d'octobre à décembre 2016 qui font apparaître un léger déficit budgétaire de -4500 €.

Ce tableau présente l'ensemble des dépenses pour un montant de 300 495 €, le principal poste étant le personnel, suivi par les frais de jury VAE, la formation au jury VAE, l'ingénierie VAE, puis le fonctionnement.

En termes de recettes, nous anticipons 296 000 €, la subvention du ministère de 200 000 €. Compte tenu de la tarification en vigueur, la totalité des livret 1, livret 2, et livret 2 bis, donne un total de 96 000 €.

S'agissant de la politique tarifaire pour l'année 2017, nous proposons de repartir sur la même base :

- première grille tarifaire VAE CAFDES validée par le CA en 2015 ;
- évolution des effectifs et des recettes constatées au 31 août 2016 ;
- non-reconduction sur l'exercice 2016 de certaines charges (ingénierie de VAE) ;
- gratuité pour les candidats dont les décisions de recevabilité ou de validation partielle arrivaient à échéance en 2016.

Il est proposé de facturer aux candidats les tarifs suivants :

- 200 € pour le dépôt et l'étude de la demande de recevabilité en livret 1,
- 500 € pour la présentation au jury dans le cadre du livret 2, 150 € pour la énième présentation.

• *Perspectives 2017*

Nous savons que le dispositif est maintenu, d'autant que la loi Travail a modifié les conditions d'accès en réduisant la durée de l'expérience à un an au lieu de trois. Mais nous sommes en difficulté, comme chaque année, pour prévoir le volume des demandes qui sont sur initiative des candidats.

**M. DEBEAUPUIS.**- Merci beaucoup. C'est donc un dispositif de tarification récent qu'il vous est proposé de reconduire pour 2017. Avez-vous des remarques particulières ?

**Mme LEBLANC.**- Quels sont les profils des candidats ?

**Mme EVEILLARD-HOANG.-** Je vais être en difficulté pour vous répondre car je suis arrivée récemment et ne connais pas l'intérieur du dispositif. C'est une question à laquelle je pourrai répondre ultérieurement.

**M. CHAMBAUD.-** Le CAFDES est un dispositif diplômant pour des responsables en milieu associatif ou privé principalement qui sont éducateurs, éducateurs spécialisés, qui ont déjà des fonctions d'encadrement et font reconnaître une partie de leur parcours dans ce contexte.

**Mme LEBLANC.-** J'attendais effectivement ce type de réponse pour en être sûre. Je suis donc un peu étonnée ; si ce sont des professionnels qui viennent du monde associatif, je ne comprends pas très bien les éléments de recettes dans le budget présenté. En l'occurrence, ce sont des publics qui ouvrent droit aux fonds de la formation professionnelle au titre de leur OPCA et je suis étonnée de ne pas voir apparaître de contributions de cet ordre en recettes pour financer tout ou partie de la validation de leur certification. Je ne comprends pas pourquoi il est mentionné une subvention du ministère des Affaires sociales et non des fonds de formation professionnelle.

**M. CHAMBAUD.-** Il y a deux choses. D'une part, une subvention était donnée auparavant jusqu'à l'année dernière où le dispositif VAE CAFDES était gratuit pour les personnes. Il était financé par le ministère de la Santé pour toutes les personnes qui rentraient dans le dispositif. L'année dernière, la direction générale de la cohésion sociale a accepté à notre demande, en raison d'une diminution de la subvention, que débutent des financements qui sont liés à un droit d'inscription des personnes. Soit les personnes le font à titre personnel dans le cadre d'un développement individuel, soit elles sont prises en charge par leur institution.

**Mme LEBLANC.-** Au titre de la formation professionnelle ?

**M. CHAMBAUD.-** Probablement.

**M. TORTUYAUX.-** C'est un dispositif excessivement important. Dorénavant, les directions d'organismes de type associatif dans le champ médico-social ont l'obligation de diplômes, soit en master, soit en CAFDES. Ce dernier est très prisé dans le monde du médico-social associatif car c'est un diplôme national. Très souvent, ce sont les organismes et les associations elles-mêmes qui financent ce type de formation. Je suis un peu dans ce milieu, et nous avons actuellement dans une association trois personnes qui suivent cette formation. Sachant qu'elle est préparée dans les IRTS et que c'est l'école de la santé qui délivre le diplôme du CAFDES.

**Mme LEBLANC.-** Je suis tout à fait d'accord avec vous. Je suis représentante des élèves mais il se trouve que je fais partie de la filière D3S, et le sujet CAFDES nous tient d'autant plus à cœur qu'à l'issue de la scolarité de D3S, on valide un certificat CAFDES. Cela a d'autant plus son importance que nous sommes amenés à faire des stages dans le monde associatif. Malheureusement, le CAFDES est davantage connu et reconnu par un bon nombre d'associations que la formation dispensée au titre de la filière D3S par l'école.

Cela me paraît d'autant plus important de le valoriser et que l'école s'inscrit dans cette démarche. Pour le coup, il me semble important que les salariés du monde associatif aient la possibilité de mobiliser les fonds de la formation professionnelle pour valider ce type de certificat. C'était l'objet de mon interrogation.

**Mme QUIOT.-** Sur la question de la subvention ministérielle, il s'agissait d'encourager et accompagner un mouvement de reconnaissance de cette qualification. L'obligation pour un directeur est d'être qualifié, mais plusieurs formations sont en concurrence et le CAFDES a été une création ministérielle venant compléter toute une chaîne de formations et de voies promotionnelles. Et comme il est inscrit dans les conventions collectives, il est normal qu'il soit mieux connu et mieux apprécié. En outre, il y avait une politique de valorisation du CAFDES avec des rémunérations à la clé et toute la définition de la profession et de la fonction de direction.

La raison pour laquelle cette subvention baisse est en creux dans ce qui vient d'être présenté. Au démarrage, cette subvention devait être incitative car le CAFDES nécessite un gros effort d'ingénierie d'accompagnement. Il est également prévu des indicateurs d'évaluation et de suivi pour voir où l'on va. On constate sur le CAFDES mais aussi d'autres diplômes, que la VAE en tant que telle comme dispositif d'accès à la qualification est en perte de vitesse, d'où l'inscription dans la loi récente. Comme c'est un parcours du combattant, il y a un effet d'essoufflement ; six ans pour avoir une qualification en VAE semble compliqué. Il y a forcément beaucoup de pertes en ligne. Par ailleurs, l'investissement de départ dans l'ingénierie d'accompagnement est considéré comme amorti.

Des inspections de l'IGAS sont menées actuellement pour procéder à un comparatif et voir si cela reste une voix promotionnelle, un dispositif d'accès à la qualification. Des réflexions sont en cours mais les solutions ne sont pas encore tout à fait trouvées.

