

	Conseil d'administration du 26 juin 2013 procès-verbal	Référence	PVCA_DIR 2013-3
		Révision	
		Date d'application	03/10/2013
		Version	1

## Validation

	Rédigé	Validé
Date		02/10/2013
Prénom Nom (ou nom de l'instance)	Atoutext'L	Conseil d'administration

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

Représentant les ministères chargés des affaires sociales : Mme Agnès QUIOT est présente,

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

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

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

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

Représentant le mouvement des entreprises de France (MEDEF) : Messieurs Bernard MESURÉ et Patrick CARÉ sont présents.

Représentant la Fédération hospitalière de France (FHF) : Monsieur SLAMA est présent

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

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

Représentant la Confédération générale du travail (CGT) : M. Jean-Luc GIBELIN est présent.

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

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

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

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

Mme Monique CAVALIER est présente,

M. Philippe THIBAUT est absent,

M. Yvon BERLAND est présent.

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

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

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

M. Jean-René LEDOYEN est présent,  
M. Bertrand PARENT est présent,  
M. François-Xavier SCHWEYER est présent,

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

Mme MARTAIL est absente  
M. Didier GUÉRIN est présent,  
M. Michel POMMERET est présent,  
Mme Marie-Aude DOUCET est présente.

**Représentants des élèves fonctionnaires :**

Mme CHENAL est présente.  
Mme Delphine URING est présente.

**Représentant des doctorants :**

Mme Anne-Lise Tilly est absente

**Procurations de :**

M. Thibault à M. Berland  
M. Vincent à M. Slama  
M. Gibelin à M. Rosenblatt

**EHESP, Directions, services administratifs :**

M. CHAMBAUD	Mme PETIT dit DARIEL
Mme DESSEIN	M. BENHADOU
Mme GICQUEL-BUI	Mme RIO
M. ROULLÉ	Mme de CAEVEL
M. COAT	M. OLLIVIER
Mme DUCOS	M. GRIMAUD
Mme BLOCH	Mme PRIOUL
M. MARIN	M. DEBOUT

**Contrôleur financier :**

M. JARNIGON,  
Contrôleur budgétaire en région Bretagne

**Invité :**

M. JEGOU, Directeur de l'IRSET

(La séance ouverte à 10 h 42 sous la présidence de M. Berland.)  
(Après avoir fait l'appel, le président constate que le quorum est atteint.)

## 1. APPROBATION DU PROCES-VERBAL DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 17 AVRIL 2013

*En l'absence de remarque, le procès-verbal est approuvé. Délib.64/2013*

## 2. POINTS D'ACTUALITE (NOTAMMENT EXECUTION BUDGETAIRE AU 30 MAI 2013)

**M. BERLAND** : Nous avons souhaité avoir régulièrement cette information.

**Mme RIO** : Ce premier point d'exécution budgétaire au 31 mai se veut une synthèse, à ce moment de l'année, de l'exécution des dépenses et recettes dans les départements :

- Produits : taux de réalisation total, 66 %.
  - Les contributions hospitalières sont recouvrées à 29 M€ (sur un budget de 32 M€) ; soit un réalisé de 90 % ;
  - Subventions pour charge de service public (MASS / MESR) : 40 et 49 % ;
  - Activités conventionnelles de recherche : 25 % ;
  - Prestations d'analyse du LERES : 22 % ;
  - Recettes relatives aux formations : 40 % ;
  - Hébergement et restauration : 40 % ;
  - Autres ressources : 17 %.

Rien ne figure au titre de la taxe d'apprentissage. La collecte s'achevant au 30 juin, nous n'aurons pas de résultats probants avant mi-juillet.

- Dépenses : taux de réalisation total, 36 %.
  - Fonctionnement : 26 % ;
  - Personnel : 40 %
  - Investissement : 18 %, avec plus de 1 million de participation au capital de la SASU qui n'a pas encore été émis à cette date.
- Dépenses hors activités conventionnelles : taux de réalisation total, 37 %.
- Dépenses sur Activités conventionnelles : taux de réalisation total, 26 %.

Comparé à l'an dernier, nous sommes dans les mêmes taux de réalisation. Par rapport à une exécution en douzième, nous sommes aussi dans une norme. Nous vous présenterons un prochain état d'exécution au Conseil d'administration du mois d'octobre avec une situation à mi-année, voire fin août si possible.

Je suis à votre écoute si vous avez des questions.

**M. BERLAND** : Avez-vous des demandes de précision ?

**M. SLAMA** : Il est toujours intéressant d'avoir un suivi budgétaire mettant en évidence la forte contribution des hospitaliers au budget de l'École, notamment sur un calendrier qui permet d'assurer sa trésorerie.

Cela étant, la Fédération hospitalière de France attend de connaître une situation précise de la répartition des effectifs par centre de responsabilités, notamment par rapport au débat qui se pose actuellement à l'École concernant l'évolution attendue des effectifs des élèves fonctionnaires. En effet, la question du financement de cet effectif se pose probablement à un horizon assez court. Il nous semble donc important de pouvoir disposer d'un état de type comptabilité analytique sur la répartition des moyens de l'École.

Cela avait été demandé au dernier Conseil par M. Vincent, et je regrette que nous n'ayons pas ce type d'information dans le suivi budgétaire.

**Mme RIO** : Je n'avais pas noté cette demande particulière.

Il est toujours difficile d'attribuer exactement, et même de vous présenter une affectation de la contribution hospitalière ; ce n'est pas une ressource affectée dans la comptabilité publique.

Effectivement, la contribution hospitalière sert à la formation des élèves, et vous avez pu en mesurer le niveau. Il est difficile de faire une présentation précise, notre comptabilité analytique a été réalisée pour 2011 mais pas pour 2012. Un contrôleur de gestion arrive prochainement, et nous avons pris un peu de retard.

**M. CHAMBAUD** : J'avais entendu cette demande particulière au premier Conseil d'administration auquel j'assistais, mais je ne pense pas que cela puisse être résolu uniquement par un aspect technique. Les contributions des établissements sont effectivement une part importante pour l'École, d'autres contributions viennent du ministère des Affaires Sociales et de la Santé et du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, l'ensemble permettant à l'École de fonctionner.

Cela étant, notre problème est de savoir jusqu'à quel point il faut détailler les centres de responsabilités. Par exemple, les contributions venant des établissements ne doivent-elles servir qu'à la formation statutaire des personnels des établissements ? Alors que, par ailleurs, nous essayons de monter des activités de recherche liées aux fonctions actuelles de ces personnels, dont tout l'aspect organisation et recherche sur l'organisation fait partie. Et, par ailleurs, la recherche doit aussi y contribuer.

Nous ferons des propositions teintées par l'exercice que nous démarrons actuellement pour définir nos axes stratégiques sur l'ensemble des activités, c'est-à-dire : formations statutaires, formations diplômantes, recherche et expertise. Le cas de l'expertise est intéressant aussi, car qui la paye... ?

Je suis tout à fait d'accord pour clarifier tout cela mais selon des modalités qui permettent de ne pas cloisonner. C'est pour moi un sujet important dans le cadre de ce qui est attendu de l'École.

**M. POMMERET** : On peut constater une différence de crédits ouverts entre les dépenses conventionnelles et non conventionnelles : le personnel est plus important que le budget alors que, par ailleurs, c'est exactement l'inverse sur les activités conventionnelles. Avez-vous une explication ?

**Mme RIO** : Concernant les activités conventionnelles, je rappelle que nous avons voté un budget qui comprend une enveloppe prévisionnelle dans les départements. Les crédits ne sont pas forcément ouverts dans les départements à l'heure actuelle mais réservés dans l'enveloppe budgétaire 2013.

Je dois avouer que j'ai soudain un doute sur les chiffres montrant davantage de personnels sur le budget 2013. Je vous apporterai des précisions tout à l'heure si vous le permettez.

**M. ROSENBLATT** : Merci pour ce document qui a le mérite d'exister et qui correspond à une demande que nous avons formulée les uns et les autres, il est donc utile en ce sens. Cela étant, pour ma part, j'ai du mal à en tirer une conclusion quelconque. Pour examiner un état d'exécution budgétaire, il faut le comparer à une saisonnalité à la fois des dépenses et des recettes.

En l'occurrence, nous avons une photo sur ce qui a été engagé ou liquidé, mais il faudrait pouvoir le comparer à un prévisionnel. Raisonne-t-on par douzième en se disant, par exemple, que les charges de personnels tombent tous les mois ? Ce n'est pas le changement du point d'indice qui va bouleverser les prévisions, mais éventuellement le lancement de recrutements ou de départs. Ensuite, on regarde au mois le mois, ou à date fixe, si l'on est en avance ou en retard par rapport aux prévisions. Mais comme j'ignore ce qui a été prévu, je ne sais pas du tout si l'on est en avance ou en retard. On le comprend aisément sur certaines lignes mais c'est plus difficile à apprécier sur d'autres. Nous sommes sur de l'analyse d'écarts, mais sans autre référence, on ne se rend pas très bien compte si c'est satisfaisant ou non.

**Mme RIO** : Nous allons progresser sur cette analyse prévisionnelle des dépenses qui n'a pas encore été réalisée. Nous repartons de loin et il n'est pas toujours aisé de vous dire en particulier sur les activités conventionnelles de recherche, que nous devons raisonner en douzième, raisonnement qui ne serait pas tenable. Dans le domaine « hors activités conventionnelles », nous devons trouver la saisonnalité par des analyses temporelles sur les exercices précédents. Mais il n'est pas certain que, par exemple pour les vacances, nous puissions raisonner en douzième.

**M. SCHWEYER** : Il est difficile de lire ce document. Les activités conventionnelles de recherche ont un réalisé de 25 % et les prestations d'analyse du LERES de 22 %, si l'on raisonne de façon équilibrée,

comment peut-on l'expliquer, et faut-il s'en alarmer ? J'aimerais aussi savoir s'il est normal de ne rien avoir sur la ligne Idex.

**Mme RIO** : Sur les activités de recherche, l'exécution des recettes se déroule a priori à un rythme correct, avec une émission des titres de recettes en fonction de la rédaction des conventions. Il est difficile de vous dire si ce taux de 25 % est normal ou non. Il faudrait analyser convention par convention pour déterminer un éventuel problème. À ma connaissance, nous n'avons aucun souci sur les activités conventionnelles de recherche.

Quant aux LERES, je n'ai pas de recul pour vous dire si nous étions l'an dernier à un niveau identique ou pas.

**M. FOUÉRÉ** : Je ferai la même remarque que mes prédécesseurs. Sur les "autres ressources propres", le taux de réalisé est à 17 %, cela sous-entend probablement que les réalisations vont se faire en fin d'année. Sachant que le montant n'est pas énorme, ce n'est pas ce qui va engager l'équilibre financier.

**Mme RIO** : Je reviens sur les participations Idex hors recherche, une inscription avait été réalisée au budget primitif. Nous n'avons, à ce jour, pas d'information de réalisation de cette participation. En recherche, nous avons maintenant des certitudes, j'ai compris que les projets Idex recherche n'étaient pas encore finalisés à ce stade de l'exécution.

**M. BERLAND** : Il faudra probablement être vigilant avec cette ligne Idex. Ce sont des appels à projets et on ignore donc si des financements suivront. Établir un budget prévisionnel sur les Idex est très aléatoire. Par définition, on ne connaît pas le résultat des courses avant le départ.

**Mme RIO** : Nous allons aussi être pilote des deux projets Idex qui ont été attribués récemment à l'EHESP. Nous reverserons une partie des montants alloués à des établissements partenaires du PRES SPC et les sommes seront en compte d'attente. C'est-à-dire qu'elles ne rentreront pas entièrement dans nos produits : nous sommes en gestion de projets pour des partenaires.

**M. BERLAND** : La gestion de l'Idex est compliquée. Théoriquement, c'est le PRES qui devrait gérer et affecter, voire distinguer ce qui relève de la responsabilité scientifique de ce qui relève de la responsabilité financière. Si le PRES adresse des financements à l'École et qu'elle les reverse, c'est un peu complexe.

**Mme RIO** : Ce mode de gestion a été acté, avec un établissement pilote de la gestion financière du projet concerné, et qui rapporte ensuite au PRES de l'utilisation des fonds.

**M. SCHWEYER** : Dans une dynamique tout à fait positive, la commission « budget » émanant du Conseil d'administration avait demandé plus d'informations, et cet élément y participe. Comme Michel Rosenblatt, je voudrais saluer cette avancée.

Cela étant, on voit bien par les échanges qu'un tel tableau, même avec les commentaires de Mme Rio, nous laisse un peu perplexes. Peut-être y aurait-il une voie de progrès pour donner des informations plus détaillées, comparer différentes années, expliquer ce qui est comparable et ce qui ne l'est pas.

J'en profite pour souhaiter que nous puissions être associés, en tant que membres du Conseil d'administration, à la préparation du budget 2014. Notre travail de l'année passée a permis des avancées tout à fait positives pour une meilleure compréhension mutuelle. L'exercice serait peut-être à poursuivre.

**Mme DESSEIN** : L'examen de l'exécution budgétaire sera plus intéressant à fin juin puisque nous serons à mi-année. Nous pourrions faire une analyse par centre de responsabilité.

Sur la préparation du budget, je souhaite effectivement que vous puissiez être associés très en amont. Nous allons commencer dès le mois de juillet sur la base du réalisé de fin juin à tenir des réunions de préparation sur des projections de réalisation à fin d'année et sur la méthode d'élaboration du budget 2014. Ce mois de juillet y sera consacré avec chaque centre de responsabilités, nous verrons comment inscrire cette équipe du Conseil d'administration. Je reviendrai vers vous.

**M. CHAMBAUD** : Si vous n'avez pas d'autres questions, je vais poursuivre sur les autres points d'actualité.

J'entends bien vos remarques. Vous avez perçu que nous ne sommes pas au bout de l'exercice, un certain nombre de choses sont à faire pour permettre une visibilité sur les engagements budgétaires tout

au long de l'année. Nous allons aussi essayer de clarifier ce qui est de l'ordre des éléments que l'on peut prévoir de manière régulière sur toute l'année, et un certain nombre de points sur lesquels nous sommes en attente, que ce soit par rapport au dépôt de projets de recherche, à des éléments sur les formations diplômantes et le nombre d'inscrits, etc. Je suis tout à fait favorable à clarifier ces points.

Madame Rio a indiqué comme base le comparatif avec l'année précédente. Ce n'est pas difficile à faire et je pense que nous devons nous employer à continuer ainsi. Nous avons aussi la possibilité, avec la précaution que je disais tout à l'heure, d'analyser les éléments par centre de responsabilité.

Sur le budget 2014, nous avons commencé à obtenir quelques éléments de la part de nos tutelles. Il est important de nous préparer dès maintenant et que nous puissions le faire en fonction de la capacité d'anticipation des règles du jeu pour 2014. Ces points sont en cours de finalisation. Nous n'avons pas encore tous les éléments, mais il serait bien d'y travailler, y compris avec le groupe issu du Conseil d'administration, sur la base d'éléments précis des engagements de nos tutelles sur le sujet.

- Cour des comptes

Un autre point d'actualité concerne un contrôle officiel de la sixième chambre de la Cour des comptes, dont on nous a prévenus début juin, sur les exercices de 2005 à 2011. Nous avons quelques éléments et un premier contact a déjà été pris, mais nous n'avons pas encore de visibilité précise sur ce que souhaite la Cour des comptes.

**Mme DESSEIN** : Vous savez que nous avons fait une demande de révision de TVA pour les années 2010 et 2011 à hauteur de 1,5 M€, ce qui a déclenché immédiatement un contrôle fiscal. Pour le moment, nous n'avons pas du tout d'information, nous avons simplement donné l'ensemble de nos comptes à l'administration fiscale qui est en train de travailler dessus. Nous n'en connaissons pas le résultat.

**M. CHAMBAUD** : Je pense que vous avez été tenus au courant d'un contrôle spécifique d'un conseiller maître de la Cour des comptes, M. Klinger, dont nous n'avons pas encore le rapport. Notre sentiment est que les deux sont probablement liés.

- AERES

Une procédure simplifiée d'évaluation par l'AERES est en cours. Nous avons simplement eu à leur transmettre des éléments de suivi des préconisations de l'AERES lors de l'exercice précédent. Comme nous n'étions pas à la fin de la période, ils nous ont simplement demandé de faire une note de suivi, que nous tenons à votre disposition. On insiste, puisque c'était leur demande, sur les orientations stratégiques à prendre à l'École pour la période à venir.

C'est une première étape. Ensuite, des auditions avec les membres du comité de l'AERES chargé de cette évaluation sont prévues les 10 et 11 septembre prochains. Ils prendront contact avec un certain nombre de personnes dont, si nous avons bien compris, certains administrateurs.

- Sites parisiens

Sachez aussi que nous arrivons au bout du déménagement du site parisien de l'Hôtel-Dieu vers Broussais, les choses sont quasiment terminées, y compris sur le plan informatique. Cela a représenté un travail important et j'en profite pour en remercier ceux qui y ont participé. L'accès au site est un peu compliqué et en chantier, mais les locaux au cinquième étage sont agréables.

Cela ne règle pas complètement la situation à Paris, puisque le site est provisoire, et les mètres carrés alloués n'ont pas permis de loger l'antenne de la rue de Tolbiac (MSSH).

- Conseil d'administration

Deux séances sont prévues, le 2 octobre et le 18 décembre, cet écart permettra d'apporter le plus de précisions possible par rapport à la fin de l'exercice 2013 et le début du suivant. Il sera probablement important, puisque nous espérons pouvoir vous présenter une version quasi définitive de la proposition du contrat d'objectifs et de performance.

**M. SCHWEYER** : Avez-vous déjà quelques éléments de la part des tutelles sur les "règles du jeu" pour 2014 ? Sait-on à peu près de combien va baisser la subvention État, et si la subvention de l'Enseignement supérieur peut se rééquilibrer ? Actuellement, 13 postes sont budgétés et 750 000 euros sont prévus pour la recherche, les masters et écoles doctorales, est-ce amené à se développer ?

**M. FONTAINE** : Certains d'entre vous doivent connaître les règles de fonctionnement des procédures budgétaires au niveau des ministères. Les orientations générales sont fixées avec des cibles à la baisse sur l'enveloppe globale. Pour le ministère des affaires sociales et de la santé, nous sommes en train de rentrer dans les négociations, poste par poste, ce qui prendra encore quelques semaines, pour ne pas dire plus.

Je ne pense pas qu'il y ait de perspective d'augmentation de la subvention de base de l'EHESP. Après, reste la capacité à défendre ce qui existe éventuellement sur des dossiers spécifiques. Mais il est difficile d'en dire plus à ce stade puisque les conférences budgétaires internes avec le ministère des Finances se succèdent.

**M. COURAUD** : Pour le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, vous connaissez bien maintenant la procédure. C'est une relation contractuelle entre la tutelle et les établissements. C'est sur la base du contrat que sera déterminé le budget pour les cinq ans ; un examen sera fait à la fois du bilan et du projet de l'établissement. Sur la base d'indicateurs, une négociation se fera sur le budget, après que le projet aura été déposé.

Ce budget peut augmenter, diminuer, cela dépendra du bilan. Ce n'est pas du tout une reconduction ou une évolution par rapport au budget qui existait, mais une évaluation à la fois du bilan et des projets de l'École. Je ne reprendrai pas, puisque j'ai déjà tenu ce discours plusieurs fois, le terme de "rééquilibrage" du budget du MESR.

### **3. EXAMEN ET VALIDATION DE LA NOTE D'ORIENTATIONS STRATEGIQUES 2014-2018**

#### **PRESENTATION DE LA NOTE DE PROCESSUS D'ELABORATION DU PROCHAIN COP**

**M. CHAMBAUD** : On vous a remis deux notes, l'une sur l'ensemble du processus que nous avons commencé à mettre en place à l'École, la deuxième sur les orientations stratégiques.

Je vous propose de commencer par la note sur le processus qui est assez simple.

#### **• PROCESSUS D'ELABORATION DU COP**

Notre souhait était de concilier deux exigences opposées, d'un côté, faire la consultation la plus large possible, de l'autre, ne pas trop tarder car si nous sommes sur un contrat 2014-2018, nous devons être capables de sortir la proposition le plus rapidement possible, en tout cas d'ici la fin de l'année. Le calendrier est donc très serré, mais nous tenons compte aussi des travaux préalables réalisés sur le sujet.

Le processus consiste surtout à voir comment articuler et élaborer les moments de consultation et de concertation.

#### **Consultation des instances formelles**

Je n'y reviens pas car vous en faites partie, nous allons essayer de les consulter le plus souvent possible. Nous avons consulté le Conseil scientifique, le Conseil des formations, le Comité technique ces dernières semaines, et le Conseil d'administration aujourd'hui. Nous continuerons cette organisation jusqu'à la fin de la mise en place de ce COP.

#### **Groupes de travail ad hoc**

Vous avez la liste des sept groupes de travail. Toute division de groupes de travail est toujours questionnable car cela crée des frontières. Nous avons souhaité à la fois, travailler sur les contenus de ce que l'on peut attendre de ce COP, mais aussi sur toute l'organisation et le soutien que peut apporter l'École avec l'ensemble de ses composantes pour se mettre en ordre de marche de la meilleure façon possible pendant ces cinq années. C'est pourquoi quatre groupes travaillent globalement sur l'ensemble des éléments qui concourent à bien réaliser à la fois, la formation, la recherche et la présence internationale.

Leur composition est en cours de finalisation. Nous les avons souhaités autour de 20 à 25 personnes, afin qu'ils soient "travaillables". Ils seront composés des différentes personnes et structures au sein de l'École, mais aussi de personnes qualifiées externes, pas à titre institutionnel mais plutôt en tant qu'accompagnateur du processus au sein de l'École.

L'élément majeur pour nous est de faire attention à ce qu'ils travaillent de manière coordonnée pour éviter les ruptures dans le processus, avec notamment un rythme de travail à peu près semblable.

Nous ne souhaitons pas faire trop de réunions, elles seront au nombre de trois à quatre mais très opérationnelles. Nous allons également, autant que faire se peut, nourrir ces groupes d'éléments communs : questions communes, documents utiles à chacun permettant de créer un lien. Nous serons attentifs au fait que les animateurs et rapporteurs de ces groupes se rencontrent régulièrement.

### Comité de coordination

C'est d'ailleurs l'un des rôles du comité de coordination, c'est-à-dire dresser la feuille de route globale, mais aussi permettre que cette transversalité puisse nourrir l'ensemble des groupes. Nous avons prévu qu'il soit une émanation du comité de Direction.

### Consultation externe.

Elles seront nombreuses, vous avez peut-être d'ailleurs des suggestions sur le sujet. Je mettrai à part les deux ministères de tutelle qui ne seront pas consultés comme les autres. Nous ferons des allers-retours réguliers avec eux, d'abord pour bien recueillir leurs attentes et aussi pour être en mesure, au fil de ce processus, de leur dire où nous en sommes, en discuter avec eux, et rapporter aux groupes de travail leurs commentaires et réactions.

D'autres partenaires sont aussi présents à titre institutionnel, y compris nos publics cibles, même au niveau international, et toutes les structures professionnelles et syndicales qui ont à donner leur avis sur ce qu'elles attendent de l'École.

### Animation et information autour du COP

Nous avons aussi un gros sujet en interne et externe, j'insiste particulièrement sur l'aspect interne : notre capacité à sensibiliser et mobiliser l'ensemble des forces de l'École. Nous allons mettre en place une procédure d'animation en éditant un bulletin tous les 15 jours pour dire à l'ensemble du personnel où en est l'élaboration de ce contrat, comment les choses se déroulent. Nous tiendrons aussi des réunions d'information de l'ensemble du personnel, une est prévue tout début juillet. Nous essaierons de le faire régulièrement, tout comme en direction de nos principaux partenaires externes.

