

École des Hautes Études en Santé Publique

Procès-verbal de la séance ordinaire du
26 avril 2011
du Conseil d'administration de l'EHESP

Au titre des représentants de l'Etat :

Représentant la secrétaire générale des ministères chargés des affaires sociales : Madame Emmanuelle WARGON, représentée par Monsieur Stéphane CLEMENT, après son départ

Représentant le directeur général de la santé : Monsieur Alain FONTAINE

Représentant de la Direction générale de l'enseignement supérieur : Messieurs Patrick HETZEL et François COURAUD (représentant Mr Hetzel après son départ)

Représentant la Direction générale de la recherche et de l'innovation : Madame Martine BONNAURE-MALLET

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 la fédération hospitalière de France (FHF) : Monsieur Jérémy SECHER

Représentant le syndicat national des cadres hospitaliers (SNCH) : Monsieur Régis CONDON

Représentant la confédération démocratique du travail (CFDT) : Madame Marie-Hélène ANGELLOZ-NICOUD

Représentant le syndicat Force Ouvrière (FO) : Monsieur René FERCHAUD

Représentant la confédération générale du travail (CGT) : Monsieur Jean-Luc GIBELIN

Représentant l'association des directeurs d'hôpital (ADH) : Monsieur Jean-Luc CHASSANIOL et Madame Martine ORIO

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

Madame Rose-Marie VAN LERBERGHE

Monsieur Jean-François MATTEI

Monsieur Michel HANNOUN

Représentants des enseignants chercheurs ayant rang de professeur :

Monsieur Alain JOURDAIN

Monsieur Olivier THOMAS

Madame Dominique THOUVENIN

Représentants des personnels d'enseignement et de recherche :

Monsieur Jean-René LEDOYEN

Madame Michèle LEGEAS

Monsieur Bertrand PARENT

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

Monsieur Dominique VERREY

Monsieur Michel POMMERET

Madame Frédérique QUIDU

Représentants des étudiants préparant un doctorat :

Monsieur Ianis DELPLA

Représentant des autres étudiants :

Monsieur David DEREURE

Représentants des élèves fonctionnaires :

Monsieur Louis COURCOL.

Monsieur Thierry CARDOUAT

Liste des Procurations

Monsieur Daniel LAURENT donne pouvoir vierge

Monsieur Didier GUERIN à Madame ANGELLOZ-NICOUD

Monsieur Bernard MESURE à Monsieur MATTEI

(La séance est ouverte à 11 h, sous la présidence de M. Mattei.)

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

1. APPROBATION DES PROCES-VERBAUX DES CONSEILS D'ADMINISTRATION DES 16 DECEMBRE 2010 ET 31 JANVIER 2011

⇒ *Conseil ordinaire du 16 décembre 2010.*

Le procès-verbal est approuvé. (Délibération n°5/2011)

⇒ *Conseil extraordinaire du 31 janvier 2011*

M. POMMERET : Je voulais savoir si le verbatim était fait à partir de l'ensemble des notes prises ; on nous a fait remarquer, pour les gens qui ont pu voir ce procès-verbal, que ce n'était pas la transcription exacte de ce qui avait été dit. J'aurais voulu savoir dans quelles conditions ce verbatim avait été fait.

M. FLAHAULT : Il a été fait comme les autres procès verbaux, à partir du verbatim.

M. POMMERET : Ce n'est pas la question que j'ai posée, c'est s'il est fait à partir des enregistrements audio ou non.

M. QUEYROUX : À ma connaissance, il a été réalisé comme d'habitude, à partir des enregistrements audio et de la sténotypie, puis transmis au directeur pour relecture, avant validation et diffusion. Il n'y a pas eu de modification dans le circuit. S'il y a des questions techniques, je ne peux pas y répondre à la place des gens qui en ont fait la réalisation matérielle. Si c'est la question, peut-être peut-on la poser à la personne intéressée, mais je ne vois pas en quoi elle aurait pu changer sa façon de procéder, techniquement j'entends.

M. MATTEI : Monsieur Pommeret, vous avez une réponse et je suppose qu'elle ne vous convient pas. Donc, par hypothèse, nous laissez-vous le temps de joindre les services techniques compétents d'ici midi ?

M. FLAHAULT : Ils sont ici.

(Réponse de la sténotypiste : le procès-verbal a été réalisé comme habituellement.)

M. POMMERET : Ce n'est pas ma question. Peut-être qu'habituellement, on ne retravaille pas sur des points qui nécessitent d'avoir le verbatim pur et intégral. Là, on nous a fait remarquer, parce qu'il y avait des gens qui assistaient au conseil et qui ont pris des notes, que le verbatim qui était écrit ne correspondait pas à ce qui avait été dit.

M. MATTEI : Je vous propose une chose, car il faut avancer. Manifestement, il n'y a pas eu de dérogation à ce qui se fait d'habitude, néanmoins le résultat ne vous satisfait pas. On peut surseoir car on ne va pas bloquer un Conseil d'administration si un compte rendu n'est pas satisfaisant. Aussi, pouvez-vous nous dire très exactement dans les jours qui viennent - nous dire quels sont les points qui ne vous conviennent pas. Et s'il convient de vérifier avec les enregistrements audio, nous le ferons. Il n'y a aucune raison qu'il y ait "embrouille" sur cette affaire, absolument rien n'est caché. Ce procédé vous convient-il ?

(Acquiescement de monsieur Pommeret.)

Y a-t-il d'autres observations comme celle de monsieur Pommeret ? *(Il n'y en a pas.)*

Mise en suspens de la délibération n°6/2011.

Monsieur Pommeret, nous allons faire de la sorte : envoyez à monsieur Queyroux et au directeur vos remarques, les points litigieux, et toute facilité vous sera donnée pour vérifier.

Je veux commencer par vous donner quelques informations que je juge d'importance. D'abord, je vous annonce, pour ceux qui l'ignorent, que le Conseil d'administration se réunit pour la dernière

fois dans cette configuration. Il se trouve que le mandat d'un certain nombre de personnes court depuis la date de publication de l'arrêté, soit le 27 avril ; nous vous avons donc convoqués le 26 afin de respecter la loi.

Permettez-moi de vous dire que je trouve un peu frustrant de l'avoir appris de manière inattendue et précipitée, j'avais pensé que nous irions ensemble jusqu'à la rentrée. Cela montre que nous avons encore des progrès à faire dans l'anticipation, à la fois des règles et des annonces à faire. Comme pour un certain nombre d'entre vous, c'est pour moi la dernière séance du Conseil d'administration de l'École des hautes études en santé publique ; il se trouve que la limite d'âge s'applique, inexorablement, et qu'ayant dépassé ladite limite, je ne suis donc pas reconductible.

J'avais envisagé, notamment après les événements de la fin de l'année, de vous accompagner éventuellement un peu plus longtemps car je n'ai pas l'habitude de laisser la tâche inachevée. Et, alors que je ne l'avais pas initialement prévu, je pensais qu'il était de mon devoir de rester un peu plus. Je n'aime pas beaucoup quitter un bateau qui n'est pas encore totalement sorti des difficultés. Je regrette aussi ce manque d'anticipation. Mais la nostalgie n'étant pas ce que je cultive le plus volontiers, je ne vais pas m'appesantir.

Je regrette une autre chose : que ce Conseil se déroule à Paris du fait de l'alternance des lieux – un peu bousculée ces temps-ci d'ailleurs. Je dois vous dire que je ne conçois pas de quitter mes fonctions de président de ce Conseil d'administration sans retourner à Rennes pour saluer le personnel. J'espère donc que possibilité me sera donnée, soit début juillet, soit au plus tard début septembre, pour aller faire mes adieux au personnel de l'École, lui dire mon estime et ma confiance.

Je voudrais, non pas me lancer dans un grand discours mais d'abord dire des remerciements que je ressens profondément.

Ce sont d'abord des remerciements vis-à-vis de tout le personnel de l'École car ils ont, dans une période d'évolution, de transformation difficile, continué à travailler de manière exemplaire. C'est ce que je souhaite aller leur dire.

Je souhaite remercier aussi ceux qui, plus particulièrement, nous ont accompagnés en préparant nos conseils d'administration, en présentant leurs résultats, leur département ou leur institut. Ils ont contribué à faire progresser cette École, considérablement.

Je veux également vous remercier tous, membres du Conseil d'administration. Nous venons d'horizon divers, avec des opinions parfois divergentes, je me souviens de débuts un peu hésitants, tâtonnants. Mais nous avons peu à peu appris à faire connaissance, à nous apprivoiser en quelque sorte. Je veux vous en remercier car je n'ai jamais ressenti dans ce Conseil d'administration aucune espèce d'animosité, aucune espèce d'intention de nuire. Au contraire, pendant toutes ces années, vous avez été d'une très grande authenticité, c'est-à-dire que vous avez été vous-mêmes, vous avez participé sans pour autant prolonger les Conseils plus que de raison. Vous avez toutes et tous des personnalités estimables, et je pense pouvoir vous dire que vous avez rempli le mandat qui vous avait été confié. Vous l'avez fait avec beaucoup de conscience, beaucoup de compétence, et beaucoup de désir de contribuer à la construction de cette nouvelle étape de l'École des hautes études en santé publique. Je vous en suis extrêmement reconnaissant. Vous avez été, dans votre rôle, des partenaires attentifs, exigeants et constructifs.

Je veux remercier Christian Queyroux. Il est toujours difficile d'essayer les plâtres dans une nouvelle école, un nouveau système. Vous êtes directeur d'hôpital, c'est en grande partie pour cette raison que vous aviez été choisi ; il fallait marier le milieu hospitalier et le milieu universitaire et l'on avait essayé de distribuer les rôles. Je dois dire que je suis très heureux de ces années pendant lesquelles vous vous êtes consacré à l'École. Merci beaucoup.

Je voudrais aussi remercier Antoine Flahault de sa complicité. Il n'est pas simple de *driver* un pur-sang qui veut toujours aller plus loin, plus haut, s'affranchir quelquefois des usages traditionnels pour être encore plus performant. Je l'ai toujours trouvé d'une extrême compétence et d'une très grande loyauté. Je veux l'en remercier. Il sera le trait d'union avec l'équipe suivante. Je serais

volontiers resté travaillé deux ans de plus avec lui. Je pense que c'est une chance de l'avoir à la tête de cette école, non parce qu'il sait tout, qu'il comprend tout et fait tout bien, mais parce qu'il a la foi et l'ambition dont a besoin cette école aujourd'hui.

Je veux également remercier les tutelles, toujours présentes et attentives. Là encore, le rôle n'est pas facile. Madame Wargon, vous êtes arrivée récemment, et l'on ne vous a pas réservé le plus facile. Sachez que j'ai beaucoup apprécié votre disponibilité à tout moment et votre capacité de décision. L'École doit pouvoir compter sur vous, et sait pouvoir compter sur vous. Vous êtes une personnalité clé dans l'évolution future de cette école, et je suis sûr, pour en avoir parlé longtemps avec vous, que vous avez la même ambition que celle que j'ai nourrie.

Et puis, vous avez à vos côtés Patrick Hetzel qui, pendant toutes ces années, a été représenté par François Couraud. Je suis content que vous soyez parmi nous aujourd'hui, non que François Couraud ne remplisse pas sa tâche, il le fait très bien, mais parce qu'au moment où un relais va se transmettre, je veux vous dire très fort que cette école a besoin de davantage encore que ce que l'Enseignement supérieur et la Recherche lui a apporté jusqu'à aujourd'hui. Car cette école va, au-delà de son statut de grande école, devoir se développer sur le plan de la recherche, sur le plan des réseaux, sur le plan de l'université au sens plein du terme ; nous avons besoin que le ministère s'approprie complètement cette école. D'expérience, je sais qu'il existe parfois des petites antinomies -mais pas ici- entre le ministère de la Santé et le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Je sais aussi d'expérience qu'avec de la volonté, on peut les surmonter. Cette école a deux tutelles, et je voudrais que ces deux tutelles se sentent parfaitement co-solidaires du devenir de cette école. Par avance, je vous remercie de tout ce que vous ferez.

Voyez-vous, j'ai accepté la présidence de cette école avec une grande joie. Il est vrai que je l'avais conçue, mais concevoir un enfant n'est pas le plus difficile ; le plus difficile est de lui faire faire ses premiers pas, de le conduire à l'âge de raison, et nous l'avons je crois dépassé. Nous avons commencé cette nouvelle aventure, elle est exaltante ; nous avons découvert que nous étions capables de créer, d'innover, d'inventer. C'est une source de grand bonheur, de grande joie.

J'ai porté comme une lourde croix la crise du mois de décembre car elle était aussi brutale qu'injuste. Je vous demande de ne pas l'oublier. Je vous demande de la garder dans vos mémoires car elle appartient à notre histoire. Mais ce n'est pas de tomber qui est honteux, c'est de ne pas se relever, et je pense que nous sommes en train de nous relever.

Personne ne peut prétendre bien se connaître, même s'il en est persuadé, tant qu'il n'a pas été confronté à une crise ou à des difficultés. Nous n'en avons pas rencontré, c'est désormais chose faite ; nous nous connaissons un peu mieux, nous savons que nous sommes capables de nous émouvoir mais aussi de rebondir. On apprend beaucoup plus de ses échecs et de ses difficultés que de ses victoires et ses succès. C'est dans l'échec et la difficulté que l'on progresse. Je vois bien que la longueur et la profondeur de cette crise témoignent qu'elle a été vécue jusqu'au tréfonds de chacun d'entre vous, qu'elle a révélé bien d'autres choses. Et je pense que nous sommes en train de le dominer.

C'est la raison pour laquelle je nourris pour cette école un grand espoir, car le projet que nous portons est unique, innovant, d'avenir. Il n'est pas beaucoup de lieux universitaires en France où l'on associe la formation professionnalisante et la formation universitaire. Ce sont deux versants d'une formation diversifiée qui doit pouvoir être proposée tout au long de la vie, c'est une formation qui doit être ouverte sur le monde. Vous avez, tous, les qualités de cœur, d'intelligence et de justice pour continuer ce travail que je ne pourrai poursuivre avec vous.

Sachez que je resterai très attaché à ce que vous ferez, que je serai très attentif à ce que vous allez entreprendre. Aujourd'hui, même si j'y suis contraint, je vous confie de bon cœur cet enfant, en quelque sorte, qui n'a pas fini de grandir, qui n'est pas arrivé à maturité, mais dont notre pays a besoin dans le domaine de la santé publique.

Merci à vous tous. (*Applaudissements.*)

J'aurais probablement dû terminer la séance par ce propos conclusif, mais comme je sais que les tutelles ne pouvaient rester jusqu'à la fin de notre séance et que je souhaitais qu'elles l'entendent, j'ai bousculé ce qui, normalement, aurait dû venir en conclusion. Mais, ne vous inquiétez pas, le Conseil va se poursuivre comme si de rien n'était.

Sur les points d'actualité, monsieur le directeur ?

2. POINT D'ACTUALITE

M. FLAHAULT : Merci pour ces mots forts adressés à chacun d'entre nous. Merci pour votre présidence, ce que vous avez apporté à l'École, et ce que vous m'avez apporté.

J'essaierai de regrouper ces points d'actualité en quatre volets : la reprise du dialogue social et de la vie de l'École, la formation, la recherche et le secteur international.

Les discussions entre la Direction, les organisations syndicales et les élus des instances de l'École ont pu reprendre, notamment grâce à la médiation de Catherine Dessein, chargée de mission auprès de la Secrétaire générale des ministères sociaux, que je remercie pour ce travail à nos côtés. Ce processus a été long et difficile, mais il a conduit à l'organisation d'une journée, le 18 avril, entre les élus, les organisations syndicales et le comité de Direction, visant à établir un diagnostic et permettant d'ouvrir le chantier nécessaire pour un bilan sur la mandature de ce CA, donc de notre premier quadriennal. J'ai proposé qu'un représentant des élus ou plusieurs dans un temps très bref, puissent dire quelques mots sur cette journée du 18 avril. Nous nous sommes vus en CTP, je crois que Michel Pommeret devait consulter certains élus pour prendre la parole et faire un résumé au nom de tous. Je lui passe la parole tout de suite, et je la reprendrai pour passer aux autres points.

(Arrivée de M. Sécher.)