Par ailleurs, j'ai également une question : votre tableau en page 5 affiche plus de recevabilités déclarées que de dossiers déposés. Vous avez 4 600 réceptionnés et 4 700 recevabilités admises.

**Mme EVEILLARD-HOANG** : Oui, car certaines recevabilités remontent à l'année précédente.

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

☒ Vote à main levée sur la délibération n ° 45/2016 : UNANIMITÉ

La politique indemnitaire des emplois fonctionnels est adoptée.
---

## ↳ 6.2 *Hôtellerie-restauration*

**Mme de LAROCHELAMBERT**.- Vous savez que nous sommes dans une année de transition puisque nous sommes en train de préparer la délégation de service public. Ce faisant, les tarifs restent inchangés de même que pour l'hôtellerie. Nous proposons donc au conseil d'administration de voter à l'identique les tarifs proposés.

**M. DEBEAUPUIS**.- Monsieur Rall ?

**M. RALL**.- Nous avons demandé un ajout à l'ordre du jour pour un complément de cette délibération, sachant que le début de la délibération serait bien évidemment la validation des tarifs tels qu'ils sont proposés dans les documents que nous avons reçus.

Premièrement, je tiens à remercier Fanchon Ginisty, ma suppléante, qui malgré sa discrétion est au moins aussi efficace que moi et fournit un travail tout autant important. Donc, merci beaucoup à elle.

Il va vous être distribué en séance une enquête qui a été réalisée la semaine dernière ; elle a été pensée jeudi, distribuée vendredi, analysée samedi, imprimée lundi et présentée mardi. Cette enquête fait suite à une première qui avait été réalisée par l'école et PH Partners dans le cadre de l'audit des services de restauration au sein de l'EHESP.

Il faut savoir que le choix du modèle hybride de l'école qui accueille des étudiants et des élèves, est très intéressant. Mais à ce titre, les conditions d'accueil diffèrent, notamment en ce qui concerne le régime indemnitaire. Bien évidemment, en tant qu'étudiants, nous ne remettons pas en cause ces différences. Cependant, nous souhaitons qu'elles ne soient pas répercutées au sein des services de l'EHESP car nous avons des tarifs identiques au niveau de la restauration.

La première enquête réalisée par l'école avait été menée sur 5 jours, durant lesquels 19 étudiants avaient répondu. Était-ce un problème de communication de l'école ou un manque d'investissement des étudiants ? Je laisserai les gens en juger au vu de la poursuite de mon propos. En tout cas, parmi les résultats, le seul critère qui avait recueilli majoritairement des

avis négatifs était les tarifs. C'est-à-dire que les entrées, les plats et les desserts étaient considérés trop chers. La remise en cause de la qualité n'était pas à l'ordre du jour.

Nous avons décidé de poursuivre cette réflexion en lançant cette enquête la semaine dernière. Nous avons obtenu, via un questionnaire envoyé sur les réseaux sociaux, 77 réponses en 36 heures, avec des répondants issus de 8 promotions différentes.

À la lecture des résultats, on peut noter que la qualité de l'accueil et des produits ne sont absolument pas remis en cause. Au contraire, ils sont plutôt valorisés. Afin de s'assurer de la représentativité et de l'intérêt des résultats, nous avons réalisé des tests de comparaison de pourcentages observés sur des pourcentages théoriques. Il s'avère que les résultats sont significatifs pour la qualité des produits, la qualité de l'accueil, avec une insatisfaction sur les tarifs avec une note de 2,6/10 de moyenne.

La suite des résultats montre que la moitié des gens qui se rendent au self ne prend qu'un seul plat, sachant que ce n'est pas forcément le plat principal, ce peut-être une entrée, un seul plat ou un seul dessert. La question est de comprendre pourquoi. 81 % des répondants expliquent que les tarifs sont trop chers. Parmi les gens qui ne mangent pas au self, 56 % mangent leur plat au self, 11 % mangent à l'office club, 26 % rentrent chez eux. Donc, les trois quarts des gens qui n'utilisent pas le self y mangent leur propre plat, ce qui n'a pas forcément d'intérêt. A la proposition d'une formule étudiante, 94 % des étudiants se déclarent favorables, avec une estimation à 3,80 €.

Nous avons fait de premières propositions à la direction de l'école, sachant que c'est le conseil d'administration qui reste bien évidemment souverain de sa décision. Les discussions ont fait valoir le fait que la présentation d'un repas complet : entrée/plat/dessert, n'était pas forcément révélateur de ce que l'on pouvait consommer dans un self. C'est la raison pour laquelle l'école avait réfléchi à un dispositif d'entrée/plat ou plat/dessert.

Nous proposons aujourd'hui une délibération en 5 points :

- Valider les tarifs tels que proposés ;
- valider une formule pour les étudiants : entrée/plat ou plat/dessert à 3,50 € ;
- facturer tout supplément ;
- intégrer cette décision de formule dans le processus d'externalisation de la restauration et dans les discussions de la commission ;
- mettre en application en septembre 2017.

**Mme de LAROCHELAMBERT.**- Guillaume Rall a bien décrit les choses, il est bien compréhensible que les étudiants n'aient pas forcément les moyens que peuvent avoir d'autres. Mais je tiens à rappeler que même au sein de l'école, tout public confondu, les étudiants ne sont pas les seuls à venir avec un plat pour le manger au self, d'autres catégories de personnels procèdent de la même manière.

En tout cas, la restauration de l'école n'est pas subventionnée comme peut l'être le CROUS pour accueillir ce public. Nous avons bien conscience, et ce sera demandé au prochain prestataire, qu'il faut proposer des tarifs plus favorables pour ceux qui le souhaiteraient ou n'auraient pas les moyens de faire plus. De fait, nous allons demander à notre prestataire de proposer un menu « malin » qui permette de concilier un moindre coût et un plateau néanmoins complet, quitte à ce que chacun choisisse ce qu'il souhaite pour y arriver.

J'insiste sur le fait que parmi les tarifs que j'ai demandés depuis notre rencontre de mardi, il y a bien possibilité malgré tout de constituer un plateau complet cohérent par rapport à ce que vous venez de proposer. Les tarifs varient de 0,85 € à 2,14 € pour une entrée, de 2,67 € à 4,16 € pour un plat, le fromage étant à un tarif unique.

Je pense qu'il y a aussi peut-être méconnaissance de ce que peut permettre dès aujourd'hui l'accès aux services de restauration.

Cette demande de menu « malin » est inscrite pour l'ensemble de nos publics, elle ne permettra peut-être pas d'aller jusqu'au tarif étudiant, mais je rappelle que nous sommes entourés ici de 3 restaurants universitaires, dont l'un est à 8 minutes à pied, à côté du métro. En l'occurrence, tous nos étudiants ont accès avec leur carte au tarif CROUS.