### Calendrier

Les sept groupes sont quasi finalisés. Nous aimerions bien avoir une réunion d'installation avant l'été. Le sujet est de savoir comment faire pour avoir une première écriture, d'ici la fin de l'année. Nous souhaitons avoir des premiers éléments, un peu comme ce que vous avez vu sur les orientations stratégiques, afin de s'en nourrir au fur et à mesure. Cela permettrait aussi de faire des allers-retours avec les tutelles, y compris par rapport à ce qui a été dit juste avant : donner autant d'éléments que l'on peut pour la préparation du budget 2014 par rapport à l'état d'avancement du COP.

Voilà pour le processus

**Mme DOUCET** : J'ai une question concernant les groupes de travail, qui demandent la participation de tous les personnels de l'École. Ma question n'est pas tout à fait anodine : comment ces personnels seront-ils contactés pour faire partie de ces groupes de travail ? Est-ce une adhésion, vont-ils pouvoir participer quels que soient leur niveau d'implication dans l'École et leur statut ? N'y a-t-il pas de risque, puisque je pense que cela se profile un peu, que les chefs de département ou de service disent qu'untel va faire partie de tel groupe de travail ou tel autre. Cette question de transparence quant à la constitution de ces groupes me paraît importante.

**M. CHAMBAUD** : Nous souhaitons que ces groupes de travail soient composés de 20 à 25 personnes, c'est donc un effectif resserré, y compris par rapport à des souhaits de participation. La formule retenue est de demander aux chefs de département, service ou laboratoire, non pas de désigner mais de proposer un certain nombre de personnes, notamment par rapport à l'équilibre que vous avez indiqué, c'est-à-dire que les participants représentent toutes les sensibilités de l'École.

Cela étant, il a également été précisé que ce sont des propositions. Si les personnes, pour une raison ou une autre, ne pouvaient pas participer à ces groupes de travail, nous verrions à les remplacer par d'autres qui accepteraient de le faire, mais en gardant cet équilibre entre les différents secteurs et appartenances de l'École.

Nous avons pensé à l'appel à candidatures, mais c'est un peu long à faire et l'autre point plus difficile aurait été de gérer le fait que sur certains groupes, nous aurions eu 50 ou 60 personnes sans pouvoir satisfaire tout le monde, et peiner à trouver des personnes pour d'autres peut-être moins "attirants".

Donc, ce sont de simples demandes non pas obligatoires mais des propositions à certaines personnes qui, si elles ne peuvent pas le faire, devront être remplacées par d'autres représentant la même sensibilité.

**Mme THOUVENIN** : Dans le document qui nous est remis, on précise que des groupes "*seront mis en place*", il s'agit du futur et l'on pouvait induire de cette formulation que rien n'était encore acté ni acquis.

Je veux bien admettre que l'appel aux candidatures soit un peu difficile, mais il a tout de même l'avantage d'être un peu plus démocratique. Pourquoi les élus des différentes instances n'ont-ils pas été associés à cette démarche ? À moins de faire une erreur, je ne crois pas avoir vu une information à ce propos. Il me semble que ce serait plus simple que d'avoir des désignations un peu contraintes.

**M. CHAMBAUD** : Je ferai le même type de réponse, nous sommes en train de finaliser ces éléments mais si certaines personnes ne souhaitent pas y participer, elles peuvent le dire.

Concernant les instances, les présidents des Conseils scientifiques et des formations seront présents dans les groupes sur la formation et la recherche. Les instances elles-mêmes, et cela correspond aussi à la situation d'aujourd'hui, seront de toute façon consultées plusieurs fois dans le cadre des trois Conseils et du Comité technique. Des rendus réguliers seront donc faits auprès d'elles de manière formelle. En l'occurrence, nous sommes là sur des groupes de travail. J'entends tout à fait la remarque, mais il nous fallait être en ordre de marche très rapidement.

Par ailleurs, nous avons essayé de faire en sorte que l'équilibre entre toutes les sensibilités de l'École puisse être présent dans tous les groupes de travail. Notre souci était de ne pas avoir que des chercheurs dans le groupe sur la recherche ou des personnes administratives pour le soutien financier, mais bien de regrouper l'ensemble de la palette de l'École dans les groupes de travail.

**Mme URING** : J'aimerais m'attarder plus spécifiquement sur deux points.

Tout d'abord, nous nous interrogeons sur la base de travail de ces différents groupes. La note stratégique n'opère pas vraiment ou assez peu d'arbitrages, par exemple en termes de présence internationale : un développement des relations sur tous les continents ou une concentration des efforts sur le continent européen ; en termes de politique de sites : le maintien du développement des deux sites Rennais et Parisien ou un véritable recentrage sur l'implantation Rennaise ; idem pour l'hésitation permanente entre Sorbonne Paris Cité et Université Européenne de Bretagne : envergure nationale et internationale ou implantation locale.

Comme le souligne très justement la note stratégique, l'École doit faire des choix mais quels sont-ils et quels seront le poids et l'autonomie des groupes de travail dans tout cela ? Devront-ils se positionner sur des axes et orientations préétablis par la Direction, ou seront-ils véritablement source de propositions et d'alternatives sur lesquelles la Direction tranchera a posteriori ? Car le choix final reviendra-t-il à la Direction ou les différents scénarios possibles seront-ils soumis à l'appréciation des instances ?

Deuxièmement, nous nous interrogeons sur la place donnée aux élèves dans ce processus. Nous sommes associés aux groupes de travail et nous trouvons cette implication très valorisante, je vous en remercie. Cependant, le comité de coordination des groupes de travail, chargé notamment de guider leurs travaux, n'associe aucun représentant des élèves.

Il est fait mention, par ailleurs, d'une procédure d'animation et d'information, que vous avez mentionnée, procédure auprès de l'ensemble des agents. Ceux-ci comprennent-ils les élèves ? Un peu plus bas, il est fait mention du public des réunions d'information, l'objet est beaucoup plus clair ici : il s'adresse au personnel. Ce n'est pas vraiment étonnant lorsqu'on sait que la Direction n'a pas trouvé le temps de se présenter aux élèves en deux mois.

Enfin, on peut déplorer tout de même le fait que l'utilisation de la consultation électronique ne soit qu'à l'étude, alors que les élèves sont très désireux de s'impliquer dans la réflexion sur l'avenir de leur école.

Je vous remercie.

**M. CHAMBAUD** : Je propose de revenir à votre première série de questions lorsque nous traiterons des orientations stratégiques.

Le fait que les élèves et étudiants soient représentés dans les groupes de travail était pour nous un élément important.

L'information sera-t-elle à destination de la communauté des élèves et étudiants ? Bien sûr, nous allons voir comment le mettre en pratique, soit par l'intermédiaire du site, soit par l'intermédiaire d'éléments spécifiques. Vos propositions seront les bienvenues.

Sur la façon dont les choses vont se faire : le comité de coordination, et je l'assume, sera une émanation du comité de Direction. Nous souhaitons que tout le processus de consultation et de concertation prenne sa place, mais nous avons besoin pour cela d'une instance de coordination opérationnelle au niveau de la Direction.

Sur les éléments liés aux choix que nous ferons, j'en dirai également un mot dans le cadre de la note d'orientations stratégiques.

**Mme URING** : Et concernant le rôle des groupes de travail et la place de leurs préconisations ?

**M. CHAMBAUD** : Je souhaitais l'aborder en deuxième partie, mais je peux en dire un mot maintenant si vous le souhaitez. Nous souhaitons que cette note d'orientations stratégiques soit un canevas pour les sept groupes de travail. Je reviendrai tout à l'heure sur ce que vous avez dit car je pense que cette note d'orientations est un choix, et permettra à ces groupes de se mettre en place. Nous n'avons pas l'intention de faire quelque chose de plus resserré en termes d'éléments d'appréciations des groupes de travail, car c'est à partir de ces aspects que ces groupes peuvent fonctionner.

En revanche, nous voulons être attentifs sur le processus de travail ; ces groupes doivent être en relation les uns avec les autres pour la manière dont ils souhaitent donner des éléments sur chacun des points, pour nourrir le COP.

Pour nous, la note d'orientations stratégiques, plus des éléments précis de processus de travail dans le cadre de ces sept groupes de travail, plus une attention constante de notre part, devraient permettre de donner tous les éléments pour la rédaction du contrat d'objectifs et de performance.

**M. SCHWEYER** : Pour faire suite à la question sur la place des élus, je suggérerais volontiers que le groupe travaillant sur la politique et le dialogue social à l'EHESP puisse aborder la question de la gouvernance. Je pense qu'il faudrait réfléchir à la place des élus, qui ne se contentent pas de siéger dans ces instances et qui représentent aussi une communauté. Il semble donc tout à fait important de réfléchir à la façon dont on peut associer les élus, des étudiants, des élèves, des personnels et des enseignants. Dans ce domaine, je pense qu'un certain chemin est à faire en interne.

**M. CHAMBAUD** : Je pense que c'est une très bonne suggestion, nous allons l'incorporer, y compris dans le mode de travail de ce groupe.

**M. POMMERET** : Comme Marie-Aude Doucet, Dominique Thouvenin et François-Xavier Schweyer à propos de notre participation, si nous vous avons bien entendu, vous avez dit que les groupes étaient déjà constitués. Or, nous n'en sommes qu'à une information, je suis donc étonné que les groupes soient déjà constitués avant même qu'ils aient pris une forme plus ou moins officielle.

Deuxièmement, je suis élu dans plusieurs instances et lorsque je vois le mot "politique" au sens étymologique du terme, cela m'intéresse car c'est le fonctionnement et l'organisation de l'endroit où je travaille. Et donc, je pensais que l'on pourrait opter pour des groupes. Or, s'ils sont déjà formés et que je n'ai jamais été démarché, c'est que je n'en fais pas partie, comme beaucoup d'autres dans cet établissement, et c'est un peu dommage.

**M. CHAMBAUD** : J'ai indiqué que les groupes étaient en cours de finalisation. La première période a surtout concerné des arbitrages autour des différents départements, sensibilités et fonctions au sein de l'École.

Pour un certain nombre de groupes, je suis étonné de ce que vous dites car nous sommes dans la phase de consultation des personnes auxquelles on pouvait penser, "on" étant à la fois le comité de Direction et les responsables des différents départements et services. Ces groupes seront fixés dans les jours qui viennent, nous attendions aussi votre avis, y compris pour faire des derniers arbitrages, modulations ou évolutions. Cela étant, nous aurons non seulement des groupes de travail mais aussi des consultations spécifiques de toutes les organisations, y compris syndicales. Par ailleurs, vous êtes représentés dans plusieurs instances qui seront aussi formellement consultées.

**M. ROSENBLATT** : La formule "formellement consultées" qui est intéressante, d'autant que si l'on reprend le processus d'élaboration, tel qu'il est décrit dans la note que nous avons, nous sommes en

train de siéger dans une instance formelle, puisque cela renvoie au premier point. Mais j'espère que notre utilité au sein de cette instance n'est pas que formelle.

Sans faire de procès d'intention, il est indiqué que des consultations régulières seront organisées tout au long du processus pour la consultation de ces instances dites formelles afin de rendre compte de l'avancée du COP et recueillir leurs suggestions. Cela suppose effectivement des allers-retours en matière d'information, et donc de faire des points intermédiaires. Sachant que les mois de juillet et août arrivent, que le délai est très court, je me demande combien d'allers et retours nous aurons le temps d'avoir avant la concrétisation des documents. Le risque est d'avoir ces éléments en toute fin de parcours, c'est-à-dire à un moment où il devient de plus en plus difficile de les faire évoluer ou d'intégrer nos réflexions.

Nous avons fait en son temps un séminaire du Conseil d'administration qui avait permis un échange assez riche. Ne faudrait-il pas, avant que les choses soient bouclées, une solution de ce type qui permettrait peut-être un échange justement moins formel et de prendre en compte d'emblée toutes les sensibilités du Conseil d'administration ?

**M. CHAMBAUD** : L'instance est formelle, tout comme la consultation qui peut, bien sûr, être davantage encore. Nous sommes à votre disposition bien entendu, mais étant donné le calendrier souhaité, trois consultations sont pour l'instant prévues. Nous vous consultons aussi aujourd'hui sur les orientations stratégiques qui me semblent être un élément non négligeable du démarrage du contrat d'objectifs et de performance.

Si vous souhaitez que nous puissions scander de façon plus rapprochée les concertations avec le Conseil d'administration, y compris sous forme d'un séminaire, nous sommes à votre disposition. Il faut tenir compte aussi de vos disponibilités sur lesquelles nous essaierons de nous ajuster.

Dernier point pour répondre à votre question, concernant les modalités en elles-mêmes, nous sommes très ouverts à des contributions intermédiaires. D'ailleurs, toutes les contributions, y compris celle du séminaire, seront versées à l'ensemble des groupes de travail. Il ne s'agit pas de faire fi de tout ce qui a déjà été fait dans les mois et années précédentes sur le sujet. Mais, en l'occurrence, nous procédons à un exercice pour lequel la feuille de route est contrainte, nous devons avoir dans quelques mois la rédaction d'un contrat d'objectifs et de performance.

**M. BERLAND** : Ce serait effectivement une bonne orientation que de prévoir un séminaire d'une journée lorsque les groupes de travail auront commencé à travailler et rendre des résultats afin d'avoir de la matière sur laquelle se prononcer, octobre semblerait la bonne période.

Un Conseil d'administration a toujours beaucoup de points à l'ordre du jour, nous savons très bien que nous restons sur des sujets macroscopiques, sans entrer dans les détails. Je proposerais, une fois que les groupes auront commencé à fournir des éléments, que nous tenions un séminaire d'une journée pour avancer sur ce seul point à l'ordre du jour.

**Mme THOUVENIN** : Monsieur le président et monsieur le directeur, la raison pour laquelle les membres élus des personnels de l'École sont "remontés" de manière récurrente, c'est que si nous nous réjouissons d'avoir cette qualité, nous découvrons aujourd'hui seulement la constitution de ces groupes pour lesquels, dans le cadre de nos départements, nous n'avons eu aucune information.

**M. PARENT** : Si j'ai bien compris, l'objectif de ce processus et de ces groupes de travail est de nourrir la rédaction du COP. Mais j'aimerais savoir précisément qui rédige le COP et comment il sera nourri effectivement par les travaux des groupes. Ceux qui vont rédiger le COP effectueront-ils un retour, si ce n'est vers les groupes de travail, vers l'École et les instances ? C'est ce que j'aimerais mieux comprendre.

**M. CHAMBAUD** : Nous allons organiser l'écriture du contrat d'objectifs et de performance autour des produits délivrés par les groupes de travail. Le travail sera probablement réalisé en formation restreinte, car on ne peut pas écrire si l'on est trop nombreux. Mais ce sera fait de manière concertée, à la fois par un retour vers les groupes de travail, toutes les instances mais aussi l'ensemble des personnels. C'est pourquoi il est important de démarrer très vite, nous aurons une phase probablement entre novembre et décembre sur une version zéro de ce COP, qui sera soumise à l'ensemble des personnels de l'École, des instances, des partenaires.

**M. PARENT** : La note stratégique sera donc la trame générale qui orientera le travail des groupes de travail dont les éléments viendront nourrir un groupe réduit qui rédigera le COP en plusieurs étapes, lequel fera un retour vers les instances, les groupes de travail et, peut-être au travers d'assemblées générales, l'ensemble des membres de l'École. Mais s'agira-t-il d'information ou de présenter des arbitrages possibles, de les discuter, c'est-à-dire en prévoyant des changements dans le texte ?

**M. CHAMBAUD** : Bien entendu puisque la version ne sera pas définitive.

**M. MESURE** : J'ai deux commentaires. Effectivement, compte tenu des délais extrêmement courts et de la complexité du travail à réaliser, il serait souhaitable d'avoir des dates précises. Il est écrit que les groupes de travail débiteront fin juin, mais nous y sommes. Vous annoncez le produit de ces groupes de travail pour novembre ou décembre, mais je pense que si vous voulez tenir vos objectifs, il faut que chaque étape soit programmée avec des dates précises butoirs, sinon je pense que le challenge est quasiment impossible. De la même façon, il est très bien de vouloir consulter de façon externe, mais cela prend également du temps, et comme cela entraîne des modifications, il faut ensuite revenir sur le produit des groupes de travail.

Par ailleurs, je pense qu'il est difficile de mettre sur le même plan les ministères de tutelle, les partenaires divers que vous citez et les publics cibles et clients potentiels de l'École. Il conviendrait davantage de consulter ces derniers en amont afin qu'ils puissent exprimer leurs besoins et leur désir de voir se profiler des objectifs et des performances de cette école, dont on devrait tenir compte dans le COP qui est l'outil pour répondre à ces besoins de la clientèle globale de l'École.

Sans vouloir me substituer aux ministères de tutelle, il s'agit plus, après une consultation probablement en amont également, d'avoir leur réaction sur la faisabilité du COP et les orientations politiques d'objectifs qu'elles ont le droit et le devoir d'apporter à l'École.

**M. CHAMBAUD** : Tout à fait, nous aurions dû le modifier dans le document, j'ai pris la précaution de dire que le principe de consultation pour les tutelles n'était pas le même. À l'évidence, nous aurons besoin de beaucoup d'allers et retours.

Concernant les partenaires externes, nous le ferons en parallèle, sachant que le type de questions n'est pas le même, il s'agit principalement de savoir ce qu'ils attendent de l'École. Nous allons construire un canevas spécifique sur ce point.

Sur le premier point, je vous rejoins totalement, y compris pour les groupes de travail. Nous allons définir des calendriers précis qui permettront d'articuler avec le mode d'élaboration du contrat.

**M. GIBELIN** : Je voudrais soutenir ce que Michel Rosenblatt disait tout à l'heure, notamment cette notion de séminaire. S'agissant des allers et retours, outre un support de communication en direction du personnel et la mise en commun d'éléments contributifs, on peut peut-être aller au-delà. Vous parlez d'une version zéro pour novembre, mais j'aurais tendance à souhaiter avoir une pré-version afin que les contributions puissent être faites dans la perspective du texte. On peut envisager qu'après trois ou quatre mois d'échange, la version rendue, et ce n'est pas péjoratif, puisse soulever interprétations et demandes de compréhension, avec un temps très court ensuite pour d'autres allers et retours.

Je pense qu'il est nécessaire d'imaginer, au-delà des réunions, en particulier pour le Conseil d'administration mais ce doit être vrai aussi pour les autres instances, une circulation de l'information entre les réunions pour s'approprier les éléments.

**M. BERLAND** : On voit bien que le calendrier est contraint. Je n'ai pas vraiment encore compris à quel moment nous devons rendre la copie, mais je crois que les dates peuvent fluctuer. Comme nous devons rencontrer très bientôt la directrice de l'Enseignement supérieur, nous allons peut-être mieux préciser la date à laquelle nous devons la rendre, sachant qu'un décalage rendrait les choses plus faciles.

**M. CHAMBAUD** : Nous avons eu un premier échange avec le secrétariat général des ministères sociaux sur ce sujet. En parlant sous le contrôle des deux tutelles, nous pouvons probablement avoir un délai pour la remise du contrat d'objectifs et de performance qui doit être entre fin décembre et le mois de janvier. Nous pouvons peut-être avoir quelques éléments. Cela étant, le contrat est tout de même pour 2014-2018, on ne peut pas le remettre trop loin dans l'année 2014.

Un deuxième point nous a été rappelé par le secrétariat général : la préparation de l'exercice 2014. Nous sommes dans l'optique de construction d'un contrat par rapport à des éléments que nous allons discuter, comprenant les questions posées tout à l'heure sur le budget 2014, et plus nous donnerons d'éléments sur la direction où nous souhaitons aller, plus nous aurons de chances d'être entendus par nos tutelles sur le sujet.

Dans cette perspective, je rejoins aussi ce que vous dites : il faut laisser le temps aux groupes de travail de s'approprier la matière. On ne peut pas leur demander de nous fournir des documents écrits en septembre, il faut le temps d'écriture d'une première version. Je serais très heureux que nous puissions le faire avant, mais nous serons dans des contraintes fortes qui s'accumulent avec : la préparation du budget 2014, la visite de l'AERES, le contrôle de la Cour des comptes. Toute la difficulté sera de voir comment équilibrer cet élément prioritaire avec l'ensemble des autres activités de l'École.

**M. PARENT** : Je voudrais revenir un instant sur la notion de consultation des partenaires externes de l'École dont, à mon sens, les termes ne me semblent pas forcément propres. Au fond, le COP est un document stratégique, et dans toute analyse stratégique, je ne m'intéresse pas seulement à mes partenaires mais aussi à mes concurrents éventuels dans un espace où l'École va devoir se positionner.

Je suis certain que l'université d'Aix-Marseille est un partenaire de notre école, mais on trouve aussi sur le territoire, et ailleurs, des acteurs qui interviennent dans le domaine de la santé publique et dont il s'agirait d'analyser la trajectoire, leur propre stratégie, avant de définir notre positionnement.

Je pense que la question n'est pas uniquement celle des partenaires et des attentes, sachant que certains partenaires peuvent très vite devenir des concurrents. À mon sens, il faudrait élargir à une analyse des acteurs de l'offre de formations, de recherche et d'activité internationale et d'expertise. C'est un gros travail, mais je pense que nous devrions analyser les trajectoires et les stratégies de quelques-uns avant de nous positionner nous-mêmes.

**M. CHAMBAUD** : Je suis d'accord avec la réflexion qui doit être travaillée dans les groupes de travail, c'est-à-dire qu'ils feront également une analyse de l'environnement. Cela étant, je vois difficilement comment aller voir nos concurrents pour leur demander ce qu'ils attendent de l'École.

En revanche, je pense que l'on peut identifier assez facilement des structures déjà partenaires pour certaines formations, nous choisirons à partir de cela. Le fait de recueillir leurs attentes ne veut pas dire non plus qu'aucun travail d'analyse n'est à faire dessus. Je pense important de recueillir leur souhait pour savoir s'ils veulent continuer leur partenariat, sinon pourquoi ; s'ils veulent le développer et pourquoi ; etc. Ce sont vraiment deux optiques différentes.

**M. PARENT** : Je comprends bien que l'aspect stratégique de comparaison et l'analyse de l'offre des concurrents soient nécessaires au sein des groupes de travail. Mais qu'un groupe se préoccupe spécifiquement de grands acteurs de l'offre de recherche et d'enseignement dans le champ me paraîtrait important car, dans ce délai contraint, je ne suis pas certain que les groupes de travail puissent aller très loin dans ce domaine. Or, je crois que cela nous manque beaucoup aujourd'hui, même par exemple au sein du Conseil d'administration.

**Mme QUIOT** : Je voudrais revenir sur ce discours de la méthode, très important sur le plan du calendrier et de la participation, pour rappeler que l'exercice demandé ne part pas de rien. Des réflexions ont déjà été menées sur le sujet, et un contrat d'objectifs transitoire a été écrit à partir d'une réflexion qui peut être capitalisée. L'EHESP est un institut qui a quatre grandes missions réglementaires. Ce sont déjà des axes stratégiques qu'il faut bien sûr développer.

Pour en revenir à l'articulation avec le budget, je trouve que c'est là une opportunité à saisir. Bien sûr, c'est une grosse charge de travail pour l'École, et c'est peut-être difficile dans des trajectoires budgétaires étatiques un peu compliquées, incertaines et pas très optimistes, il faut le reconnaître. Mais c'est l'opportunité de mener ensemble la réflexion stratégique et budgétaire pour déterminer la bonne adéquation missions/moyens pour cette école dans les prochaines années. L'exercice de définition stratégique est à la fois libre et contraint par un principe de réalité, c'est ce qui en fait sa richesse et son intérêt.

La position du secrétaire général est d'être au maximum en soutien de l'École dans cet exercice d'adéquation missions/moyens, et d'opter pour un document de nature très stratégique, sans se perdre dans le détail, qui puisse laisser la réflexion continuer car tout n'est pas joué. On parle du COP "14-18",

mais tout ne sera pas figé entre 2014 et 2018, et donc un certain nombre de réflexions sur les positionnements et la stratégie de l'École vis-à-vis de son champ concurrentiel ou partenarial sont des questions qui se poseront de toute façon. Rien n'est exclu dans l'exercice, et je rappelle que le besoin est d'avoir un document de nature stratégique, ce n'est pas un pensum ni un document qui va atterrir sur une étagère. La réussite de l'exercice sera dans l'appropriation et le consensus sur les points de ce document stratégique.