M. POMMERET : Nous sommes le 26 avril, le Conseil d'administration extraordinaire a eu lieu le 31 janvier, des objectifs avaient été fixés lors de ce conseil, et je serai plus mitigé que le directeur sur la reprise du dialogue social. C'est-à-dire qu'il nous a fallu un long moment pour pouvoir reprendre le dialogue alors qu'effectivement, les objectifs étaient bien déterminés par le Conseil d'administration. Il a été difficile d'arriver à poser un diagnostic sur l'état de l'École à l'heure actuelle et d'obtenir les avis de chacun pour que se mette en place un dialogue social. Il aura fallu pratiquement trois mois. C'est un peu dommage alors qu'effectivement les agents, notamment, attendaient que la confiance se marque de façon assez évidente dès le lendemain.

Sur le travail du séminaire en lui-même, les élus des représentants du personnel se sont rencontrés, c'est très récent, c'est-à-dire il y a une semaine environ. Il n'y a pas eu de restitution à l'ensemble du personnel pour savoir un peu ce qu'il en pensait, si le diagnostic posé leur convenait. C'est seulement à partir de cela que les travaux vont se poursuivre dans le cadre d'un comité de pilotage qui a été mis en place et dont la composition a été, grâce à madame Dessein, négociée entre les différentes parties. Cela va nous permettre de travailler dans de bonnes conditions. Ensuite, nous attendons que naissent vraiment des pistes pour résoudre la grave crise et avancer dans le domaine de l'organisation de l'École.

M. MATTEI : Merci beaucoup. Monsieur le directeur ?

M. FLAHAULT : J'ai posé sur table le calendrier des mesures décidées au cours du CA du 31 janvier, celles déjà mises en œuvre et celles planifiées, c'est le point suivant de l'ordre du jour, j'y reviendrai tout à l'heure.

Je voudrais dire un mot à propos de Christian Queyroux qui, en phase avec le terme de la mandature des instances, m'a annoncé peu après le Conseil d'administration du 31 janvier qu'il avait décidé de quitter ses fonctions de secrétaire général de l'École. Ce n'est ni la volonté des personnels, ni la mienne mais sa propre décision, qu'il estimait nécessaire dans le contexte que traversait l'École. Je tiens à saluer l'action qu'il a menée à mes côtés durant trois ans. Christian est un bâtisseur -comme vous l'avez remarqué-, proche du personnel de l'École. Il a toujours redouté les effets collatéraux des chantiers qu'il a entrepris à la suite de vos décisions. Nous

savons tous qu'au bout de la route, c'est un campus rénové qu'il aura largement contribué à remodeler.

En lui souhaitant bonne chance pour ses affectations ultérieures, et au nom de tous les personnels de l'École, je lui redis merci devant vous, mesdames et messieurs les administrateurs.

Je voudrais passer en revue quelques points très brefs à propos des formations. Les rentrées des filières Établissement ont eu lieu début janvier, les enseignements des fondamentaux se sont très bien déroulés, le succès et la satisfaction ont été au rendez-vous.

Nous avons appris par deux décrets que des modifications vont toucher nos formations : celui du 19 janvier 2011 sur la formation à l'inspection et au contrôle des personnels des ARS (environ 700 personnes concernées) et celui du 14 avril 2011 portant sur le statut et l'extension de la formation des attachés d'administration hospitalière, qui va également allonger leur formation à un an. Nous nous en réjouissons beaucoup car c'était une attente de la part des milieux professionnels et une demande pédagogique que nous accompagnerons. Tout cela aura des répercussions importantes sur la formation, ce dont nous discuterons dans les prochaines séances du Conseil d'administration. Je voudrais aussi parler des formations universitaires, notamment de l'attractivité du master international de santé publique. Nous avons reçu cette année 258 candidatures pour l'an prochain, alors que le nombre de places est de 40, ce MPH est un très grand succès.

Sur le plan de la recherche, nous avons reçu trois pré-rapports favorables de l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur pour la création des unités mixtes de recherche auxquelles nous sommes en demande d'association : l'UMR 190 de Marseille dirigée par Xavier de Lamballerie, l'UMR 6051 de Rennes dirigée par Claude Martin et l'UMR 625 (IRSET) dirigée par Bernard Jégou, Denis Zmirou et Olivier Thomas. Pour toutes ces demandes d'unités, les avis sont très favorables et élogieux. Concernant l'IRSET, vous aviez souhaité allouer un budget assez important sur notre fonds de roulement pour la construction d'un bâtiment de recherche. Un tour de table restait à faire avec les collectivités territoriales et l'État, aujourd'hui nous sommes arrivés à le boucler à hauteur de 16 M€ sur les 20 M€ de l'ensemble. Cela permettra de commencer à construire une première tranche très conséquente pour ce bâtiment.

Sur le plan international, je serai très bref. Une mission très prometteuse de l'institut du management et de la Direction des relations internationales s'est achevée en Chine en avril. Vous savez aussi que nous avons une antenne au Mali, mais nous avons pris la décision de ne plus envoyer de personnel ni d'élèves tant que Bamako restera classée par le MAEE en zone orange, ce qui évidemment pose des problèmes. Nous avons accueilli très récemment des professionnels maliens sur notre campus et nous allons développer un enseignement à distance assez rapidement pour pallier ces problèmes. Michèle Legeas est en charge d'une réflexion sur le sujet qui dépasse beaucoup le problème du Mali, et qui se verra concrétisée.

Le dernier point est centré sur la vie des élèves. Le cru 2011 de la course de l'Edhec, à laquelle beaucoup de grandes écoles et d'établissements comme le nôtre participent, a été particulièrement glorieux. 48 de nos élèves y ont participé, nous avons affrété deux bateaux grâce à des sponsors extérieurs trouvés par les élèves. Le bateau *Amehol* concourait pour le trophée Mer, skipé par Wilfrid Clerton et d'équipage féminin, il est arrivé deuxième sur une centaine de concurrents. Le deuxième bateau, de Pierre Follenfant est arrivé septième, ce qui est très honorable. Aucun abandon n'a été enregistré pour les trophées Terre et Sable, David Dereure y participait. Les participants sont allés au bout de toutes les compétitions, parfois un peu difficiles pour nos promotions dont la moyenne d'âge est un peu plus élevée que celle des écoles concurrentes. Je tiens à les féliciter devant vous.

3. POINT D'ETAPE SUR LA GOUVERNANCE ET LES MODALITES DE MISE EN OEUVRE DES MISSIONS DE L'EHESP

M. FLAHAULT : Il s'agit de la mise en oeuvre de vos propositions du 31 janvier, tel que nous les avons interprétées. Le tableau remis sur table présente les décisions telles qu'elles ont été

énoncées -selon notre compréhension-, l'origine et les modalités de leur mise en œuvre, et les délais que nous prévoyons pour leur réalisation. Le futur secrétaire général aura les fonctions de directeur adjoint à l'École, nous sommes aussi en train de recruter un directeur de ressources humaines. Les comités de sélection se mettront en œuvre très bientôt. Il nous a été demandé de créer un secrétariat commun aux trois instances, nous attendons l'arrivée du directeur adjoint pour définir clairement les missions, le profil, le rattachement de ce secrétariat commun.

Vous avez souhaité :

- La création de commissions permanentes des Conseils des formations et scientifique, ce dernier a donné son accord tandis que le Conseil des formations s'y est refusé, ne comprenant pas suffisamment la définition, la composition et le rôle de cette commission. Une seule commission sera donc créée, composée de 12 membres enseignants de l'École, 8 seront élus et 4 seront désignés par le Conseil scientifique pour suivre les questions relatives à la recherche.
- La réalisation par Dominique Thouvenin d'une mission relative à l'enseignement du droit. Elle y travaille et présentera ses propositions au comité de Direction. Je ferai une lettre de mission à l'issue des premières discussions que nous aurons pu avoir, dès que Dominique Thouvenin sera prête.
- La rédaction d'une fiche de poste pour chaque agent. Un état des lieux de toutes celles existantes a été fait rapidement, nous sommes en train de rédiger les fiches manquantes en nous appuyant sur la GPMC.
- Un moratoire sur les contrats et qu'aucune décision défavorable aux agents ne soit prise, c'est en œuvre depuis le 1er février. Vous avez demandé un tableau comparatif des effectifs par statut, il vous sera distribué au moment du bilan social.
- Le suivi à la lettre des procédures existantes. Vous avez fait remarquer que nous n'avions pas mis en œuvre des procédures du règlement intérieur, notamment la convocation de la commission de conciliation paritaire. Nous avons pris la décision de les suivre désormais, à la lettre.
- La construction d'une politique de bientraitance. Elle est avancée, avec notamment la commission ad hoc composée des membres du comité d'hygiène et de sécurité, plus six personnels désignés avec accord du comité. Nous prévoyons d'écrire l'accord de méthode pour la prévention des risques psychosociaux, comme le président nous l'a recommandé, puis de mettre en œuvre ces dispositions avec un cabinet conseil.
- La redéfinition des procédures de fin de contrats et les modalités de leur mise en œuvre. Ceci un sujet à lancer avec un groupe de travail dès que nous pourrons en élaborer les contours, il permettra de réfléchir à ces questions.
- Un travail sur les diagnostics assorti de recommandations, à la fois sur nos modes de décision, les organisations du travail, la gestion du personnel. Le rapport de l'IGAENR est sur votre table. Celui de l'IGAS va entrer en procédure contradictoire dans les semaines à venir. Nous aurons bientôt la possibilité de travailler à partir de ces rapports pour lancer les groupes de travail issus de notre comité de pilotage.
- Un examen attentif et critique de tout nouveau projet présenté devant les instances. Bien entendu, cela a été fait sans délai. Actuellement, le nouveau comité de Direction restreint aux responsables des centres de responsabilité est attentif et critique devant tout nouveau projet qui lui est représenté pour discussion.
- L'écriture de notes de bilan sur un certain nombre de dossiers que vous aviez pointés, peut-être pas exhaustifs mais au moins ceux-là. Nous avons, bien sûr, l'intention de demander à chaque porteur de ces projets de rédiger ces notes qui, de toute façon, sont en partie dans le rapport d'autoévaluation qui a été soumis à l'ARS. Celle-ci fera sa visite d'évaluation de notre établissement en septembre prochain. Rédiger ces notes sera l'occasion de préparer cette visite.

- Une meilleure association des personnels aux déménagements et réaffectation des bureaux. Le secrétariat général y est particulièrement attentif désormais.
- La définition du protocole de gestion des professeurs. Ce protocole a été très avancé par un groupe de travail existant et le sujet a été expertisé par le professeur et consultant André Legrand, spécialiste de ces questions qui nous a remis une note récemment. Un groupe de travail se mettra en place, je l'espère, pour rendre ses conclusions avant la fin de l'année.
- La mise en oeuvre de la remise à plat des formations professionnelles qui a été votée au Conseil d'administration du 16 décembre 2010. C'est un chantier piloté par la Direction des études, en liaison étroite avec l'ensemble des départements et des enseignants.

M. MATTEI : Monsieur Dereure ?

M. DEREURE : L'enchaînement a été assez rapide entre la conclusion sur la journée du 18 avril et les mesures à suivre. Mes collègues et moi regrettons que la démarche à laquelle a été associé le personnel quant aux conclusions de cette journée n'ait pas concerné les élèves et étudiants. Nous aurions souhaité pouvoir être associés à cette concertation, l'attente d'information et de transcription de ce qui s'est passé ce jour-là est forte de la part des élèves et étudiants de l'École. C'est une précision que je souhaitais apporter.

M. FLAHAULT : Les élèves et étudiants étaient associés à la journée du 18, je crois que vous parlez de la rédaction du compte rendu de cette journée. Bien entendu, nous vous y associerons, mais nous sommes le 26 avril et il n'est pas encore réalisé.

M. JOURDAIN : Peut-être une précision sur le tableau car la journée dont vient de parler monsieur Dereure se trouve dans la rubrique Diagnostics/Recommandations sur les modes de décision, les organisations du travail et la gestion des personnels. Il ressort de cette journée que le questionnaire va au-delà de ce qui pouvait y apparaître comme un peu technocratique. Nous nous sommes aussi interrogés sur les valeurs que l'École porte en matière de santé publique ; des valeurs d'efficacité, de rayonnement international mais aussi d'équité, de recherche d'efficacité par une meilleure égalité dans le système de santé. Et autour de la question des valeurs, se pose également celle de l'identité, qui a été un point important de ce qui s'est déroulé depuis le mois de décembre. Je pense qu'il faut vraiment le comprendre et nous serons extrêmement vigilants sur le suivi des éléments de conclusion de cette journée.

M. CHASSANIOL : Ma question s'adresse également à Mme Wargon, je vois sur la fiche : "Recrutement d'un directeur adjoint-secrétaire général". J'aurais souhaité une explication car ce n'est pas le même profil de poste. A-t-on élaboré une fiche "profil de poste" et à quoi cela correspond-il ? Car ce n'est pas le même métier, ni le même fonctionnement dans l'École.

Deuxièmement, il paraîtrait logique de savoir si des engagements ont été pris, que l'on ne retrouve pas monsieur Queyroux au CNG dans quelques mois, ce qui paraîtrait dramatique pour lui-même et pour l'image de l'École. Dans tous les cas, je ne pense pas que son souhait soit d'être au CNG. Je pense que, pour l'image de notre école, cette hypothèse est absolument à rejeter. À moins que ce soit le souhait de monsieur Queyroux, mais, à mon avis, ce n'est pas le cas.

M. SECHER : J'ai une demande partant des propositions extraites de la note, car il est fait mention des rapports IGAS, IGAENR et de l'autoévaluation AERES. J'aimerais savoir si, selon les mêmes modalités ce matin concernant le rapport IGAENR, le rapport IGAS sera mis à disposition et débattu dans nos instances. Ce parallélisme des formes serait utile dans le cadre du débat.

M. MATTEI : Monsieur Queyroux va nous faire un bref rapport tout à l'heure sur l'IGAENR, et la tutelle pourra répondre. Le rapport IGAS a été communiqué voici trois jours afin d'entrer dans sa phase de période contradictoire, les gens qui doivent répondre le feront et, ensuite, il entrera en discussion au sein de l'École. Je ne crois pas que l'on puisse garder par-devers soi des documents de cette nature, donc rien ne sera caché. De toute façon, en tant que président, je n'ai jamais rien caché, aucun document de quelque nature qu'il soit. Ces documents, lorsqu'ils auront suivi leur chemin légal et administratif, seront présentés.

Ensuite, je ne vais pas répondre pour monsieur Queyroux, qui a fait preuve de ses compétences pendant trois années ici. Il a souhaité partir et, finalement, nous allons nous en aller ensemble. Toutefois, je n'irai pas au CNT, aujourd'hui le CNG, que j'ai créé car nous avons des gens de grande qualité qui avaient épuisé le cursus et ne pouvaient pas tous aller à l'IGAS, ou qui n'en avaient peut-être pas envie et dont on avait besoin pour assurer des inspections, voir des intérim, des missions de redressement dans les hôpitaux. Je ne reviens pas sur les raisons de cela. Monsieur Queyroux a tout à fait l'âge d'envisager de poursuivre une belle carrière, je ne pense pas qu'il soit question de le mettre sur une voie de garage, si c'est ce que vous vouliez dire.

M. CHASSANIOL : Tout à fait.

M. MATTEI : En termes moins élégants que les vôtres, les mêmes choses sont dites.

Ensuite, des engagements ont été pris, des réponses sont-elles encore attendues ?

M. CARDOUAT : Une précision sur le dernier point concernant la remise à plat des formations professionnelles, je suppose que ce sont les formations statutaires. Je vois l'échéance de décembre 2011, j'aimerais avoir un calendrier plus précis, ou du moins savoir ce qui est envisagé dans ce domaine.

M. FLAHAULT : Concernant la fiche de poste, le poste de secrétariat général est prévu par le décret de décembre 2006. La fonction de directeur adjoint ne l'est pas, mais rien ne s'oppose à ce que le futur secrétaire général ait les prérogatives de directeur adjoint, c'est-à-dire toutes les fonctions du directeur en son absence. Son autorité s'exercera sur l'ensemble des composantes de l'École et pas uniquement sur les services supports. Nous avons vu cela, avec Christian Queyroux, comme quelque chose d'important dans les fonctions de son successeur. La fiche de poste a été publiée en ce sens, André Lucas, directeur des ressources humaines par intérim, peut peut-être décrire les modalités de diffusion de cette fiche de poste aujourd'hui.

M. LUCAS : Le poste a été largement diffusé, la date limite de recueil des candidatures est annoncée au 10 mai. Nous avons, à ce jour, une bonne douzaine de candidatures de personnels venant des trois fonctions publiques, de niveau administrateur : directeurs d'hôpital, administrateurs civils ayant eu des fonctions dans l'enseignement supérieur, administrateurs territoriaux.