**M. RALL.**- Pour reprendre les discussions que nous avons eues ensemble, nous faisons bien évidemment la distinction entre la situation actuelle de l'EHESP et la situation des universités. Sinon, nous proposerions une formule entrée/plat/dessert à 3,25 €. Nous sommes conscients que c'est une situation intenable et incohérente vis-à-vis de l'EHESP qui ne bénéficie pas des mêmes soutiens financiers que le CROUS. Concernant la méconnaissance : 0,85 € plus 2,67 € est égal à 3,52 €. Effectivement, si l'on décide de ne prendre que des légumes ou une tranche de jambon plus la seule entrée la moins chère, qui parfois n'est pas présente, on peut arriver à un tarif minimum de 3,50 €. On peut se retrouver avec un entrée/plat à 5,60 €. Si l'on prend le minimum du minimum, dans toutes les situations, le menu arrive à 3,52 €. De là à dire que cela constitue la solution, il nous semble que ce n'est pas le cas, d'où notre proposition.

**M. ROSENBLATT.**- Le statut de Grand établissement de l'école relève du Code de l'éducation, est-il aberrant d'imaginer que l'on puisse bénéficier des mêmes subventions que celle d'un restaurant universitaire pour obtenir une prestation bénéfique pour les étudiants sans engager au-delà un surcoût pour l'école ? Ou est-ce définitivement impensable par principe ?

**M. le RAT.**- Pour aller dans le même sens ; ce matin, nous discutons de l'avenir de l'hébergement, et l'on voit bien que tout cela va devoir être réfléchi sur un territoire beaucoup plus large s'inscrivant dans les communautés universitaires.

Avec un potentiel repreneur qui prendra en charge la restauration, cela ne paraîtrait-il pas normal d'avoir exactement le même type de tarifs qu'au CROUS ? Sans préjuger évidemment de qui obtiendra la délégation de service public, qui est un autre point. En tant qu'établissement d'enseignement supérieur, il me paraîtrait logique que nos étudiants puissent bénéficier des tarifs pratiqués ailleurs, comme le disait Elisabeth de Laroche Lambert, à 8 minutes à pied.

**M. COMBES.**- Je n'ai pas fait d'enquête aussi précise que celle de Guillaume, mais mes collègues qui ne prennent qu'un plat, voire apportent leur repas à l'école, ne le font pas pour une question de coût mais de goût. Peut-être y a-t-il un effet générationnel ; quand on est étudiant, on trouve que le restaurant est meilleur, lorsqu'on est un peu plus âgé, on commence à trouver cela un peu moins bon.

J'en profite pour dire que je soutiens entièrement la proposition faite, très bien pensée et d'excellente qualité.

**Mme de LAROCHELAMBERT.**- La restauration est déficitaire et tout tarif qui descendrait en dessous de celui présenté serait supporté par le budget de l'école, et donc aggraverait le déficit.

**Mme ROUSSEL.**- C'est justement une question que je me posais ; a-t-on fait une évaluation du surcoût que représenterait la demande des étudiants ?

**M. RALL.**- Si je reprends les informations qui nous ont été fournies il y a quelques jours, le prix d'un repas actuellement à l'EHESP tourne autour de 12 à 13 €. Avec l'externalisation, on espérerait passer à 8 ou 9 €, à 10 € pour être pessimiste. Ce qui représente une réduction du coût de 2 à 3 € par repas. Notre demande serait inférieure. Aujourd'hui, des entrées/plat/dessert vont se situer autour de 5 à 5,5 €. Nous demandons un entrée/plat ou un plat/dessert à 3,50 €, que l'on peut avoir actuellement à 4,55 €. On est donc sur une marge d'environ 1,5 €.

Donc, l'externalisation pourrait faire économiser de 3 à 4 €. Et notre demande augmenterait peut-être les dépenses de 1 ou 2 €. Nous restons sur une légère économie.

**Mme de LAROCHELAMBERT.**- Nous resterions déficitaires.

**M. DEBEAUPUIS.**- Si je comprends bien, vous êtes de toute façon en train de discuter de cela avec le prestataire. Quel est le calendrier ?

**Mme de LAROCHELAMBERT.**- Le prestataire sera connu en juin, le conseil d'administration aura évidemment à se prononcer sur le sujet. Par ailleurs, un gros projet accompagne la démarche auquel participe le représentant des élèves étudiants.

**M. CHAMBAUD.**- Nous avons effectivement eu cette proposition très récemment. Mais le sujet ne peut pas être complètement en dehors de la mise en place de l'externalisation de la prestation qui est une chose très importante pour nous car cela va nous demander un accompagnement, sans reprendre les éléments sur la situation budgétaire dont nous avons beaucoup parlé ce matin.

Par ailleurs, l'école, et donc la restauration, n'est pas un CROUS. Ces derniers sont subventionnés directement par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche afin que les étudiants bénéficient d'une offre de restauration. Ces derniers ne sont pas automatiquement situés à 10 m d'un restaurant CROUS. Ceux qui sont à Rennes 2 dans les préfabriqués de l'autre côté de la rue vont jusqu'au CROUS situé un peu plus loin. Cela peut être exactement pareil pour les étudiants actuellement à l'école. Se rendre au restaurant de l'école est certainement plus près, mais rien n'empêche des étudiants de l'école d'aller dans un CROUS, certains étant vraiment à proximité.

Pour reprendre ce que disait M. Combes, avant de lancer le processus, nous avons lancé une enquête pour recueillir des éléments relatifs à la qualité et l'évolution des prestations. Sur la qualité, chacun a sa propre appréciation des choses, c'est très individuel. En revanche, un élément ressortait de manière importante : la capacité à offrir une palette de services. C'est dans cette optique que nous souhaitons développer les choses car on voit que cela correspond de plus en plus aux usages des jeunes et moins jeunes. La volonté était d'avoir une restauration adaptée pouvant proposer une offre de style snack ou de restauration plus classique comme cela se fait beaucoup en France.

J'ajoute, puisque nous sommes une école de santé publique, que nos prestations doivent répondre à un cahier des charges à la fois sur les aspects environnementaux et de qualité nutritionnelle en ayant davantage d'éléments d'affichage des produits.

**M. CATHÉLINEAU.**- Nous avons eu la même problématique sur le campus Santé avec à la fois une cafétéria et la possibilité d'aller au CROUS. Sur la délégation de service qui a été donnée en interne à l'université, le CROUS a aussi la possibilité de candidater.

**M. CHAMBAUD.**- Bien sûr.

**M. RALL.**- Nous comprenons bien la volonté de vouloir rapprocher les étudiants des possibilités qu'offre le CROUS. Mais faire en sorte que les étudiants n'utilisent pas la restauration de l'EHESP et aillent en dehors relève selon nous d'un non-sens.