Je conçois la charge de travail, la volonté et l'engagement que cela peut représenter de la part de tout le monde, mais je pense que l'exercice est faisable et atteignable. En tout cas, concernant la tutelle que je représente ici, soyez assurés de tout le soutien, à la fois sur les missions et sur les moyens.

**M. POMMERET** : Je voudrais faire une rectification : nous ne sommes pas un institut mais un grand établissement.

**Mme QUIOT** : Dont acte.

**M. BERLAND** : Ce qui ne lui enlèvera pas de moyens.

Nous passons aux axes stratégiques.

• **PROJET DE NOTE D'ORIENTATIONS STRATEGIQUES**

**M. CHAMBAUD** : Plutôt que de lire la note, je vous propose de faire le focus sur les propositions.

La première partie consiste surtout à rappeler les grandes missions de l'École et donner quelques éléments sur son évolution. Mais il s'agit surtout d'étudier la question du recentrage. À partir d'une analyse assez synthétique des raisons pour lesquelles nous avons besoin de définir des axes précis, nous proposons deux orientations et cinq axes stratégiques.

*1. Accompagner les évolutions de notre système de santé pour répondre aux enjeux d'aujourd'hui et pour relever les défis de demain ;*

*2. Mieux comprendre et participer à la lutte contre les inégalités de santé.*

Ces deux orientations sont de natures différentes, mais ont en commun le fait qu'elles ne sont pas un axe prioritaire et baignent les cinq axes prioritaires.

On voit que l'évolution de notre système de santé est rapide et constante. Pour cela, on a besoin que l'École, qui forme des personnels statutaires, des étudiants, qui est souvent amenée à se prononcer sur des aspects d'expertise et tente de développer l'aspect recherche, se doit d'être un lieu à la fois de réflexion et d'accompagnement sur les évolutions de notre système de santé. C'est le principe de cette première orientation, système de santé étant pris au sens large avec ses déterminants, avec le médico-social bien entendu mais aussi sa capacité d'influer à d'autres niveaux.

Le deuxième point est un élément rappelé de façon itérative par tous les rapports, depuis le premier rapport du Haut conseil de santé publique en 1982. Nous sommes confrontés à des inégalités de santé, lesquelles ne vont pas en diminuant, avec même un creusement sur certains points. Par ailleurs, la situation économique de notre pays, comparée à ceux qui nous entourent, ne peut que nous préoccuper. C'est un sujet de préoccupation transversale pour l'École, bien entendu, mais aussi pour notre système de santé et les ministères.

C'est dans ce cadre que nous proposons ces orientations, afin qu'elles puissent être présentes dans les cinq axes stratégiques.

*1. Analyse des politiques sociales et de santé ;*

*2. Organisation et management des services de santé, incluant les dispositifs de prévention et médico-sociaux ;*

*3. Environnement et santé ;*

*4. Sécurité sanitaire ;*

*5. Promotion de la santé et prévention.*

Les trois premières priorités résultent d'une analyse de ce que l'École a déjà, et pour certains points depuis la création de l'ENSP. Elle a misé sur des forces en matière de formation, d'expertise et recherche, à la fois sur l'analyse des politiques sociales et de santé, l'organisation et le management des services de santé, pris au sens large incluant les dispositifs de prévention et médico-sociaux, et sur

l'environnement et la santé. L'École est reconnue et légitime sur ces trois axes, que nous allons conforter et même développer.

Les deux autres priorités proviennent du constat que, sur la sécurité sanitaire, la promotion de la santé et la prévention, l'École a tenté de faire un certain nombre de choses mais pas de manière très organisée jusqu'à présent. Elle est confrontée sinon à une absence, en tout cas à une faiblesse de la formation, de l'expertise et de la recherche dans ces domaines en France.

La sécurité sanitaire est un sujet brûlant sur lequel on trouve plutôt de l'action que de la formation et de la réflexion au travers des organismes de sécurité sanitaire. On a donc besoin de développer ces formations, nous en faisons quelques-unes mais elles ne sont pas organisées ni institutionnellement prises en compte dans le développement des activités de l'École. Sur la recherche, il se fait peu de choses sur le sujet en France. On mène une réflexion et de la recherche plutôt sur les situations de crise que sur la sécurité sanitaire en elle-même. Il me semble que c'est là un axe de développement qui, de plus, interpelle l'École de façon transversale.

Quant à la promotion de la santé et la prévention, c'est un peu la même chose. L'École fait certaines choses, mais pas selon des axes très organisés. Historiquement, elle s'était investie dans le domaine, mais cela s'est perdu au fil du temps. En revanche, on voit bien que dans le paysage français, contrairement à beaucoup de pays qui nous entourent, nous n'avons pas de réflexion en termes de recherche et de formation suffisante sur le sujet. Or, il nous semble que l'École peut jouer un rôle sur ce terrain.

Sur ces deux sujets, elle ne pourra pas agir toute seule, d'autant que ce sont des axes nouveaux. Mais en partenariat, il me semble que nous pouvons faire certaines choses, y compris avec des structures assez fortes dans le domaine.

Voici donc pour les cinq axes.

Je passe sur la dernière partie dont on a déjà discuté dans le processus : toute l'École doit se mobiliser et pas uniquement les enseignants ou les chercheurs. Cela signifie aussi que l'ensemble des forces de l'École doit intégrer et être mobilisé sur ces orientations et ces axes stratégiques.

Pour répondre à Mme Uring sur la question précédente, je pense profondément que ces cinq axes sont un choix puisque nous allons devoir laisser de côté certaines choses. Quelques sujets ont été abordés par touche, y compris en dehors des sites de Paris et Rennes, et nous verrons donc comment nous recentrer sur ces cinq axes.

Une précaution me semble importante à préciser, puisque nous sommes sur un COP 2014-2018, nous développerons ces axes durant les cinq années si vous les entérinez. Quant aux autres activités, si elles sont nécessaires pour la France, nous ferons en sorte qu'elles puissent se faire ailleurs. Ainsi, le personnel affecté pour le moment à ces activités sera, soit réintégré dans les axes stratégiques de l'École, soit, en cas d'activité très pointue de recherche, accompagné pour continuer à exercer ses compétences aux meilleurs endroits.

**M. BERLAND** : Je pense que l'École doit devenir un plus grand référent et une force de proposition dans l'évolution de l'organisation de l'offre de soins, dont certains aspects font débat aujourd'hui. Or, il est exceptionnel que l'on prenne l'École comme référence pour donner une opinion forte dans ce domaine, voire jamais. Je trouve que cela manque.

À titre d'illustration, je reprendrai la première grande orientation : "Accompagner les évolutions..." Je ne pense pas qu'il faille "accompagner" mais "proposer". Si l'on ne fait qu'accompagner, on n'est jamais force de proposition pour faire en sorte d'orienter les évolutions, on les subit. Je crois vraiment que l'École doit aussi avoir cet affichage.

Je continue à beaucoup réfléchir aux évolutions de l'offre de soins où de nombreuses choses restent à faire. Si l'École était vraiment le référent, avec une réflexion, des sujets de recherche, des masters, des thèses, c'est vraiment une orientation qu'elle devrait se donner. Après quelque temps et une meilleure connaissance de l'École, je pense qu'elle doit aussi afficher cette ambition.

**M. MESURE** : J'ai noté deux points qui vont tout à fait dans le sens de ce que vous venez de dire monsieur le président et monsieur le directeur, d'un côté les faiblesses constatées de l'École, et de l'autre ce que vous venez d'expliquer. Je pense qu'il faut donner à nos thèmes un sens beaucoup plus

prospectif. C'est un défaut général dans notre pays que cette manie de discuter et d'analyser le passé. Mais on ne construit pas le futur en tirant sur le passé ; à force de tirer sur un vieux drap, il finit en lambeaux. Vous donnez comme premier thème "Analyse des politiques sociales et de santé", et si l'analyse est le diagnostic nécessaire au départ, il serait mieux de parler "d'évolution" des politiques sociales et de santé.

Lorsque vous voulez essayer, et c'est tout à fait justifié, de participer à la lutte contre les inégalités, ce n'est pas non plus sur le passé ou le constat, mais par des évolutions à mettre en place et des modifications très importantes. C'est ce qui permettra à cette école de devenir force de proposition et d'attirer les gens. Pour cela, il faut être plus prospectif dans la présentation des thèmes.

**M. GAUTIER :** Vous avez souligné le caractère important de la réflexion sur ces orientations stratégiques. C'est un point tout à fait essentiel à ce moment particulier de l'histoire de l'École. Si ce document est amené à vivre pendant la durée du COP, il est évident qu'il constitue le cadre dans lequel l'École va évoluer et il est nécessaire de s'y appesantir un peu.

De ce point de vue, je voudrais revenir sur la méthodologie, même si le débat est clos. Le délai, s'agissant d'un document aussi important, doit pouvoir vraisemblablement être un peu assoupli. La méthode est bonne dans la constitution des groupes, mais le paramètre « temps » doit pouvoir permettre ce large débat. Il vaut mieux aujourd'hui perdre quelques semaines sur un débat de cette nature que partir ensuite sur des éléments qui ne seraient pas totalement partagés.

Juger de cette note est, bien entendu, comme un critique gastronomique qui jugerait d'un plat, il est effectivement de qualité mais je regrette un peu le dosage des ingrédients et sa structuration. Je m'en explique.

D'abord, qui peut contester les axes essentiels qui sont tout à fait logiques et légitimes ? Pourtant, ils me semblent insuffisamment en rapport avec l'objet de l'École elle-même. La recommandation sur l'accompagnement de l'évolution du système de santé, sur la lutte contre les inégalités, pourrait émaner de beaucoup d'autres organismes que l'École. Ce pourrait être un rapport du Haut conseil de santé publique, un rapport ministériel. Dans ce cadre, où se trouve la spécificité de l'École ? Je ne la retrouve pas. Avec ce contrat qui doit être finalement le socle de l'identité de l'École, je reste sur ma faim.

Vous me direz que l'on retrouve ensuite parmi les axes stratégiques un certain nombre qui sont effectivement constitutifs de la nature de l'École. De ce point de vue, il me semble que l'on ne revient pas assez aux fondamentaux de la loi de 2004, en particulier l'axe essentiel de la place de la formation professionnelle. Cela a été un axe de discussion très important des dernières années et, à mon sens, on ne le retrouve pas suffisamment réaffirmé.

Et donc, cela questionne l'identité même de l'École. Il y aura certainement autour de la table autant de points de vue que d'acteurs. Ce qui est assez légitime, et la tâche qui est la vôtre est compliquée évidemment et doit appeler de notre part une participation tout à fait constructive. C'est dans ce cadre que se situe mon intervention.

Vous me permettrez d'insister sur la place particulière du management et des enseignements de management autour de l'hôpital public.

Bien sûr, je cède à la tentation de l'hospitalocentrisme, mais je pense que c'est tout de même très important car fondateur de l'identité de l'École. Elle a été très longtemps assimilée, à juste titre d'ailleurs, à cette école de formation notamment des directeurs d'hôpitaux. Dans des temps où l'on a souvent une impression d'uniformisation, où il est difficile d'expliquer ce qu'est l'hôpital dans sa spécificité, ni une entreprise ni une administration, on a trop souvent tendance à considérer l'hôpital dans une chaîne verticalisée et centralisée. Je pense que l'École a un rôle éminent à jouer pour éclairer le débat sur cette recherche particulière d'identité autour de l'hôpital et la place spécifique du management. Cela manque, en tout cas, je ne retrouve pas dans cette note ce que nous pouvons en attendre.

Le débat sur l'universitarisation, qui est essentiel, ne me semble pas non plus abordé dans cette note. Ce que j'évoquais à l'instant sur la nécessité de la formation professionnelle n'était certainement pas l'expression d'une nostalgie sur le modèle ancien de l'ENSP mais, au contraire, le souhait que l'universitarisation nécessaire de ce grand établissement soit justement à l'appui de la progression du management et de la gestion de nos organisations. Et donc, l'adossement des axes de recherche à cette identité spécifique de l'École me semble, là aussi, devoir constituer un axe fort.

Enfin, toujours sur le thème de l'universitarisation, *quid* de l'insertion de l'École au sein du PRES ? Ce n'est pas évoqué alors qu'il me semble que cette question est fondatrice dans les éléments futurs pour l'École, y compris d'un point de vue presque existentiel. Je rappelle que les débats sur le PRES porte, pour certains des acteurs, sur la création d'une université unifiée. De ce point de vue, le positionnement particulier de l'École mérite d'être certainement questionné dans le cadre de cette réflexion.

Je suis certain que cette méthode de travail, dans la concertation, est la bonne et nous permettra d'enrichir de façon importante cette réflexion. Mais, à ce stade, je souhaitais exprimer quelques regrets sur des éléments qui me sembleraient assez essentiels aujourd'hui à la constitution de ces enjeux pour l'École.

**M. SLAMA** : Les échanges qui se sont tenus au Conseil des formations et Conseil scientifique sur cette note d'orientations stratégiques ont montré que l'on veut probablement aller trop vite. Il est vrai que c'est un document de travail et qu'à ce titre, on peut espérer qu'il ne soit pas figé, notamment sur des sujets majeurs, comme l'innovation pédagogique.

Cette école doit répondre à des missions diversifiées, avec des contraintes budgétaires fortes, et alors qu'il a été rappelé la nécessité de bien traduire dans le COP la question de l'adéquation entre missions et moyens, il est surprenant que la question de l'innovation pédagogique dans cette école n'y soit pas abordée. Les deux grandes orientations n'en faisant pas mention, cela ne donne pas l'impression d'être dans une école.

Un autre point est très gênant, le fait que l'on ne s'appuie ni sur les richesses ni sur l'histoire de cette école alors qu'elle a formé de nombreux professionnels dans le domaine de la santé publique. Si l'on veut mettre en œuvre concrètement ces orientations et ces missions, on a tout intérêt à s'interroger sur la formation initiale mais aussi la formation continue, et de ce lien avec les professionnels de santé, quel que soit leur champ d'intervention, établissement de santé ou services de l'État. C'est une richesse forte de l'École et ce qui lui donne une légitimité pour développer des missions d'enseignement et de recherche. Or, il me semble que ce caractère propre ne ressort pas suffisamment de cette note d'orientations stratégiques.

À ce stade, il me semble gênant de figer les choses. Si c'est un document de travail pour les concertations à venir, on peut l'approuver sous cette réserve qu'il n'est pas définitif et sert à lancer une discussion. Sinon, nous serons obligés de nous abstenir sur ce vote, dans le sens où nous ne souhaitons pas nous contenter d'un document qui nous semble incomplet.

**Mme GARO** : Je viens en appui des propos de mes collègues. L'association des directeurs d'hôpital fait le même constat, ces grandes orientations et axes sont indiscutables, mais ils pourraient effectivement émaner d'une autre organisation que l'École. En synthèse, on ne retrouve pas assez l'axe professionnalisation de cette école, en lien avec l'universitarisation. Chacun sait la forte attente des professionnels concernant l'évolution de cette école. Ce sera pour nous une difficulté que de voter un document dans lequel cette dimension n'est pas assez soutenue.

En conclusion, comme vient de le rappeler M. Slama, appuyez-vous sur nous, notre connaissance de cette école et le regard bienveillant que nous lui portons. Nous la connaissons, l'avons vécue de l'intérieur et continuons à y enseigner. Et je pense qu'il est important de prendre notre regard en considération. J'espère que nous serons tous associés, en tant que professionnels, à la réflexion qui sera menée dans le cadre des groupes de travail. Merci.

**M. ROSENBLATT** : En fait, le débat est récurrent depuis que l'EHESP a été créée. Nous sommes nombreux à revenir régulièrement sur cette question et sur la valorisation de ce qu'était la mission première et historique de l'ENSP. Nous avons souvent été unanimes pour ne pas opposer les diverses missions et, au contraire, qu'elles se croisent, s'enrichissent, se renforcent.

Peut-être ne fait-il aucun doute pour personne autour de la table que, dans les orientations stratégiques pour le prochain COP, le socle que constituent les enseignements dans les filières d'élèves fonctionnaires est une telle évidence que l'on n'a pas besoin de le pointer ou le rappeler. Pourtant, il est certainement pertinent et utile de le faire.

Je rejoins tout à fait ce qui a été dit par les collègues sur ce plan. Peut-être est-ce implicite mais il vaut mieux que cela soit explicite ; nous ne doutons pas de la volonté, ni de la Direction ni de la vôtre,

monsieur le président, de ne pas passer cela par pertes et profits mais de le valoriser à sa valeur réelle. C'est tout à fait important de le faire en effet.

Lors du premier mandat, nous avons commencé par un projet d'établissement. Cela, en revanche, est passé par pertes et profits. Il n'en demeure pas moins que dans ce projet, nous avons déjà mentionné un certain nombre d'orientations qu'il serait peut-être intéressant de réactiver ou de relire à la lumière des réalités d'aujourd'hui. Ce n'est jamais que quatre ou cinq ans plus tard, et tout n'est pas périmé. Nous avons, les uns et les autres, fait des remarques équivalentes, par exemple sur le renforcement de la recherche en management, etc. Toutes choses qui, pour partie, se sont réalisées. Je trouverais intéressant de porter ce regard sur ce que nous avons écrit ensemble à l'époque pour voir ce que cela peut inspirer pour l'avenir, et ne pas se comparer seulement au contrat, fût-il de performance, mais aussi au projet que nous avons évoqué.

**Mme CHENAL** : Je souhaite intervenir pour donner le point de vue des élèves, dont nombre d'entre eux ont eu connaissance de ce projet de notes stratégiques. Pour reprendre les arguments qui ont été évoqués, les élèves ont été attentifs et ont décelé ce manque de mission initiale qu'est la formation de professionnels. Ce point les a beaucoup inquiétés, même si nous sommes tout à fait conscients que l'universitarisation de l'École est une réelle valeur ajoutée. Je souhaitais faire part du ressenti des élèves sur cette note stratégique et l'orientation de l'École dans les prochaines années.

**Mme URING** : Pour revenir à ma question initiale, je ne peux que réitérer le constat qu'il manque un certain nombre d'arbitrages dans cette note. Et donc, quel sera le rôle de ces groupes de travail et dans quelles mesures pourront-ils influencer sur l'avenir de l'École ?

Pour donner un exemple très concret, si un groupe de travail considère que l'École ne peut, compte tenu des contraintes financières, se concentrer que sur un horizon européen, cela est-il envisageable, d'autant que je connais l'appétence de la Direction pour l'Amérique du Nord. Dans quel sens ce document initial pourra-t-il être modifié, amélioré ?

**M. GIBELIN** : Un certain nombre de choses ont déjà été écrites sur la place de l'École, en particulier lorsqu'un groupe de travail assez large a planché sur la question du rapport à l'universitarisation. Des éléments importants étaient sortis de cet exercice, notamment sur l'enjeu et la place de l'École. Il serait important de les rappeler et, au-delà du contrat, d'avoir un texte de réaffirmation qui permette de préciser des choses dans le cadre du contrat. Je pense que c'est un élément qui sera important par rapport à cet axe à venir.

Je reviens sur les propos de M. Couraud concernant le "rééquilibrage". J'entends bien qu'il ne veuille pas utiliser ce mot mais il me semble important, dans le cadre de ce contrat d'objectifs et de performance, que soit aussi posée la question de cette originalité de l'établissement et des deux tutelles.

Je ne peux que rappeler un élément que j'avais donné précédemment : cette double originalité de l'École nécessite aussi cet engagement des deux ministères. Certes, des choses ont été faites, mais cela ne se limite pas à un engagement vis-à-vis des enseignants-chercheurs, ce doit être complété d'une participation pour assurer le fonctionnement de l'ensemble de l'École.

Or, dans la situation actuelle, l'engagement ne me semble pas répondre à la vraie vie d'un établissement. Si l'on peut remarquer le niveau d'intervention d'un ministère et de ce que j'appellerais plutôt les dotations de la protection sociale, l'autre donne un certain nombre d'orientations et de consignes mais n'est pas forcément présent lorsqu'il s'agit de contribuer au fonctionnement général. Encore une fois, je parle bien du fonctionnement général de cet établissement.

**M. COURAUD** : Je pense qu'il est important que je rappelle certains points. La demande de rééquilibrage peut recouvrir deux demandes différentes. Soit c'est une augmentation de la participation de notre ministère, sans toucher à la participation du ministère de la Santé, ce qui implique une augmentation de la dotation globale de l'École pour répondre à des besoins nouveaux qu'il faudrait alors faire apparaître de façon claire sur des projets. Soit c'est un transfert de moyens du ministère de la Santé vers le ministère de l'Enseignement supérieur pour que la participation des deux ministères soit mieux équilibrée auprès de l'École. Ce sont deux questions différentes. J'ai l'impression ici que seule la première hypothèse est réellement envisagée.

Pour obtenir une augmentation sensible du budget de la part de l'État, il faudrait des justifications qui n'existent réellement pas aujourd'hui. Je me permets de dire en présence du président du Conseil

d'administration que si l'on compare la dotation globale de l'État à celles des universités qui assurent le même type de fonctions aujourd'hui, elle est tout à fait importante.

C'est une véritable question, et le discours est tout à fait clair : il est difficile pour nous d'augmenter la dotation de l'EHESP alors qu'elle est déjà, si l'on regarde son budget global, très supérieure aux dotations que l'on donne à tous les établissements d'enseignement supérieur en France.

**M. GIBELIN** : J'aimerais préciser la question. La comparaison avec les établissements universitaires existe, mais nous ne sommes pas qu'un établissement universitaire. Ne comparons pas l'engagement de l'Etat uniquement avec la partie universitaire alors qu'une autre partie concerne la formation de fonctionnaires. Faisons attention à la comparaison, sinon on biaise le débat.

L'autre aspect, que j'avais déjà rappelé et j'ai le sentiment de ne pas être compris, est que le travail réalisé dans le cadre de la recherche et de l'enseignement universitaire nécessite un accompagnement. Or, le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche a accepté qu'il soit pris sur la dotation donnée par le ministère de la Santé ; ou bien, je ne sais pas lire correctement les documents qui nous sont adressés. Nous allons sans doute y revenir avec le bilan social mais, pour l'instant, je ne vois pas de financement. Les postes d'enseignants-chercheurs étaient une bonne chose et un enjeu du premier mandat, mais cela ne suffit pas, tout comme le fait de dire qu'il faut un rééquilibrage entre les deux ministères, car, à l'inverse, les missions confiées par le ministère de la Santé ne sont pas diminuées par cette demande supplémentaire. Cela a été redit tout à l'heure, et je n'y reviens donc pas.

Nous avons vraiment besoin des deux aspects. Ce caractère original de l'établissement nécessite, nous semble-t-il, un positionnement tout aussi original des tutelles. Cela ne peut être simplement comparé à ce qui se passe dans d'autres structures qui ont toute leur place et sur lesquelles il n'est pas question de revenir, mais chacune n'intervient que dans un axe et pas dans les deux.

**M. COURAUD** : Sur ce point, la position de notre ministère est tout à fait claire. Si l'on appliquait à l'EHESP les mêmes critères de financement du système SYMPA que pour les autres établissements, c'est-à-dire en tenant compte du nombre d'étudiants inscrits, d'enseignants-chercheurs, l'activité de recherche évaluée, la dotation serait plus faible.