M. FLAHAULT : La remise à plat des formations Fonction publique avait fait l'objet d'une délibération du Conseil des formations cet automne, puis du Conseil d'administration du 16 décembre dernier. Elle décrivait en particulier ses contours, précisant que les élèves, les professeurs, les chefs de département, ainsi que les milieux professionnels et les tutelles seront associés à cette mise à plat. Nous entendons mener un processus de co-construction des programmes de ces filières et nous voudrions que l'ensemble des chantiers ait démarré avant le mois de décembre. Quel temps cela prendra-t-il ? Je dirais que, pour une fois, nous pouvons profiter du fait de ne pas avoir une pression massive autour de cette mise à plat ; prenons le temps qu'il faut, absorbons correctement, ensemble, les conséquences éventuelles de cette mise à plat. L'objectif n'est certainement pas de laisser traîner ces chantiers indéfiniment, mais de nous laisser du temps et que la concertation puisse jouer à l'intérieur de chacun des groupes qui sera formé pour définir son propre calendrier.

Mme WARGON : En introduction, je voudrais saluer vos propos et la mandature que vous venez d'assurer. Il me revient, au nom des deux tutelles, de vous remercier pour la qualité et l'intensité des travaux fournis. Nous avons le défi de proposer au Conseil d'administration, parmi les personnalités qualifiées qui seront nommées, un aussi bon président. La tâche est rude, et je veux dire au Conseil d'administration que nous y travaillons activement, en liaison étroite avec le président sortant pour que continuité ait lieu, que l'École ait bientôt de nouvelles personnalités qualifiées, que le Conseil d'administration puisse désigner un nouveau président dans des délais qui permettent d'accompagner l'École sur le chemin sur lequel elle se trouve.

J'en profite pour dire que nous avons saisi les différentes organisations qui doivent désigner des représentants du nouveau Conseil d'administration, nous sommes en attente des réponses. Au nom des tutelles, probablement avec l'accord du prochain président du Conseil d'administration,

nous serons extrêmement heureux d'accueillir le président Mattei à Rennes lors d'une prochaine séance pour présenter de façon peut-être plus structurée le bilan de sa mandature, et afin qu'aujourd'hui ne soit pas un adieu définitif et que nous sachions que vous veillerez très attentivement à l'avenir de l'École.

En ce qui concerne la gouvernance, je voudrais appuyer les propos d'Antoine Flahault. Suite aux questions qui ont été posées depuis quelques mois, il est apparu que l'une des manières de renforcer la gouvernance était peut-être de proposer au secrétaire général d'avoir des compétences élargies. Cela se fait sur la base du texte actuel, la fiche de poste a été publiée au titre d'un secrétaire général, le processus de sélection est transparent. Il sera probablement proposé à un Conseil d'administration de revoir formellement la gouvernance de l'École ultérieurement, lorsque nous y verrons un peu plus clair sur la manière dont celle-ci doit se faire. C'est totalement corrélé aux travaux que vous avez menés suite au séminaire dont vous parliez. Ce doit être travaillé en interne à l'École pour devenir suffisamment mûr et qu'une nouvelle organisation puisse prendre place. Les seules décisions qui ont été prises par le directeur jusqu'à présent étant de publier cette fiche de poste de façon plus ouverte que dans la période précédente et de proposer le recrutement d'un directeur des ressources humaines, ce qui semblait nécessaire dans la période.

À propos de Monsieur Queyroux, je crois que personne ne souhaite que la situation que vous décriviez se produise. Monsieur Queyroux a fait part d'intérêts sur un certain nombre de fonctions qui sont en cours de décision dans le processus normal, dans le champ hospitalier comme dans d'autres. Nous en avons parlé, les choses avancent doucement, les délais sont un peu longs. J'entends le message que vous avez porté. Je voudrais m'associer aux remerciements pour l'action que Christian Queyroux a conduite au sein de l'EHESP, qui le prédispose à exercer de nouvelles fonctions dans un cadre restant à déterminer.

Sur la réflexion interne, il est évident que le point qu'a fait Antoine Flahault, figurant au rapport, est un élément parmi d'autres. Nous attendons cette réflexion interne sur les modes de décision, les organisations de travail et de gestion du personnel. On l'attend globalement sur l'ambition stratégique de l'École, son positionnement. Le groupe de travail a aussi vocation à préparer le prochain contrat pluriannuel de l'École. Il faut que cette réflexion interne porte sur la totalité des sujets, elle a été listée parmi les trois items clairement identifiés la précédente fois. Cette réflexion collégiale doit se déployer sur tous les champs de l'École.

Enfin, comme pour le rapport IGAENR, lorsque le rapport IGAS sera rendu définitif, il sera présenté pour information au Conseil d'administration ; il donnera peut-être lieu à des débats sous une forme à organiser. Ce rapport est dans sa phase contradictoire : chaque entité saisie répond. Après cette phase, il devient définitif et communicable. Nous sommes simplement dans un calendrier un peu décalé car les deux inspections devaient rendre un simple avis sur les compétences élargies, mais l'IGAS a élargi son propos, tandis que le rapport IGAENR était prêt plus tôt. C'est pourquoi il ne pouvait être présenté à ce Conseil d'administration, mais il le sera probablement au suivant.

M. HETZEL : À mon tour de vous remercier, monsieur le président, pour les propos que vous avez prononcés. Je tiens à vous rassurer, ainsi que l'ensemble du Conseil d'administration : les deux tutelles travaillent main dans la main, non seulement parce que les deux ministères ont maintenant une grande habitude de travailler en commun mais, de surcroît, il se trouve qu'avec madame Wargon, nous avons déjà cette habitude, ce qui facilite les choses. Durant ces dernières semaines, nous avons travaillé de manière tout à fait concertée. Je pense que vous pouvez, là aussi, être vraiment rassurés : les deux tutelles exerceront leur rôle et ne chercheront pas du tout à se retirer, bien au contraire.

Vous avez insisté sur la particularité du projet de l'École ; au ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, nous y sommes très attachés. Ce lien que vous avez progressivement construit entre une formation professionnelle et une formation universitaire est quelque chose d'assez habituel dans le secteur de la santé où les dimensions praxéologiques sont assez naturellement présentes. Cette institution dont vous avez parlé, avec également

beaucoup d'affection, mérite que les deux tutelles continuent non seulement à s'investir, mais puissent, avec votre successeur, le Conseil d'administration et la gouvernance, faire en sorte que le prochain contrat contribue encore à affermir cette relation entre formation universitaire et formation professionnelle. Je tenais à vous rassurer pleinement sur nos intentions.

M. MATTEI : Voilà le Conseil rassuré. D'autres questions ?

M. POMMERET : Je voulais d'abord me faire l'écho des personnels administratifs et techniques de l'École en remerciant monsieur Queyroux d'avoir exercé son activité. C'était et c'est toujours quelqu'un qui est beaucoup apprécié et dont le départ -nous n'étions pas au courant qu'il était souhaité- nous paraît prématuré par rapport à l'avenir de l'École.

Sur l'un des points présentés, une fiche de poste pour chaque agent, on fait état de la GPMC. Ce dossier est malheureusement pour l'instant en panne depuis plusieurs mois...

M. HANNOUN : GPMC ? Merci de traduire pour le verbatim.

M. POMMERET : C'est la gestion prévisionnelle des métiers et des compétences. C'est quelque chose de très important pour la redéfinition des postes de travail sur les métiers et les compétences des personnels. Donc, nous souhaitons depuis de nombreux mois que ce chantier soit remis en ordre, nous avons travaillé avec André Lucas, directeur par intérim des ressources humaines, et souhaitons que ce chantier reprenne le plus rapidement possible.

M. MATTEI : Merci beaucoup. S'il n'y a pas d'autres interventions, nous passons au point 4.

4. RAPPORT DE L'IGAENR

M. QUEYROUX : Il se pose peut-être un problème de méthode pour la discussion. En ce qui concerne les services, la fin du rapport présente des tableaux qui comportaient un certain nombre d'indications synthétiques sur ce qui était attendu de la part de l'IGAENR dans le cadre de l'audit de l'organisation de l'École. Je peux éventuellement commenter les éléments réunis dans ce document. J'ignore si, plus globalement, certaines personnes de l'assemblée veulent d'abord discuter du rapport dans son ensemble. En ce qui nous concerne, nous avons préparé quelques éléments correspondant au calendrier, échéances et actions à conduire. Je ne sais pas comment l'assemblée souhaite procéder. Je ne pense pas lire la litanie des actions, peut-être certaines appellent-elles des commentaires particuliers ou le rapport lui-même.

(Départ de M. Hetzel.)

M. MATTEI : Évidemment, ce rapport est extrêmement important, il va falloir que vous nous donniez quelques éléments clés, que quelques questions soient posées. Mais, très honnêtement, je m'interroge : est-ce à ce Conseil d'administration de se lancer dans une analyse et des propositions sur ce rapport ? Ne faut-il pas attendre de le mettre en parallèle avec le rapport de l'IGAS lorsque celui-ci sera communiqué ? Les deux rapports étaient faits conjointement pour être publiés conjointement afin que nous ayons à la fois le rapport provenant de la tutelle Sociale et celui de la tutelle Enseignement supérieur et Recherche. Les rapports ayant été décalés, il serait de bonne politique de les analyser ensemble pour qu'ils soient parfaitement en phase, ce qui mènerait le CA suivant au début de l'été. Il me semble que c'est la bonne stratégie.

M. POMMERET : Dans les fiches préparées dans le point précédent, on parle d'un groupe de travail issu du Copil pour y travailler. Je pense qu'il appartiendrait au comité de pilotage de se saisir déjà du rapport existant IGAENR car il y a des choses importantes et il est important que l'École se positionne sur les recommandations.

Par contre, j'aurais un point qui nous interpelle page 42 de ce rapport, et qui interpelle directement le Conseil d'administration. Je souhaitais savoir ce qu'il en pense puisqu'il en a été fait état dans le point d'actualité par monsieur le directeur. On nous dit : *"Il convient donc que les instances dirigeantes de l'EHESP s'interrogent à nouveau sur le bien-fondé du choix de la réalisation de l'IRSET plutôt que de la rénovation complète du LERES à l'aune des grands équilibres financiers futurs de l'École alors qu'il en est encore temps"*.

M. MATTEI : Avez-vous une réponse précise ou cela doit-il être discuté ?

M. FLAHAULT : Le tour de table avec les collectivités territoriales a abouti à ne pas proposer les 9 M€ que vous aviez initialement envisagés, en raison des remarques qui nous sont désormais communiquées par l'IGAENR. J'ai donc proposé une cote, sans doute mal taillée, entre les 5 M€, qui seront de toute façon nécessaires pour la réhabilitation du bâtiment du LERES, et cette enveloppe de 9 M€ que vous aviez initialement envisagée. Nous avons ainsi proposé que l'École puisse s'engager à hauteur de 7 M€ après en avoir discuté, bien entendu, avec les services de l'École.

Nous savons bien que les temps sont contraints, et nous avons bien vu que le budget qui a été voté en décembre prévoyait un prélèvement sur fonds de roulement. Mais, d'un autre côté, nous voyons aussi que l'ensemble de l'effort lié à l'application de la RGPP, qu'il nous a été demandé de fournir pour les trois prochaines années, aura été réalisé -je ne parle pas des réductions d'effectifs mais bien du budget de l'École- dès le budget 2011. Nous avons alors suggéré d'aller un peu plus loin dans notre réduction d'investissement que l'actuel prélèvement sur le fonds de roulement, c'est-à-dire ne pas proposer une réduction de notre investissement de 1,5 M€ mais de 2 M€, d'où le chiffre de 7 M€ que j'indiquais et qui nous semblait quelque chose de possible. De toute façon, cela devra faire l'objet d'une délibération au moment même où le Conseil d'administration aura à se prononcer sur une véritable programmation. Aujourd'hui, nous en sommes à l'étape de pré-programmation. Dans le détail, le CPER, c'est-à-dire le Contrat de Plan entre l'État et la Région, s'engage aujourd'hui à hauteur de 1,2 M€ ; la Région Bretagne à 3 M€ ; le FEDER, c'est-à-dire l'Europe, à 3 M€ ; et Rennes Métropole à 1,8 M€. C'est considérable dans l'état actuel des finances de nos partenaires. Nous avons demandé au moins le même apport que celui de l'EHESP, nous sommes aujourd'hui dans cette enveloppe et cette configuration, elles feront l'objet d'une délibération des futures instances.

M. MATTEI : Cela vous convient-il monsieur Pommeret ?

M. POMMERET : Oui.

M. MATTEI : Je ne vais pas me lancer dans un débat qui pourrait nous entraîner très loin. Il est vrai que lorsqu'il faut mettre au pot pour avoir l'argent en quantité importante venant d'autres partenaires, il faut quelquefois essayer de faire la part des choses. Donc, je ne nous vois pas renoncer au LERES ni laisser passer l'opération IRSET. Monsieur Dereure ?

M. DEREURE : Nous avons des questions préalables sur le rapport au vu de l'ouverture de Christian Queyroux sur des remarques ou question à apporter. Mais, après en avoir discuté ensemble, nous allons attendre que le rapport IGAS soit connu.

M. MATTEI : Je vais donner la parole à Christian Queyroux afin qu'il décrive un certain nombre d'éléments. Je comprends effectivement que l'École ne doit pas rester l'arme au pied sans rien faire sur le rapport IGAENR, on peut aller de l'avant. Mais il faudra, à un moment ou un autre, faire une synthèse entre les deux.

M. POMMERET : Il faudrait que le Copil se réunisse pour fournir au Conseil d'administration les éléments...

M. MATTEI : Nous sommes tout à fait d'accord.

M. QUEYROUX : En réalité, nous nous sommes trouvés dans un contexte où la mission conjointe n'a pas pu se déployer. L'IGAENR a mis en oeuvre la démarche classique qu'elle applique lorsque les établissements demandent les compétences élargies, mais cette fois dans le contexte particulier que nous les exerçons déjà. À telle enseigne que nous rémunérons les enseignants universitaires -il fallait bien que quelqu'un le fasse- mais, formellement, ils auraient dû être rémunérés par le rectorat. Mais, comme à Rennes les universités étaient toutes passées à une autre modalité, lorsque nous avons posé la question au rectorat, on nous a demandé de le faire. Nous sommes dans une situation paradoxale où nous exerçons la totalité des compétences que nous avons avant, ainsi que des supplémentaires concernant les enseignants de l'enseignement

supérieur, même si nous sommes peu habitués à les gérer, d'où quelques difficultés parfois qu'ils voudront bien excuser.

Donc, en réalité, nos interlocuteurs de l'IGAENR ont considéré que, sur un certain nombre de points, nous savions faire ce que nous faisons, ce qui est bien. Les principaux points sur lesquels ont porté leurs conseils sont des problèmes d'organisation. Ils ont reconnu *"le travail de qualité fait par des artisans qui travaillent bien souvent avec peu d'outils"*, notamment dans le domaine de l'informatique. Ils ont aussi insisté sur l'absence de schéma directeur du système d'information. Cela fait partie des points sur lesquels nous avons réagi, car l'École était habituée à gérer ses propres pratiques avec peu d'outils. Il a fallu y ajouter de nouveaux statuts et interlocuteurs, et le point principal à retenir est que nous avons atteint les limites de ce que l'engagement des personnels peut faire dans un cadre qui reposait sur des tableaux Excel ou autres.

Nous avons mis en place SIFAC (Système d'information financier analytique et comptable) avant même que l'IGAENR ne vienne car c'était indispensable. Dans la foulée, nous venons de dépouiller les offres concernant le système de gestion de la scolarité. Il recouvre non seulement les inscriptions mais tout ce qui en découle : enseignements, utilisation des salles, plan de charge des professeurs, etc. Nous avons accéléré le calendrier sur la gestion des ressources humaines, il s'avère que c'est un champ dans lequel l'IGAENR souligne les limites de ce que nous faisons.