Par ailleurs, nous sommes totalement d'accord avec le fait de ne pas dissocier cette décision de l'externalisation. C'est pourquoi nous demandons aujourd'hui que notre proposition soit soumise au vote afin qu'elle puisse faire l'objet de discussions au sein de la commission, et pas l'inverse. Car on imagine très bien la suite ; laissons la commission travailler, laissons-la mettre un certain nombre de critères, faire l'appel à candidatures et proposons cette idée dans six mois. Mais dans six mois, on nous dira que les critères ont déjà été posés et que notre proposition arrive bien trop tard.

C'est pourquoi nous demandons le positionnement du conseil d'administration sur notre proposition qui se décline en 5 points que j'ai indiqués tout à l'heure.

**M. DEBEAUPUIS.**- Je parle sous le contrôle de Mme de Laroche Lambert, sachant qu'il me paraît difficile de fixer le point de sortie. Elle vous a dit que dans le cadre de la délégation de service public qui, par définition, est une négociation, la recherche d'une formule et d'un prix «

malin » serait intégrée et discutée avec vous. Cela me paraît aller très largement dans le sens que vous défendez. De là à indiquer précisément le contenu et le tarif, cela ne me paraît pas possible sur le plan juridique et dans le cadre de la délégation de service public.

**Mme de LAROCHELAMBERT.**- Des recommandations sont formulées dans le cahier des charges.

**M. DEBEAUPUIS.**- Le conseil peut vous donner acte qu'il a bien entendu votre préoccupation et votre préconisation, mais compte tenu du calendrier et de la formule retenue, je ne vois pas comment demander au conseil d'entériner votre cadrage avant cette discussion.

**M. ROSENBLATT.**- On pourrait peut-être ajouter à ce que vous dites le principe d'en ressaisir le conseil à la deuxième séance de l'année 2017 afin que la discussion se tienne avec des éléments plus complets.

**M. DEBEAUPUIS.**- J'ai entendu très clairement que l'école serait en état de présenter des propositions au mois de juin.

**Mme de LAROCHELAMBERT.**- Au CA de juin pour la délégation qui interviendra au mois de septembre.

**M. DEBEAUPUIS.**- Ces assurances conviennent-elles, Monsieur Rall ?

**M. RALL.**- Vos remarques ne me donnent aucune assurance. Lorsque nous remettrons ce sujet au vote, on nous dira que c'est trop tard, et les étudiants continueront à payer comme les élèves et tous les autres membres de l'EHESP. La situation reste totalement inchangée puisque l'on n'inclut pas dans les discussions de la commission la nécessité d'avoir un tarif pour les étudiants.

**Mme de LAROCHELAMBERT.**- Ce n'est pas un tarif pour les étudiants mais un tarif qui cadre avec ce que vous proposez, et ce, pour tous. Il n'y a pas raison de diversifier en fonction des situations de ceux qui viennent déjeuner. En revanche, nous avons toute raison de demander une diversification de l'offre. C'est d'ailleurs déjà en cours puisque les tarifs ne sont pas les mêmes selon les plats principaux, et on demande davantage encore dans le cadre de la délégation de service public. C'est ce qu'un repreneur, qui aura forcément plus d'impact économique sur l'ensemble du secteur, sera beaucoup plus à même de faire que nous qui nous cantonnons à la restauration de l'école.

Il n'y a pas de raison de distinguer selon les populations qui fréquentent le self. En revanche, on joue sur la diversification de l'offre.

**M. COMBES.**- Pour être clair, la direction ne veut pas faire de différenciation entre les statuts des personnes qui mangent au restaurant. Je trouve cela tout à fait dommage

**M. RALL.**- Ma première intervention portait sur la volonté de l'école de créer un modèle hybride. En l'occurrence, on en est loin étant donné qu'on laisse les mêmes conditions d'accès au service alors que les situations sont totalement individuelles. J'aurais personnellement aimé voir davantage de membres du conseil d'administration donner leur avis, qu'il soit positif ou négatif. Si plus personne ne veut s'exprimer...

**M. DEBEAUPUIS.**- J'entends que vous interpellez le conseil. Je constate, comme vous l'avez dit vous-même, que c'est une proposition très récemment formulée encore en cours d'analyse. Je ne vois pas d'inconvénient à faire un point d'étape sur les aspects de tarification au prochain conseil, sachant qu'a priori, l'aboutissement de la discussion est plutôt prévu pour le conseil de juin. Il me paraît difficile de demander au conseil de statuer maintenant compte tenu de l'impréparation de cette question.

**M. CHAMBAUD.**- Il est vrai que cette proposition est arrivée très récemment.

Je voudrais tout de même insister sur un point y compris par rapport à la remarque de M. Combes. Nous souhaitons simplement faire ensemble que les personnes puissent avoir, en fonction de la diversité de ce qui existe à l'école, accès du mieux possible la restauration

de l'école. L'une des caractéristiques de l'école est que l'on peut être étudiants ou élèves, pour lesquels il est d'ailleurs régulièrement rappelé que les indemnités n'ont pas été revalorisées. On pourrait aussi prévoir des aspects en lien avec ces indemnités. Nous avons aussi des personnes de statuts et de niveaux différents dans l'école.

Nous essayons de faire en sorte, en fonction des aspects de rémunération des personnes, d'avoir des tarifs qui ne sont pas de même niveau. L'idée est d'offrir une gamme variée permettant aux personnes d'accéder à une restauration dans les meilleures conditions possible, dans la mesure aussi où cette restauration évolue en ne proposant pas systématiquement : entrée/plat/dessert.

Par ailleurs, je rappelle que le restaurant de l'école n'est pas un CROUS, et je n'oblige pas les étudiants à y aller absolument. J'espère d'ailleurs que les prestations issues de ce processus que nous mettons en place permettront de satisfaire les étudiants, non seulement sur le plan financier mais de diversité de l'offre.

Nous souhaitons que le personnel de l'école puisse faire des choix adaptés, sachant que certains viennent aussi avec leur propre moyen de restauration. L'intérêt est de trouver les éléments nécessaires pour permettre à toutes ces personnes de se restaurer au mieux et d'avoir une capacité d'échange avec les autres.

Je rejoins la proposition du président, nous avons démarré et vous êtes de toute façon impliqués dans le processus. Nous entendons bien que vous ne souhaitez pas une proposition discriminante, notamment vis-à-vis de ceux qui mangent pour un montant de 3,50 €, mais nous devons tout de même trouver le moyen pour permettre à toutes les personnes d'être accueillies au mieux dans la restauration de l'école qui, je le souligne de nouveau, n'est pas un CROUS.