**M. ROSENBLATT** : Lorsque M. Douste-Blazy était ministre de la Santé, il nous avait expliqué un jour que le déficit de l'assurance maladie était bien plus élevé que le budget total du ministère des universités. Cela étant, c'est l'histoire de la poule et de l'œuf. Si l'on considère qu'il faut justifier d'une activité, généralement rémunérée, pour avoir les ressources au COP suivant... Mais j'ai bien fini par comprendre que c'était le mode de fonctionnement ! On peut quand même considérer que l'École a amorcé la pompe assez largement, y compris en prenant sur les ressources d'autres contributeurs. Cela suppose ensuite que l'Etat, côté Enseignement supérieur, finance à la hauteur de ce qui doit être prévu dans le COP à venir. Sinon, vous demandez que les autres financeurs continuent à assurer l'équilibre du budget de l'EHESP. Or, c'est désormais devenu hors de portée.

**M. CHAMBAUD** : Je vais éluder le dernier commentaire, même si c'est un élément très important pour nous, et apporter quelques éléments à des questions ou commentaires.

Ces propositions d'orientations et d'axes stratégiques sont passées dans les trois autres instances, avec un débat que j'ai trouvé intéressant et riche chaque fois. Même si la formule était un peu différente d'un endroit à l'autre, deux des trois instances ont émis un vote favorable au fait que nous poursuivions sur la base de ces cinq axes. J'insiste sur le fait que cela donne une base de travail aux groupes de travail et à tout le processus. Il est donc important pour nous de savoir si cela répond à ce que vous souhaitez.

À propos des missions de l'École, de la place de l'hôpital ou autre, je souligne que ces points sont rappelés en première page. Cela apparaît peut-être sous forme d'introduction et de contexte, mais il est bien indiqué que l'École a quatre missions. L'une d'elles était d'ailleurs la mission originelle de l'ENSP, mais cela ne l'a pas empêchée de mener d'autres activités qui correspondaient aux trois missions qui lui ont été données par la suite.

Nous sommes désormais sur une base solide, législative et réglementaire, et il apparaît évident que cette école doit former, faire de la recherche, de l'expertise, et développer l'activité internationale. Je veux bien que l'on paraphrase les textes réglementaires mais cela me semble faire partie de ce que nous devons faire.

Il est évidemment important que l'École travaille sur la place de l'hôpital et les aspects de management, mais je pense qu'elle ne doit pas se limiter à cela. D'autres enjeux nous entourent, comme les enjeux de travail autour des établissements médico-sociaux, la notion de parcours de santé, de parcours de soin et de territorialisation de l'activité.

Le président précisait qu'il ne s'agit pas d'accompagner mais de faire également des propositions. Il nous revient, en tant qu'école, de nous ouvrir sur le sujet, et je pense que les établissements ont tout aussi intérêt à le faire. Je voudrais que le débat ne se concentre pas sur la gestion dans les établissements. Il faut aussi considérer tout cet aspect, que les uns et les autres vivront lorsqu'ils seront en poste, de la place de ces établissements dans des dynamiques de territoires. Je crois que c'est un élément qu'il ne faut pas mésestimer.

Sur le plan international, il est évident que nous aurons des choix à faire. C'est à mon avis le rôle de l'un des groupes de travail. Mais il n'est pas dans le propos de ce document de dire qu'il faut davantage travailler sur l'Amérique du Nord. Il est important que ces axes nourrissent non seulement la recherche, la formation professionnelle et statutaire, mais aussi les activités internationales. Ensuite, en lien avec les tutelles, nous verrons où sont nos axes stratégiques en termes de dimension internationale. Il ne nous revient pas de dire aujourd'hui s'il vaut mieux travailler avec le Québec, le Brésil ou le Vietnam. Ce sera en fonction de nos forces et de notre présence, mais aussi des axes stratégiques que nous pouvons développer sur le sujet.

Quant à la place dans le processus, comme je l'ai déjà dit dans les autres instances, nous attendons que ces éléments puissent nourrir tout le travail. La formulation sera certainement différente à la fin du processus, bien entendu. Mais, cela donne tout de même des orientations. Il se peut qu'en bout de ligne, l'un des grands axes stratégiques tombe pour une raison ou une autre et soit remplacé par un autre. C'est justement ce que nous entendons par : concentrer nos efforts. Cela signifie qu'il y a cinq axes et non dix ou vingt. Et c'est autour d'eux que nous allons essayer de concentrer l'activité de l'École.

Il est important d'en être conscients en début de processus car, au fil de ces mois de travail, cela nous donnera la capacité de résister à toutes les offres de priorité ou orientation supplémentaire. Pour forcer le trait, mais à peine ; j'ai déjà vu ce type de processus aboutir à vingt orientations et cinquante priorités.

Voilà dans quel contexte nous présentons ce document aujourd'hui.

**M. FOUÉRE :** J'ai pris connaissance du document il y a peu de temps et j'ai bien noté qu'il s'agit d'une base de travail, mais il me semble que les deux grandes orientations ne sont pas de même niveau. La première est très globale et la deuxième cible les inégalités de santé. Il était peut-être intéressant d'isoler ce dernier sujet mais, malgré tout, les inégalités de santé n'auraient-elles pas pu rejoindre le premier axe stratégique ?

Je ne reviendrai pas sur la question des contributions financières pour le fonctionnement de l'École. En revanche, on a évoqué d'autres établissements avec un même positionnement que l'EHESP, ou éventuellement complémentaire, et comme les contributions financières des ministères n'ont pas forcément vocation à augmenter, en tout cas pour l'un d'eux, il serait sans doute intéressant d'avoir une vision sur leur propre évolution. Je pense à certaines universités mais aussi à des instituts qui sont peut-être sur la même longueur d'onde.

Il est sans doute intéressant de se situer, non pas en termes de concurrence, ce qui me gêne un peu même si je sais que les appels d'offres dans le domaine de la recherche fonctionnent de cette manière, mais davantage en termes de complémentarité. On sait que les contributions des ministères n'iront pas en augmentant, et il est sans doute intéressant de se situer dans ce contexte. Il a été mentionné tout à l'heure le rôle de référent de l'EHESP, et il est sans doute nécessaire de mieux le faire apparaître dans le cadre des évolutions du système de santé ou la lutte contre les inégalités de santé.

Sans toucher au débat que pourraient avoir le Conseil scientifique et d'autres instances, on peut se demander si l'EHESP doit se situer uniquement sur l'observation de la santé ou s'investir dans l'analyse de la mise en place de mesures de lutte contre les inégalités de santé. Je rejoins le débat sur la complémentarité avec d'autres institutions et non pas la mise en concurrence.

**M. COURAUD :** Dans les cinq domaines prioritaires affichés, au moins quatre correspondent à des domaines peu représentés dans le champ de l'université en France, et pour lesquels l'EHESP a de réels atouts. Évaluer l'intérêt à investir ces champs peut sans doute compter. En environnement et santé, il se

fait plus de choses en France. Mais, l'EHESP peut, là aussi, avoir des atouts et des projets intéressants à terme.

C'est sur cette base que notre ministère fera des évaluations de projets, et déterminera son mode et son niveau d'intervention. Si l'École propose de construire des choses qui n'existent pas ailleurs en France, avec un réel apport pour l'ensemble du potentiel français, il est clair que le ministère de l'Enseignement supérieur y sera plus sensible que si le projet existe déjà par ailleurs.

J'insiste sur le fait que le contenu de ce COP est réellement important pour nous. Cela ne peut pas se faire sur la base d'un bilan, car l'École est née sur le plan universitaire depuis peu et si l'on prenait les indicateurs appliqués aux autres établissements, on ne serait pas dans une position très favorable. Je plaiderais plutôt pour que le budget soit établi sur la base des projets et ambitions de l'École ; des projets originaux dans le cadre national universitaire seraient un argument convaincant. Et c'est le cas à mon avis pour les axes présentés ici. Bien sûr, c'est le début d'un travail, mais il est très encourageant.

**M. BERLAND** : Ce sont des orientations à gros traits de ce que pourrait être d'ici quelque temps le COP. Comme l'a indiqué le directeur, peut-être des sujets tomberont-ils après, tandis que d'autres émergeront en fonction de ce que diront les groupes de travail.

Il faut effectivement faire des choix et ne pas donner l'impression de partir dans tous les sens, et ce document a le mérite d'afficher quelques priorités. Encore une fois, ce n'est pas la version définitive, et c'était le sens de cette présentation.

Il est prévu que le sujet soit soumis à délibération, et nous allons nous y plier. Mais personnellement, comme je le disais en aparté au directeur, je m'interroge sur le sens de tout cela, car si la délibération était négative, que ferait-on ?

Je serais enclin à dire que le Conseil d'administration considère ces grandes orientations comme des axes de travail utiles pour l'affichage de l'École, et que le processus, avec les commentaires entendus, peut être mis en oeuvre dans les prochains jours. Nous sommes tenus par des problèmes de délai, mais puisque nous devons rencontrer le 3 juillet Simone Bonnafous, la directrice de la DGESIP, je pense que nous pourrions demander un petit délai. Il vaut mieux avoir un travail plus abouti que de rendre une copie qui demandera du temps pour être analysée et risque de rester sur le bureau quelque temps.

**M. CHAMBAUD** : Nous nous en remettons à la sagesse du Conseil d'administration sur le sujet, mais nous proposons une délibération très prudente nous permettant de continuer à travailler sur cette base :

*"Le Conseil d'administration, réuni en sa séance du 26 juin 2013, reconnaît la pertinence des deux orientations transversales et des cinq thématiques prioritaires de développement pour la période 2014-2018, telles que proposées dans la note présentée en séance, et demande à l'École de poursuivre les travaux sur cette base."*

Il ne s'agit pas d'une acceptation du libellé mais cela nous permet de continuer à alimenter l'ensemble de la réflexion, de proposer avec un peu plus de poids cette note dans le cadre des groupes de travail.

Nous avons ensuite indiqué que *"ces axes stratégiques feront l'objet d'une consultation large, tant en interne qu'auprès des parties prenantes et partenaires de l'École, notamment dans le cadre des groupes de travail mis en place en vue de l'élaboration du contrat quinquennal d'objectifs et de performance"*.

Nous souhaitons que cela nous permette de poursuivre sur la phase suivante et non de figer dans le marbre les deux orientations et les cinq thématiques. Mais, encore une fois, c'est à votre discrétion.

**M. SLAMA** : S'il s'agit de faire en sorte que le Conseil d'administration demande à l'École de poursuivre les travaux sur cette base, nous pouvons voter la délibération. Mais il est aussi indiqué qu'il "reconnait la pertinence des deux orientations transversales et de cinq thématiques". Or, les débats qui ont eu lieu sur le sujet, le président ayant lui-même fait une observation sur la rédaction de l'une des deux orientations stratégiques, rendent difficile d'acter les deux orientations stratégiques et les cinq axes comme le laisse entendre cette délibération. Cette partie nous gêne. J'entends bien la nécessité de marquer deux orientations stratégiques et cinq axes, mais la rédaction telle qu'elle apparaît aujourd'hui ne me paraît pas aboutie.

**M. ROSENBLATT** : Ne suffirait-il pas d'écrire : *"Le Conseil d'administration, réuni en sa séance du 26 juillet, après avoir débattu de la note d'orientation présentée par la Direction, demande de poursuivre les travaux sur cette base"* ? Cela conviendrait sans doute à tout le monde.

**M. BERLAND** : C'est un peu le sens de mon intervention. Nous sommes pour le moment dans une phase de réflexion, et j'entends bien que la formulation ne doit pas être aussi précise, mais je peux imaginer aussi que les groupes vont devoir suivre quelques préconisations. Donc, si nous sommes d'accord, comme l'ont indiqué MM. Rosenblatt et Slama, considérons qu'il s'agit d'une base non figée. Je serais donc favorable à cette nouvelle formulation.

*(Il est procédé au vote à main levée : 1 abstention.)*

*La délibération 65/2013, ainsi amendée, est approuvée.*

*(La séance est suspendue de 13 h 06 à 14 h 23.)*

#### **4. AFFAIRES IMMOBILIERES ET PATRIMONIALES :**

↳ *IRSET : présentation du projet scientifique et approbation du projet de financement pour la construction du bâtiment dédié*

↳ *Actualisation du schéma pluriannuel de stratégie immobilière (point reporté au CA du 2 octobre 2013)*

**M. CHAMBAUD** : Je vous propose d'écouter tout de suite M. Jégou, directeur de l'IRSET, vous présenter ce projet, nous examinerons ensuite les aspects financiers de cette coopération.

**M. JEGOU** : Cet institut de recherche sur la santé, l'environnement et le travail est un projet scientifique et sociétal. La relation entre le travail et la santé remonte au XVIII<sup>e</sup> siècle, lorsque Percival Pott fit le lien entre le cancer du scrotum et les goudrons avec les petits ramoneurs de Londres. C'est très important car c'est l'invention de la médecine du travail, de l'épidémiologie des cancers.

Il se trouve que je travaille sur la différenciation de l'appareil génital et je suis biologiste, et la confrontation au sein de l'INSERM avec les épidémiologistes a accru considérablement mon champ personnel d'intérêt et de recherche. C'est probablement la raison pour laquelle les gens de la santé publique, les biologistes et généticiens faisant partie de l'IRSET m'ont fait confiance pour porter ce projet.

J'ai parlé très brièvement du XVIII<sup>e</sup>, et je parlerai de la fin du XX<sup>e</sup> où, au Sommet de la terre de Rio, fin 1990, la relation a été faite entre la santé de la terre et la santé des populations, qu'elle soit humaine ou animale. Quelque temps avant, la conférence de l'OMS de Francfort attira l'attention sur le fait que certains aspects de la santé humaine et des maladies sont déterminés par l'environnement.

Nous savons tous, dans nos activités professionnelles ou personnelles, que la préoccupation de la relation des humains à l'environnement est quelque chose d'extrêmement important. La traduction française de cette préoccupation planétaire a pris corps avec le Grenelle de l'environnement et les conférences environnementales. Pour l'Europe, cela a été la mise en place de la réglementation REACH, qui est la première réglementation universelle sur l'importation et la production de produits chimiques. Mais il y a aussi le Plan national Santé, le Plan Chlordécone, le Plan national résidus médicaments, et puis la prise de conscience dans le bassin rennais que nous disposions de forces qui pouvaient s'unir pour répondre à cette préoccupation sociétale.

Je tiens beaucoup à dire que nous ne nous sommes pas organisés parce qu'on nous l'a demandé de façon *top down*. C'est parce que les différents acteurs locaux ont pris langue à la fin des années 2007, au sein de l'Université Rennes I, ou entre l'INSERM et l'Université Rennes I et l'EHESP localement, que le projet a éclos. Mon unité INSERM 625 à l'époque s'est engagée et a servi en quelque sorte de point de ralliement volontaire à ces différentes forces, lesquelles se sont élargies en 2010 par l'arrivée d'équipes du CNRS. La création de l'IRSET, tel qu'il fonctionne aujourd'hui, remonte à janvier 2012, après l'évaluation de l'AERES et de l'INSERM.

Ce projet présente de façon très innovante plusieurs particularités.

La première est qu'au-delà de l'engagement des acteurs locaux, une validation a été apportée par des acteurs nationaux pour porter ce projet sur les fonds baptismaux (INSERM, CNRS, Université Rennes I, EHESP, Université des Antilles et de la Guyane, les CHU de Rennes, de Fort-de-France et de Pointe-à-Pitre). Cette organisation pourrait, a priori, sembler complexe, mais représente un extraordinaire levier d'organisation et de multidisciplinarité pour faire fonctionner ce projet.

Notre périmètre, de la Bretagne aux Antilles françaises, se limitait jusqu'à la semaine dernière à la Guadeloupe. Une réunion s'est tenue à Fort-de-France entre les chercheurs de l'IRSET domiciliés en

Guadeloupe et une vingtaine d'hospitalo-universitaires de Fort-de-France pour porter nos recherches jusqu'au territoire martiniquais avec, en tête, les cancers professionnels liés aux pesticides et l'émoi causé par les fermetures de certaines zones littorales, à la pêche et aux consommations de fruits de mer.

Il faut rester humble par rapport au mot philosophique que j'ai voulu mettre en tête de cette diapositive. Mais il faut bien comprendre que notre projet est un continuum d'activités qui va de la recherche la plus fondamentale, qui vient nourrir la création des connaissances, jusqu'à la formation dans toutes ses déclinaisons, qu'elle soit formation de type traditionnel, LMD ou autre, mais aussi professionnelle, par rapport à la demande et la responsabilité de trouver des emplois aux gens que nous formons.

Dans ce continuum, on trouve de la recherche fondamentale, des choses plus appliquées en toxicologie, en métrologie-expologie, en épidémiologie, en recherche clinique et sur l'évaluation du risque. C'est aussi une énorme activité d'expertise, les experts de l'IRSET sont partout car on ne trouve pas tellement d'experts au niveau national sur le champ de la santé environnementale, et comme nous représentons la masse critique la plus importante sur le territoire national, les sollicitations sont nombreuses.

Nous avons aussi des interactions avec les citoyens sous la forme de multiples conférences vers le grand public. Je suis Vice-président de l'Espace des sciences à Rennes et Président du conseil scientifique d'une association de communication scientifique basée dans les Côtes-d'Armor.

Notre philosophie, c'est : prendre nos responsabilités en termes de structuration ; l'interdisciplinarité ; contribuer à la création des interfaces entre recherche société et entre recherche et décision publique.

Quelles sont nos préoccupations ? Notre potentiel rennais permettait de répondre à des questions portant sur la reproduction du développement, notamment des cohortes mère/enfant ; la fonction pulmonaire, avec les cancers professionnels chez les ouvriers agricoles liés aux poussières et particules ; la fonction hémato-polyétique, la fonction hépatique. Sur les pathologies liées à l'environnement travail, c'est un certain nombre de cancers, de maladies pulmonaires, d'anomalies dans les fonctions de reproduction et de maladies infectieuses.

Le projet est très intégré. La création d'interfaces est la condition sine qua non pour que l'on en sache plus sur le mystère de l'humain à son environnement.

Nous avons des formations diplômantes. Nous représentons un pool de compétences pour ces formations diplômantes et professionnalisantes. C'est aussi l'animation scientifique, l'expertise et la valorisation, les politiques publiques, puis les plates-formes.

C'est un modèle d'organisation très particulier où sont intégrées des préoccupations très fondamentales, mais aussi des recherches de développement technologique, ainsi que la valorisation avec notamment plusieurs brevets en cours de dépôt.

En structuration scientifique, nous avons trois grands domaines dans le périmètre de l'IRSET :

- Environnement Signalisation et réponse aux stress ;
- Environnement Endocrinologie, reproduction, développement ;
- Environnement Technologie, recherche et développement.

Le premier domaine regroupe six équipes labellisées. L'une travaille sur le cancer du poumon. Une autre sur les cofacteurs, notre environnement n'est pas que de la chimie, ce sont aussi des agents physiques, biologiques que je qualifierais de socioculturels, de type stress, activités diverses, addictions, etc. Dans cette deuxième équipe dirigée par Michel Samson, on étudie l'interaction entre une contamination par les pesticides et des pathologies hépatiques : comment des pesticides pourraient affaiblir le foie et rendre le virus d'hépatite B plus permissif dans certaines populations, notamment en Guadeloupe ?

D'autres équipes travaillent sur les récepteurs de mort, une autre sur la biologie des systèmes. Enfin, l'équipe de Denis Michel, travaille sur les ondes millimétriques qui, avec le développement de certaines technologies, suscitent un certain nombre d'inquiétudes. Avec Bordeaux, nous sommes le principal centre d'étude de relation entre les ondes et la santé.

Dans le deuxième secteur, endocrino-reproduction développement, des gens travaillent sur les neurosciences. Sylvaine Cordier et son équipe travaillent en épidémiologie. Nathalie Dejucq travaille sur virus et produits chimiques. Enfin, Tim Seth travaille sur un certain nombre de cancers, et la reproduction.

Nous avons nos deux plates-formes, le LERES puis une plate-forme très appréciée au niveau national et international en protéomique.

Les deux plus gros secteurs où l'on trouve les gens de l'École sont les plus importants de l'IRSET, c'est-à-dire l'équipe d'épidémiologie, santé publique, évaluation du risque, dirigée par Sylvaine Cordier, puis le LERES. Dans cet ensemble, le poids de l'École est tout à fait considérable et représente un quart de l'ensemble de l'IRSET.

Voici un exemple de recherches intégrées, c'est ce que nous faisons sur les hydrocarbures aromatiques. Cette question des produits de combustion et des maladies qu'ils génèrent est abordée sous différents angles et au croisement de différentes disciplines, aussi bien sur l'effet de ces hydrocarbures aromatiques sur la membrane des cellules que sur l'inflammation, cancer du poumon et hémopathie, que sur des maladies inflammatoires, des leucémies. Puis cette recherche, qui comporte bien des aspects purement cognitifs, est adossée littéralement à la plate-forme LERES pour la nature chimique des produits et leur mesure, et sur un certain nombre de tests dans le périmètre d'Olivier Fardel.

Je vous ai déjà parlé des institutions : INSERM, CNRS, EHESP, UR1, UAG.

Les CHU jouent un rôle absolument fondamental. On ne peut pas "*adresser*" la question de la santé humaine sans être extrêmement articulé sur un certain nombre de CHU. Treize services du CHU de Rennes sont impliqués, dont on trouve la trace dans les publications, les contrats, les conférences, etc. Sept services dans le CHU de Pointe-à-Pitre sont organiquement articulés sur les recherches de l'IRSET.

Depuis peu, cela a été officialisé par l'étude qui s'appelle « Madi Prostate », dans six services hospitaliers à Fort-de-France, on a atteint à la fois un degré de confiance, de co-développement et de co-responsabilité avec des CHU, ce qui - je crois - est assez rare.

Dans le cadre de la LRU (l'EHESP et l'UR1), on nous a donné le signal de création en 2009, mais quelques activités étaient déjà développées entre les différents acteurs rennais. Depuis que nous avons décidé de mutualiser organiquement nos efforts, on voit une montée en puissance tout-à-fait spectaculaire de nos activités. Il n'y a pas de magie à cela, nos routes se croisent simplement régulièrement, les investissements sont communs, aussi bien intellectuels que sur un certain nombre d'équipements et de développements.

Nous regroupons plus d'une soixantaine d'hospitalo-universitaires, professeurs d'université, MCU ou professeurs au sein de l'École. Nous sommes plus de 50, pratiquement 60 ITA/IATOS, une trentaine de chercheurs INSERM et CNRS. Nous avons une quarantaine de doctorants. Sur des postes ITA ou même chercheurs, nous avons 42 personnes, et une douzaine en post-doctorants.

On retrouve l'EHESP à tous ces niveaux, soit une dizaine d'enseignants-chercheurs, plus de trente personnes ingénieurs, techniciens, administratifs. Sur les 235 personnes, nous représentons la masse critique la plus importante en santé environnement travail en France et probablement en Europe, c'est-à-dire 70 personnes.

Merci de votre attention, je suis naturellement à votre disposition pour toute question.

**M. SCHWEYER** : Je suis très frappé par l'hétérogénéité et les volumes, quel type de gouvernance avez-vous pour donner un peu d'unité à tout cela ?

**M. JEGOU** : Je suis le directeur de l'IRSET, assisté de deux directeurs adjoints. Nous sommes donc trois à la Direction, très unis dans nos affinités mais surtout dans nos actions. Dominique Lagadic de l'UR1, est chercheuse CNRS, et Denis Zmirou est à l'EHESP.

Nous avons aussi un comité directeur regroupant la Direction mais aussi chacun des responsables de plate-forme ou d'équipe. Il se réunit une fois par mois.

Plus largement, nous avons un organe de Direction avec le noyau dur de la Direction au sens large avec les chefs d'équipe, et des élus qui représentent chaque catégorie de personnel, jusqu'au hors statut, CDD, etc., qui sont représentés suite à des élections.

Nous tenons également une assemblée générale dont l'une des prérogatives est de constituer le corps électoral et de définir la représentation des différents corps de personnels, administratifs, techniciens, ingénieurs, professeurs. Cette assemblée se réunit une fois par an, en fin d'année.

**M. SLAMA** : C'est un exposé intéressant sur un projet qui répond bien aux orientations telles qu'elles ont été définies tout à l'heure. J'ai une interrogation concernant le financement de ce projet.