Le deuxième champ important recoupe ce que vient de dire Antoine Flahault au sujet de l'IRSET. Les inspecteurs ont souligné qu'avec les travaux que nous avons engagés, nous allons reconstituer les capacités d'autofinancement grâce à nos amortissements dès 2015-2016. Mais, comme dans tout phénomène, nous avons une cloche inversée, c'est-à-dire que nous avons devant nous quelques années difficiles, surtout si nous avons du mal à maîtriser notre masse salariale. Or, c'est un point qu'a souligné l'IGAENR, nous étions habitués à gérer un plafond d'emplois en ETPT (équivalent temps plein travaillé), c'est-à-dire que nous avons la possibilité de faire une moyenne annuelle avec des mois creux pour compenser les mois excédentaires. Aujourd'hui, ce n'est plus le cas, ce sont des équivalents temps pleins travaillés chaque mois, c'est-à-dire que nous n'avons le droit de ne dépasser le plafond aucun mois ; si certains mois nous sommes en dessous de l'effectif, cela ne nous autorise pas à être au-dessus les mois suivants. Nous n'avons pas l'habitude de gérer la masse salariale, ce qui prouve que l'École n'était pas malheureuse. Aujourd'hui, cette question se pose car nous pouvons recruter des personnels mis à disposition qui ne sont pas dans le plafond d'emplois mais nous remboursons leurs employeurs.

Donc, l'IGAENR dit que de la maîtrise de notre fonctionnement, notamment des budgets que nous votons, dépendra le maintien de notre capacité d'investissement. Ils suggéraient qu'en bon père de famille, nous protégeons nos fonds propres pour ne pas être en situation de tension, compte tenu du mode de financement de l'École. Ce qui suppose d'envoyer plus de 2 000 titres de recettes aux établissements de santé pour encaisser nos ressources. Nous sommes donc très contraints dans le calendrier. Ils suggéraient également que nous étalions certains investissements pour attendre de bénéficier des capacités d'autofinancement à partir de 2015-2016.

Les points à retenir sont que l'IGAENR a fait un rapport qui, pour les personnels de l'École, me semble la reconnaissance du juste travail réalisé. C'est un rapport plutôt favorable disant que nous sommes capables de faire ce que nous faisons, que nous le faisons bien, et que nous le faisons d'autant mieux que c'est avec peu de moyens. L'effort consiste aussi à préserver les capacités d'investissement pour nos programmes et outils informatiques, car même si nous allons vers des mutualisations dans le choix des logiciels, il faudra bien les faire vivre. Le rapport IGAENR qui était centré strictement sur ce pour quoi ils étaient là, conclut plutôt favorablement. Ils nous demandent un certain nombre d'actions plus ou moins prioritaires dans le temps, ce à quoi nous nous sommes attelés.

Je trouve aussi que c'est une certaine consécration du travail accompli par les équipes depuis des années. J'ai passé trois ans dans cette maison, j'y ai rencontré beaucoup de personnes qui ont enrichi ma connaissance des hommes de manière plutôt positive en voyant l'engagement de tout le monde. Personne n'a refusé à aucun moment ni le changement ni le progrès dans cette école.

Comme le disait le président Mattei, la loi de santé publique en 2004 avait suscité quelques inquiétudes mais, dès que le projet a pris forme et que je suis arrivé, l'École était plutôt dans "l'envie de faire", et elle l'a fait. Le fait que l'IGAENR le dise me semble une reconnaissance extérieure, ce qui est bien car finalement plus objectif que ce que l'on peut penser de soi-même.

Le rapport de l'IGAENR nous incite à avancer et nous donne des axes. Il faut entendre et méditer ce qui est dit sur l'organisation, le financement, qui n'est pas fait dans la perspective de nous freiner mais de nous éviter des difficultés. Nous savons que pour les deux années qui viennent, nous allons devoir le faire dans un contexte de rétraction des effectifs et de consolidation de ce que nous faisons, plutôt que d'augmentation de nos prétentions. C'est ce que je peux dire sur le rapport IGAENR de manière liminaire.

M. FERCHAUD : Sans rentrer au fond du débat, j'ai bien entendu votre proposition de revenir sur ce rapport à l'occasion d'un examen conjoint avec celui de l'IGAS. Je voudrais tout de même soulever un point immédiatement à la page 40 : *"La particularité d'une forte activité d'hébergement restauration qui constitue une lourde charge financière"*, qui conclut que *"cette activité ne constituant pas le cœur de métier de l'École [...], il conviendrait que l'EHESP réfléchisse à une meilleure optimisation de ses charges, éventuellement en les externalisant"*. Je m'élève contre ces termes et j'espère que le rapport IGAS ne suivra pas. Je ne vois pas où il est dit que ce n'est pas le cœur de métier d'une école d'application de fonctionnaires d'assurer l'ensemble de ces fonctions. En tout cas, Force ouvrière n'est en aucun cas favorable à une externalisation et, pour dire le mot, à une privatisation d'un certain nombre de fonctions de l'École.

M. MATTEI : Pouvez-vous répondre tout de suite ?

M. QUEYROUX : C'est un axe de recommandation remontant à quelques années. Les autorités de l'époque s'étaient interrogées en se tournant vers des sociétés dont c'est le métier. Mais compte tenu de la saisonnalité de nos activités, si nous leur donnions la gestion des résidences -je rappelle qu'à l'exception de la résidence Condorcet les deux autres sont gérées par l'office HLM et que nous les sous-louons-, les sociétés contactées à l'époque avaient expliqué -d'après ce que l'on m'en a rapporté- qu'elles ne les prendraient en charge que si elles avaient totale liberté de louer, éventuellement à nous aussi, mais d'abord à d'autres, c'est-à-dire de remplir les résidences.

C'est un sujet de plus pour la Direction des études, mais qui doit déjà faire la réingénierie des formations. Toujours est-il que l'enjeu est que nous avons la capacité d'héberger simultanément 360 élèves en chambres, avec aussi une quarantaine d'appartements, et lorsqu'ils acceptent de cohabiter, nous sommes à 400. Nous pouvons donc offrir une prestation et un remplissage, mais c'est un paramètre de plus dans le calendrier des formations. Nous en avons eu l'exemple en début d'année où nous avons battu tous les records : 16 000 repas servis en un mois, avec de nouveaux équipements et personnels mobilisés, mais nous avons refusé des logements à près de 300 personnes. Si nous avons un étalement dans l'année, nous augmenterions nos taux d'occupation, nous améliorerions la rentabilité de nos équipements, et nous diminuerions le million d'euros de déficit actuel.

Je pense que cela vient aussi du fait que nous gérons en direct et non par l'intermédiaire du CROUS ou autre. Nous assumons totalement des charges qui dans d'autres cas, comme pour les universités, sont réparties autrement mais constituent bien des déficits puisque ce n'est pas rentable.

Le sujet est aussi de prouver que nous sommes capables de mieux nous en servir, c'est-à-dire augmenter le taux d'occupation. Peut-être est-ce une contrainte de plus, comme lorsqu'on se demande pourquoi on rouvre les trottoirs juste après les avoir refermés, c'est parce qu'il est plus difficile paraît-il de coordonner les trous que de les faire ensemble. L'outil sera amélioré puisque la société d'HLM va engager une étude que nous cofinancerons sur la rénovation de la résidence la plus dégradée, Le Gorgeu. Cela se traduira par un relèvement du loyer que nous paierons, ainsi que les élèves.

Je crois qu'il n'existe aujourd'hui pas de solution d'externalisation, à supposer même que la volonté politique existe, sauf à s'en séparer, mais ce n'est pas le voeu de la Direction. On peut

comprendre le souci exprimé par le rapport car c'est un déficit, mais nous n'avons pas de solution, ni politique ni technique à mon sens.

Mme LEGEAS : J'ai une remarque et une question à propos de ce rapport. Ma remarque est qu'à plusieurs endroits, au-delà de quelques points de réflexion sur des mises en œuvre ou des évolutions pratiques d'un certain nombre de nos dispositifs, on signale souvent des problèmes de définition stratégique. J'insiste sur ce point car on est là sur le cœur de nos préoccupations y compris dans ce Conseil d'administration depuis un certain temps.

Cela conduit à ma question ; pour les suites de ce rapport comme celui de l'IGAS, nous avons évoqué la possibilité de faire une évaluation à mi-parcours, en tout cas à trois ans de notre contrat d'objectifs et de moyens. Parmi les points qui devaient figurer dans cette évaluation, il était justement question des définitions et choix stratégiques sur un certain nombre d'interfaçages de toutes les actions que nous avons développées au cours des trois premières années. J'aimerais savoir si, dans les suites et les utilisations qui seront faites de ce rapport, comme celui de l'IGAS, il est toujours prévu que l'École se dote d'un temps d'évaluation de son COM. Il faudrait que tout cela soit travaillé ensemble, puisque ce sont trois regards intéressants pour préparer le nouveau futur COM.

M. MATTEI : Cela me paraît indispensable. Quitte à répéter les choses : nous sommes dans une période charnière avec ces deux rapports, bientôt de nouvelles instances, un nouveau projet d'établissement à écrire, donc un nouveau COM. Pour l'avenir, nous serions bien stupides de ne pas bénéficier de l'apport des deux rapports qui nous ont été fournis, plus l'évaluation de ce qui a été fait dans le passé. C'est évidemment indispensable. Ensuite, il appartiendra à la Direction d'organiser cela, mais cela doit bien sûr être fait.

M. JOURDAIN : Je trouve ce rapport positif, j'ai beaucoup de plaisir à le dire. Une phrase qui semble anodine me paraît pourtant, en tant qu'enseignant de l'École, vraiment importante, même cruciale. Page 27, il est écrit : *"L'EHESP n'a pas été en état de produire à la mission les critères d'allocation des moyens d'enseignement et des fonctions support et soutien, ainsi que des taux d'encadrement"*. La mission reconnaît que l'École fait de l'enseignement, qu'elle a besoin de fonctions support et de soutien, et que l'on doit s'appuyer pour cela sur un taux d'encadrement qui conduit à la qualité de l'enseignement. C'est ainsi que je comprends les choses.

Dans les propositions faites en annexe sur la gestion des ressources humaines, on trouve une phrase plus réductrice : *"Se doter d'un outil fiable de prévision et de maîtrise des heures d'enseignement"*, qui me semble être la base, mais suivi de : *"Développer et généraliser un outil de prévision et de suivi régulier du coût et du volume des heures d'enseignement"*, ce qui ne cadre pas du tout. Ayant l'expérience de l'enseignement dans les masters, M1 et M2, ce genre de phrase correspond à l'enseignement universitaire et me semble adapté. Mais, pour l'enseignement professionnel, lorsqu'on travaille sous forme de séminaires qui allient une organisation de démarche d'apprentissage sur des compétences avec des partenaires extérieurs, *"généraliser un outil de prévision du coût et du volume"* me semble vraiment restrictif dans la mesure où les fonctions support sont essentielles. Le fait que les élèves arrivent à l'École fait que l'on s'appuie sur tout ce qui est en amont ; l'accueil à l'École, la préparation des salles de cours qui permettent le développement pédagogique, etc., cela me semble quelque chose d'important.

Donc, les fonctions support me semblent un peu négligées et, à mon avis, un des points d'origine des tensions que nous avons connues à la fin de l'année dernière et en début de cette année. C'est-à-dire que l'on a évalué en termes d'enseignement, de production mais *"on a oublié l'intendance"*, comme le disait le général de Gaulle.

M. MATTEI : Je ne vais pas me répéter mais, il faut vraiment tirer la substantifique moelle de ce que l'on dit de nous, et que nous regardions en fonction de ce que l'on fait, ce que l'on est, ce que l'on peut faire mieux, et mieux harmoniser. J'en suis convaincu. Contrairement à ce que l'on dit, les rapports ne sont pas faits pour dormir dans les tiroirs. Parfois, il n'y a rien à en tirer, mais il est très important de les lire et de savoir éventuellement... Monsieur Dereure ?

M. DEREURE : Si vous le permettez, je prolongerais la remarque de René Ferchaud concernant la prestation hôtelière. Comme le disait Alain Jourdain, ce rapport est très intéressant puisqu'il soulève des problématiques que mes deux collègues, à ma droite, avaient déjà soulevées il y a plus d'un an sur des questions ayant trait à la qualité et aux prestations hôtelières à l'École. Je rappelle que la condition hôtelière est au coeur des préoccupations des élèves et des étudiants, dont une proportion non négligeable a comme résidence principale l'École. La qualité de ces prestations hôtelières et la manière dont les élèves sont accueillis au sein de l'École influent énormément sur leurs conditions de vie au sein de l'École mais aussi à l'extérieur. En ces temps où nous avons beaucoup parlé de prévention des risques psychosociaux et des conditions de vie, il me semble intéressant de ne pas négliger cet aspect. On ne peut pas souscrire à des propositions du rapport qui mentionnent notamment la possibilité d'externaliser la prestation de restauration, y compris au prix d'une qualité moindre.

Je ne reviens pas sur la question de l'accessibilité financière, cela sera évoqué par mes collègues à ma droite lors du point abordé en questions diverses. Je souhaite juste préciser que cette question de la prise en compte des conditions hôtelières était une demande récurrente des élèves. C'est quelque chose que nous formulons auprès de la Direction depuis quasiment le début de notre mandature. J'espère que la réunion que nous aurons en fin de semaine nous permettra d'avancer sur ce point ô combien crucial et générateur de tension et de malaise importants, comme nous avons pu en être témoins, avec mon collègue Louis Courcol, lors du retour d'information que nous avons fait du Conseil d'administration du 31 janvier auprès des élèves.

M. CONDON : Sans empiéter sur des débats qui auront lieu ultérieurement au regard des différents sujets, un point majeur qui appelle notre attention dès aujourd'hui concerne les emplois et la gestion des ressources humaines. La question posée en termes de système d'information a tout son sens mais, profondément, les questions d'orientation y compris stratégiques ont bien été suivies, y compris sur ce sujet d'importance.

En référence à la page 26 du rapport, j'aurais souhaité savoir comment l'École entendait travailler ces questions entre le moment où le plan d'action est en place, et dès aujourd'hui d'ailleurs puisque l'on parle de définition de la structure des emplois, de leur équilibre entre les différentes filières et secteurs de l'École. C'est aussi la question de la répartition des emplois définitifs et ceux qui ne le seraient pas, il y a là une question véritablement d'importance.

M. MATTEI : Bien, le sujet n'est pas enterré, il est au contraire lancé. J'espère que chacun fera avancer les sujets qui ont été évoqués au sein de groupes de réflexion et de discussion pour qu'une synthèse soit ensuite proposée.

5. BILAN SOCIAL 2010

M. LUCAS : On pourrait appeler ce bilan social un bilan de ressources humaines car les différents aspects de la gestion des ressources humaines y sont abordés. Pour faire écho à ce qui a été dit tout à l'heure, j'espère que c'est le dernier bilan social fait de manière artisanale, c'est du bon travail mais c'est effectivement beaucoup de labeur lorsqu'on n'a pas les systèmes d'automatisation nécessaires.

Concernant le service SIRH, nous avons lancé les travaux dès la semaine dernière afin d'analyser les différents processus de gestion des ressources humaines avant une analyse des besoins, et donc une automatisation nécessaire dans ce domaine.

Pour ce bilan social, je vais mettre l'accent sur certains points importants. Bien entendu, je serai en mesure de répondre à certaines de vos interrogations.

⇒ Effectifs

J'ai fait circuler un peu tardivement un dernier document faisant état de la répartition de nos effectifs, nous en parlerons tout à l'heure. Dans l'effectif global, l'École dispose de trois plafonds d'emploi. Le plafond d'emploi Santé est de 357 ETP et le plafond d'emploi Enseignement supérieur a été de 10 personnes en 2010. Le plafond emploi santé a été utilisé entièrement. Nous

avons même noté être un peu au-dessus de ce plafond au 31 décembre. Il est vrai que nous avons compté en équivalents temps pleins travaillés et que nous devons désormais le faire en équivalents temps pleins, c'est-à-dire qu'une personne rentrant en milieu de mois doit être comptée pour 1 et non pas pour 0,5.

Le fait que notre plafond d'emploi a été complètement utilisé en 2010 va avoir des conséquences sur l'évolution de la masse salariale, cela a été évoqué tout à l'heure. Mais nous commençons aussi l'année 2011 avec un plafond déjà largement atteint. Cela n'est pas sans nous poser d'ores et déjà des difficultés : problèmes de remplacements, de redéploiement, etc. Nous devons traiter ces questions unité par unité pour voir quels sont les postes absolument nécessaires.

Je vous ai remis sur table un document lié à une question soulevée, et développée aussi par les représentants du personnel devant le comité technique paritaire. Sans anticiper sur ce qu'ils vont dire, il est vrai que nous avons dans nos effectifs un accroissement des personnels en CDD et en CDI. Notre structure d'effectifs à l'École ne nous donne pas la possibilité d'avoir de personnels affectés, et donc notre personnel contractuel ou détaché augmente, alors qu'en catégorie A, nous n'avons pas de titulaire affecté.