*Départ de Mme Leblanc.*

**Mme ROUSSEL.**- Il n'est pas facile de voter maintenant une modification tarifaire, cela peut être compréhensible. En revanche, il faut forcément entendre quelque chose de la demande des étudiants. L'idée qu'ils puissent aller manger au CROUS à 8 minutes, cela fait déjà 16 minutes aller-retour, sans compter le temps d'attente. Or, on sait bien que pour un certain nombre d'étudiants, le temps de pause méridienne n'est pas toujours suffisant pour aller déjeuner à l'extérieur. Cela ne peut être entendu donc que dans un certain nombre de cas. Par ailleurs, le fait de vivre et de manger sur place est aussi une façon de s'approprier l'école.

Je me demande si, compte tenu de la difficulté de décider maintenant d'une modification tarifaire, l'école ne peut pas prendre un engagement moral vis-à-vis des étudiants pour leur assurer au minimum un volume suffisant de prestations meilleur marché afin que, jusqu'à la reprise en septembre, ils puissent être assurés d'avoir une entrée et un plat à 3,50 € même en fin de service. D'après ce que j'ai entendu, à certaines heures, les plats les plus accessibles financièrement ne sont plus proposés.

Sans modifier les tarifs, peut-être y a-t-il à organiser les volumes afin d'avoir des propositions quantitativement suffisantes de prestations à bon marché pour satisfaire les étudiants. Il me semble que c'est une solution de compromis.

**Mme de LAROCHELAMBERT.**- Je vais faire le point avec la restauration.

**M. DEBEAUPUIS.**- Même si l'on ne peut rien vous assurer, j'ai tout de même entendu de la part du conseil et de la direction de l'école une grande écoute sur le sujet. Nous sommes d'accord pour en reparler dès le prochain conseil, nous invitons la direction à être aussi attentive que possible, comme elle l'a été jusqu'à présent sur cette question.

**M. RALL.**- Je note que le conseil d'administration n'a pas pris position et qu'une nouvelle proposition sera faite lors du prochain conseil d'administration.

**M. le RAT.**- Cela m'a peut-être échappé, mais le futur self sera-t-il ouvert aux personnes extérieures ? C'est-à-dire, des étudiants de Rennes 2 pourront-ils venir s'y restaurer ? Cela



va-t-il être discuté dans le cadre de la délégation de service public ? Si des étudiants de Rennes 1 et Rennes 2 peuvent venir manger ici, et que les étudiants de l'EHESP peuvent aller au CROUS, la question des tarifs similaires se pose vraiment.

**M. CHAMBAUD.**- Ce n'est pas un CROUS.

**M. le RAT.**- Je le sais. Donc, cela ne fait pas du tout partie des discussions ?

**Mme de LAROCHELAMBERT.**- Ils vont trouver que c'est cher car ils paieront le tarif extérieur.

**M. CHAMBAUD.**- Nous ne sommes pas subventionnés.

☒ Vote à main levée sur la délibération n ° 47/2016 : 1 ABSTENTION

Les tarifs 2017 hôtellerie-restauration sont approuvés.

↳ 6.3 *Autres tarifs : prestations du LERES, location d'espaces, reprographie, objets promotionnels et documentation*

**Mme de LAROCHELAMBERT.**- Sur ce point, Fleur Chaumet est à notre disposition par liaison téléphonique en cas de questions précises sur le LERES, sachant qu'il n'y a pas de changements notables.

**M. DEBEAUPUIS.**- Donc, que ce soient les tarifs de la cafétéria Robert Debré 2017, que j'ai oublié de vous faire approuver en l'état à titre conservatoire, et les différentes feuilles tarifaires (hôtellerie, location d'espaces...), il s'agit de reconductions.

☒ Vote à main levée sur la délibération n ° 48/2016 : UNANIMITE

Les autres tarifs 2017 sont approuvés.

## 7. OFFRE DE FORMATION

↳ 7.1 *Dossier de co-accréditation de la mention de Master de santé publique (avec l'Université de Rennes 1)*

**M. TORTUYAUX.**- Le dossier concernant l'organisation générale du master mention santé publique 2017-2021 co-accrédité s'inscrit dans les propos de Mme Bonnaure-Mallet sur la nécessité de les développer.

D'anciens masters sont intégrés dans ce dispositif plus global, je m'en tiendrai donc à vous présenter les nouveaux éléments.

Le M1 comprend deux parties : Sciences quantitatives et Sciences sociales et management. Les volumes sont entre 480 et 520 heures en présentiel, selon les différents parcours.

En revanche, le M2 intègre le plus d'innovations avec 6 parcours en sciences quantitatives et 8 en sciences sociales et management. L'objectif est d'avoir une formation de haut niveau cohérente couvrant l'ensemble des domaines de la santé publique, à un domaine près autour du droit et de l'éthique en santé.

Un autre master est accrédité avec la faculté de droit de Rennes 1 auquel nous participons beaucoup. Comme il fallait un master juridique pour certaines professions, il n'est pas dans ce master de santé publique. À notre connaissance, c'est sans doute l'un des masters les plus larges qui existent aujourd'hui dans notre pays. L'ISPED a un master comprenant non pas 14 mais 9 parcours en santé publique.

Donc, notre offre est tout de même pertinente et assez innovante dans sa globalité.

Parmi les éléments nouveaux, trois parcours concernent l'EHESP :

- Management des organisations de santé (AMOS). Il s'agit d'un parcours à la forte notoriété dans le milieu médico-social et sanitaire associatif. Rennes 1 ne souhaitant pas le poursuivre, nous en récupérons le pilotage et espérons capitaliser sur ce master qui avait trouvé sa place dans la région.
- Promotion de la santé et prévention (PSP). Les cibles professionnelles sont les chargés de mission des ARS mais aussi l'ensemble des organisations qui tournent autour de la promotion de la santé (organisations mutualistes).
- Méthodes et outils d'évaluation des risques sanitaires et environnementaux (MÉTÉORES). Il est piloté par Philippe Glorennec de l'école.

Parmi les masters qui étaient pilotés jusqu'à présent par l'école de la santé qui remportaient un certain succès : PPASP (Pilotage des politiques et actions en santé publique) comptait 27 étudiants en 2014–2015, SHPS (Situation de handicap et participation sociale) en regroupait 23 et ENJEU (Enfance, jeunesse : politique accompagnement) 25. Je dirais que la santé tient bien sa place.

Certains volets sont encore en suspens, le conseil de perfectionnement a été acté mais sa composition n'est pas encore complètement définie ; les discussions sont en cours avec Rennes 1.

Les différentes fiches sont pratiquement réalisées, il en reste une ou deux à venir, mais ce n'est pas un empêchement pour déposer le dossier puisque l'on peut faire évoluer le master au fil du temps.

Ensuite, il y aura à négocier une convention faîtière entre Rennes 1 et l'EHESP qui définira l'économie globale du dossier. Il faudra par la suite négocier avec les autres partenaires intervenant dans chacun des parcours, par exemple Rennes 2, l'université de Brest.