**M. BERLAND** : Avant de vous positionner sur la question, j'avais prévu que le directeur nous explique où nous en sommes des co-financements et de leurs évolutions.

**M. JEGOU** : Dans le dernier CPER, j'étais le représentant INSERM régional et je représentais une opération substantielle BioSanté. J'avais obtenu des financements, que nous mettons naturellement aujourd'hui dans le pot commun de l'investissement dont il est question aujourd'hui.

**M. BERLAND** : Je vous propose que le directeur fasse une synthèse de l'état de financement de ce projet.

**M. CHAMBAUD** : J'en profite pour remercier M. Jégou pour cette présentation. J'ai cru comprendre que le projet avait été discuté plusieurs fois, et il me semblait important que les administrateurs soient informés du volet scientifique de l'ensemble de ce sujet.

*(Départ de M. Jégou.)*

C'est l'une des premières choses que j'ai regardées, c'est-à-dire la qualité et la pertinence du projet. Toutes les personnes que j'ai pu rencontrer au niveau scientifique me confirment que nous avons à Rennes, avec l'IRSET, une équipe qui n'a pas d'équivalent en France, et qui a très peu d'équivalents en Europe sur tout ce qui tourne autour des études santé environnement et travail. Je n'ai pas besoin de vous dire à quel point ces problématiques sont régulièrement, non seulement médiatisées mais aussi politisées au sens plus ou moins pur du terme.

Concernant les aspects financiers, c'est, je pense, le premier sujet, avec les deux PRES, auquel j'ai été confronté à mon arrivée. On me demandait de façon urgente où nous en étions de ce dossier, et si l'École acceptait ou non de financer la part qui lui était dévolue en raison de l'urgence d'asseoir et de finaliser le plan de financement pour l'IRSET.

C'est en fait la première tranche d'un projet en deux phases. Il a été élaboré à hauteur de 16 millions d'euros avec une demande de financement pour l'École à hauteur de 7 millions d'euros. Ce projet fait l'objet non seulement d'un financement des collectivités territoriales, principalement le conseil régional et Rennes Métropole, mais aussi d'un fort engagement de ces mêmes collectivités qui souhaitent que ce projet voie le jour. C'est la raison pour laquelle d'ailleurs, lorsque nous avons refait le tour de table à la fin du mois de mai, le conseil régional et Rennes Métropole ont accepté d'augmenter le financement.

Le conseil régional nous a écrit formellement qu'il était prêt à mettre 1 million d'€ supplémentaire, et Rennes Métropole 200 000 €. Par conséquent, l'engagement de l'École serait de 5,8 millions.

Nous avons souhaité préciser au maximum l'engagement pour le rendre plus clair, même si cela demande encore quelques précisions. Vous avez vu, au travers les différents modes de financement, notamment le CPER et les fonds FEDER, que l'opération doit s'achever fin 2015. En faisant un rétro-planning, elle doit démarrer à l'automne.

C'est la raison pour laquelle on m'a sollicité en urgence, notamment le Rectorat et les collectivités territoriales, pour me demander si l'École maintenait son engagement. Sachant que sans engagement d'ici l'automne, ce projet ne se fera pas. Nous perdrons alors les fonds FEDER, et ainsi toute possibilité de le faire car il n'y aura pas d'autre engagement supplémentaire à hauteur de 3 millions d'euros. Je voulais bien insister sur ce deuxième point. Ce projet suscite donc une attente très forte.

Troisièmement, au vu du fonds de roulement actuel et la projection sur les années à venir, si nous acceptons d'avoir une vision moyenne, c'est-à-dire un fonctionnement à l'équilibre, nous sommes dans l'optique de faire cette opération sans atteindre notre fonds de roulement prudentiel, et en gardant une marge autour de 3 millions d'euros.

Cela étant, en étudiant ce point ainsi que les opérations ultérieures que nous aurions de toute manière à engager, il m'a semblé que ce fonds de roulement était malgré tout très faible par rapport à l'engagement total. C'est pourquoi j'ai sollicité des ministères de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche et des Affaires Sociales et de la Santé un financement exceptionnel de 1,5 million chacun, pour réduire l'apport de l'École de 5,8 millions à 2,8 millions.

Deux éléments sont aussi à considérer. Nous pensons que ce projet ne concerne pas uniquement l'École, il n'est pas à visée régionale, même si la Région s'est fortement engagée, mais vise une équipe

dont l'audience est nationale voire internationale, et ce, sur les deux versants. En termes de recherche, c'est une équipe phare en France sur l'aspect d'environnement santé et travail. En termes de retombées d'expertise sur le ministère des Affaires Sociales et de la Santé, ou de capacité à nourrir les formations y compris statutaires sur les aspects environnement et santé, c'est extraordinairement précieux pour nous. J'espère que les deux ministères le verront ainsi : c'est la capacité du territoire breton, dans le cadre de l'École, de faire en sorte de valoriser cette expertise bien au-delà des frontières de l'école ou nationales.

C'est la raison principale pour laquelle nous avons fait cette demande conjointe. Par rapport au débat qui s'est amorcé ce matin, il nous a semblé que si les deux ministères financent conjointement cette opération de manière équilibrée, ce serait un geste symbolique fort.

Vous n'allez pas manquer de vous demander si l'opération l'IRSET peut entraîner une incapacité de réaliser les autres opérations par la suite. La réponse se trouve en partie dans ce que je vous ai dit. Si cette demande auprès de nos ministères est honorée, nous aurons une marge de manœuvre plus importante pour démarrer d'autres opérations.

Ensuite, et c'est pourquoi le COP porte aussi sur la politique de sites et architecturale, il nous reste deux opérations à faire avec les deux résidences. Mais nous n'avons pas de vision claire à ce jour de la nature de la réhabilitation que nous devons engager. Les capacités hôtelières dont nous aurons besoin dans les cinq prochaines années demanderont-elles de réhabiliter les deux ? Sachant qu'elles ne sont pas occupées à plein toute l'année, loin de là. Donc, peut-être faut-il réhabiliter une résidence, voire une et demie. Je souhaite très clairement que nous soyons capables de bien mieux préciser cet aspect dans le cadre du COP.

Par ailleurs, nous avons entamé une discussion à l'occasion des contacts que j'ai eus avec Rennes Métropole et le conseil régional ainsi que les universités proches, notamment Rennes 1. Nous avons également à définir une politique d'accueil des étudiants et des élèves dans l'environnement ; des écoles proches géographiquement sollicitent nos capacités d'hôtellerie. L'important pour nous est que nous puissions démarrer cette réflexion de façon collégiale avec les autres établissements alentour, y compris pour maximiser et optimiser le remplissage de ces résidences.

Cela sous-entend aussi, ce qui m'a été rappelé par le Recteur et le Préfet de région, la possibilité de nous inscrire dans le prochain Contrat de Plan Etat/Région (CPER) qui semblerait beaucoup plus axé sur les réhabilitations que sur les constructions. C'est aussi un sujet sur lequel nous pouvons avoir des éléments.

Ainsi, nous sommes au pied du mur avec cette opération IRSET et devons dire si nous nous engageons ou non. Par ailleurs, nous devons réviser l'ensemble avec les autres sujets. Je pense qu'il faut autant faire la réhabilitation des résidences que cette opération IRSET. Excepté que pour procéder à la réhabilitation des résidences, il faut avoir une idée claire de ce que nous devons réhabiliter, une ou deux résidences, de quelle manière, et avec quel type de partenariat.

Dernier petit point, puisque c'était aussi un élément pour lequel il restait quelques incertitudes, nous avons précisé les aspects juridiques de la maîtrise d'ouvrage par le rectorat, et nous sommes en discussion avec Rennes 1 et l'INSERM sur la convention de fonctionnement de ce nouvel édifice que serait l'IRSET.

**M. SLAMA** : Merci pour ces explications très détaillées qui répondent en partie à nos interrogations. La question majeure concerne l'impact de cette opération sur le fonds de roulement. J'entends bien que la décision est à prendre rapidement pour ne pas manquer une opportunité, ainsi que la possibilité d'avoir ces subventions. Pour le coup, cela réglerait-il le problème ? En effet, je pense que connaître l'impact sur le fonds de roulement nous permettrait de prendre une décision plus sereinement.

En tout cas, la position de la Fédération Hospitalière de France sur ce dossier est qu'elle manque de visibilité sur l'ensemble du financement de l'École et les investissements, et qu'il lui est donc difficile de se prononcer sur cette opération. Nous allons donc nous abstenir car nous estimons que l'on risque d'engager l'avenir, alors qu'il reste beaucoup de sujets et que l'on sait que le contexte financier sera difficile. À moins que les ministères aient de bonnes nouvelles, que cela règle le problème, auquel cas nous ne pourrions être que pour cette opération. Mais en l'état actuel des informations que vous nous avez communiquées, nous restons sur une position d'abstention.

**M. SCHWEYER** : J'aimerais avoir un point d'éclaircissement. D'abord, nous avons déjà été appelés à voter des valises à la main début juillet au motif que, si l'on ne votait pas, dans la foulée, les fonds FEDER n'étaient pas alloués. Je suis donc un peu étonné que l'on nous réserve l'imminence des fonds FEDER car je pensais que c'était réglé.

Deuxièmement, j'aurais voulu connaître l'articulation des deux tranches. D'après ce que j'ai compris, la première tranche est un peu neutre pour l'École, c'est à la fois le démarrage de l'IRSET et on règle les problèmes de locaux du LERES. Nous en avons besoin et, de plus, le budget que vous annoncez correspond à la réhabilitation. C'est une opération presque indiscutable au sein de l'École.

En revanche, *quid* de la deuxième tranche ? J'avais compris que l'IRSET n'existerait réellement qu'avec les deux tranches. Etant donné que cela tire déjà pour la première tranche, qu'en est-il de la seconde, et donc de l'aboutissement du projet ?

**Mme DESSEIN** : L'utilisation des fonds FEDER se fait de la manière suivante : le FEDER rembourse sur la base de factures de travaux réalisés. Donc, pour mobiliser ces fonds avant le 1<sup>er</sup> janvier 2015, c'est-à-dire la date limite, il nous faudrait commencer à lui donner des factures en juin 2015. Pour arriver à terminer la construction du bâtiment en 2015, nous devons lancer les études et le concours d'architectes dès le mois de juin dernier. Nous avons donc voté, en juin 2012, 350 000 euros, qui est la participation de l'École à cette phase de lancement du concours de la maîtrise d'œuvre.

Le projet a été choisi, nous en sommes à la phase d'avant-projet sommaire (APS), projet simplifié, antérieur à l'avant-projet définitif. L'avant-projet simplifié devrait être adopté avant l'été, nous aurons ensuite l'avant-projet définitif. Puis, nous aurons le lancement de la consultation des entreprises. Et à ce stade, le projet ne pourra plus s'arrêter.

**M. THOMAS** : Je vais éclairer le conseil sur ces deux tranches. La tranche 1 a vocation à rassembler, outre le LERES qui occuperait près de la moitié de la surface, les équipes situées sur le campus de Beaulieu. Ainsi, nous aurons dans un premier temps l'ensemble des équipes de l'IRSET, entre le futur bâtiment (tranche 1) et les équipes du campus de Villejean à quelques centaines de mètres d'ici. La tranche 2 est destinée à rapatrier les équipes situées Villejean pour compléter le bâtiment.

Et par conséquent, la tranche 1 concerne l'EHESP mais pas la tranche 2, à ceci près que le bâtiment sera quand même installé sur son terrain. Mais aucune participation ne sera demandée à l'EHESP, en tout cas c'est ainsi que je l'ai compris dans toutes nos réunions, dans la mesure où nous n'avons pas à occuper le moindre mètre carré au sein de cette tranche 2.

**M. SCHWEYER** : Mais le projet scientifique démarre dès la tranche 1 ?

**M. THOMAS** : Tout à fait, le projet scientifique a démarré d'une manière conditionnelle par rapport à l'INSERM, nous commençons à beaucoup travailler ensemble. Il sera reconduit in fine par l'INSERM dans trois ans, uniquement si le bâtiment existe et si toutes les équipes sont regroupées. Dans le domaine, il est vrai que la proximité des équipes et l'économie de moyens avec la mise en commun d'un certain nombre de lieux extrêmement stratégiques est une condition sine qua non du développement de tels instituts de recherche.

**M. CHAMBAUD** : J'ajoute un point à ce que disait M. Schweyer, c'est moins qu'une opération blanche. Effectivement, avec les montants actuels, si nous devons réhabiliter le LERES, nous sommes sur une opération du même ordre. Mais j'ajoute que si nous n'avançons pas, que ce soit dans la réhabilitation ou dans l'IRSET, nous perdrons des ressources. C'est-à-dire qu'il existe des chances non négligeables de ne pas passer la certification COFRAC, et donc de ne plus avoir cette capacité d'expertise, ce qui signifierait un manque à gagner pour l'École autour de 2 millions d'euros par an. Quelle que soit la modalité, si nous voulons avoir cette capacité d'expertise en environnement et santé, il faut de toute façon faire quelque chose.

**M. LEDOYEN** : Je partage tout à fait l'analyse de François-Xavier Schweyer quant au coût de la réhabilitation du bâtiment actuel. Ma question porte sur les 350 000 euros, s'ajoutent-ils aux 16 millions ou sont-ils intégrés ?

**M. CHAMBAUD** : Ils sont intégrés.

**M. LEDOYEN** : L'École a donc déjà versé 350 000 euros.

**M. CHAMBAUD** : Oui, et ceux-ci sont ainsi à déduire.

**M. THOMAS** : Pour la clarté des débats, je rappelle les chiffres qui ont été communiqués dans une note financière sur les différents scénarios. La réhabilitation de l'actuel bâtiment LERES s'élève à 6 700 000 euros.

**M. POMMERET** : Par qui a-t-elle été faite ?

**M. THOMAS** : Par nos services, et cela a été consolidé par les services du rectorat quant au coût du mètre carré de réhabilitation. La décomposition est de 5,3 millions pour l'opération, et 1,170 millions de coût additionnel, car si l'on décide de réhabiliter le LERES, il faut reloger tout le monde en attendant, et il ne s'agit pas que de déplacer des bureaux. C'est donc un manque à gagner d'une année de chiffre d'affaires, c'est-à-dire plus de 2,5 millions, sans compter le devenir des personnels. C'est pourquoi nous avons des coûts additionnels d'une location provisoire, d'un déménagement et d'une perte de chiffre d'affaires, qui n'est d'ailleurs pas incluse ici. Pour une construction isolée, qui serait une solution alternative, nous sommes arrivés à un coût total de 6,570 millions suivant les mêmes éléments consolidés par les services du rectorat.

**M. GIBELIN** : Nous avons eu l'occasion de dire l'année dernière un certain nombre de choses sur la méthode concernant ce dossier, et je ne retire rien. Je le rappelle d'autant plus que nous avons eu l'occasion de dire aux équipes du LERES combien nous étions d'accord devant l'urgence. La difficulté de ce dossier est que le débat ne peut se restreindre à l'opportunité ou non de répondre à la situation du LERES. Il est évident qu'il faut une réponse.

En revanche, la façon dont le dossier est présenté au Conseil d'administration avec ce manque de visibilité rend les choses un peu compliquées. En l'occurrence, vous nous donnez un certain nombre d'informations, mais j'aimerais connaître la réponse des ministères.

Certes, vous faites une demande, mais elle change de manière très importante la nature de ce qu'il faut faire. Il me semble que nous avons besoin d'une réponse pour pouvoir avancer, en redisant bien que le débat ne porte ni sur l'intérêt scientifique ni sur la nécessité pour les personnels qui travaillent dans de très mauvaises conditions au LERES.

**Mme QUIOT** : La réponse des ministères n'est pas connue à ce jour puisqu'ils viennent d'être saisis. Il faut noter, par rapport au débat précédent qui montrait un besoin croissant et des demandes de lisibilité que vous venez de rappeler, que le ministère accueille d'un œil favorable toutes les démarches entreprises en vue de clarifier un certain nombre de points concernant la construction de l'opération.

C'est-à-dire que cela touche autant l'investissement que le fonctionnement. Je crois que la participation éventuelle du ministère, dont nous sommes en train d'étudier la faisabilité, sera à l'aune de la clarification et des informations que nous aurons sur le montage global de l'opération : l'investissement, le fonctionnement et les coûts possibles ou ceux qui seraient susceptibles d'impacter le budget de l'EHESP.

Pour ce qui concerne l'investissement, nous demandons des clarifications sur la maîtrise d'ouvrage, les conditions de réalisation et d'opérationnalité. Au-delà des engagements, qui sont dans le fond du dossier et qui viennent d'arriver, donc tout cela est en construction et nous accueillons cela de façon très favorable, nous demandons des précisions aussi sur le calendrier de passage devant les exécutifs des collectivités territoriales. On peut considérer que la réponse des ministères n'est pas connue. Mais nous considérons à notre tour que le passage devant les commissions et les exécutifs locaux n'est pas certain. C'est normal car c'est une opération complexe à coûts élevés, avec un partenariat riche et multiple et des jeux d'acteurs compliqués.

Pour l'instant, nous actons avec satisfaction les progrès de l'École afin de mieux faire connaître l'opération. Mais nous estimons, et c'est le sens de la délibération qui vient d'une proposition ministérielle, qu'il est inutile de demander au Conseil d'administration de se prononcer sur un financement financier aujourd'hui car il est beaucoup trop tôt. La lisibilité n'est pas complète faute d'éléments pour apprécier et prendre une décision en pleine connaissance de cause.

En revanche, il est clair que pour continuer à négocier, et au stade d'avancement de ce projet, l'École a besoin d'avoir les coudées franches et des marques de confiance de la part de son conseil, ses tutelles et partenaires pour rester dans le jeu en ayant des éléments concrets. Nous avons donc proposé que le Conseil se prononce et accorde un mandat de négociation au directeur, encadré à hauteur de

5,8 millions pour l'École, ce qui est la prise en acte du dernier plan de financement qui s'est amélioré en quelques semaines. Il faut le reconnaître.

Tout cela va dans le bon sens. Dans ce dossier, dont l'intérêt scientifique ne pose pas débat mais dont les conditions d'opérationnalité ne sont pas encore tout à fait éclaircies, il faut que l'École ait la capacité d'agir, de négocier et d'aller plus loin dans le mandat.

**M. COURAUD** : La réponse sera la même à propos de la subvention ; notre ministère a été sollicité il y a vraiment très peu de temps. Il considère que c'est une opération extrêmement importante sur le plan scientifique, très mobilisatrice, et le soutient. Mais il est vrai que le calendrier de financement n'est peut-être pas suffisamment précisé.

Je suis frappé par une chose : c'est un projet sur lequel aucune critique n'est émise et il correspond à un investissement que l'établissement aurait été obligé de faire de toute façon pour réhabiliter le LERES. Je ne vois pas comment on pouvait l'éviter. Devant un projet sur lequel il n'y a pas de critique de fond, on pourrait imaginer un Conseil d'administration enthousiaste poussant au projet, et des tutelles prudentes. Or, nous sommes dans une situation absolument inverse : les tutelles sont plutôt favorables et poussent, et le Conseil d'administration hésite. Je me faisais cette remarque tout à l'heure, ce n'est pas très typique. Mais peut-être ne suis-je pas suffisamment dans le monde de la santé !

Je suis convaincu que c'est un très bon projet pour l'École et je vais défendre auprès de ma hiérarchie son financement, mais je me vois mal le faire si le Conseil d'administration émet un vote de doute profond. Je ne peux pas défendre un projet que le conseil lui-même ne défend pas. Étant donné la façon dont la question est posée au Conseil d'administration, c'est-à-dire, dans de très bonnes conditions, permettre au directeur de défendre son projet et aux représentants des tutelles de le faire auprès de leur hiérarchie, il me semble qu'un vote de doute ou de défiance serait très destructeur.

**Mme BONNAURE-MALLET** : Je vais m'exprimer à titre local, appartenant à la région Bretagne. Pour la Région et la collectivité, le soutien est très affirmé sur ce projet scientifique d'excellence. Nous l'avons fait évaluer à plusieurs reprises par les différents ministères, et il tient à cœur au niveau national et européen.

Pour ne pas revenir sur ce qui a déjà été exprimé, je voudrais dire quelque chose d'un peu nouveau. Monsieur le directeur, vous êtes vraiment très bon : récupérer 1 million d'euros en fin d'exécution d'un CPER auprès du conseil régional, 200 000 euros auprès de Rennes Métropole, et arriver à faire lever 3 millions d'euros de FEDER mérite des bravos. En tant qu'exécutif de l'Etat pour la D2RT Région Bretagne, je n'arrive pas à lever de l'argent auprès des collectivités pour compléter certaines opérations d'intérêt pour nos collègues bretons. À ce titre, monsieur le directeur, je vous dis bravo !

*(Applaudissements dans la salle.)*

**M. GIBELIN** : En réponse à M. Couraud quant à la prise de position du Conseil d'administration l'année dernière, je fais partie de ceux qui avaient voté favorablement, et pour cause. Je trouve qu'il est surréaliste d'entendre que les deux ministères viennent d'être saisis, alors que la question de l'accompagnement de ce projet avait été l'essence même de leur réponse il y a un an. Certes, la lettre officielle a été envoyée récemment, j'entends bien et vous avez raison. Mais le besoin de l'engagement des deux ministères pour soutenir ce projet était le sens du débat. Je n'étais pas tout seul dans ce Conseil, et si j'ai posé la question tout à l'heure, c'est que j'attendais une réponse par rapport à cela. Que le directeur ait fait une demande formelle est très bien, mais on ne peut pas simplement dire aujourd'hui que l'on vient d'être saisis. Certes, les choses avancent, mais c'est en raison de discussions et de changements de la part des collectivités.

Tout le monde s'accorde à dire que cette opération est importante au plan scientifique et a un vrai intérêt de mutualisation. Mais elle est d'autant plus compliquée à monter qu'il n'y a pas, de la part de ceux qui devraient en porter le sens, de coordination.

Bien évidemment, je suis favorable à voir avancer ce projet. Mais, je trouve que c'est vraiment un cas d'école sur la façon dont cela peut être construit et dont ce type de projets peut avancer.

**M. FONTAINE** : Je rappelle que le chiffre attendu à la fin de l'année dernière était de 6 millions. Cette possibilité avait été évoquée, et pour avoir défendu l'intérêt scientifique du dossier et l'importance extrême pour l'École, je peux vous dire que de tels montants n'étaient pas très bien accueillis.

Il vient d'être évoqué les efforts que le directeur a obtenus des autres partenaires et un montant de subvention qui n'est plus du même niveau. Par ailleurs, Mme Quiot a rappelé un certain nombre d'éléments tout à l'heure. Dans une situation de négociation difficile en période budgétaire tendue, avec un dossier qui n'est pas parfaitement clair et bouclé, n'importe qu'elle faille sert de prétexte à refuser ou à différer, ce qui peut revenir au même. Tous ces éléments sont donc nouveaux. Lorsqu'il est dit que la demande vient de parvenir aux ministères, c'est sous cette forme et dans ces conditions, et nous espérons que cela permettra d'avancer dans le sens souhaité, bien que certains arbitrages peuvent nous dépasser, comme vous le savez.

**M. POMMERET** : Je voulais rappeler à Jean-Luc Gibelin qu'il s'est abstenu l'année dernière et n'avait donc pas voté pour. Je vérifiais car je faisais partie du peu de personnes qui avaient voté contre. Je n'étais pas opposé au projet, qui est très intéressant scientifiquement, mais aux conditions dans lesquelles on nous avait amenés à voter en juin dernier. Voici un an, on nous disait qu'il fallait prendre la décision avant le 1<sup>er</sup> juillet et que nous perdrons sinon les fonds FEDER.