Globalement, l'augmentation des effectifs de l'École est due à des recrutements de personnels en CDD, voire en CDI puisque c'est maintenant possible depuis la loi du 26 juillet 2005.

Vous avez quelques points particuliers sur la pyramide des âges de l'École (p. 12-13). La pyramide générale de l'École est assez régulière et ne pose pas de problème particulier, contrairement à celle qui constitue le cœur de métier de l'École puisque les enseignants ont une moyenne d'âge de 50 ans. La pyramide est donc très déséquilibrée, on voit que les catégories des "50-59 ans" et "60 et +" sont largement représentées. C'est une question que nous aurons à traiter, il faudra recruter des personnels d'autres tranches d'âges, autant que faire se peut.

⇒ Masse salariale

En 2010, elle a aussi fortement évolué, elle traduit notre volonté de recrutement d'emplois pérennes, entraînant une augmentation importante du nombre d'équivalents temps pleins travaillés. Comme l'indiquait tout à l'heure Christian Queyroux, cette question devient préoccupante. Nous avons à gérer en matière de gestion des ressources humaines, non seulement des difficultés de plafonds d'emploi mais aussi de gestion de la masse salariale.

⇒ Absentéisme

Le tableau (p. 35) est éloquent sur un certain nombre de points, on est bien obligé de dire qu'il reflète les difficultés rencontrées en fin d'année. On peut, en effet, constater que nous avons eu une augmentation importante des arrêts de travail, surtout pour les congés de maladie ordinaire qui ont été plus nombreux, mais aussi des arrêts plus courts.

Nous avons essayé de voir si cela concernait plus précisément certains services de l'École auxquels il aurait fallu accorder une attention particulière, ce n'est pas le cas. C'est réparti sur les différents services de l'École, on peut dire que ce pic d'arrêt de travail en fin d'année est assez généralisé. Vous vous demandez peut-être ce qui s'est passé depuis le début de l'année 2011. J'ai prolongé les informations pour me rendre compte que janvier et février continuaient sur un niveau encore relativement élevé d'absentéisme, mais la décrue s'amorce en mars, nous verrons si elle continue en avril.

Concernant les accidents de service, on note une augmentation importante, mais les chiffres sont un peu biaisés par le fait qu'une personne a eu beaucoup d'arrêts. Cela modifie quelque peu la courbe générale.

Voilà les points sur lesquels je voulais mettre l'accent. Bien entendu, je peux répondre à des questions plus précises si besoin.

M. MATTEI : Avez-vous des questions sur ce bilan social ?

M. GIBELIN : Je tiens à vous remercier de la remise de ce tableau des emplois à jour, que j'avais demandé à plusieurs reprises. Il a été évoqué l'augmentation du nombre de CDD et de CDI, je

veux redire notre souci que cette tendance ne s'installe pas et que l'on puisse, même si l'on n'a pas beaucoup d'autres solutions pour un certain nombre, que l'on soit attentif au fait que cela ne devienne pas un mode de gestion de l'emploi dans l'École.

M. MATTEI : Merci.

Mme QUIDU : Concernant le mouvement du personnel, page 16 ou 17, on constate que le *turnover* dans le personnel n'est pas négligeable, entre 26 arrivées et 20 départs, et que ces départs ne sont pas forcément pour des départs en retraite. On peut se poser la question sur ce qui explique ce *turnover* assez important. Autrement, par rapport à l'absentéisme et les absences de courte durée, c'est pour nous en tout cas assez révélateur de ce que l'on a pu vivre à l'École pendant au moins toute une année. Cela conforte aussi les résultats de l'enquête Santé Travail. J'espère que l'on pourra s'approprier ces différents résultats pour travailler, en particulier pour le groupe bienveillance.

M. POMMERET : Je voudrais apporter une remarque par rapport aux propos de monsieur Lucas. Effectivement, la masse salariale augmente, mais si l'on regarde bien le tableau qui nous est donné, il augmente de façon très différente selon que l'on parle des CDI ou des CDD. C'est-à-dire que pour les CDI, l'effectif est plutôt en diminution, et en augmentation pour les CDD.

Un autre chiffre, mais je n'ai pas noté la page, concerne la durée moyenne d'un CDD à l'École, pour plus de 40 %, c'est entre 6 et 10 mois. Lorsqu'on voit "CDD 3 ans", c'est un peu trompeur, on a l'impression qu'il ne s'agit que de CDD de trois ans. Or, la durée moyenne, la partie la plus importante des CDD, va de 6 à 10 mois. Ce qui montre un *turnover* important et que "l'absence" de cadres A en fonction à l'École rajoute justement un peu au problème de management et de gouvernance à l'École. Comme il y a un *turnover* important, chaque fois, il faut réinventer le fonctionnement de la machine, alors qu'en fait... Je ne comprends pas pourquoi puisque nous dépendons de deux ministères qui ont tous les deux dans leur rang des cadres de catégorie A, au ministère de la Santé et aussi au ministère de l'Enseignement supérieur. Je ne comprends pas pourquoi l'École ne peut pas être dotée de la part de ces ministères, de cadres A directement en fonction.

M. MATTEI : Je vous remercie, je ne suis pas sûr que cela appelle une réponse tout de suite. Madame Legeas ?

Mme LEGEAS : Pour aller dans ce sens, j'ai une remarque peut-être mineure mais qui me semble assez révélatrice de notre École. Au-delà de la pyramide d'âge, je trouve très intéressante la répartition par genres entre les cadres enseignants et non-enseignants, versus les non-cadres. On voit que nous ne sommes pas forcément un exemple d'équilibre dans cette école qui, pourtant, voudrait tellement être exemplaire à plus d'un égard. D'autant que, même si l'explication n'est pas forcément très évidente à trouver, cela se traduit notamment chez les enseignants par un écart de rémunération, pas forcément justifié mais observé, de 25 % entre hommes et femmes. Nous ne sommes pas exemplaires, et je suis désolée de devoir pointer du doigt ce défaut de notre institution.

De manière un peu plus sérieuse, je voudrais attirer notre attention collective sur les CDD dont on note une augmentation assez nette du statut dans le groupe des enseignants. Ceci est un peu contradictoire -notamment avec cinq fins de contrat dans le courant de l'année écoulée- avec un nécessaire investissement dans la durée des enseignants. Il est bien que les enseignants s'investissent dans des programmes de recherche, et dès lors que l'on s'inscrit dans une logique qui nous rapproche du monde universitaire, c'est relativement peu compatible avec des petits contrats, des CDD. J'attire l'attention de tous sur ce point. C'est là certainement une faiblesse de notre institution.

Mme QUIDU : J'ai oublié une question concernant les postes de renfort et de remplacement. Il est écrit en haut de la page 11 que "*les services les plus consommateurs ont été le service restauration et l'agence comptable*", doit-on y voir l'effet SIFAC ?

Mme DY: C'est en grande partie un effet SIFAC.

M. HANNOUN : Que veut dire SIFAC ?

Mme DY: C'est le système d'information financier analytique et comptable. J'en profite pour signaler que nous présentons habituellement au Conseil d'administration d'avril le compte financier, mais nous ne le faisons pas cette année en raison de cet effet SIFAC. Je précise également le fait que la Direction de l'École a pris des décisions importantes au 1^{er} janvier 2010 : la déconcentration de la gestion dans des centres de responsabilité, la création d'un service facturier dépendant de l'agence comptable, et le déploiement de SIFAC. Cela faisait beaucoup pour un seul service, ce qui explique que nous ne sommes pas en capacité de présenter le compte pour cette séance. J'en suis désolée, et nous ferons le maximum pour le présenter, de toute façon, au prochain Conseil d'administration.

M. LUCAS : Je partage le souhait d'obtenir des postes titulaires de cadres A. Je pense qu'il faudra voir les modalités pour réussir cela ; on passe parfois à côté de promotions pour les personnels de catégorie B qui n'ont pas accès à la catégorie A, par exemple pour des postes d'attaché d'administration du ministère des affaires sociales. Il est un peu dommage que nous n'ayons pas ces postes, et c'est une explication de l'augmentation du nombre de CDD et CDI.

Sur l'évolution de la structure d'emploi, nous n'avons pris en compte, monsieur Pommeret, que les CDD de trois ans car ils étaient sur des emplois pérennes, les autres CDD, dont Michèle Legeas vient de parler, sont sur des emplois non pérennes en effet.

Concernant la remarque de Michèle Legeas sur les écarts de rémunération entre hommes et femmes, il serait possible d'en trouver l'explication, il faudrait pour cela combiner avec les âges, les métiers, etc. Il faut dire que ceux qui sont payés le plus sont souvent les plus âgés, dont beaucoup d'hommes.

Mme WARGON : Je salue la qualité de ce travail très utile et bien fait, il permet ainsi de poser un certain nombre de questions. Il n'apporte pas de réponses immédiates mais permet d'avoir une vue assez précise de l'état des forces de l'École à ce stade.

Sur le plafond d'emploi et la masse salariale, en tant que tutelle, je ne peux qu'attirer l'attention de l'École sur le fait qu'il est absolument impératif de les suivre le mieux possible, les dépassements ne peuvent être qu'exceptionnels. Il nous faudra travailler avec vous pour trouver une méthode si nécessaire, que vous soyez en capacité de respecter le plafond d'emploi lors des prochains exercices et que vous commenciez, comme tous les établissements publics, à piloter la masse salariale. C'est la manière la plus complète de piloter les ressources humaines de l'institution sur la partie quantitative.

Sur le taux d'absentéisme, je trouve qu'il est tôt pour tirer des conclusions. Je comprends tout à fait que la période de crise que nous venons de passer mène à une analyse donnant à penser que cela s'est ressenti sur les arrêts de travail. Néanmoins, lorsqu'on regarde les chiffres, il faudrait voir de combien il s'agit car trois, quatre ou cinq arrêts de travail de plus ou de moins donnent des courbes plus ou moins différentes d'une année à l'autre. Il faut le prendre comme un indicateur de vigilance et continuer à l'analyser. Je ne suis pas sûre que l'on puisse en tirer des conclusions tout de suite car je ne sais pas quelle est la sensibilité de la courbe à quelques cas particuliers. Il est cependant important de la suivre, trimestre par trimestre ou semestre par semestre, pour essayer de voir au fil du temps si c'est un signal ou si c'est lié à des cas particuliers.

Concernant le *turnover*, contrairement à vous, je ne le trouve pas si élevé. Ceux des enseignants et non-enseignants sont assez différents dans leur nature. Pour les non-enseignants, on note 26 arrivées et 20 départs, cela va dans le bon sens, on note une dizaine d'arrivées et de départs dans la partie administrative. Pour un établissement qui compte 360 personnes, ce n'est pas un *turnover* critique à ce stade. Faut-il le prendre comme un signal et l'analyser aussi ? Pourquoi pas. Mais les chiffres ne paraissent pas devoir donner lieu en soi, sur ce tableau, à une inquiétude particulière. Il faudra que la politique de ressources humaines de l'école se fonde, à la fois sur des critères rigoureux de gestion et sur une analyse qualitative assez fine des personnels, de leurs différences, la différence hommes/femmes, et donc sur une stratégie globale.

M. HANNOUN : Sur ce débat concernant les différences hommes/femmes, à contrat égal, le salaire est-il égal ? Nous avons ici des moyennes et un certain nombre d'éléments d'analyse qui, visiblement, donnent raison à chacun. Mais, sur un plan plus précis, y a-t-il une égalité de rémunération ou trouve-t-on des différences qui étaient annoncées par notre collègue ?

M. LUCAS : La différence annoncée s'explique par le fait que c'est tous statuts confondus.

M. HANNOUN : Mais à statut égal et fonction égale, y a-t-il égalité de rémunération ?

M. LUCAS : Bien entendu.

Mme THOUVENIN : Je vous donne un élément de réponse. Comme dans l'enseignement supérieur, vous avez des maîtres de conférences et des professeurs dont les rémunérations sont identiques, quel que soit le sexe, mais on ne trouve que 20 % de femmes parmi les professeurs des universités, ce qui est un point très intéressant.

M. HANNOUN : C'est donc davantage sur ce point qu'il faut agir. C'est une autre question.

M. FLAHAULT : Sur le plan de la parité, il existe deux leviers d'action très importants. Je suis notamment très attentif à ce que la parité soit respectée dans les comités de sélection pour sélectionner des enseignants. Le deuxième -et je m'adresse aussi aux tutelles- est celui de nos élèves. Vous s'avez qu'un certain nombre d'entre eux deviennent nos professeurs, nos responsables de filières, nos cadres, il faut donc aussi une parité dans leur recrutement. Il faut également savoir que dans les fonctions publiques de l'État de notre École, c'est dans l'autre sens que l'effort doit porter en termes de parité ; nous avons beaucoup plus de femmes que d'hommes parmi les élèves des fonctions publiques État.

M. MATTEI : Nous allons clore le sujet. Je voudrais insister sur un point, tout ce que vous avez dit est très important et devra être regardé de plus près pour aller dans le sens d'une amélioration. S'agissant des travailleurs handicapés, je trouve que l'on n'est pas du tout au pourcentage qu'il faudrait, pour une école qui vient de reprendre le CTNERHI, je trouve cela assez invraisemblable. Je pense qu'il faudrait se fixer comme objectif dans le prochain COM d'arriver au minimum légal de 6 %. C'est très difficile je le sais, nous avons aussi des difficultés à la Croix-Rouge, mais ce n'est ni une raison ni une excuse. Être à 2,45 % et même 2,07 % en 2009 est impensable. J'aimerais beaucoup que ce soit un point sur lequel on fasse des efforts.

6. DECISION BUDGETAIRE MODIFICATIVE N°1 - EXERCICE 2011

M. DELAROCHE : Vous avez eu le document relatif à cette première décision modificative budgétaire de l'exercice 2011. En lisant le premier paragraphe, vous aurez compris que le résultat de cette décision accroît simplement de 10 100 € le résultat déficitaire du budget prévisionnel 2011 qui était de 1 457 000 € et se trouve donc porté à 1 467 000 €. Je rappelle que cette présentation se fait par centre de responsabilité. Par rapport à la décision modificative, nous prenons le même principe, nous avons décliné là où les budgets des CR étaient impactés par cette décision modificative.

Je suis prêt à répondre à d'éventuelles questions.

M. CARDOUAT : Page 3, sur les frais postaux et de télécommunications, je suis surpris par la somme de 391 000 € après la décision modificative. À l'époque de la dématérialisation, je suis étonné d'une telle somme. J'aimerais aussi avoir quelques éléments complémentaires sur le compte 628 Divers.

M. DELAROCHE : Je rappelle le contexte du budget 2011, nous avons expliqué que par rapport aux éléments contraints de la présentation de ce budget, nous avons dû réduire les effectifs pour la partie personnels, mais nous avons aussi eu l'obligation de réduire nos frais de fonctionnement. Je rappelle que nous avons voté un budget global qui se répartit au sein des différents CR, et nous avons signalé lors du vote du budget primitif 2011 que, parmi les CR les plus affectés par ces réductions de fonctionnement, se trouvait celui des services centraux. L'ajustement que nous

faisons ici nous paraît absolument nécessaire, et je vais répondre sur les deux principales lignes que vous évoquez.

Concernant les frais postaux et de télécommunications, nous avons ajusté et pris de nouvelles activités au sein de l'École, avec notamment les sites de l'Hôtel Dieu et Charles Foix, qui font maintenant un peu partie du passé, mais aussi le CTNERHI. Les crédits que nous avons présentés étaient ceux du mois de septembre 2010, et par rapport au développement du CTNERHI, les frais de fonctionnement (Poste, lignes téléphone, frais postaux) sont plus importants que l'estimation et il nous est nécessaire, en termes de soutenabilité budgétaire, d'ajouter des crédits. Cela étant, je précise que le poste Frais de téléphone sera en chute significative en 2012 car nous sommes en train d'analyser le résultat d'un appel d'offres sur la téléphonie. Donc, nos coûts de téléphonie fixe et mobile vont diminuer drastiquement, d'abord parce nous faisons une mise en concurrence, ce qui n'avait pas été fait depuis plusieurs années, et que nous passons sur le système de l'IP, qui nous fera économiser beaucoup d'argent. Nous sommes donc confiants sur la ligne de frais de téléphone.

Sur la ligne des frais postaux, nous avons encore beaucoup d'envois postaux, et les entités du CTNERHI sont consommatrices d'envoi de courriers. Sur la ligne frais postaux, nous serons vigilants à ce que vous dites, mais je pense que la vraie économie sera surtout sur la ligne frais de téléphone.