Sachant que nous aurons autant d'intervenants et partenaires EHESP que Rennes 1, nous pensons pouvoir trouver un équilibre dans le cadre de la convention avec le professeur Bellissant, notre interlocuteur principal.

Voilà pour l'économie globale du dossier, je peux répondre à vos éventuelles questions

**M. le RAT.-** J'imagine que la maquette n'est pas encore validée et circule encore dans les conseils d'administration. Aussi, est-il toujours possible de jouer dessus ? Je vous expliquerai ensuite la raison de ma question.

**M. DEBEAUPUIS.-** Précisément, que demande-t-on au conseil d'administration ?

**M. TORTUYAUX.-** Nous demandons une validation pour déposer le dossier sous cette forme, notamment avec le document de 6 pages, incessamment auprès du ministère. Ce document commun a été validé en l'état par le conseil d'administration de Rennes 1. Bien évidemment, celui-ci a été présenté deux fois de suite au conseil des formations que l'a validé à l'unanimité.

**M. le RAT.-** Lorsqu'on croise la partie recherche et la partie formation, on voit que les différents masters 2 que l'école porte viennent « matcher » avec les unités mixtes de recherche et les équipes d'accueil que nous avons en tutelle.

Il s'avère qu'une nouvelle équipe d'accueil va être créée à partir de janvier 2017 à l'école : REPÈRE. Il serait intéressant pour la modélisation en pharmacologie clinique et épidémiologie, qu'elle puisse être également équipe d'accueil pour un certain nombre d'étudiants, tout comme pour les sciences des données en santé. Ces parcours ne sont pas portés directement par l'EHESP mais Rennes 1, j'aimerais savoir s'il est trop tard pour faire apparaître cette équipe d'accueil qui ne sera effective qu'à partir de janvier 2017 ?

**M. TORTUYAUX.-** Je pense qu'il faut l'adopter en l'état comme l'a fait le conseil d'administration de Rennes 1. Il sera possible de modifier des parcours, et même de ne pas ouvrir une formation si elle ne trouve pas assez de public. La marge de manœuvre est

importante. On peut tout à fait intégrer ce nouveau laboratoire, il suffira de négocier avec Rennes 1.

**M. CATHÉLINEAU.**- Je ne représente pas Rennes 1. Pour autant, pour une question de formalisme, vous êtes obligés de voter selon la même configuration. Les remarques que vous faites me paraissent tout à fait justes, et je ne vois pas pourquoi elles ne seraient pas partagées par Rennes 1.

**M. CHAMBAUD.**- La capacité de faire évoluer les dispositifs est beaucoup plus importante qu'auparavant. Ce qui sera validé, c'est la mention du master avec ces parcours, ce qui va permettre d'opérer un certain nombre d'adaptations. Et le fait que l'équipe REPÈRES démarre en janvier va également permettre d'intégrer ces aspects. Comme l'équipe est également portée par Rennes 1, en partenariat avec le CHU, cela ne pose aucun problème.

**Mme LEFFONDRÉ.**- J'ai une question sur l'internationalisation des formations. Le partenariat avec l'université d'Ottawa est-il limité à la mobilité étudiante ou comprend-il une codiplômation ?

**M. TORTUYAUX.**- Il n'y a pas de codiplômation avec Ottawa, cela ne concerne que les mobilités

**M. CHAMBRAUD-SUSINI.**- Il serait bien de voir dans un second temps comment cette nouvelle offre de formations diplômantes peut s'articuler avec les formations professionnelles. Je ne sais pas si nous aurons le temps d'aborder le point sur la diversité, mais valoriser le temps de formation professionnelle dans cette école par l'obtention d'un diplôme peut être aussi un moyen de promouvoir une certaine reconnaissance sociale.

**M. TORTUYAUX.**- Dans certaines filières, beaucoup d'élèves sont en formation statutaire et suivent parallèlement un parcours de master, notamment les directeurs et directrices de soins, quelques élèves directeurs d'hôpital et un certain nombre également d'élèves directeurs d'établissements médico-sociaux.

**M. CHAMBRAUD-SUSINI.**- Je faisais cette remarque car avec le changement de calendrier et la rentrée en janvier, on ne se calquera plus forcément sur un temps universitaire. Je pense qu'il faudra engager cette réflexion à un moment donné.

**M. DEBEAUPUIS.**- Cela fait partie des points à surveiller. Je propose de passer à la validation formelle.

☒ Vote à main levée sur la délibération n ° 49/2016 : UNANIMITÉ

La co-accréditation de la mention Master de santé publique est approuvée.
---

☞ *7.2 Programmes d'ouverture de la diversité dans les écoles de service public (Mission Rousselle)*

**Mme LAINEZ.**- Bonjour à tous, je suis responsable de la préparation aux concours. Dans ce cadre, je suis chargée de vous présenter le programme d'ouverture de la diversité de l'EHESP sur lequel nous avons notamment travaillé avec M. Tortuyaux et Nicoleta Bakhos.

Dans le cadre du comité interministériel « Égalité et citoyenneté » d'octobre 2015, le gouvernement a demandé à chaque école de service public de définir un programme d'ouverture à la diversité. Olivier Rousselle, conseiller d'État, a été chargé de coordonner l'élaboration et la mise en œuvre de ces programmes d'action dans les différentes écoles de service public des trois versants de la fonction publique.

Nous nous sommes d'abord attachés à la définition de la promotion de la diversité à l'EHESP qui tend à promouvoir :

- l'égalité des chances, la diversité sociale, l'égalité des genres ;
- la non-discrimination selon l'âge, ethnique ;

- l'accompagnement des personnes en situation de handicap.

Notre travail s'est réalisé en deux temps. Nous avons d'abord fait un récapitulatif de l'existant, nombre d'actions existant déjà en matière de promotion de la diversité à l'école. Le deuxième temps étant consacré au plan d'action.

*Départ de MM. Jarnigon et Rall.*

Sur l'existant, il existe un dispositif de classe préparatoire intégrée (CPI) depuis 2008 permettant à des étudiants et demandeurs d'emploi souvent de condition modeste de bénéficier d'une préparation aux concours (DH, D3S, IASS, AAH) et d'un soutien pédagogique renforcé, d'être logés et nourris gracieusement.

La CPI EHESP-Paris XIII, à l'initiative des deux établissements, a été créée en 2011 mais s'est arrêtée en 2014 car elle n'aboutissait pas au même résultat que la CPI de Rennes. Notamment, les objectifs étaient clairement orientés vers l'obtention du master pour l'université de Paris-XIII et non la préparation aux concours.

Nous travaillons avec Paris-XIII sur une nouvelle mouture de ce projet qui se déclinera en un parcours de trois ans ; la troisième année devant être une sorte de master complémentaire, une véritable année de préparation aux concours pour les élèves issus notamment de trois masters (Management des organisations sanitaires et sociales, Santé et sécurité au travail, Ingénierie sociale et urbaine).