Je veux faire crédit aujourd'hui à toute l'équipe qui a retravaillé sur le projet pour faire en sorte qu'il obtienne le soutien de l'ensemble de l'École, en particulier son directeur pour rapporter des financements. J'en suis très conscient, et j'abonde dans le sens de Mme Bonnaure-Mallet pour dire qu'un énorme travail a été réalisé sur ce plan.

Cela étant, M. Couraud estime que l'École est un peu timide et que les ministères sont enthousiastes, mais je l'invite à relire la page 21 du PV du mois de juin 2012 où il est mentionné que le représentant des ministères sociaux demande à ce que soit inscrit qu'ils ne sont en rien favorables à ce projet. C'est pour marquer le coup, et je tiens le document à votre disposition.

Dans ces conditions, compte tenu du mandat qui est demandé pour continuer à travailler sur ce dossier, je ne voterai pas contre et je ne m'abstiendrai pas, et je voterai pour.

En revanche, j'ai une question subsidiaire que j'avais déjà posée à l'époque sans avoir de réponse complète. Étant donné que cela constitue pour le LERES un centre d'accueil immobilier, j'avais évoqué l'an dernier les personnels hébergés dans le bâtiment du LERES mais qui ne seraient pas intégrés à l'équipe IRSET. J'aimerais savoir où ils seront logés, et si la chose est déjà prévue. Sinon, dans un an, comme le ministère, on dira que l'on ne savait pas et que l'on découvre le projet.

**Mme DESSEIN** : Tous les personnels du LERES sont intégrés dans le bâtiment IRSET.

**M. POMMERET** : Je parle des personnels se trouvent dans le bâtiment du LERES mais sans dépendre de lui.

**Mme DESSEIN** : Le DSET ne sera pas logé dans le bâtiment de l'IRSET, et nous avons prévu une réunion avec eux la semaine prochaine pour discuter de leur future localisation dans l'ensemble des locaux que nous aurons à disposition, suite à l'extension de la MSHB.

**M. ROSENBLATT** : Comme cela avait été dit l'année dernière, personne ne doute de la pertinence et du bien-fondé du projet. C'est un premier point important pour lequel il y a, si j'ai bien compris, unanimité du Conseil d'administration. Ce n'est pas rien.

Il est vrai que depuis un an ou plus, la conduite du projet nous déconcerte quelque peu. Je ne peux que souscrire à l'enthousiasme des tutelles l'année dernière, monsieur Couraud, puisque nous étions invités à voter à partir d'un document qui faisait apparaître un fonds de roulement négatif à brève échéance. Et tout en ne pouvant pas s'engager, les administrations de l'État nous priaient de voter pour. Comprenez qui pourra... Et nous avons eu du mal à le comprendre en effet à l'époque.

Aujourd'hui, la situation est un peu différente, ce n'est pas grâce aux subventions et il semblerait que l'on soit revenu à meilleure fortune, tant mieux si c'est le cas. Mais il aurait été important de pouvoir disposer de données budgétaires pluriannuelles claires permettant de voir comment les différents investissements indispensables, dont celui du devenir du LERES mais aussi de tous les autres, étaient financés à court, moyen et long terme, de telle sorte que l'on sache, en prenant la responsabilité d'un vote, où l'on mettait les pieds.

Or, cela fait encore largement défaut, et j'espère que viendra vite le moment où nous aurons clairement ces données qui permettront de travailler de manière plus logique, et d'être dans une situation plus claire.

Par exemple, si le LERES déménage à brève échéance dans l'IRSET, je suppose que cela induira un coût de transformation ou de démolition de ces locaux, qu'il faudra bien aussi imputer quelque part. On peut l'imputer sur une opération ou une autre, peu importe, c'est un coût porté par l'ensemble de l'établissement.

Je pense aussi que notre directeur est très bon puisqu'il nous est proposé de voter de lui donner mandat pour sécuriser sur le plan juridique et financier la participation de l'École, comme le disait madame, ce n'est pas rien.

**M. CHAMBAUD** : En complément de réponse à MM. Pommeret et Rosenblatt, comme je vous l'ai dit d'emblée, et pour être très clair sur le sujet, ce qui vous est présenté est l'opération IRSET, "point". C'est probablement aussi la différence avec les présentations qui vous ont été faites auparavant.

Je suis à ce jour "sécurisé" sur le périmètre de l'opération IRSET. Si l'on ne fait que cette opération IRSET, cela induit le plan de financement que vous avez dans vos documents, c'est-à-dire qui, même sans les 3 millions d'euros, l'opération passe avec un résiduel d'environ 3 millions d'euros au-delà du prudentiel. C'est aussi le sens de ce que je souhaite écrire à nos deux ministères, c'est-à-dire que nous pouvons faire l'opération IRSET, mais pas grand-chose d'autre. Si ce n'est, mais je pense que nous devons tout de même le travailler, attendre éventuellement la capacité de s'inscrire dans le Contrat de Plan État/Région sur la réhabilitation des résidences. Mais ceci est hypothétique.

Pour moi, le fait de faire appel aux deux ministères consiste d'abord à leur faire prendre conscience de la nature de l'opération, c'est-à-dire avec une équipe régionale de haut niveau à vocation nationale et internationale. J'insiste sur cela, M. Jégou l'a bien montré et c'est pour moi un élément majeur de la demande auprès des deux ministères. C'est un élément supplémentaire par rapport aux demandes qui ont été faites. Si j'ai bien compris, la demande faite auparavant ne concernait que le ministère de la Santé. Nous sommes dans l'optique de faire une demande conjointe parce que les deux ministères doivent se sentir solidaires par rapport à cela.

Cela ne signifie pas qu'il ne faut pas faire le reste. Je voudrais même le dire vis-à-vis de nos deux tutelles : si nous demandons 1,5 million à chacun, c'est pour réaliser l'opération IRSET mais aussi pour continuer à travailler sur les opérations de réhabilitation qui sont tout aussi importantes.

Excepté qu'aujourd'hui, et cela rejoint ce que disait M. Pommeret, l'endroit où vont être logées les personnes du bâtiment LERES mais qui ne sont pas de l'IRSET doit aussi faire partie du travail à mener sur la politique de sites et architecturale de l'École. À ce jour, nous avons des éléments mais qui ne sont pas suffisamment précis.

Or, j'aimerais que nous soyons capables de dire, dans les semaines ou mois qui viennent, au travers de l'exercice d'élaboration du COP, ce dont nous avons besoin. Je me sentirais alors beaucoup plus solide y compris vis-à-vis des négociations avec le Préfet ou la Région dans le cadre du CPER, ou avec Rennes Métropole pour l'accueil des étudiants et des élèves sur le site.

Je veux bien que l'on dise qu'il faut un plan global, mais les autres opérations ne sont pas assez précises à mes yeux, alors que le projet IRSET l'est.

Ce que je vais dire n'est pas à titre d'ultimatum, mais je suis assez d'accord avec ce qui s'est dit, c'est-à-dire que l'on ne sait pas exactement où se situe la limite. Les précisions que nous avons pu obtenir sont celles que Catherine Dessein a rappelées. C'est-à-dire que le *deadline* n'est pas au 1<sup>er</sup> juillet mais au fait que nous soyons capables de démarrer l'opération à l'automne. Et donc, les premiers éléments doivent sortir fin septembre, début octobre pour le lancement de la consultation. Et c'est un vrai *deadline* ; si nous ne le faisons pas, l'opération ne passe pas.

Or, j'ai l'impression que nous sommes un peu dans la situation du serpent qui se mord la queue. On nous dit au rectorat, qui est maître d'ouvrage : on a besoin, y compris pour finaliser le plan pluriannuel de financement et la cadence des engagements des uns et des autres, d'avoir l'assurance que vous êtes bien partie prenante. Si d'un autre côté, on nous dit : pour être sûr que l'on va bien vous autoriser aux 5,8 millions, il nous faut le plan pluriannuel de financement précis... Il faut bien que l'un des deux lâche, sinon on ne va pas y arriver.

Le plus dommageable serait de dire d'ici quelque temps : c'était une très belle opération, mais on l'a ratée. J'espère ne pas en arriver là, mais on voit bien que, quel que soit l'endroit où est le mur, il faudra tout de même avancer assez rapidement sur le sujet.

**Mme URING** : Comme cela a déjà été évoqué, et malgré les différentes atténuations qui peuvent y être apportées, nous ne pouvons que constater l'importance de l'engagement financier que va devoir fournir l'EHESP. La simulation financière nous apparaît d'ailleurs plus que hasardeuse, comme l'a souligné M. Chambaud, elle n'intègre pas la rénovation des résidences. À ce sujet, nous ne pouvons que regretter que cela soit traité de manière incidente alors que cela devrait constituer un axe fort de la stratégie immobilière de l'École. Je pense que nous arriverons à vous en convaincre, monsieur Chambaud.

Deuxièmement, la simulation financière ne tient pas compte des effets de l'évaluation du patrimoine immobilier par France Domaine. Tabler sur une disponibilité du financement avec cette hypothèse nous apparaît problématique, l'absence d'amortissement du patrimoine constituant une importante réserve de la certification, le commissaire aux comptes avait d'ailleurs souligné les charges importantes qui pourront en découler.

Nous craignons donc que ce projet n'engloutisse toutes les marges de manœuvre financières restant à l'EHESP et exclue, de fait, toute possibilité d'autres travaux, notamment ceux des résidences.

**Mme BONNAURE-MALLET** : Je peux peut-être répondre concernant les travaux actuellement effectués par Rennes Métropole, que l'on appelle le SDU (schéma de développement universitaire), M. Chambaud y a fait un peu allusion. Nous sommes actuellement en train de travailler sur notre campus, et vous faites bien partie du campus de Villejean, et la possibilité de mutualiser la vie étudiante, et bien sûr des élèves, sur tout ce qui concerne la restauration, l'hébergement, les espaces de vie et les moyens de transport. Ce travail, auquel l'EHESP participe, doit aboutir à la fin de cette année, et donnera une meilleure visibilité à tous les étudiants, de la santé mais aussi des autres disciplines, comme les Lettres avec l'UR2, et l'EHESP.

Voilà ce que je peux vous dire sur les capacités aujourd'hui de travaux et de perspectives de financement dans le cadre du développement urbain.

**M. PARENT** : Les arguments étant entendus, il va falloir que les gens se positionnent de manière claire. Un argument va dans le sens du vote "pour" ; ce projet est enfin précis, donnera enfin à l'EHESP une dimension internationale reconnue et indiscutable, et va voir le jour à l'EHESP sur le site de Rennes. Si j'ai bien compris, il s'agit de rapatrier toutes les forces engagées actuellement dans le projet IRSET qui ne sont pas encore sur le campus de l'EHESP, et de donner enfin cette dimension recherche nationale et internationale à l'EHESP.

J'ai bien compris que la Direction était très préoccupée par les questions d'ordre financier. Il ne s'agit pas de grever ou d'empêcher tout autre projet mais de vérifier que chaque projet tient la route sur le plan financier. Mais, il faut tout de même se décider à faire des choix, et je crois qu'il est temps.

L'EHESP est tout de même faible sur sa mission de recherche. Il faut savoir ce que nous voulons : lui donner cette dimension ou non. D'autant que c'est dans l'une des trois orientations stratégiques. Pour la recherche en management, qui coûte moins cher, on y arrivera par des recrutements, des projets de recherche, etc. Ici, en l'occurrence, il faut des infrastructures, réunir des forces dispersées, et cela semble enfin ficelé.

**M. ZMIROU-NAVIER** : Vous avez compris que j'étais très impliqué, à la fois, en tant que directeur adjoint de l'IRSET et responsable du département directement concerné par ce projet.

Bien sûr, c'est un projet de recherche, mais sur lequel s'adosse aussi l'ensemble de nos formations, y compris statutaires. La formation des IGS qui va se transformer l'année prochaine, à la demande des organisations syndicales, va s'y adosser de telle sorte à être diplômante. Comme depuis trente ans la formation des IGS l'est au travers de la formation d'ingénieurs de spécialité. C'est une poursuite de notre effort, y compris en matière de formations diplômantes et statutaires.

Il faut entendre ce qui a été dit tout à l'heure, notamment par Alain Fontaine : refuser ou différer revient au même. Je pense en effet, qu'à cette époque, où l'on apprend des difficultés croissantes de mois en mois, différer notre décision et notre "enthousiasme" dans l'appui que l'on apporterait à ce projet serait assez dangereux.

Dans le compte rendu du Conseil d'administration qu'il nous a été donné de valider aujourd'hui, je faisais une remarque sur le précédent conseil où j'avais précisément alerté les deux tutelles en leur demandant combien elles allaient mettre : *"surtout pas zéro"*.

Afin de prendre les tutelles au mot en disant : la demande est formulée, à combien allez-vous situer votre apport pour contribuer à la réalisation de ce projet ? il faut vraiment accepter et voter de manière très significative un tel projet.

**M. MESURE** : Compte tenu de l'importance du projet et de ce qui a été dit sur ce que j'appellerai le donnant/donnant, avec les investissements nécessaires pour le LERES ; de la façon dont la délibération est présentée ; du fait que l'on donne mandat au directeur de sécuriser sur le plan juridique et financier la participation de l'École ; que celui-ci tiendra le Conseil d'administration informé de l'avancement des démarches et viendra nous dire vers l'automne que les choses sont calées ; et que nous aurons probablement l'occasion d'avoir un compte rendu de cela à notre prochaine séance, nous voterons pour le projet.

**M. BERLAND** : Je vais donner quelques éléments de contexte. Le maître d'ouvrage est le rectorat et vous savez bien qu'a priori il sera très attentif, puisqu'il en aura la charge et les conséquences, au fait d'avoir le plan de financement adapté à cet investissement. Sinon, il ne s'engagera pas. Les financements de la part de différentes collectivités, du Conseil régional, Rennes Métropole, du FEDER et la dotation CPER, sont disponibles. Et s'agissant de l'École, l'engagement est à hauteur maximum de 5,8 millions d'€.

Ainsi, soit on passe la délibération telle qu'elle est proposée :

*"Le Conseil d'administration, réuni en sa séance du 26 juin 2013, donne mandat au directeur de l'EHESP pour sécuriser sur le plan juridique et financier la participation de l'École au projet immobilier de l'IRSET, et poursuivre les négociations en cours en vue de : stabiliser le plan de financement dans la limite de 5,8 millions ; formaliser les partenariats nécessaires par voie de convention ; clarifier les conditions de maîtrise d'ouvrage et de mise en œuvre du projet. Le directeur tiendra le Conseil d'administration informé de l'avancement de ces démarches et soumettra à sa délibération tous engagements, juridique et financier, qui pourront en résulter."*

Je suis désolé mais : *"formaliser les partenariats nécessaires"* et *"clarifier les conditions de maîtrise d'ouvrage"*, sont à la charge du maître d'ouvrage.

Par conséquent, par cette délibération et ce vote, on demande au directeur de poursuivre, on ne prend pas de décision, mais c'est un soutien. Et donc, le prochain Conseil d'administration étant fixé au 2 octobre, la date est-elle acceptable ou faudra-t-il tenir une séance extraordinaire pour ne pas être hors des clous ?

**M. CHAMBAUD** : Je vais essayer d'être le plus clair possible ; il faut que j'appelle le rectorat à la suite de ce Conseil d'administration pour leur dire quelle est la nature de l'engagement de l'École. Ensuite, la mise en œuvre se fera à fin septembre ou début octobre mais selon les modalités réelles de mise en œuvre du projet. Mais pour que le rectorat sécurise le plan pluriannuel de financement, il doit avoir l'assurance de cet engagement de l'École.

*(Départ de M. Gibelin.)*

**M. BERLAND** : Soit nous sommes d'accord pour que l'École puisse aller jusqu'à 5,8 millions...

**M. ROSENBLATT** : C'est dans la délibération.

**M. BERLAND** : Je ne la lis pas comme cela. Finalement, je ne sais pas sur quoi on délibère. Pour ma part, je lis la chose suivante : poursuivre les négociations "en vue de..."

**M. ZMIROU-NAVIER** : À "hauteur de".

**M. PARENT** : On sait quelle est la hauteur, mais il va bien falloir décider à un moment ou un autre. De toute façon, on ne décide jamais dans une situation de certitude, même les hospitaliers prennent des décisions en situation d'incertitude, c'est sans doute pour cela qu'on les sélectionne et qu'on les forme !

**M. BERLAND** : En fait, on donne mandat au directeur de continuer les discussions mais, de toute façon, c'est le rectorat qui stabilisera le plan de financement. En clair, soit nous sommes d'accord pour dire que l'École mettra au maximum 5,8 millions, soit on ne l'est pas. Mais le rectorat ne va pas s'engager s'il n'a pas des assurances signées de la part de Rennes Métropole et des collectivités qui auront passé le dossier devant leurs instances délibératives.

J'attire votre attention sur le fait que ce vote nous renvoie à un vote définitif au mois d'octobre. J'aurais été tenté de vous proposer un vote plus proactif : nous partons sur ce projet dans la mesure où l'École ne mettra pas plus de 5,8 millions. Voilà la différence.

**M. SLAMA** : C'est justement le sujet. Comme je l'ai dit tout à l'heure, il y a deux demandes de subvention à hauteur de 3 millions, si nous avons une réponse sur ces 3 millions et que l'on ne parle plus que de 2,8 millions, ce n'est pas le même débat.

En l'occurrence, ce qui est très gênant, c'est que l'on nous a communiqué un document -que nous avons le malheur de savoir lire-, sans précisions sur d'autres projets d'investissement et un classement par ordre de priorité. Or, cet engagement de 5,8 millions laisse craindre que rien d'autre ne se fera ensuite, que ce soit les travaux dans les résidences ou tout autre projet d'investissement pour l'EHESP. À moins d'obtenir ces subventions, et dans ce cas le curseur se déplace, cela signifie que l'investissement dans les trois prochaines années à l'École de Rennes ne concernera que ce projet. Et c'est pourquoi la Fédération hospitalière de France est réservée.

**M. BERLAND** : Donc, pour traduire, sans co-financement par les tutelles, nous n'aurons pas forcément un vote positif au mois d'octobre ?

**M. SLAMA** : Le sens de l'abstention de la FHF est qu'il lui aurait semblé plus normal d'avoir une liste de projets d'investissements avec les coûts correspondants. J'entends bien que ce n'est pas possible pour l'instant puisque vous n'avez pas tous les éléments. Mais, dans ce cas, on peut faire un choix en la matière. Or, nous sommes en train de faire un choix sans vraiment parler du reste parce que nous n'avons pas de chiffrage.

**M. ROSENBLATT** : Une dernière remarque, et pratiquement une explication de vote : ce n'est évidemment pas une délibération financière car nous aurions sinon d'autres pièces justificatives en appui. Ce point-là me paraît tout à fait clair. C'est donc une délibération d'intention de poursuite de projet et non une délibération engageant des budgets puisque nous n'avons pas les documents idoines.

La deuxième chose est une petite pique : ce dossier est-il si extraordinairement compliqué que tous les services qui vont aller dans le bâtiment relèvent de la tutelle de l'Enseignement supérieur ? Qu'en serait-il si c'était plus vaste ? Je ne le sais pas suffisamment pour avoir vraiment une opinion.

Troisièmement, finalement, d'une manière ou d'une autre, le point de non-retour sera atteint et même dépassé, autant le dire et en avoir conscience. Au moment fastidieux de le faire, je crois que, de toute manière, on ne pourra pas faire autrement que de voter pour.

**M. LEDOYEN** : Aujourd'hui, je pense qu'il ne faut plus parler de 5,8 millions mais de 5,450 millions. Sinon cela voudrait dire que nous sommes prêts à payer 5,8 millions alors que nous avons déjà versé 350 000 euros.

**M. BERLAND** : Je ne veux pas rendre plus complexe le dossier, nous allons voter la délibération que j'ai lue. Cela signifie que nous reviendrons vers le Conseil d'administration à une date à fixer pour être "dans les clous" par rapport au projet. Aujourd'hui, nous sommes simplement sur le fait de stabiliser tous les financements, ce que de toute façon ne manquera pas de faire le rectorat qui est maître d'ouvrage.

**M. POMMERET** : Cela laissera le temps aux deux ministères de nous donner une réponse favorable pour leur financement puisqu'ils ont maintenant toutes les pièces du dossier, l'engagement de l'École et de toutes les collectivités ; il ne reste plus que le leur.

**M. COURAUD** : Ils tiendront probablement compte du niveau d'engagement.

**M. BERLAND** : Nous allons arrêter là et je vous propose que le Conseil d'administration se prononce sur la délibération que j'ai lue.

*(Il est procédé au vote à main levée : 3 abstentions.)*

*Le projet de financement de l'IRSET est approuvé. Délib.66/2013*

## 5. PRESENTATION DU BILAN SOCIAL 2012 ET AUTRES DONNEES COMPLEMENTAIRES

**Mme SUREL** : J'ai intégré les éléments que vous aviez demandés au précédent Conseil d'administration sur les contractuels.

Le bilan social est une coupe au 31 décembre de l'année, soit au 31 décembre 2012. Ce tableau récapitule tous les personnels qui, au 31 décembre, étaient rémunérés par l'École. C'est-à-dire que ne figurent pas les élèves des filières Etat puisque leur rémunération est prise en charge par la DRJSCS et non l'EHESP.

### État des effectifs en 2012

L'effectif rémunéré regroupe 320 élèves FPH, 90 enseignants avec un effectif total est de 432. Sachant que le mois de décembre ne compte pas de stagiaires alors qu'ils sont en moyenne 80 sur l'année, et assez peu de vacataires qui sont en moyenne 1 500 sur l'année.

Nous fonctionnons dans le cadre de plusieurs plafonds d'emplois, ce qui est l'explication et le résultat de la complexité du tableau que j'ai présenté tout à l'heure :

- Plafond d'emploi Santé : 358 ETP (355 en 2013) ;
- Plafond d'emploi Enseignement supérieur : 13 ETP ;
- Hors plafond d'emploi Enseignement supérieur : 13 doctorants ;
- Plafond d'emploi sur ressources propres : 32 ETP autorisés pour l'année 2012, corrigé en fin d'année à près de 44 ETP.

### Structure de l'effectif

Traditionnellement, nous regroupons les enseignants, les catégories A, B et C. Il est important de voir qu'en 2010, où l'on raisonne en effectif et non en ETP, l'effectif global était de 409 personnes, contre 432 en 2012, soit une augmentation significative de 5,5 % sur trois ans.

Les personnels titulaires et contractuels sont respectivement 53 % et 47 %.

Vous aviez demandé des informations plus précises sur les contractuels. Elles figurent dans la note spécifique. En 2008, le Conseil d'administration a validé un protocole de gestion des contractuels à l'EHESP, sachant que nous avons positionné, excepté les enseignants, la majorité des contractuels sur des grilles "Éducation nationale, Enseignement supérieur", ITRF, et non ministère de la Santé. Il est important de le noter car cela renvoie à une certaine complexité, en particulier pour les concours « Sauvadet », ce qui complique encore la tâche.

78 % de nos contractuels sont sur des emplois permanents, 22 % sur des ressources propres.

Dans la population des enseignants, près de 50 % (un enseignant sur deux) sont contractuels ; 88 % le sont en catégorie A (cadres administratifs pédagogiques, techniques et de documentation) ; 18 % en catégorie B ; 6 % en catégorie C.

Quel type de contrat pour les contractuels sur ressources propres ?

Compte tenu de la loi Sauvadet, nous avons été obligés d'affecter des gens en CDI même s'ils sont en ressources propres, cela concerne trois personnes. Ensuite, la répartition montre des gens en CDD de moins de trois ans, avec un total de contractuels sur ressources propres qui augmente régulièrement chaque année. C'est vraiment l'élément qui fait augmenter nos effectifs.

*(Départ de M. Gautier.)*

Vous nous aviez demandé quelques informations concernant nos contractuels et la loi Sauvadet.

Je rappelle que la loi de mars 2012 porte deux dispositifs. L'un permet le passage en CDI, sous certaines conditions d'ancienneté, ces conditions étaient plus intéressantes que les six années qui sont l'application des normes européennes. Un autre dispositif permet d'avoir accès à des concours réservés.