Par ailleurs, le compte 628 pour la DM est abondé de 188 645 €. Cette ligne budgétaire s'appelle Divers, il n'est donc pas aisé de trouver de quoi il s'agit. Cela correspond à des ajustements en termes de soutenabilité budgétaire, notamment pour des prestations que nous faisons en logistique. Nous sommes vraiment dans l'obligation de pouvoir ajuster ce crédit, sinon nous aurions des difficultés au cours de l'année 2011.

Mme QUIDU : Dans le même ordre d'idée, il y a aussi le compte 62 "Autres services extérieurs".

M. DELAROCHE : Le chapitre 62 est l'addition de différents comptes budgétaires. Vous avez à la page 1 du rapport, et non dans le document budgétaire :

- le compte 622 à plus 66 000 €,
- le 623 à plus de 7 000 €,
- le 624 à plus 16 000 €,
- le 625 est en diminution de 14 338 €,
- le 626 est en augmentation de 52 €.

C'est donc l'addition de tous les comptes du chapitre 62 qui conduit à cette augmentation. Je peux redire quels sont les autres comptes budgétaires du chapitre 62 qui augmentent pour arriver à la somme globale que vous avez évoquée, si tel est votre souhait.

M. MATTEI : Êtes-vous satisfaite ?

(Acquiescement de Mme Quidu.)

Mme LEGEAS : Je remercie Thibault Delaroche de ses explications, mais il est très difficile de lire les éléments budgétaires qui nous sont fournis, même en regardant les choses d'un peu plus près. Comme j'en avais fait la remarque lors d'un précédent Conseil d'administration, nous avons une présentation officielle, normée, très bien, mais nous aurions quand même besoin d'une présentation un peu plus compréhensible pour une meilleure information. Par exemple, sous la rubrique Prestations logistiques, concrètement, il est difficile de savoir ce dont il s'agit. L'information existe, le budget est présenté selon les normes, mais il nous manque un petit mode d'emploi.

M. MATTEI : J'entends bien. Il est vrai que c'est un long apprentissage, j'ai souffert comme vous sur ces sujets.

M. DELAROCHE : Je dois avouer que lorsque nous avons envoyé ce projet, je me suis rendu compte assez tardivement que nous aurions pu peut-être mettre en français le libellé de chacun des comptes : 606, 613, 615, 616. Pour la prochaine DM, nous ferons un effort pédagogique.

M. MATTEI : D'habitude, vous n'aviez pas ce genre de remarques.

Mme LEGEAS : Si.

M. MATTEI : On a toujours à s'améliorer. Si c'est récurrent, merci d'en tenir compte, monsieur Delarocche. Je soumetts donc cette délibération au vote du Conseil.

(Il est procédé au vote à main levée.)

<i>La décision budgétaire modificative est approuvée à l'unanimité. (Délibération n°7/2011)</i>

(La séance est suspendue à 13 h 30 et reprise à 14 h 10.)

7. REAJUSTEMENT DE LA REPARTITION BUDGETAIRE DU PROJET CoPANFLU INTERNATIONAL

M. MATTEI : Avez-vous de commentaires particuliers ?

M. COURCOL : Il est indiqué que nous devrions avoir un tableau récapitulant l'ensemble des différents programmes de coopération, mais nous ne le trouvons pas en pièce jointe. Ce qui nous inquiète car cela ne permet pas d'avoir une vision globale, à la fois sur ce programme de recherche mais aussi sur l'ensemble des autres programmes de recherche. Nous n'avons pas le total des sommes engagées pour ce programme, et donc nous ne connaissons pas la part qu'il représente dans l'ensemble des programmes de recherche. Or, il s'agit de sommes relativement importantes. Cette modification se fait à moyens constants, mais il y a tout de même un problème d'information.

M. MATTEI : Je vois un tableau dans le dossier où vous avez tout.

M. DEREURE : Nous ne l'avons pas eu. Nous n'avons que les trois pages de répartition.

M. COURCOL : Je remarque effectivement que nous avons le total pour le programme, mais serait-il possible, à l'avenir, d'avoir la part que représente ce programme dans l'ensemble des programmes de recherche ? C'est une matière qui fait l'objet de recherche dans un département à l'EHESP, mais elle n'est sans doute pas la seule. Je pense que c'est une vraie question car cela représente plus de 770 000 €. Ces sommes sont significatives mais on ne voit pas si l'École a des programmes de recherche équivalents ni dans quel cadre cela s'inscrit.

M. MATTEI : Cela avait été décidé de longue main, vous n'étiez pas encore au CA. Ces projets ne datent pas d'hier, je suis allé moi-même au Laos inaugurer le programme. Je ne suis pas à même de vous répondre. Peut-être monsieur Queyroux peut-il le faire ?

M. QUEYROUX : Tout dépend du sens de la question et si cela concerne la part des programmes que l'École finance sur les crédits qui lui ont été alloués pour la recherche. Car, autrement, nous soumissionnons à des appels d'offres, mais un tableau récapitulatif vous est fourni. C'est fonction de nos chances ou de nos succès ou non-succès dans des soumissions. Vous savez qu'à titre exceptionnel pendant le premier quadriennal, l'Enseignement supérieur et Recherche avait accepté de nous allouer 300 000 € par an pour permettre d'amorcer des projets en inversant le processus habituel, c'est-à-dire sans avoir soumis de dossier. Lors de la pandémie, il a été proposé de rentrer dans le programme CoPanFlu pour la moitié de cette somme, c'est-à-dire que l'École avait fléchi 150 000 € par an pendant quatre ans. C'est donc l'argent directement fléchi concernant des crédits qui ont été alloués pour de la recherche. Par ailleurs, on peut avoir des coûts fixes d'administration puisque avec ce genre de projets, il faut s'occuper de faire partir les gens et de les faire revenir.

C'est la réponse que je peux apporter sur cet aspect des choses, étant entendu que ce n'est pas l'ensemble des recherches à l'École. Mais si votre question concerne les crédits spécifiques qui nous ont été alloués, voilà l'ordre de grandeur.

M. COURCOL : Ma question portait sur l'ensemble des crédits alloués à l'ensemble des programmes de recherche, pour connaître la part représentée.

M. MATTEI : Je comprends votre question, mais elle devrait se distinguer en plusieurs aspects : est-ce la part de la recherche par rapport à tous les programmes de recherche de l'École ? Deuxième question : quelle est la part des recherches menées à l'international par rapport à tous les autres programmes de recherche ? Troisième question : quelle est la part de ce programme dans la recherche internationale ? Et enfin : quelle est la part de la recherche qui, dans ce programme, provient d'argent extérieur qu'on est allé chercher pour ce programme et que vous ne pouvez pas inclure dans le budget propre de la recherche de l'École ?

C'est pourquoi la réponse est plurifactorielle. Voyez que l'on ne peut pas tout mélanger. S'il s'agissait d'une répartition au sein de l'École d'un budget recherche, on pourrait se demander pourquoi, comment, selon quels critères. Mais ce sont souvent des crédits cherchés ailleurs.

Monsieur le directeur : quelle est la part de la recherche internationale par rapport à la recherche qui ne l'est pas ? Quelle est la part de ce projet à l'international par rapport à notre recherche internationale ? Quelle est la part des projets de recherche dont on va chercher le financement à l'extérieur de l'École par rapport aux recherches financées directement sur ressources propres ?

On ne peut peut-être pas y répondre tout de suite, mais il serait bien que l'information soit donnée.

Mme ORIO : Dans le prolongement de cette question, je viens d'avoir le document qui, effectivement, n'a pas été transmis par *mail*. Dans le document sur la subvention des programmes de coopération des pays en voie de développement, on voit :

- des ressources obtenues qui doivent -je suppose- provenir d'appels à projet ;
- des ressources en cours d'acquisition -je ne sais pas ce que cela signifie exactement- qui sont peut-être des appels à projet sur lesquels on a bon espoir d'obtenir gain de cause ;
- des ressources à identifier pour environ 92 000 €

Ma question rejoint celle de notre collègue : quelles sont les sources de financement, afin que nous puissions situer ces 770 000 € dans l'apport de l'École ?

M. MATTEI : Il serait bien d'avoir un exposé de synthèse au prochain Conseil pour faire le point sur la totalité du budget recherche, en croisant : argent extérieur, argent en ressources propres, puis à l'international et au non international, ensuite vous pourriez décliner.

M. FLAHAULT : Nous allons peut-être avec Marie-Aline Bloch, directrice de la recherche à l'École, parler à deux à ce sujet. CoPlanFlu international est une cohorte de 10 000 personnes suivies dans plusieurs pays du Sud (Laos, Djibouti, Mali, Sénégal et Bolivie) conçue initialement pour répondre à des questions relatives à la grippe. Il est vrai aussi qu'un certain nombre de nos partenaires le voient comme une plate-forme potentiellement de très grand intérêt car il existe très peu de suivis dans le temps de populations non malades, c'est-à-dire des familles, dans les pays en développement. C'est un très grand trésor que cette cohorte multiculturelle mise en place par l'EHESP qui va pouvoir répondre à d'autres objectifs dans le futur, pourvu, bien sûr, d'aller en chercher les moyens financiers.

L'École a investi sur cette cohorte CoPlanFlu, notamment la subvention recherche des années 2008 et 2009, comme l'a rappelé Christian Queyroux. Mais elle a aussi obtenu des financements extérieurs de ses partenaires, notamment de l'IMMI, l'institut thématique multiorganismes de microbiologie et maladies infectieuses, dirigé par Jean-François Delfraissy, qui a fortement abondé à plus d'un euro l'euro, donc pour plus de la moitié, le budget de CoPlanFlu.

En effet, je ne pourrai pas répondre aujourd'hui de façon très précise à toutes les questions soulevées par le président. Je crois qu'il sera nécessaire de faire un point avec Marie-Aline Bloch

sur la stratégie de recherche, la part de l'international et du national, la part de la recherche subventionnée par l'École et de la recherche pour laquelle on va chercher des crédits dans le cadre d'appels d'offres. En tout cas, nous pouvons faire aujourd'hui des bilans à partir des chiffres que nous avons. Vous avez vu aussi que la subvention recherche du ministère de la Recherche s'est arrêtée puisqu'elle a été transférée sur le programme, non pas de subvention de la recherche mais de subvention des départements d'enseignement supérieur et de recherche de l'École. Il est en effet prévu, dans le cadre de la recherche, que les enseignants-chercheurs concourent désormais à des appels d'offres extérieurs, type ANR, Investissement d'avenir, etc.

Mme BLOCH : Nous pouvons tout à fait préparer pour un prochain Conseil d'administration un bilan des budgets de la recherche, ceux sur fonds propres et ceux obtenus par recherche de financements, et sur la manière dont ils sont utilisés. Un bilan a été fait au Conseil scientifique de fin mars sur notre bureau d'aide aux contrats qui a été mis en place en début d'année. En 2010 par rapport à 2009, nous étions à plus de 80 % de ressources que nous faisons rentrer à l'École sur la recherche. Début 2011, en trois mois, nous avons autant de demandes de projet qu'en un an l'année précédente. C'est donc une montée en charge très active.

Je remercie d'ailleurs tous les enseignants-chercheurs qui se mobilisent car c'est un travail prenant, c'est aussi un métier de trouver comment répondre à ces appels à projets et obtenir un financement ; c'est une chose que de répondre, et une autre d'obtenir ensuite les financements. En tout cas, nous sommes dans cette dynamique que nous essayons d'accompagner autant que possible. Nous pourrions aussi vous faire une présentation avec la Direction des relations internationales.

M. MATTEI : Je voudrais faire une remarque à monsieur Courcol, et si je ne restreins pas la prise de parole, permettez-moi de vous dire que la vôtre ne me paraît pas justifiée au regard de ce rapport. En effet, celui-ci s'intitule "*Réajustement de la répartition budgétaire du projet CoPlanFlu International*", c'est-à-dire +15 000 et -15 000. C'est tout. Nous n'allons donc pas reprendre à ce stade un projet que vous avez déjà voté au Conseil d'administration. Les questions que vous posez, et qui sont tout à fait légitimes, avaient été en partie évoquées lorsque nous avons voté le projet.

M. COURCOL : Oui. Monsieur le président, ma question vient de ma méconnaissance du sujet et de l'importance qu'il a pour l'École.

M. MATTEI : Nous trouvons effectivement qu'il a une grande importance. D'ailleurs, madame Quidu veut intervenir.

Mme QUIDU : C'est juste pour aller dans ce sens. Pourquoi pas ? Mais il faut être à même de pouvoir voir l'impact et l'importance de ce projet dans l'École. Qu'est-ce que cela va apporter à l'École ? C'est bien de trouver des financements, de faire de la recherche mais l'École a aussi des missions, et il faut peut-être pouvoir y répondre.

M. MATTEI : Antoine Flahault m'avait interrogé sur l'opportunité de faire ce projet, et je m'étais rapproché du ministère de la santé, c'était lorsque la grippe était un souci majeur. Quel est l'établissement en France le plus qualifié pour suivre une cohorte de 10 000 personnes sur le plan de l'épidémiologie, sur le plan de la répartition de la maladie ? Évidemment, on s'est tourné vers nous. Comme nous avons eu les financements extérieurs nécessaires, je pense que nous n'aurions pas rempli notre mission si l'École des hautes études en santé publique ne s'était pas lancée dans une étude de cette nature, dont on voit bien que le sujet premier ayant perdu un peu d'intérêt, on rebondit sur d'autres intérêts, avec les mêmes cohortes. Et donc, je pense qu'il est de notre mission de suivre les cohortes.

M. THOMAS : Marie-Aline Bloch a fait état du nombre croissant de projets de recherche européens ou nationaux comme l'ANR, etc., subventionnés par l'argent public. Je souhaiterais dire que nous devons adosser quasiment chaque projet de recherche à un financement de l'école, c'est-à-dire que les organismes ne financent pas 100 % de nos recherches ; nous devons en financer une partie. Il faut lire ce projet très intéressant de cette façon, il est normal que l'École

abonde un projet de recherche de cette nature, financé par d'autres organismes, comme elle le ferait d'un projet européen ou ANR.

M. FLAHAULT : Je viens d'être saisi d'un projet concernant l'utilisation de cette cohorte sur la qualité des médicaments, notamment les contrefaçons pharmaceutiques. Comme le disait Françoise Falhun, la responsable de la filière des pharmaciens inspecteurs de santé, c'est totalement dans les missions de l'École et dans son savoir-faire que de se pencher sur ce type de question. L'idée est de rebondir sur des sujets qui pourraient tout à fait être d'intérêt pour l'École.

Mme BLOCH : J'ai découvert en cours de route ces projets de cohortes sur la grippe et je ne peux que soutenir un projet de ce type. J'ai participé avec Alain Fontaine au soutien des cohortes au niveau national, porté dans le cadre du TGIR par le ministère de la Recherche et de la Santé. Je pense que la France est assez en retard dans le soutien à des cohortes, nous avons ici un très bel outil qui a été mis en place pour la grippe mais qui peut avoir beaucoup d'autres applications. Le plus difficile est de mettre en place les infrastructures, et malgré ses petits moyens, l'École a montré sa capacité à le faire au Laos, au Mali et en Bolivie. Il faut maintenant capitaliser sur cela, les idées sont diverses, nous en avons déjà discuté avec Régine Ducos, et il existe des possibilités de financements extérieurs. Je pense qu'il ne faut pas lâcher le bébé au milieu de la route.

M. MATTEI : Il est intéressant de souligner deux ou trois choses. D'abord, il est bon de faire le point à intervalles réguliers, notamment au Conseil d'administration, sur l'évolution de la recherche. Deuxièmement, si je fais cette première remarque, c'est que, parfois, des starters lancent vers une méthodologie à partir d'un sujet donné, dont on voit quelquefois qu'il va bien au-delà, voire à côté. Je prends quelques exemples simples : ce qui a été lancé sur H1N1 servira pour beaucoup d'autres projets, médicaments et autres ; tandis que la "vache folle" a débouché sur la traçabilité des aliments. Donc, à partir d'un sujet aigu, se pose parfois une piste de travail dont vous vous apercevez en cours de route que l'intérêt initial est moins important que prévu, mais dont les applications sont beaucoup plus larges et diffuses.

Pour qu'un Conseil suive ce genre d'évolution, il faut un compte rendu à intervalle régulier pour dire : *"Ce travail est en cours ; nous nous rendons compte que sur H1N1, le sujet est moins d'actualité ; nous poursuivons, en revanche..."*, et on explique les choses. Une note d'information n'est pas très longue.