Nous avons également l'apparition du troisième concours depuis l'année dernière pour les directions. Cela existe depuis un peu plus longtemps pour la filière des attachés. Cela permet également de diversifier les profils accueillis au sein des filières.

Un tiers-temps est réservé aux personnes souffrant d'un handicap, avec donc un temps complémentaire pour les différentes filières, je pense notamment aux inspecteurs de l'action sanitaire et sociale où certaines places sont réservées chaque année (2 à 4 postes par an). Ce dispositif existe pour les filières de direction notamment.

Nous avons également voulu souligner la poursuite des actions menées sur la sensibilisation à la laïcité au sein de l'EHESP avec notre référent, Denis Zmirou. Le séminaire Laïcité est reconduit cette année pour les différentes filières.

Pour accroître la diversification des profils recrutés et en suivre la progression, l'école prévoit d'ores et déjà de mettre en place plusieurs actions.

- Se doter d'un système d'information permettant de recueillir différentes données. En étroite collaboration avec le service de la scolarité, nous avons décidé de modifier les dossiers de candidature des élèves afin de recueillir des données allant dans le sens de la diversité, notamment la CSP des parents, le parcours antérieur, le niveau de formation, le diplôme, l'établissement, la ville d'obtention ou encore le métier et la catégorie si la personne est fonctionnaire. Cela comprend le mode d'accès à la formation, avec notamment la création de la troisième voie qui n'était pas notée dans les dossiers d'inscription. Dès le mois de janvier, les nouveaux élèves auront des dossiers d'inscription différents.
- Soutenir les projets en cours qui vont dans le sens du renforcement de la diversité. Il s'agit en l'occurrence de développer les CPI en augmentant les effectifs, en l'occurrence pour l'EHESP le passage de 15 à 20 élèves, ce que nous avons fait à la rentrée d'octobre. L'idée est de maintenir cet effectif dans les prochaines années. Pour la CPI de Paris-XIII, il s'agit de rechercher un soutien financier afin que ce projet soit véritablement viable, sachant qu'il a bénéficié lors de la première mouture d'un apport en tant que « projet émergent » de l'Idex.
- Former et sensibiliser les membres de jurys aux questions de diversité et lutte contre les discriminations. Pour l'EHESP, il s'agit de proposer une formation aux représentants de l'école dans les différents jurys, et aux organisations de ces jurys (CNG, ministère) d'assurer une formation de leur constitution.

- Développer l'individualisation des parcours de formation. Plus les profils se diversifient, plus l'individualisation des parcours est importante, nous avons pris l'exemple de la filière D3S où cette dernière est d'ores et déjà une réalité. Un entretien individuel est organisé avec le responsable de formation, des conseillers en parcours de formation accompagnent les élèves tout au long de leur scolarité. C'est également une individualisation par les stages, notamment au niveau du processus d'affectation. Ce type de dispositif va être étendu aux autres filières, sachant qu'il existe déjà pour les directeurs de soins.
- Accompagner les personnes en situation de handicap. Un groupe de travail a été constitué en 2015, il a été le lieu de réflexion sur la politique du handicap et à l'initiative de plan d'action. L'état des lieux a été réalisé au printemps 2016 afin de mesurer les forces et faiblesses de l'organisation vis-à-vis de l'accompagnement des personnes en situation de Handicap. La nomination d'un référent Handicap à la direction des études et à la DRH a été opérée dernièrement, avec Nicoleta Bakhos et Véronique Haes afin de mieux coordonner les actions.
- Soutenir l'égalité femme/homme. Un référent a été nommé depuis 2013 au sein de l'école, rôle repris dernièrement par Nicoleta Bakhos depuis avril 2016. Les engagements de l'EHESP se traduisent par l'utilisation d'outils de communication non sexistes, non discriminants, non stéréotypés ; la rédaction et la diffusion d'un état des lieux statistique sexués ; l'organisation d'actions de sensibilisation et l'égalité F/H auprès des étudiants et du personnel ; la prévention de toute forme de violence et de harcèlement.

Je vous remercie de votre attention.

*Départ de Mme Leffondré.*

**M. CHAMBAUD.**- J'ajouterai un élément contextuel ; la demande de la direction générale de la fonction publique est de faire remonter dans toutes les écoles un plan de ce type. Madame la ministre qui est venue ce lundi a vraiment insisté sur le fait qu'il était important que toutes les écoles aient un programme pour promouvoir cette diversité. C'était l'occasion pour nous de faire le point et de dresser quelques pistes.

Je souhaite également insister sur un autre point ; d'après ce que j'ai pu comprendre, l'aspect handicap n'était finalement pas tellement intégré dans la diversité au sein d'autres écoles. Pour notre part, nous avons fait le choix de l'intégrer complètement car cet élément nous paraissait important.

**M. SCHMID.**- Concernant la laïcité, j'aimerais savoir si l'équipe qui a préparé ce plan d'action a eu l'occasion d'établir un partenariat, du moins un lien ou un contact, avec le récent institut des hautes études du monde religieux et de la laïcité, dirigé par un Breton, qui a pris modèle sur l'institut des hautes études de Défense nationale.

**M. ZMIROU.**- Si je ne me trompe pas, il s'agit d'un institut dont le centre se trouve à Paris, qui relève de l'école des pratiques des hautes études (EPHE). Le lien n'existe pas encore, mais il sera sûrement fait à votre invitation.

Nous organisons chaque année un séminaire de sensibilisation à l'ensemble des jeunes fonctionnaires, toutes filières confondues. Le responsable du laboratoire de recherche à l'EPHE sur l'histoire des sciences et des religions sera présent lors du prochain séminaire. Je ne doute pas qu'ils aient des relations, je vais en tout cas prendre contact avec cet institut. Par ailleurs, le président de l'observatoire de la laïcité sera également présent.

**M. CHAMBRAUD-SUSINI.**- Il est toujours dommage que ce type de sujet soit traité en fin de conseil d'administration. Sans volonté de polémique, on peut toujours s'interroger sur les modalités de recrutement à l'EHESP. Visuellement, des choses peuvent nous interpeller, y compris pour les personnes en situation de handicap.

Je trouve très pertinent que le plan d'action propose des formations pour les membres du jury représentant le directeur de l'EHESP dans les concours de la fonction publique d'État et de la fonction publique hospitalière. Je pense qu'un rôle d'aiguillon nous incombe, et des

enseignants font souvent partie de ces jurys, j'espère que l'on pourra voir de premiers résultats.

Cependant, tous les grands établissements ne peuvent pas ressembler à l'institut d'études politiques de Paris, très proactif en matière de diversification des profils. À mon sens, il manque quand même tout le côté lycée, c'est-à-dire être visible auprès des lycéens dans des zones d'éducation prioritaire. Je pense que c'est aussi une voie pour développer nos profils.