Nous avons fait une communication pour toutes les personnes concernées. Mais il faut savoir que l'autorisation de rentrer dans les concours est validée par le ministère. Nous avons adressé toutes les fiches au ministère, qui a validé le fait que telle personne, compte tenu des différents contrats qu'elle a eus, a le droit ou non de postuler aux concours réservés. Ce qui a parfois produit des décalages par rapport à ce que nous avons regardé selon la nature du contrat.

Ainsi, neuf personnes sont passées en CDI suite à l'application de la loi, et 70 personnes peuvent être concernées par la titularisation sur les concours réservés.

Sur l'année 2012, selon les textes considérés, il y en aura encore en 2013 ou 2014, le ministère n'ayant pas fini de valider ce que nous lui avons envoyé.

Compte tenu de la grille ITRF, la majorité de nos contractuels sont ingénieurs d'études ou de recherche, qu'ils soient dans le domaine de l'administration, du technique, ou bien dans le domaine de la pédagogie puisque c'est notre spécificité.

Selon la nature de leur emploi, ils peuvent postuler sur des concours, soit comme ingénieurs d'études (Enseignement supérieur), soit comme attachés d'administration des affaires sociales (ministère de la Santé).

Pour cette année, pour des raisons techniques que je n'ai pas bien comprises, mais je pense que l'on nous a oubliés, nous ne pouvons pas postuler sur des concours d'ingénieurs d'études. En revanche les personnels peuvent postuler aux concours d'attachés d'administration aux affaires sociales puisque le concours vient d'être ouvert.

Sur les 70 personnes, seules 23 se sont manifestées comme voulant entrer dans la logique des concours réservés pour la titularisation. Les ingénieurs d'études sont 7, sachant qu'ils peuvent postuler cette année sur le concours d'attachés d'administration aux affaires sociales. Tout le monde n'a pas encore choisi où il souhaite passer le concours, ce n'est pas très simple. De toute façon, les concours de techniciens sanitaires, ingénieurs d'études sanitaires, et ingénieurs d'études auront lieu en 2014, ils ont donc encore un an pour se positionner.

Je reviens au bilan social plus classique.

#### Répartition par grande catégorie

On retrouve une spécificité de l'École, avec un équilibre à peu près égal entre les cadres administratifs techniques et pédagogiques et les catégories C. En revanche, les personnels de catégorie B sont en décalage par rapport à la moyenne de l'effectif dans les autres catégories.

Vous nous aviez demandé de préciser où se trouvaient les agents.

En raison de la modification de la Direction des études, cette coupe qui correspond à décembre 2012 ne reflète plus tout à fait la réalité d'aujourd'hui, puisque la Direction des études a été redistribuée en trois autres services, d'environ 30 personnes chacun.

Le plus gros des effectifs se trouve dans les services centraux (services support, administration), à la Direction des études, puis de façon à peu près égale au LERES, au département SHSC, puis l'Institut du Management, et EpiBiostats, etc.

#### Répartition par grande catégorie et par sexe

On a là aussi une originalité, avec majoritairement un effectif féminin, sauf pour les enseignants. Il faut savoir que les recrutements en cours pour remplacer des enseignants qui partent à la retraite comptent beaucoup de candidatures féminines. Nous allons là aussi sans doute équilibrer les choses.

#### Pyramide des âges

On note là aussi de grandes différences entre les catégories. La moyenne d'âge est relativement basse, soit 44 ans. La moyenne d'âge la plus élevée est chez les enseignants, nous aurons effectivement quelques départs en retraite. Chez les catégories A, cela correspond également à ce que nous avons vu tout à l'heure, les gens qui ont été recrutés plus récemment ou qui sont sur ressources propres.

Comme nous avons encore quelques moyens cette année, nous avons pu faire appel à des renforts lorsque nous en avons besoin, soit 48 personnes, contre 54 l'année précédente. Voyez que nous sommes à 1 875 jours pris en charge, ce qui est assez important. Nous avons 8 ETP en moyenne, soit pour hausse d'activité, soit à cause de congés maternité ou arrêts maladie.

#### Masse salariale

70 % des dépenses de l'EHESP correspondent à la masse salariale, qui se répartit pour 61 % en personnels et 34 % pour les élèves.

On note une augmentation assez importante des dépenses. Nous avons eu presque 14 personnes en plus sur les ressources propres. L'indice plancher de la fonction publique fait monter les gens qui étaient à un indice plus bas. Surtout, nous avons une majoration du taux patronal de pension civile de 3,2 %, ce qui est assez conséquent.

### Formation

Le focus est un peu particulier puisque vous n'avez ici que les dépenses pédagogiques, et non les dépenses de déplacements, c'est-à-dire lorsque les gens vont en formation à Lyon, à Lille ou autres. Ces dépenses sont prises en charge dans les centres de responsabilités, dans le budget « déplacements ».

Lorsque nous aurons un outil plus sophistiqué, nous pourrons réaffecter pour avoir un montant global de la formation, qui est bien plus important. Nous n'avons pas non plus toutes les formations effectuées en interne de façon non rémunérée ; ne figurent ici que les formations qui donnent lieu à une facture.

72 % de l'effectif a pu bénéficier d'une formation : ¼ des enseignants ; 98 % des personnels de catégorie A ; 88 % des personnels de catégorie B ; 83 % des personnels de catégorie C.

Cela ne signifie pas que les enseignants ne partent pas en formation, ils vont essentiellement dans des colloques qui sont également pris en charge par les centres de responsabilités, et n'apparaissent donc pas sur les dépenses de formation.

Les axes de formation restent globalement les mêmes :

- Linguistique, beaucoup de gens entretiennent ou améliorent leur anglais ou espagnol ;
- Préparation aux concours, bon nombre de résultats positifs cette année ;
- Développement personnel ;
- Formation management, qui a commencée en fin d'année ;
- Santé – sécurité – prévention ;
- Bureautique, informatique ;
- Formations techniques ;
- Formations diplômantes, nombre de personnels demandent à rentrer dans des logiques de diplômes plus élevés, sous forme de master ou de VAE ;
- DIF, chaque agent accumule chaque année un certain nombre d'heures.

### Absences

L'année 2012 a été marquée par une diminution des jours d'absence, de 42 %. En 2011, le niveau était plus élevé. Sachant qu'il faut être réservé lorsqu'on travaille sur ces données car nous avons aussi en parallèle un nombre d'arrêts pour longue maladie important ; or, la longue maladie commence toujours par un arrêt court.

La DRH, que je suis, trouve intéressant d'être à 4,9 jours moyens de maladie ordinaire, contre 8,6 jours en 2011.

### Prestations sociales

L'École apporte un certain nombre de prestations aux personnels : chèques emploi service, chèques-vacances, etc., ainsi que des secours. Cette année, nous en avons attribué beaucoup plus que les précédentes, et 2013 se présente de la même manière. Cela illustre les problèmes rencontrés par des élèves anciennement contractuels qui ont une perte de rémunération importante. Nous avons donc accordé, soit des exemptions de prise en charge de l'hébergement, soit des aides de secours.

Merci de votre attention, je peux répondre à vos éventuelles questions.

**M. POMMERET** : Je souhaite revenir sur le dernier point évoqué par Mme Surel. En page 48, il est indiqué que l'EHESP verse des secours à des agents qui ont à faire face à des difficultés graves et que l'augmentation est passée de 5 500 euros en 2011 à 22 830 en 2012.

Seuls les représentants du personnel sont présents à cette commission d'action sociale, et il nous avait été demandé d'intégrer les demandes faites par les élèves. Nous ne sommes absolument pas contre,

mais nous avons souhaité que la commission inclue des représentants des élèves pour évoquer ces cas sur lesquels les représentants des personnels s'avouaient éminemment incompetents.

Nous constatons que ces demandes ont été traitées, et qu'elles donnent un éclairage nouveau aux montants qui sont bien différents, et ce, parce que le public a aussi changé. Les représentants de l'École souhaitent toujours que les élèves soient intégrés à cette commission car ils sont les mieux placés pour juger des difficultés que peuvent rencontrer leurs collègues, sachant que cette commission est anonyme.

**Mme SUREL** : Nous n'avons pas d'opposition à cela, mais l'an dernier, la délégation des élèves n'a pas souhaité faire partie de la commission d'action sociale. Mais nous pouvons relancer cette année, cela ne pose pas de problème.

**M. SCHWEYER** : Il faut parler d'élèves et d'étudiants. Je voudrais d'ailleurs dire que l'École a été très attentive à certaines situations très difficiles d'étudiants, et je suis très content qu'elle ait pu répondre d'une façon positive aux demandes faites.

J'ai une question à poser à Mme Surel qui n'est pas tout à fait une plaisanterie : qu'appelle-t-on enseignant ? Dans vos données, on passe de 90 à 84, et on a l'impression d'être un peu moins sur le terrain.

**Mme SUREL** : Ce sont tous les gens qui ont un statut d'enseignants dans la maison, soit ils ont un contrat d'enseignants-chercheurs EHESP, soit ils sont enseignants titulaires professionnels (directeurs d'hôpitaux, inspecteurs...), soit universitaires.

On peut avoir des décalages d'une année sur l'autre. Le problème vient de la coupe que l'on fait au 31/12. Si la personne est partie à la retraite le 28 décembre, elle n'est pas comptée ; elle l'est si elle part le 4 janvier. C'est pourquoi les DRH raisonnent de plus en plus avec la notion d'effectifs moyens annuels rémunérés, qui n'est pas celui du bilan social pour lequel un décret dit comment compter les effectifs.

**M. SCHWEYER** : Je comprends donc qu'il existe un effet de coupe.

**M. PARENT** : Je viens de comprendre aussi que les enseignants ne sont pas seulement des personnes qui dispensent des enseignements dans les salles de classe, c'est bien cela ?

**Mme SUREL** : Je suppose que vous faites allusion aux responsables de filière, qui sont des enseignants.

**M. PARENT** : Je plaisantais. Je voulais parler de tout à fait autre chose. Concernant la formation au management, je trouverais intéressant de savoir quelles catégories de personnels bénéficient de ces formations, sur quoi ces dernières portent, de quelle durée elles sont, et qui les prodiguent ? Par exemple, l'Institut du Management a-t-il été sollicité ?

Je me souviens de la discussion que nous avons eue avec Laurent Chambaud au récent séminaire de l'Institut du Management, expliquant combien la démarche avec les groupes de travail était importante, notamment pour aboutir à un COP, et donc à des décisions. Mais, ce qui fait à mon avis défaut dans cette école est leur bonne mise en œuvre, qui peut justement être assurée par un management de proximité. Il me paraît d'autant plus important de travailler sur les questions de management dans cette école.

**Mme SUREL** : Merci de poser cette question car la formation au management des cadres, quels qu'ils soient, de proximité ou cadres supérieurs, est pour moi un cheval de bataille.

Dans un premier temps, il s'est agi d'identifier l'ensemble des personnes assurant des entretiens d'évaluation et donc en situation d'encadrement, par la définition d'objectifs, etc. On en comptait une cinquantaine, à qui nous avons proposé de s'inscrire dans une démarche de formation. Nous avons consulté des entreprises locales et en avons choisi une, et, chaque personne qui souhaitait se former a eu, dans un premier temps, cinq jours de formation.

En parallèle, je fais moi-même des formations sur le management des ressources humaines, afin que les gens puissent voir les deux aspects : le management général, et nous pensions bien de faire appel à des entreprises extérieures plutôt qu'à des collègues ; puis sur la partie ressources humaines, qui est très particulière à l'EHESP. J'essaie donc d'assurer la formation pour que les gens comprennent mieux qui ils ont dans leurs effectifs. En effet, vous avez pu voir qu'ils ont des personnes détachées, affectées,

contractuelles, des détachés du ministère de l'Écologie, de l'Enseignement supérieur, de la Justice. Nous sommes vraiment un cas d'école inter-fonction publique.

**Mme URING** : Pour répondre à l'invitation de M. Pommeret, et si la Direction n'y voit pas d'inconvénient, les représentants des élèves aimeraient être présents dans cette commission d'aide sociale.

À ce propos, nous aimerions souligner que la situation des élèves directeurs anciennement contractuels n'est toujours pas réglée. Nous aimerions insister sur l'importance pour les représentants des ministères d'agir au plus vite sur cette question.

**Mme DOUCET** : J'ai quelques remarques sur le bilan social. Je trouve dommage de n'avoir ces éléments que fin juin, ce qui laisse peu de possibilités pour rebondir ou impulser le changement pour l'année à venir.

Par ailleurs, nous remarquons que nous avons toujours autant de contractuels de catégorie A pour le management de l'École. Au demeurant, ce n'est peut-être pas un souci, mais on continue de recruter des contractuels, et la question subsidiaire est de savoir si vous pensez embaucher à terme des personnels titulaires pour l'encadrement de l'École. Je pense que cela manque dans la mesure où le personnel est plutôt statutaire, ce qui occasionne quelquefois des incompréhensions dans la façon d'envisager les carrières ou même les évaluations.

Certains tableaux regroupent en une même colonne les cadres administratifs, pédagogiques et techniques, ce qui ne permet pas de distinguer les ingénieurs d'études, ceux qui ont des responsabilités d'encadrant de services ou qui sont sur des activités de recherche. Il n'est pas possible de voir la répartition, et d'une année sur l'autre, ces différentes grilles de lecture brouillent quelque peu les repères.

**Mme SUREL** : Le bilan social est fait à J+6 mois, comme c'est l'habitude dans nos établissements. Nous avons beaucoup de mal à le faire avant étant donné la masse de travail que cela représente. Nous pouvons essayer de le faire à +3 mois, mais c'est très difficile, surtout avec notre système d'information actuel qui oblige à reprendre arrêt maladie par arrêt maladie pour compter les jours.

Nous avons investi dans un autre outil, mais qui n'est pas encore opérationnel. Un module doit permettre de passer tous les effectifs conformément au décret, ce qui permettra de sortir un bilan social plus vite. Mais nous ne savons pas encore le faire fonctionner.

S'agissant de la lisibilité sur les encadrants, cela fait partie des choses que l'on peut ajouter l'année prochaine.

**M. FONTAINE** : Ma question est probablement naïve, tout ce travail est très intéressant mais je suis étonné de ne voir au début que des élèves de la fonction publique hospitalière. J'ai bien compris que cela correspondait au fait que c'était une catégorie d'élèves dont le mode de paiement était particulier et passait par l'École, alors que d'autres élèves sont payés par l'administration de rattachement. Mais au premier coup d'œil, même en ayant cette information, le document laisse paraître qu'il n'y a que des élèves de la fonction publique hospitalière à l'École.

Je me dis que cela peut avoir des incidences sur d'autres aspects, notamment budgétaires, ainsi que dans la suite de ce document. Cela vaudrait peut-être la peine, sans toucher à ces statuts et ces modes complexes de rémunération, de présenter les informations de manière distincte.

**Mme SUREL** : En fait, le décret ne parle que des effectifs rémunérés, c'est-à-dire ceux dont la paie est estampillée EHESP. J'ai regardé les bilans sociaux de certaines universités, et nous pourrions tout à fait avoir une page d'introduction présentant l'ensemble des étudiants.

**M. ROSENBLATT** : J'aimerais revenir sur les élèves précédemment contractuels qui concernent en fait deux corps : les DH et les D3S, les attachés et les directeurs des soins ayant une autre écriture statutaire. Nous avons été plusieurs à insister dans le même sens à côté des élèves et de leurs représentants, et de l'École, auprès du ministère, la DGOS, le secrétariat général pour faire évoluer ce dossier.

Je n'ai pas autorité pour dévoiler de grands secrets, j'ai compris qu'il existe deux options, la plus lourde est de modifier les statuts, ce que nous essaierons d'obtenir dès que nous aurons un support pour le faire. Éventuellement, une solution moins favorable mais plus rapide, serait celle de l'indemnité

compensatrice. J'ai cru comprendre que le dossier était en train de se débloquent, peut-être le directeur a-t-il plus de précision.

**M. CHAMBAUD** : J'ai effectivement reçu les représentants de ces élèves anciennement contractuels hier pour leur donner des informations que je qualifierais de parcours. La modification constante des indemnités est effectivement un dossier au long cours. Il aurait été décidé un accord du cabinet pour que soit rédigé rapidement un décret simple, permettant de façon formelle à l'École de verser une indemnité compensatrice.

Je pense malgré tout qu'un suivi doit être fait car, si j'ai bien compris, ce décret devra être présenté à la fonction publique. Du côté du ministère de la Santé, nous avons un accord. Pour la Fonction publique, cela ne semble pas impossible à obtenir puisque les montants engagés sont relativement faibles.

**M. SLAMA** : Je trouve le tableau en page 26 très instructif. En 2012, on voit une dépense supplémentaire avec la prise en charge de la rémunération des attachés d'administration hospitalière pour 1,4 million d'euros. Mais ce tableau montre également que si l'on se compare avec 2010, le montant total des dépenses de rémunération des élèves était à peu près équivalent à celui de 2012. Entre temps, le coût des EDH ou des DESSMS a fortement baissé. Jusqu'à présent, cela a été possible mais l'évolution des effectifs à l'avenir, ce dont nous nous réjouissons, risque de poser un problème. Ce qui explique aussi nos inquiétudes budgétaires.

**M. FOUÉRE** : Je rejoins M. Fontaine concernant les élèves de la filière fonction publique d'État qui manquent. Je sais que cela ne fait pas partie du décret de présentation des bilans sociaux, mais il serait fortement pertinent de voir ces élèves intégrés dans le bilan social d'une manière ou d'une autre.

En effet, le bilan social risque d'être modifié l'année prochaine, dans le sens où vous allez intégrer la prise en compte du développement professionnel continu pour les professionnels de santé, ce qui risque de modifier considérablement le chapitre sur les formations dispensées.

Enfin, j'ai été un peu étonné de voir, sur le chapitre médecine du travail, que les visites d'embauche et de reprise étaient assurées par des médecins de ville, à défaut d'avoir pu trouver des médecins du travail.

Je ne sais pas si vous avez résolu le problème. Mais il serait important, dans le contexte actuel où vous vivez des changements, que la santé au travail soit bien prise en compte par des personnes qualifiées.

**Mme SUREL** : Nous venons de trouver un médecin du travail à mi-temps qui est arrivé le 2 juin, nous étions sans médecin de travail depuis septembre.

**M. BERLAND** : C'est un vrai sujet, lorsqu'on regarde le concours de l'internat, cette filière est la moins choisie. Après deux ans, 40 % des internes qui ont choisi cette filière se réorientent avec le droit au remords.

**M. LEDOYEN** : En 2010, un travail a été mené à l'École sur le climat social. Certains de nos collègues qui savaient que nous allions parler du bilan social aujourd'hui souhaitent connaître les suites qui avaient été données à ce travail, et si un suivi était fait au sein du bilan social. Si ce n'est pas le cas, comment pourrait-on reprendre ce travail réalisé en 2010 pour le suivre dans le temps ?

**Mme SUREL** : Nous avons mis en place en 2012 le CHSCT nouvelle formule. Dans ce cadre, nous avons bien prévu un groupe de travail pour toutes ces questions. Nous souhaitons attendre l'arrivée du médecin du travail pour formaliser les choses, en lien peut-être aussi avec des enquêtes que pourraient conduire quelques internes de médecine du travail du CHU de Rennes. D'autres régions ont travaillé de cette manière, ce qui pourrait être intéressant.

**Mme DOUCET** : Je reviens sur l'emploi des personnes arrivant à l'École. Quelle est votre politique quant à l'embauche, en fonction des fiches métier, de statutaires ou contractuels ? Quelque chose fait-il référence au fait que des contractuels sont souvent embauchés sur des postes qui pourraient être occupés par des fonctionnaires ?

**Mme DESSEIN** : Il n'y a pas de volonté d'embaucher davantage des contractuels que des fonctionnaires, nous recherchons un niveau de compétences et l'adéquation au poste. Les postes sont systématiquement publiés sur la BIEP qui fait appel à des fonctionnaires. Mais nous n'avons pas toujours de réponses de gens ayant les compétences et étant en adéquation au poste. La question n'est

pas de savoir s'ils sont contractuels ou fonctionnaires, nous recherchons avant tout des gens qui ont des compétences et sont en adéquation au poste.

**Mme DOUCET** : La question était de savoir si la démarche était bien faite dans ce sens.

**Mme DESSEIN** : Systématiquement. Il faut d'abord trouver la bonne compétence, ensuite que les gens soient prêts à se déplacer. Dans les derniers recrutements, nous n'avons pas trouvé de personnel fonctionnaire pour venir sur un poste. Donc, ce n'est pas une volonté systématique.

**Mme DOUCET** : C'est tout simplement une question qui se posait au sein de l'École.

**M. BERLAND** : Très bien, je vous propose de passer à la délibération après la présentation de ce bilan social.

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

Le bilan social est approuvé. Délib 68/2013
---

## **6. APPROBATION DE LA MISE EN PLACE D'UN DISPOSITIF APPRENTISSAGE**

**Mme SUREL** : Chaque année, l'École reçoit beaucoup de demandes d'étudiants qui recherchent des entreprises pour leur apprentissage. Nous n'étions pas habilités à accueillir ce type d'étudiants, et nous vous proposons de délibérer afin que nous puissions rentrer dans ce dispositif et accueillir des apprentis sur un certain nombre de formations. La note et les documents vous en présentent toute la méthodologie.

Nous avons identifié six postes d'apprentis sur différentes formations. Nous avons déjà pris des contacts avec les CFA pour identifier les écoles avec lesquelles nous pourrions travailler. Tout le dossier est prêt à être déposé à la DIRECCTE qui validera ou non notre capacité à accueillir des apprentis, que nous puissions avoir des étudiants en apprentissage dès le mois de septembre dans nos services.

**M. POMMERET** : Ce point a dû être évoqué au comité technique de l'établissement, je voulais savoir s'il avait été question d'un dispositif d'évaluation et comment il était organisé.

**Mme DESSEIN** : Le vote a été fait sous cette réserve, et la DRH a bien acté la mise en place d'un dispositif d'évaluation.

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

Le dispositif "apprentissage" est approuvé. Délib 69/2013
---

**M. ROSENBLATT** : Excusez-moi, mais je pense que nous n'avons pas traité le point 4.2.

**M. BERLAND** : J'allais y revenir. Effectivement, je proposais au directeur de le reporter pour avoir le temps d'en discuter, forts de ce que nous avons vu précédemment à propos de l'IRSET. Je me renseignais donc pour savoir si nous avions la possibilité de renvoyer ce point, ce qui est le cas. Je préfère que nous prenions bien le temps d'en parler.

## **7. APPROBATION DES MODIFICATIONS DU REGLEMENT INTERIEUR RELATIF A LA DIRECTION DES RELATIONS INTERNATIONALES**

**Mme DUCOS** : Les administrateurs sont invités à délibérer sur la mise à jour du texte du règlement intérieur relatif à la Direction des relations internationales. Cette démarche s'inscrit dans une harmonisation de ce document, qui a déjà été discuté au Conseil d'administration l'année dernière au mois de septembre dans le contexte de la réorganisation de la Direction des études et de la Direction de la recherche.

Il s'agit surtout d'une meilleure explicitation des actions du périmètre et des interactions de ma Direction avec les autres services, départements et Directions de l'École. Il ne s'agit, ni de modification de l'organigramme de l'École, ni d'une réorganisation majeure au sein du service. C'est une mise à jour formelle du texte pour expliciter ce que nous faisons depuis plusieurs années ; le texte précédent étant

très général et ne décrivant pas le service mais plutôt l'approche internationale de l'École dans son ensemble.

De mon point de vue, cela traduit la réalité d'aujourd'hui, cela a été discuté et débattu au comité de Direction et au Conseil des formations. Cela spécifie que notre Direction est une direction fonctionnelle qui interagit avec tous les autres services, nos missions majeures sont :

- l'animation de collaborations stratégiques avec les partenaires universitaires étrangers ;
- les mobilités internationales des élèves, étudiants et personnels ;
- l'internationalisation des formations, pour nos formations dispensées en France ou pour mettre en place des formations à l'étranger ;
- un appui au pilotage de l'École par la mise à disposition d'un tableau de bord et d'indicateurs chiffrés par rapport aux activités internationales ;
- une contribution à la promotion et la valorisation de toutes les activités internationales de l'École.