Je fais donc voter sur cette nouvelle répartition à -15 000 € et plus 15 000 €.

(Il est procédé au vote à main levée.)

<i>La répartition budgétaire CoPanFlu est approuvée à l'unanimité. (Délibération n°8/2011)</i>
--

8. MISE EN PLACE D'UN DIPLOME D'ETABLISSEMENT : "MANAGER UN POLE HOSPITALIER"

M. OLLIVIER : L'auteur de ce travail est l'adjoint du département chargé des formations, Michel Louazel. Cette formation s'inscrit dans un mouvement d'évolution de la gestion des établissements de santé avec le développement de la gestion par pôle. Cette gestion par pôle a conduit les pouvoirs publics à proposer la formation des chefs de pôle en les inscrivant dans un cursus d'une soixantaine d'heures. Nous avons pensé, au-delà de la participation à ce type de formation qui impliquera l'institut du management en partenariat avec d'autres organismes, qu'il était souhaitable d'étendre ces dispositions sous la forme d'un diplôme, c'est-à-dire une reconnaissance universitaire sous l'appellation *"Mise en place d'un diplôme d'établissement Manager un pôle hospitalier"*. La volonté est de compléter cette formation dite de base.

Le public n'est pas uniquement constitué de médecins chefs de pôle mais s'adresse aussi aux cadres de santé, aux gestionnaires qui participent avec le chef de pôle au pilotage de ce type de structures.

Je ne vais pas m'étendre sur la formation. Elle comprend un tronc commun dans les disciplines des sciences de gestion, il est prévu une grande souplesse et une grande modularité du dispositif.

C'est une souplesse en termes de spécialisation puisque l'objectif est de pouvoir répondre à des besoins ou des souhaits spécifiques, par exemple dans le champ de la gériatrie ou des urgences et de la réanimation, ou dans des domaines spécifiques de la gestion, par exemple la dynamique des ressources humaines. Ce type de formation se veut interactif dans la mesure où l'objet sera aussi de mettre en place des échanges entre les participants et de fonctionner par retour d'expérience ("traitement" d'études de cas). Cette formation se traduit aussi par la réalisation d'un travail personnel, qui est le propre de tous types de formation de ce genre.

Je termine en disant qu'il s'agit pour l'heure d'un cadre général qui a vocation à s'enrichir de la contribution des professionnels de santé que nous souhaitons consulter sur le contenu et leurs propres besoins.

M. MATTEI : Merci de cet intéressant développement. Avez-vous des questions ?

Mme VAN LERBERGHE : Vous avez indiqué que le public n'était pas seulement constitué de médecins mais aussi des cadres de santé et gestionnaires. Prévoyez-vous de former ensemble le trio ? C'est ce que l'on avait fait à l'APHP, ce qui s'est révélé extrêmement fécond.

M. OLLIVIER : Absolument, ces publics sont mêlés pour permettre ce dialogue et cette interaction entre les différents participants. Ce n'est pas une première puisque l'EHESP avait par le passé organisé ce type de formation avec l'appui de la Conférence des présidents de CME.

Mme VAN LERBERGHE : Il ne s'agit pas seulement de former ensemble des cadres de santé et des médecins mais, pour un même pôle, offrir la possibilité que les trois se forment ensemble. C'est assez puissant, si je peux me permettre.

M. MATTEI : Très bien, l'expérience a toujours raison. Si vous n'avez pas d'autre question, je mets aux voix.

(Il est procédé au vote à main levée.)

Le diplôme d'établissement est approuvé à l'unanimité. (Délibération n°9/2011)

9. REGLEMENT DE SCOLARITE

Mme MALPOT : Je suis adjointe au directeur des études, il m'appartient de vous présenter le règlement de scolarité, document qui vous a été transmis avec les différentes pièces. Je suis à votre disposition pour revenir sur le contenu du document qui vous est soumis aujourd'hui. Dans le cadre de ma présentation, je mettrai l'accent sur trois points qui nous ont semblé importants.

Premièrement, ce règlement de scolarité est le fruit d'un long travail de consensus, de questionnement, d'apprentissage, notamment concernant l'héritage issu de l'enseignement supérieur. Dans ce cadre, le travail a été initié à partir de 2009. Avec la mise en place du service de scolarité, l'École s'est posé la question de rédiger un règlement de scolarité unique pour l'ensemble des usagers accueillis en formation, ou bien de rédiger un règlement de scolarité pour les étudiants et un autre pour les élèves accueillis en formation fonction publique. Dans le respect de ce que vous nous avez demandé début 2010, lors de la revoyure du COM, nous avons souhaité bâtir un seul règlement de scolarité qui puisse s'appliquer à l'ensemble des usagers accueillis en formation à l'EHESP.

Deuxième point important, ce règlement a vocation à être un outil destiné aux usagers accueillis en formation. De ce fait, nous avons travaillé pour qu'il ne soit pas une simple redite du règlement intérieur mais bien une déclinaison de certaines dispositions prévues à celui-ci, qu'il ne soit pas non plus la liste des exceptions et des différents dispositifs réglementaires qui encadrent toutes les formations mises en place à l'École.

Il nous a été donné de constater durant les travaux que nous avons menés pour rédiger le règlement intérieur que, en général, les grandes écoles ou universités ont un règlement qui a vocation à encadrer 5 dispositifs de formation différents au maximum. À l'École, nous dépassons la quinzaine de dispositifs de formation, chacun étant encadré par des textes déjà existants, des

pratiques qui ne sont pas toujours écrites. Il en est de même pour le statut des élèves fonctionnaires. Il s'agissait donc de trouver les points charnières qui faisaient consensus et qui nous permettraient d'utiliser ce règlement de scolarité comme un outil pour accueillir les élèves, les étudiants et les stagiaires de formation continue, et travailler avec les usagers sur des bases claires pour tout le monde. Ce règlement de scolarité a vocation à être traduit à destination des étudiants étrangers accueillis à l'École et à être diffusé à l'ensemble des usagers à leur entrée en formation à l'École.

Dernier point, l'objectif de ce règlement est qu'il soit utilisable et utilisé, et donc lisible pour les différents usagés. Un point important qui n'apparaît pas dans la note qui vous a été remise avec le règlement de scolarité est que nous avons proposé qu'il soit révisé chaque année, en fonction des évolutions, des points importants qui se seront posés en cours d'année. J'attire votre attention sur le fait que le règlement de scolarité a également vocation à encadrer les règlements de formation soumis à l'avis du Conseil des formations avant le début de chaque année universitaire.

Pour terminer, le règlement de scolarité et l'annexe, qui est la charte des examens, ont été soumis au Conseil des formations du 5 avril dernier et ont reçu un avis favorable. Les corrections demandées au CF ont été apportées au document qui vous est remis.

Je remercie celles et ceux d'entre vous, présents ici ou personnels de l'École, qui ont contribué à l'élaboration du règlement de scolarité. Le travail a duré deux ans au moins, y ont été associés les membres du comité de coordination des enseignements, c'est-à-dire responsables de formation et directeurs de département, pour diffusion aux enseignants, les représentants des élèves et des étudiants, et les personnels qui interviennent sur l'activité de formation de l'École.

Je suis à votre disposition pour répondre à vos questions.

M. MATTEI : Merci.

M. CARDOUAT : Je souhaite remercier la Direction des études, monsieur Pourrière et madame Malpot, car nous avons été fortement associés à l'élaboration de ce règlement de scolarité. Cela a été un travail assez constructif.

J'ai une simple d'interrogation au Titre 3, Article 4 (page 16) Sanctions, conseil de discipline et section disciplinaire, où l'on relève la phrase : "*Pour les élèves relevant de la responsabilité de l'EHESP...*" Nous nous sommes interrogés dans un deuxième temps, car cela nous avait échappé, sur les élèves fonctionnaires en détachement. Relèvent-ils de l'EHESP pour les sanctions disciplinaires ou d'une espèce d'articulation avec leur établissement d'origine ? Lorsque vous êtes en détachement, vous restez administré par votre établissement d'origine, par exemple, je suis toujours noté par mon établissement d'origine.

M. MATTEI : Nous n'allons pas entrer dans la discussion au fond. Vous êtes toujours pris en charge par votre ancien établissement mais le délit est commis à l'EHESP, c'est donc à l'EHESP de vous sanctionner me semble-t-il.

Mme THOUVENIN : Je pense être en partie responsable de ce passage. J'avais fait simplement remarquer que, dès lors que l'établissement est un établissement d'enseignement supérieur, des règles de procédures disciplinaires sont obligatoires, et la section disciplinaire relève du Conseil d'administration. C'est donc le raisonnement que j'avais mené.

M. CARDOUAT : La question que nous nous posons est de savoir s'il faut modifier les choses.

M. MATTEI : Vous avez soulevé cette question, et nous allons la mettre de côté. Et je vous propose de voter aujourd'hui car l'on a pris le soin de vous dire que ce serait mis à jour tous les ans. Madame Angelloz-Nicoud ?

Mme ANGELLOZ-NICOUD : Ayant travaillé moi-même sur ce règlement de scolarité avec madame Gicquel-Bui lorsque j'étais élève, je suis très contente de le voir enfin arriver devant le Conseil d'administration, puisque nous étions censés l'avoir en même temps que le règlement intérieur. Je constate que ce règlement a beaucoup évolué par rapport à ce que nous avions pu

rédiger, c'est vraiment un travail d'homogénéisation des statuts des différents élèves étudiants. C'est un excellent travail et je vous en remercie.

M. MATTEI : Merci de cette appréciation. Je vais donc mettre au vote, et madame Thouvenin va se rapprocher de monsieur Cardouat pour répondre très précisément à sa question, ainsi que de madame Malpot et monsieur Pourrière pour voir si un codicille doit être ajouté.

M. FERCHAUD : Ce document appelle plusieurs remarques de la part de Force Ouvrière. Dans le préambule qui est partie intégrante du règlement, il est indiqué que : "*Les professionnels formés par l'EHESP auront la volonté : de promouvoir l'accès équitable des populations à la prévention [...], d'adopter une vision de la santé publique respectueuse du développement durable et préoccupée de la maîtrise de ses coûts*". Or, s'agissant des fonctionnaires soumis aux droits et obligations, il me semble qu'en aucun cas les fonctionnaires n'ont à approuver ou même à émettre des avis sur les politiques qu'ils sont chargés de mettre en œuvre, et encore moins de les approuver. Je ne vois pas en quoi, dans un règlement de scolarité, on imposerait, on induirait une façon de penser pour des fonctionnaires, qu'ils soient élèves, stagiaires ou fonctionnaires titulaires.

Ensuite, dans cet élément cité : "*Promouvoir l'accès équitable des populations*", l'égalité d'accès me conviendrait, mais c'est un avis. Je ne suis pas pour l'équité qui permettrait, par exemple, comme pour les agences régionales de santé, à avoir des accès différents suivant les régions. "*Préoccupée de la maîtrise de ses coûts*", on peut considérer -mais c'est une position et toute autre peut être tout à fait respectable- que l'on doit être préoccupé par la qualité et le meilleur soin possible à la population. Ce peut être une discussion, mais je pense qu'en aucun cas on ne peut demander à des fonctionnaires d'adhérer à un certain nombre de principes qui leur sont posés.

En page 5, et je crois que c'est un peu le fond du problème qui a été soulevé à deux reprises ; on veut effectivement mêler deux catégories qui ne peuvent l'être puisqu'elles sont soumises à des systèmes juridiques totalement différents : des étudiants d'une part, et des fonctionnaires sous statut soumis à des droits et obligations d'autre part. On ne retrouve pas cette distinction juridique fondamentale dans les trois catégories faites. Et au-delà du détail, on parle par exemple d'élèves fonctionnaires, mais il y a aussi des fonctionnaires, et tous les fonctionnaires ne sont pas élèves à l'École, même en formation initiale. Nous avons aussi les stagiaires qui peuvent relever du public et du privé, et être fonctionnaires ou non. Cette troisième catégorie ne montre pas la différence juridique entre les deux régimes. C'est pourquoi, en l'état, Force Ouvrière s'abstiendra sur ce projet de règlement.

M. MATTEI : En réalité, vous touchez du doigt un point, et cela n'a rien d'étonnant. Vous dites que les catégories ne peuvent être mêlées ; pourtant, nous n'avons fait qu'une école, et nous allons, au contraire, vers une unité plus grande de cette école. Je crois que les rédacteurs et les co-rédacteurs de la co-construction sont bien allés dans ce sens. Je vous remercie de vos remarques, et je mets aux voix le règlement de scolarité.

(Il est procédé au vote à main levée : abstention de Ferchaud.)

<i>Le règlement de scolarité est approuvé à la majorité. (Délibération n°10/2011)</i>

Cela n'exclut pas de répondre à la question posée par monsieur Cardouat tout à l'heure.

10. PROJET DE DOCTORAT POUR PROFESSIONNELS EN ACTIVITE : MANAGEMENT ET LEADERSHIP DE LA SANTE

M. FLAHAULT : Je vais passer la parole au directeur du réseau doctoral, et administrateur, Olivier Thomas. Ce projet n'est pas soumis à votre délibération car il n'est pas encore mûr, ficelé, il n'est donc pas pour demain, mais il paraît suffisamment séduisant pour que nous vous en parlions, et éventuellement pour en débattre.

M. THOMAS : Dans le cadre de la formation doctorale offerte au sein du réseau doctoral animé par l'EHESP, qui associe 10 écoles doctorales s'investissant dans le domaine de la santé publique

en France, nous avons imaginé ce parcours doctoral qui va intégrer le parcours existant "Management", c'est l'un des différents parcours offerts dans le cadre du réseau. Le nom de ces parcours est très simple à retenir puisqu'il correspond aux départements de l'École, il y a donc six parcours doctoraux.

Ce projet est donc en cours de construction et s'adresse aux professionnels en activité, c'est une formation tout à fait nouvelle en ce qui nous concerne. La deuxième innovation est qu'il s'agirait d'un doctorat avec formation à distance, alors que, actuellement, la formation doctorale doit être séparée en deux : d'une part, le travail de recherche, de thèse ; d'autre part, l'obligation de suivre une formation spécialisée dans les différents champs de santé publique, organisée en présentiel.

Nous avons pris pour cela l'exemple d'un de nos partenaires que nous connaissons depuis plusieurs années : l'université de Caroline du Nord, située à Chapel Hill, qui propose depuis six ans un programme doctoral exécutif nommé DrPH, un doctorat professionnel. Ce doctorat s'appuie sur un travail doctoral et un travail de formation à distance, qui n'exclut d'ailleurs pas des regroupements. En l'occurrence, il y en a deux par an, d'une semaine, organisés tant aux États-Unis que dans un autre pays, sachant que chacune des promotions comprend environ 12 doctorants. À titre indicatif, le DrPH tient son prochain *meeting* début mai à Paris. À cette occasion, nous organiserons avec eux les rencontres de l'Hôtel-Dieu.

Ce programme en cours de montage sera travaillé avec Suzanne Hobbs, la directrice du programme de l'université de Caroline du Nord et par Stéphane Kabène, notre directeur adjoint du réseau doctoral et directeur adjoint de l'institut du management pour la recherche. Tous les deux vont pouvoir prendre le temps, lors de la venue de Suzanne Hobbs durant deux mois en tant que professeur invité à l'EHESP, de travailler plus en détail les éléments de ce programme.

Si, comme nous le pensons, tout cela évolue bien, cette formation pourrait être proposée au plus tard en septembre 2012, voire, si tout va vraiment pour le mieux, en janvier 2012. Le but serait de faire une seconde promotion de doctorants francophone, parallèle aux promotions de doctorants de l'université de Caroline du Nord, et ouverte à des doctorants de pays francophones.

Voilà rapidement l'essentiel, pour le reste, vous avez des précisions dans la note. Je suis évidemment à votre disposition pour répondre à vos questions.

M. MATTEI : C'était une note d'information, avez-vous des questions ?

Mme VAN LERBERGHE : Quelles sont les conditions pour suivre cette formation ?

M. THOMAS : D'avoir exercé de trois à cinq ans -nous n'avons pas encore décidé- dans des postes de responsabilité et, comme pour le doctorat ordinaire, avoir au moins un niveau master ou équivalent.

M. SECHER : Je vois tout à fait l'intérêt de ce projet doctoral, tant sur le fond que dans la logique de partenariat qui l'anime. Encore une fois, ce sont des évolutions dont il faut se féliciter. C'est tout à fait clair pour moi, ce qui l'est un peu moins est l'articulation de ce projet de doctorat avec les orientations de l'institut du management -je pense que c'est le département prioritairement concerné- en matière de recherche.