Concernant les troisièmes concours, on ne répétera jamais assez que pour diversifier, il faudra aussi s'interroger sur la question salariale. Certains qui arrivent en troisième concours ici perdent l'équivalent de 1 000 € de salaire. Ce n'est pas acceptable, notamment lorsqu'on a des enfants à charge.

**M. le RAT.**- J'ai une question inspirée par le volet : conforter la CPI EHESP et soutenir la CPI en partenariat avec Paris-XIII. Tel que c'est libellé, on a l'impression que si l'on n'obtient pas les financements, tout s'arrête.

**M. CHAMBAUD.**- La CPI de l'école fonctionne. En l'occurrence, la CPI de Paris-XIII devait être financée voici encore quelques mois par le crédit Idex. Comme ces derniers sont en diminution, voire en extinction, nous cherchons clairement les moyens de faire financer l'année supplémentaire autour de la CPI Paris-XIII. Une CPI coûte relativement cher par individu puisque l'école couvre tous les coûts afférents.

**M. DEBEAUPUIS.**- Puisque ce travail est présenté et salué dans le cadre de la mission d'Olivier Rousselle du Conseil d'État, il serait intéressant d'avoir des éléments de comparaison ou des indicateurs interécoles de service public. Je ne suis pas sûr que l'EHESP ait à rougir même s'il y a toujours matière à progrès.

**Mme QUIOT.**- Effectivement, le Conseil d'État n'avait reçu lundi dernier que les programmes de 4 écoles (IRA) sur 39.

**M. DEBEAUPUIS.**- Je vous propose sur ces derniers mots de passer au vote.

Vote à main levée sur la délibération n ° 50/2016 : UNANIMITÉ

Le programme d'ouverture à la diversité est approuvé.
---

## **8. COMPTABILITE ANALYTIQUE : PRESENTATION DES FICHES DE COUTS (DIRECTS) DES FORMATIONS POUR L'ANNEE 2015**

**M. CHAMBAUD.**- Étant donné l'heure, je vous propose une brève présentation qui vous donnera un premier éclairage et de réserver la discussion pour le prochain CA.

• *Panel et méthodologie*

**Mme ANNÉE-DESMAS.**- Pour resituer le contexte, les fiches de coûts élaborées doivent être entendues comme un outil et non comme une finalité en soi, elles visent à s'améliorer et à servir la direction dans les décisions qu'elle devra prendre

Il vous est présenté aujourd'hui un début d'analyse avec un panel de 26 formations traitées. Nous avons fait le choix de prendre les plus emblématiques, le deuxième tri s'est fait sur la notion de recettes liées aux formations, c'est-à-dire les plus rémunératrices.

Ce panel qui peut paraître restreint par rapport à l'ensemble des formations de l'école (26 formations) représente tout de même 30 000 heures de formation équivalent TD sur les 43 000 dispensées en 2015, soit 47 % des recettes de formations générées en 2015.

Concernant la méthodologie, les fiches de coûts ont été établies à partir des données dans les systèmes d'information scolarité, de gestion, et des suivis annexes puisque l'école n'est pas encore dotée d'un outil intégré de pilotage. Il a également fait l'objet d'une diffusion

systématique aux responsables de formation mais aussi de rencontres, où nous avons débattu des options choisies entre coûts directs et coûts indirects.

C'est donc un outil à ne pas sortir de son périmètre ou de son contexte. On peut sortir des marges positives ou négatives, mais est-ce que le domaine de l'enseignement et de la recherche est censé être rentable ou non... Cet outil n'a pas pour but de répondre à cette question.

En revanche, c'est un outil nécessaire à l'école puisqu'il a permis de faire une auto-évaluation de nos procédures, nos processus existants ou non, et de travailler à leur amélioration pour le suivi des effectifs, des heures, la façon de les saisir dans les systèmes d'information. Bref, ce sera à notre sens un vrai outil de performance et d'amélioration de notre activité.

Cela nous a permis de rapprocher les services support des services métiers, et d'avoir un service commun entre les producteurs et les services support. Cet outil est affiné au fil du temps. Nous avons pris des options dans les fiches qui vous sont proposées. Au départ, nous avons pris les heures de face-à-face, les heures pédagogiques des enseignants-chercheurs étaient mises en coût direct. Après certains échanges, nous nous sommes rendu compte qu'il était plus clair, en tout cas plus juste, de répartir ce temps de face-à-face de nos enseignants-chercheurs en coûts directs et en coûts indirects, et de normer dans un premier temps les face-à-face pédagogiques sur un coût moyen d'heure équivalent TD, et de mettre le surcoût en coûts indirects.

Cette méthode vise à traiter l'aspect « cours mutualisés », le système d'information aujourd'hui ne permettant pas d'identifier les cours. Or, l'école fonctionne beaucoup en mutualisant les cours auprès de divers publics, mais nous n'avons pas les moyens de le tracer aujourd'hui. Nous nous sommes dit que donner un coût normé à l'heure équivalent TD en coûts directs pourrait être une solution, et d'impacter en coûts indirects ce surplus que l'on traitera peut-être de façon plus affinée dans un deuxième temps.

Ces représentations graphiques montrent une répartition sur ce panel, ce qu'il faudra développer davantage ensuite. Quoi qu'il en soit, nous sommes quasiment à l'équilibre entre les formations qui présentent des marges directes positives et d'autres présentant des marges directes négatives.

L'action de la formation continue, en coûts directs, est plutôt positive. Les formations statutaires sont quelque peu biaisées par la non-répartition de la subvention MASS. Par manque de temps, nous n'avons pas pu impacter une quote-part de subvention sur ces formations qui apparaissent donc plus déficitaires que les formations établissement. Quant aux formations diplômantes, la plupart en coûts directs font apparaître une marge négative. Il faut également remettre dans son contexte la formation diplômante avec des droits de scolarité contraints, une réforme de la formation continue qui a impacté l'école avec des profils qui ont rebasculer en formation initiale, avec un effet sur les recettes de l'école.

Cette diapositive présente, formation par formation, le coût direct d'un étudiant. Vous avez ensuite une analyse des différentes formations avec un peu plus de détails.

**M. DEBEAUPUIS.**- Merci. Cela éclaire le dossier avec les différentes hypothèses d'affectation ou non de la subvention. Nous vous remercions beaucoup pour ce travail qui se poursuivra selon le calendrier.

**M. COMBES.**- Est-il possible de faire parvenir des remarques par *e-mail* ?

**Mme de LAROCHELAMBERT.**- Bien sûr

## 9. QUESTIONS DIVERSES

**M. DEBEAUPUIS.**- Les prochaines séances du conseil se dérouleront les :

- 28 février à Paris

- 22 juin Rennes
- 12 octobre à Paris
- 14 décembre Rennes.

Merci à tous de votre participation.

*(La séance est levée à 17 h.)*