Je suis à votre disposition pour des questions précises que vous pourriez avoir sur le texte proposé ou pour illustrer davantage avec des exemples si les propositions ne sont pas claires.

**M. SLAMA** : Un débat a déjà eu lieu au Conseil des formations, nous n'allons pas le reprendre. Il est simplement un peu surprenant de poursuivre la mise à jour d'un règlement intérieur, alors que l'on est en train de lancer un groupe de travail sur cette question. Dans l'ordre des choses, il nous paraît plus logique de redéfinir la politique internationale et ensuite, de mettre à jour le règlement intérieur. C'était juste une observation.

**M. CHAMBAUD** : Je la comprends tout à fait. Il s'agit plutôt d'ajustements sur l'organisation actuelle. Cela n'empêchera pas, dans le cadre de l'évolution qui sera dictée par le COP, que nous y revenions. Mais cela permet de formaliser un certain nombre de choses, y compris pour les gens qui travaillent dans l'institution.

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

<i>Les modifications du règlement intérieur relatives à la DRI sont approuvées. Délib.70/2013</i>
---

## **8. APPROBATION DU RENOUELEMENT DE L'ADHESION A L'AGENCE DE MUTUALISATION DES UNIVERSITES ET ETABLISSEMENT (AMUE) POUR 2013**

**M. COAT** : Je rappelle tout d'abord les termes de la délégation du Conseil d'administration accordée au directeur lors de la précédente séance :

*"Délégation a été donnée au directeur à fin de décider de la participation de l'École à des organismes dotés de la personnalité morale dans la limite de 10 000 euros annuels, qu'il s'agisse d'une première adhésion ou de son renouvellement. "*

En l'occurrence, il s'agit de renouvellement de l'adhésion à l'AMUE qui est d'un montant supérieur à ce plafond, comme vous pouvez le constater dans le document qui vous a été remis. Je rappelle simplement l'intérêt d'adhérer à cette agence, comme le font la quasi-totalité des établissements d'enseignement supérieur et de recherche en France : c'est une agence d'appui pour la gestion et le pilotage des établissements, notamment pour l'élaboration des systèmes d'information et l'offre de logiciels.

Pour cela, une approbation formelle du Conseil d'administration est demandée.

**M. POMMERET** : Le 24 avril 2008, le Conseil d'administration avait dû se prononcer sur l'adhésion à l'AMUE. À l'époque, il s'agissait de trouver un logiciel de comptabilité, ce qui est appelé communément dans l'École SIFAC. On nous disait alors que, bien entendu, l'adhésion à l'AMUE allait nous ouvrir d'autres horizons. Pour autant, le vote avait été très serré, et il avait été demandé un bilan, demande que j'ai renouvelée au mois d'avril 2009 car nous ne l'avions pas eu. On nous a simplement fait un petit bilan succinct fin 2009 sur le logiciel SIFAC et non pas sur les bienfaits de notre adhésion à l'AMUE.

Je note que, depuis ce temps, nous avons changé de système d'information RH, de paie, et je ne pense pas que ce choix a été opéré par le biais de l'AMUE. Nous avons changé, et nous sommes en train de

changer de logiciel pour la gestion des enseignements, je ne pense pas non plus que ce soit par l'AMUE, nous avons d'autres systèmes logiciels.

Donc, si je comprends bien, nous avons simplement adhéré, à une hauteur conséquente, pour un seul logiciel. Je veux bien, mais j'aurais aimé avant de prendre ma décision aujourd'hui, avoir un bilan complet sur l'intérêt que nous avons à adhérer à cette AMUE et les bénéfices que nous pouvions en tirer par ailleurs. Merci.

**Mme DESSEIN** : J'ignorais que vous aviez demandé un bilan en 2009. Vous avez raison de dire que nous ne sommes pas passés par l'AMUE pour le logiciel de gestion de la scolarité ou de la paie. En fait, les dispositifs qui étaient proposés sont bien trop importants pour la taille de l'École, c'est-à-dire qu'ils sont faits pour de grosses universités.

L'avantage d'adhérer à l'AMUE est que d'autres projets pourraient nous intéresser. Mais surtout, il s'agit d'une sorte de club d'utilisateurs du logiciel SIFAC, et un accompagnement suit derrière. C'est-à-dire que, dernièrement, l'agence comptable et la Direction financière sont allées à une journée de séminaire sur l'évolution du logiciel SIFAC. Je crois qu'il est important de rester à l'AMUE pour pouvoir bénéficier de ce suivi sur le logiciel SIFAC.

**M. POMMERET** : Je ne conteste pas ce point, mais comme on nous l'avait dit à l'époque, je pensais que l'on allait élargir l'éventail, en permettant par exemple des mutualisations dans les achats de logiciels, ce qui aurait fait faire des économies substantielles. Je constate aujourd'hui que cela n'a servi qu'à SIFAC.

Par ailleurs, si je comprends bien, le logiciel utilisé par l'École, bien qu'il repose sur un ERP beaucoup plus important que cela, pose autant de contraintes que d'avantages. Nous avons été obligés de nous doter d'outils complémentaires parce que nous ne pouvions pas bouger d'une virgule le logiciel qui nous est fourni, en raison d'une contrainte de l'AMUE.

**Mme DESSEIN** : Je suis d'accord, l'utilisation de ce logiciel a un certain nombre de contraintes. Mais, nous ne l'avons pas exploré complètement, on pourrait encore utiliser certains modules, et je pense que nous avons besoin de rester adhérents à l'AMUE.

**M. CHAMBAUD** : Si vous avez fait une demande, il serait bien de voir, en rétrospective et en prospective, à quoi sert une adhésion telle que celle de l'AMUE à destination des universités et établissements. Cela permettra aussi peut-être de voir prospectivement comment nous pouvons faire des demandes par rapport à l'AMUE, et pas uniquement sur le logiciel SIFAC.

**M. SCHWEYER** : Je profite de l'intervention de Michel Pommeret pour me faire l'écho de plusieurs de mes collègues à propos d'un sujet qui ne concerne pas l'AMUE mais relevant du même thème. Ils s'émeuvent des sommes engagées pour des accompagnements par des cabinets de conseil, dont on ne voit pas forcément la valeur ajoutée, ni l'aboutissement des projets. On m'a demandé d'exprimer une certaine inquiétude sur les sommes engagées sans visibilité.

**Mme DESSEIN** : Deux accompagnements ont été conduits dernièrement, dont un premier pour la certification des comptes avec le Cabinet Grant Thornton. Compte tenu de son analyse sur les conditions dans lesquelles nous récupérons la TVA, je pense que nous avons déjà récupéré les deux tiers du paiement du contrat avec ce cabinet, ne serait-ce que par la récupération de la TVA que nous allons faire sur l'exercice 2013. Si nous aboutissons à la récupération de 1,5 million d'€, voire plus avec l'exercice 2009, nous aurons gagné de l'argent.

**M. SCHWEYER** : Il serait bien de le dire car vous gagneriez en visibilité.

**Mme DESSEIN** : Outre le fait que grâce à eux, les comptes ont été certifiés.

Une deuxième opération est en cours : l'accompagnement de l'équipe projets sur le processus de mise en place de Siscole, avec un travail sur l'organisation de l'ensemble des processus liés aux activités de formation.

Ce travail est extrêmement important et nous en verrons très rapidement les impacts. Des propositions viennent d'être faites et seront présentées à Laurent Chambaud très prochainement, ce qui donnera lieu certainement à des évolutions dans l'organisation et la construction des formations. Un *benchmark* a été fait avec d'autres écoles, et nous n'en avons pas encore parlé car les conclusions viennent de nous parvenir ; il faut que nous puissions faire un tri, selon certaines priorités, voir comment les conduire, etc.

Mais c'est complètement indispensable, et un peu ce qui a manqué lorsque nous avons mis SIFAC en place. Ce travail n'a pas été réalisé et j'ai maintenant un peu de mal à récupérer des choses qui auraient dû être anticipées.

**M. SCHWEYER** : Étant donné les contraintes demandées au personnel, je crois qu'il est bon d'être très proactif en matière d'information.

*(Il est procédé au vote à main levée : 1 abstention.)*

Le renouvellement de l'adhésion à l'AMUE est approuvé. Délib. 71/2013.
--

**M. POMMERET** : Je m'abstiens en raison de ce manque de visibilité.

## 9. APPROBATION DES TARIFS

↳ *Tarif de formation continue 2014*

↳ *Tarif d'hébergement (forfait mensuel dans le cadre d'un partenariat avec l'ESC Rennes)*

**Mme DESSEIN** : Tous les ans, l'évolution des tarifs est assez régulière. Il faut noter la hausse du MPH, qui passe de 4 500 euros à 5 500 euros. Les autres évolutions sont classiques sur les tarifs des formations aboutissant à la délivrance de diplômes.

En revanche, un point est différent. Nous vous demandons de fixer un tarif d'hébergement car nous allons nouer un partenariat avec l'École Supérieure de Commerce de Rennes qui nous sollicite pour l'année universitaire 2013-2014. Ils nous demandent de loger des étudiants étrangers dans la résidence Le Gorgeu pendant un an. Le loyer mensuel serait fixé à 350 euros, ce qui permettrait d'avoir une recette supplémentaire de 80 k euros pour l'année.

**M. CHAMBAUD** : C'est une très belle illustration de ce dont nous avons parlé : la nécessité d'avoir une vision collective sur le campus avec ces aspects d'hébergement, ce que montre bien cet exemple de coopération.

**M. ROSENBLATT** : Je m'interroge sur les hausses de tarifs pour la formation continue en particulier. Je n'ai pas fait une comparaison détaillée, mais il me semble que la progression est relativement forte.

**M. CHAMBAUD** : Sur un programme uniquement.

**Mme DESSEIN** : Le reste des augmentations sont classiquement de 9 ou 10 %.

**M. ROSENBLATT** : Je trouve déjà que c'est une très forte augmentation, et ce, à double titre, s'il s'agit de s'aligner sur les prix d'un pseudo marché, c'est une chose, mais je ne suis pas certain que ce soit le raisonnement suivi.

Je voudrais souligner que la clientèle de la formation continue vient en grande partie de nos établissements, lesquels ont déjà largement contribué. Or les budgets de formation n'étant pas élastiques, je crains non seulement que ce ne soit pas très équitable mais aussi que cela diminue le nombre de stagiaires. Si les budgets des établissements, des petits et moyens, mais aussi des plus gros, sont contraints, nous avons la même enveloppe à distribuer. Si vous augmentez les tarifs, vous risquez aussi d'avoir moins de stagiaires, et pas nécessairement plus de recettes.

**M. POMMERET** : J'ai l'interrogation inverse. Je m'interroge sur la politique promotionnelle de l'EHESP. En repensant à l'ouverture des soldes aujourd'hui et à la braderie de Rennes, je m'interroge quant à la lisibilité extérieure sur notre politique promotionnelle, passant des 10 %, 15 % ou 20 %, selon le nombre de personnes. On peut comprendre qu'une formation à qui il manque deux ou trois personnes ouvre des tarifs promotionnels pour inciter les gens à venir, mais, ne risque-t-on pas de créer un effet pervers ? Il arrive effectivement que certains ne consomment plus dans l'attente de la bonne période.

**Mme DESSEIN** : Je vous rassure, nous ne faisons ni soldes d'hiver ni soldes d'été, Isabelle De Caevel peut peut-être en dire un mot.

**Mme de CAEVEL** : De manière générale, nous proposons une hausse des tarifs sur l'ensemble de l'offre de formation relevant de la responsabilité de l'EHESP, laquelle n'est pas très importante au regard du *benchmarking* qui a été fait parmi nos principaux concurrents qui sont sur notre offre de formation

continue (catalogue), comme le CNEH, l'EN3S, et des organismes comme DEMOS ou SEGOS et même Sciences Po.

Nous avons 9 % de hausse sur les tarifs appliqués aux auditeurs libres au titre de la formation continue accédant aux formations statutaires. Ce sont majoritairement des candidats étrangers ou issus du service de santé des armées. Il y a aussi 5 % de hausse sur les diplômes d'établissement et certificats de l'EHESP et non pas 10 % comme évoqué dans vos documents.

En matière de lisibilité, tout est indiqué dans nos conditions générales de ventes, affichées sur le site de l'École et sur le catalogue de la formation continue.

**M. LEDOYEN** : Je renouvelle une remarque déjà faite, celle de pouvoir disposer de l'équilibre financier de chacun des masters pour savoir s'il y a une cohérence entre l'évolution du coût facturé et l'équilibre financier auquel on arrive.

**Mme DESSEIN** : Je pourrai vous fournir sans aucun problème l'équilibre financier de chacun des masters à une autre occasion. Le calcul est fait.

**M. SCHWEYER** : Il ne figure qu'un seul tarif pour les masters mention « santé publique » cohabilités avec Rennes 1. J'avais demandé d'étudier l'opportunité d'un tarif individuel et l'on m'avait répondu que Rennes 1 y était opposée. Or, on m'a dit le contraire dans une réunion récente. Je demande que cette question soit réétudiée car on se prive d'étudiants en formation continue autofinancés et qui ne peuvent pas payer 4 500 euros.

**Mme DESSEIN** : Nous allons examiner cela.

**Mme CHENAL** : Nous avons remarqué un alignement des tarifs des préparations à distance sur ceux de la formation continue. Nous nous sommes interrogés car il ne nous semble pas que ce soit la même implication pour l'établissement, et surtout pas le même service rendu à l'élève. Nous voulions savoir ce qui justifiait que préparation à distance et formation sur site soient réduites au même tarif, car ce n'est pas exactement la même prestation offerte pour les élèves.

**M. MARIN** : Les prestations ne sont pas de même nature que les formations continues. Pour autant, nous délivrons de vraies prestations. Ils ont une dizaine de devoirs, des photocopiés, avec des frais d'envoi, d'organisation et de gestion qui ne sont pas de même nature que la formation continue mais qui ont un réel coût.

Par ailleurs, nous avons fait une comparaison des politiques tarifaires d'enseignement à distance, et nous étions largement sous-évalués par rapport au coût du marché. Nous sommes mêmes encore bien en dessous de tarifs comparables dans d'autres secteurs.

**M. BERLAND** : Je l'ai fait pour un autre établissement, sur 80 ou 90 établissements, l'heure coûte 5,8 euros en moyenne sur la formation continue, contre 40 euros dans certains établissements. Effectivement, il faut regarder cela de très près, en faisant du *benchmarking* on peut être très surpris.

**M. CHAMBAUD** : Ce sera peut-être une antienne, mais cet élément sur le coût doit être regardé à la lumière de ce que nous voulons développer dans les prochaines années. J'entends bien les remarques, il faut être attractifs, à la fois en fonction des publics auxquels nous voulons avoir accès, et en fonction d'une politique qu'il est important de développer comme formations permanentes, ce qui correspond au groupe de travail n°1 « formation » dans le cadre de la préparation du prochain contrat d'objectifs et de performance.

**M. BERLAND** : En tenant compte de toutes ces remarques, je vais procéder au vote à partir de ce qui a été proposé.

*(Il est procédé au vote à main levée : 4 abstentions.)*

Les tarifs de formation continue sont approuvés. Délib 72/2013
--

**Mme URING** : Les quelques minutes restantes de notre séance me paraissent très contraintes pour pouvoir aborder le thème des tarifs d'hébergement, serait-il possible de reporter le point ?

**Mme DESSEIN** : Non.

**Mme URING** : Je pense qu'il faudra retrouver du temps car c'est un sujet trop important pour le passer "à la trappe" en moins de deux minutes.

D'abord, nous souhaitons saluer l'initiative qui devrait permettre d'apporter de nouvelles recettes à l'EHESP. Cependant, nous souhaiterions savoir sur quelle base se sont fondés les rédacteurs du document pour affirmer que 26 logements seront en permanence libres dans le bâtiment Le Gorgeu.

L'augmentation, dès l'année prochaine, de la taille des promotions des élèves a-t-elle été prise en compte ? Il nous avait été pourtant dit lors d'une réunion avec la Direction en début d'année que les résidences étaient quasiment pleines, au moment des regroupements, notamment en janvier et en juin.

Par ailleurs, il serait intéressant de connaître l'origine du montant du loyer choisi : 350 euros qui ne correspondent en rien aux tarifs appliqués jusqu'à présent. Une analyse des coûts a-t-elle été menée ?

**Mme DESSEIN** : Concernant l'utilisation de Le Gorgeu, les résidences sont actuellement utilisées à hauteur de 60 à 70 % sur l'année. Effectivement, lors de certains pics avec beaucoup d'élèves, cela pose des problèmes. Mais d'une manière générale, lissée sur l'année, l'utilisation ne dépasse pas 70 %.

D'autre part, des étages entiers de Le Gorgeu sont vides puisqu'un bon nombre d'élèves ne veulent pas y être logés.

Je terminerai en disant que l'on ne peut pas nous demander de maintenir le tarif de l'hébergement tel qu'il est pour les élèves et ne pas se donner la possibilité de conclure des conventions avec d'autres écoles pour remplir les résidences, comme vous nous l'avez demandé.

**Mme URING** : Vous lissez le taux d'occupation sur l'année, cependant au mois de janvier...

**Mme DESSEIN** : Nous avons effectivement des pics. Il faut aussi faire avec le problème de rentabilité de l'activité.

**Mme URING** : Je comprends bien, mais si les nouveaux élèves qui arrivent au mois de janvier et qui ont reçu le résultat de leur concours début décembre se voient dire à la mi-décembre qu'ils doivent trouver rapidement un logement pour le 1<sup>er</sup> janvier à Rennes, je pense que cela va poser quelques problèmes. Mais cela ne va pas pouvoir se régler en une minute.

**M. CHAMBAUD** : Vous nous interrogez à propos de la base qui a servi de calcul ; c'est au vu de ce qui s'est passé en 2013. En janvier 2013, il y avait déjà un pic et deux étages étaient inoccupés car les élèves ne le voulaient pas s'y loger. Nous avons un nombre conséquent de chambres, soit une cinquantaine, et on peut très bien trouver un étage sur lequel il y aurait a priori très peu d'éléments de tension sur les hébergements.

**Mme URING** : Je ne suis pas sûre que ce soit la meilleure image de l'EHESP à donner aux étudiants étrangers.

**M. CHAMBAUD** : Le Gorgeu est aussi ouverte aux étudiants du cru.

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

Le tarif hébergement est approuvé. Délib. 73/2013
---

## 10. QUESTIONS DIVERSES

**Mme URING** : Nous avons deux déclarations, la première émanant de nos collègues élèves directeurs des soins. Ce courrier s'adresse à Mme Toupillier, directrice du CNG :

*« Pour faire suite à l'avis de vacance d'emploi de directeurs des soins, publié au Journal officiel du 23 juin 2013, nous souhaitons vous faire part des inquiétudes et questionnements de l'ensemble des élèves directeurs des soins.*

*En effet, 45 postes sont proposés aux sortants de formation. Ce faible nombre de postes n'est pas sans poser de difficultés pour choisir une affectation qui allie, à la fois, motivation pour l'environnement de travail, dimensionnement du poste et maintien d'un équilibre entre vies professionnelle et personnelle.*

*Cette situation interroge d'autant plus que nous sommes tous en capacité de citer des postes non pourvus ou occupés par des "faisant fonction".*

*Dès lors, plusieurs questions se posent :*

*Quels principes définissent l'occupation de postes de directeurs des soins par des cadres de santé sur de longues durées ? Ces cadres n'ont pas nécessairement le projet de s'engager dans la formation.*

*Quel est le rôle des ARS et du CNG concernant les postes non proposés à la vacance ?*

*La stratégie de recensement des emplois pour les directeurs des soins peut-elle être optimisée ?*

*L'absence de régulations nationale et régionale met les élèves en difficulté mais interroge également sur l'avenir de notre profession. Malgré l'annonce d'une démographie défavorable pour les directeurs des soins, le nombre de propositions d'emplois se raréfie. Dès lors, on ne peut que s'interroger sur le devenir de cette fonction au sein des établissements.*

*Si les organismes nationaux et régionaux ne dénoncent pas le pourvoi des postes par des "faisant fonction" ou des postes laissés volontairement vacants, comment légitimer et valoriser les compétences inhérentes à la fonction ?*

*Notre investissement et notre engagement dans ce projet professionnel sont également le reflet de notre conviction que la fonction de directeur des soins est essentielle au sein des établissements de santé ou d'un institut de formation.*

*Cette conviction est partagée par nombre de professionnels, dont les équipes de Direction, et soulignée par Madame la Ministre des Affaires sociales et de la Santé lors de son discours du 4 mars 2013.*

*Nous sollicitons donc une véritable réflexion sur ces questions et des réponses efficaces. »*

**Mme CHENAL** : La deuxième lettre est écrite par les inspecteurs de l'action sanitaire et sociale à votre attention.

*« La promotion des élèves inspecteurs de l'action sanitaire et sociale 2012-2014 souhaite attirer votre attention sur la situation actuelle et le devenir du corps des IASS.*

*La commission administrative paritaire d'affectation des IASS du 28 mai 2013 a été boycottée par nos syndicats pour plusieurs motifs légitimes et a été reportée au 14 juin 2013. Lors de cette dernière, nos syndicats UNSA, CGT et CFDT nous ont informés que la DRH ne prendra plus en compte les dix-huit mois de formation dans l'avancement d'échelon et l'ancienneté en début de carrière.*

*Il s'agit d'une remise en cause de notre statut dont la règle de la prise en compte des dix-huit mois de formation a été édictée par le décret du 24 décembre 2002. Or, après dix ans d'application de la règle, la DRH aurait donc décidé de la changer.*

*Nous trouvons cette position injuste et discriminatoire entre les concours interne et externe, et nous ressentons un manque d'égard au corps des IASS à la différence d'autres corps d'inspection.*

*Le corps des IASS est issu de la catégorie A de la fonction publique d'Etat, il fait l'objet d'une formation longue de dix-huit mois à l'EHESP, puis de trois mois d'adaptation à l'emploi et trois mois de formation continue, soit vingt-quatre mois de formation complète.*

*Nous comptons sur l'écoute et le soutien du Conseil d'administration de l'EHESP, pour accompagner notre revendication et faire reconnaître ce temps de formation dans nos carrières.*

*Un exemple de cette lettre sera donné à Mme Quiot pour transmission à M. Denis Piveteau, Secrétaire général des ministères sociaux. »*

**M. BERLAND** : Nous n'avons malheureusement pas le temps de commenter.

**M. CHAMBAUD** : Vous avez sur table des formulaires à remplir, à la demande de l'OGDPC, l'organisme de développement de formation professionnelle continue, pour que les instances soumettent les déclarations d'intérêts. Vous pouvez la remplir sur place ou l'envoyer à mon secrétariat.

**M. POMMERET** : Vous savez que je reviens toujours, même un an et demi après, sur des questions non répondues, j'avais sollicité une réponse de Mme Rio qui devait la fournir en début d'après-midi. Merci.

**Mme RIO** : J'étais un peu prise par les débats du Conseil d'administration. J'apporterai des précisions dans un envoi complémentaire. Les chiffres du tableau n'étaient effectivement pas exacts.

**M. ROSENBLATT** : Pour rappel, le dossier de revalorisation des indemnités de stage des élèves est toujours pendant. La représentante du ministère de la Santé ayant été très attentive à ce point, le dossier peut-il avancer ?

Par ailleurs, à l'occasion, sera-t-il possible de faire visiter au Conseil d'administration vos chantiers notamment dans la phase d'achèvement, ce serait intéressant pour tout le monde.

**M. CHAMBAUD** : C'est prévu, y compris à Broussais.

*(La séance est levée à 17 h 06)*