J'ai bien entendu que nous avons un peu de temps pour préparer le passage du projet de doctorat en programme de doctorat -je ne sais pas si c'est la terminologie adéquate. En tout cas, il semble souhaitable de prendre le temps de s'assurer que les articulations, et elles le sont certainement, sont tout à fait fortes, au moment où la question de ces orientations -sans anticiper sur le point 14 de l'ordre du jour- est en cours de consolidation en matière de recherche, si je me réfère à la page 18 du document qui nous sera présenté tout à l'heure.

M. THOMAS : Le responsable du projet actuel est Stéphane Kabène, en charge des relations internationales au sein du réseau mais aussi directeur adjoint de la recherche au sein de l'institut. J'ose espérer que tout est cohérent.

M. JOURDAIN : Ce doctorat est-il distinct du doctorat universitaire que l'on connaît en France ? si il n'y a pas d'équivalence entre les deux, c'est plutôt un doctorat d'université étrangère.

M. THOMAS : Non, nous n'avons aucun autre doctorat comme celui-là en France. Néanmoins, il existe quelques expériences de style *executive* doctorat dans certains domaines en France, notamment dans des écoles de commerce et de finances (appelés les *DBA*). Nous n'avons pas envisagé cette solution pour le moment ; il va falloir trouver une articulation pour que nous puissions coller à nos contraintes doctorales européennes de style LMD. Mais le but est bien que des étudiants obtiennent un diplôme de doctorat.

Mme LEGEAS : Pour information du Conseil d'administration : ce programme est l'une des initiatives en cours de réflexion autour de la formation à distance. Comme Antoine Flahault l'a indiqué ce matin, nous avons une réflexion stratégique du développement de la formation à distance dans lequel ce projet devra trouver totalement sa place.

Mme ANGELLOZ-NICOUD : Je me suis inquiétée lorsque j'ai lu dans les objectifs du programme qu'il "*s'agissait de mettre en œuvre les compétences nécessaires pour devenir des responsables de haut niveau*". Pour l'instant, que je sache, notamment dans la fonction publique hospitalière, il n'y a pas de niveau de diplômes nécessaire, hormis la détention des titres qui sont en formation initiale dispensée par l'EHESP. J'aimerais que l'on n'en vienne pas à proposer des diplômes qui permettraient ensuite d'obliger la détention avant l'affectation des postes.

M. THOMAS : Ce n'est pas une réponse mais un élément factuel : de plus en plus d'élèves directeurs d'hôpital souhaitent faire un doctorat. Cela permettra à ceux déjà en poste et voulant revenir aux études -ce qui est monnaie courante dans beaucoup de pays et moins en France- de satisfaire leurs goûts, voire leurs ambitions.

Mme ANGELLOZ-NICOUD : Vous admettez que "nécessaire" et "souhait", ce n'est pas tout à fait la même chose.

M. SECHER : J'aimerais souligner qu'au-delà de la relation *intuitu personae* que j'avais bien identifiée en lisant le document, je ne suis pas persuadé avoir eu les réponses à mon interrogation. J'espère les avoir, si ce n'est aujourd'hui, dans le cadre d'une instance prochaine. Ma remarque et ma question restent donc entières.

M. MATTEI : Il faut espérer les avoir d'ici le vote, pour l'instant, la note progresse. Je vous remercie.

11. PROJET DE CONVENTION CONSTITUTIVE DU GIS "CENTRE DE RESSOURCES ET D'EXPERTISE SCIENTIFIQUE SUR L'EAU DE BRETAGNE"

M. FLAHAULT : La parole est de nouveau à Olivier Thomas, mais cette fois en tant que directeur du LERES.

M. THOMAS : La région de Bretagne a encore quelques problèmes relatifs à la qualité de son eau, à la fois continentale et côtière. La Région Bretagne ainsi que les différentes collectivités ont décidé, sous la pression sociale des professionnels de la gestion de l'eau et notamment des responsables d'organismes de gestion des bassins versants, de faire appel aux ressources, de type recherche, des universités et des écoles bretonnes pour se mettre autour d'une table afin de voir dans quelle mesure ces dernières pouvaient répondre aux questions que se posent les opérateurs de terrain.

C'est dans ce cadre que la Région a décidé, avec le Conseil général 35 et d'autres collectivités locales, de financer un groupement d'intérêt scientifique regroupant les opérateurs et les organismes de recherche. À ce jour, tous les organismes de recherche touchant de près à des activités dans le domaine de l'eau (gestion, traitement, qualité, usage de l'eau, etc.) ont donné leur accord pour participer à ce GIS. Six entités (universités ou écoles) ont déjà donné un avis favorable à l'adhésion à ce GIS, il en reste deux dont l'EHESP.

Je soumetts donc à votre avis l'adhésion à ce GIS, qui n'implique pas de contrepartie financière mais une obligation de participer aux travaux, notamment si l'on veut avoir une chance d'être associés aux projets collectifs qui ne manqueront pas d'émerger.

M. MATTEI : Je vous remercie de me demander de soumettre ce projet au vote de l'assemblée.

Mme LEGEAS : Je voulais vérifier que j'avais bien compris, à la lecture du document qui nous est soumis, qu'il s'agit bel et bien d'une participation de l'ensemble de l'EHESP et non pas simplement d'une partie de notre école, à savoir le secteur santé environnement, et plus particulièrement le laboratoire. Il me semble que certaines thématiques pourraient intéresser les gens travaillant autour de la sociologie du risque, etc., et seraient tout à fait les bienvenues.

Je voulais savoir comment a été pensée -car il faudra que l'École réponde si elle s'inscrit dans le GIS et j'y suis favorable- l'articulation, la sollicitation de l'ensemble de l'École, au-delà du nom de l'EHESP, dans la convention.

M. THOMAS : Cette question a été abordée au Conseil scientifique, il est précisé noir sur blanc dans le compte rendu à paraître que cela n'impliquait pas que le LERES. Au-delà du secteur santé environnement, il faut effectivement identifier les acteurs. Le but n'est pas de faire en sorte que tous les gens qui ont traité un jour ou l'autre ces problèmes se retrouvent autour d'une table mais, pour l'instant, de se mettre d'accord sur les actions prioritaires à mettre en place. Ensuite, en fonction des actions identifiées, chaque partenaire fera appel à ses ressources propres. Il est évident que tous les acteurs de l'EHESP concernés seront alors sollicités. Mais au départ, il est vrai que la constitution des groupes d'experts côté recherche, a été rendue possible uniquement par l'identification des directeurs d'équipes et de laboratoire. Ils siègent autour de la table qui, pour l'instant, est une table assez politique car l'on n'est pas encore rentré dans le coeur du sujet ; le GIS n'étant pas encore complètement formé puisque les adhésions manquent.

M. MATTEI : Madame Legeas, vous avez eu votre réponse "d'attente" ?

Mme LEGEAS : Absolument.

(Il est procédé au vote à main levée.)

Le projet de convention constitutive du GIS est approuvé à l'unanimité. (Délibération n°11/2011)

12. MODIFICATION DU REGLEMENT INTERIEUR : CREATION DU COMITE CONSULTATIF ELECTORAL

M. LUCAS : Il s'agit d'assister le directeur d'un comité électoral consultatif pour l'ensemble des opérations électorales et des conseils des EPSCP. Cette question a été examinée au CTP (comité technique paritaire), quelques précisions ont été apportées : outre les 3 représentants des organisations syndicales, on peut envisager 3 représentants des professeurs (1 universitaire, 1 professionnel, 1 contractuel), 3 représentants des usagers (1 élève, 1 étudiant, 1 doctorant). Nous avons apporté une précision qu'il serait utile d'inscrire directement dans le règlement intérieur : le système de désignation se ferait par un appel à candidatures et tirage au sort, si cette modalité convient à tout le monde.

M. MATTEI : La discussion est ouverte.

M. FERCHAUD : La proposition m'interpelle dans la mesure où l'on parle de 3 représentants des organisations syndicales dans l'organisation d'opérations électorales qui vont déterminer des résultats, éventuellement au niveau syndical. Or, *a priori*, on ne peut pas déterminer le nombre d'organisations susceptibles de se présenter. Vous comprendrez que nous en faisons un problème de principe. Je ne connais pas d'autre cas. Dans le droit privé, il est très clair que les protocoles préélectorales appellent obligatoirement, sous peine de nullité, l'ensemble des organisations syndicales susceptibles d'y participer. Dans les CTP -maintenant CT-, il me semble -du moins pour le ministère chargé de la santé- que l'on appelle l'ensemble des organisations syndicales susceptibles de se présenter. Et même dans le monde juridique qu'est le comité d'agences des ARS -ce mélange public/privé-, des protocoles préélectorales prévoient d'appeler l'ensemble des organisations syndicales.

À moins que l'on ne veuille déjà déterminer les résultats et les organisations syndicales susceptibles d'être appelées, on ne peut pas dire un nombre de représentants syndicaux. Nous ne pourrions pas le voter en l'état.

Mme THOUVENIN : Il fallait simplement se conformer aux règles applicables dans les établissements d'enseignement supérieur, c'est tout.

M. FERCHAUD : Il me semble que le droit syndical, garanti par l'OIT et les conventions internationales, ne se limite pas aux habitudes, voire aux textes de l'enseignement supérieur.

Mme THOUVENIN : Ce n'est pas cela, la modification a été induite par les règles qui s'appliquent dans le code de l'éducation.

M. GIBELIN : Une précision, ce comité consultatif n'est pas la mise en place du protocole électoral pour une élection ; il est une structure interne de l'École de suivi auprès du directeur. Et il ne présume pas qu'à l'occasion de la mise en place de telle ou telle élection, l'administration fasse le tri des organisations habilitées à se présenter à ces élections.

(Acquiescement de monsieur Lucas.)

M. DEREURE : Je voudrais saluer le fait que les élèves et étudiants ont été très bien intégrés à la question du comité consultatif, je remercie André Lucas et la Direction. En revanche, j'ai un point qui lèvera certains quiproquos par rapport à mon intervention de ce matin sur le compte rendu de la journée du 18. Une consultation préalable à cette création a eu lieu auprès du CTP. Or, il me semble que nous avons eu une réunion du conseil de vie des élèves et des étudiants le 8 avril dernier et que cette question ne leur a pas été soumise. Je souhaitais rappeler qu'il existe aussi des organismes consultatifs des élèves.

M. MATTEI : Dont acte.

(Il est procédé au vote à main levée : opposition de Ferchaud.)

<i>La création du comité consultatif électoral est approuvée à la majorité. (Délibération n°12/2011)</i>
--

13. TARIFS DES PRESTATIONS DE LA CAFETERIA

M. QUEYROUX : C'est en fait un additif hors saison à un gros catalogue de tarifs que vous votez régulièrement. Les travaux de modernisation de l'École vont bientôt conduire à la réouverture du hall du petit amphithéâtre. Nous aurons un lieu plus convivial permettant non seulement d'organiser des pauses pour les formations continues -que nous ne pouvions plus faire avec les travaux-, mais aussi, puisque les locaux vont être plus grands, d'offrir un certain nombre de prestations de petite cafétéria permettant aux gens de manger sur le pouce, même si dans une école de santé publique, il est recommandé de respecter les cinq fruits et légumes par jour et ne pas manger que des sandwiches. Il était donc nécessaire d'avoir une adjonction à nos tarifs. En principe, en juillet, ceux qui nous rejoindront dans ces instances et les autres seront amenés à découvrir le hall terminé avec cette cafétéria et une salle multimédia qui permettra, sinon de résoudre la distance entre Paris et Rennes, de l'abolir de temps en temps pour des réunions virtuelles.

C'est donc une adjonction aux tarifs, si certains appellent des commentaires, je suis prêt à y répondre.

Mme QUIDU : J'aimerais savoir si une étude d'opportunité, de faisabilité a été faite pour savoir s'il y aurait suffisamment de personnes pour venir, sachant que deux agents seront attirés pour l'ensemble de la cafétéria.

M. QUEYROUX : Vous vous inquiétez d'une éventuelle inefficience de nos secteurs hôteliers. En fait, nous n'aurions pas ouvert cette cafétéria dans la seule perspective de répondre à des besoins ponctuels de quelques personnes. Vous savez que nous avons un problème récurrent de tout temps à l'École avec les pauses café, notamment dans les formations continues. Le personnel de la restauration devait déménager du matériel et le réintégrer, cela avait conduit à ce que cette prestation soit rendue difficile, voire supprimée, pendant les travaux.

Cette cafétéria a d'abord vocation à remplir des missions déjà existantes, avec des outils techniques et des conditions de travail améliorés. De plus, nous avons adjoint des prestations

supplémentaires de façon à utiliser l'outil plus complètement. Sachant que certaines prestations qui pouvaient s'organiser en d'autres temps en d'autres lieux seront regroupées à cet endroit. C'est une rationalisation des différents points où l'on servait auparavant des pauses café dans les formations.

Il avait été souligné que l'École avait perdu de sa convivialité pendant les travaux, nous espérons en refaire un lieu assez central de rencontre entre deux formations. Il s'agit de remettre un peu de vie dans le hall de cette école, qui en a manqué pendant tous les travaux.

Mme LEGEAS : J'imagine que la réponse à ma question sera oui, mais je voulais vérifier que les prix des prestations prévues dans cette cafétéria sont alignés sur ceux des prestations équivalentes offertes dans la partie restaurant.

M. DELAROCHE : Comme il s'agit d'un service de cafétéria, on pourra payer avec nos badges, mais aussi en espèces et carte bleue à partir de 5 € et avec un chéquier à partir de 2 € ou 3 €. Le problème du tarif nous a évidemment préoccupés, par exemple, le café actuellement à 0,78 € au restaurant sera à 0,80 €. L'autre objectif, les tarifs ont été objectivement revus un peu à la hausse pour les boissons, je pense que ce doit être un peu plus cher qu'au restaurant. En revanche, pour le reste, comme nous ne faisons plus comme auparavant la halte gourmande avec les sandwiches, nous sommes dans un prix que nous considérons comme compétitif. Et ce, en ayant fait attention à ce que l'on appelle le secteur concurrentiel à côté de l'École qui, aujourd'hui, fait peut-être beaucoup de chiffre d'affaires grâce à l'absence de notre cafétéria. Nous allons rééquilibrer un peu les comptes, ce qui donnera des recettes supplémentaires pour l'École et ne fera pas de mal.

M. QUEYROUX : Je voudrais compléter au sujet d'un autre chantier qui doit être ouvert cette année sur les tarifs de la restauration. En l'état actuel des choses, lorsque vous prenez un café au détour de votre déjeuner, se pose le problème du droit d'accès, c'est-à-dire qu'une partie du coût n'est pas dans les denrées que l'on acquiert mais dans le droit d'entrée. C'est sans doute un système inspiré de l'Italie où l'on faisait payer les couverts à une époque. À la demande des personnels et des élèves, il serait question d'intégrer cette partie dans les tarifs et d'avoir un dispositif concernant les repas subventionnés -puisque en tant qu'employeur nous prenons en charge une part- afin d'avoir une vérité des prix. Cela a été souligné par les élèves.

Les comparaisons que vient de faire Thibault Delaroche sont tout à fait relatives car le café est à ce prix mais, quelque part, on en paye une partie dans le droit d'entrée. J'aurais donc tendance à dire qu'il est moins cher à la cafétéria dans ces conditions.

Mme ANGELLOZ-NICOUD : J'ai connu l'époque où l'on pouvait prendre un sandwich à l'École, ce qui était très apprécié. Lorsqu'il a fallu s'en passer car le service a été supprimé, cela a posé un vrai problème à certains élèves, par exemple le vendredi lors du départ. Et, malgré tout, la santé publique est préservée puisque l'on trouve toujours des fruits, comme déjà à l'époque.

M. POMMERET : Aujourd'hui, au sein du restaurant, il y a une cafétéria et les gens peuvent y aller à l'issue de leur repas prendre un café. Si ce lieu qui est créé est assez loin du restaurant actuel, va-t-on garder la même convivialité pour la suite du repas ?

M. QUEYROUX : Si votre question est de savoir si l'on pourra toujours prendre un café au détour de son repas dans ce lieu que l'on appelle la cafétéria de Brillat-Savarin, la réponse est oui. La convivialité ne devrait pas y perdre car nous allons supprimer quelques places assises pour mettre des chauffeuses et un coin plus sympathique du côté de l'ancienne cheminée, que l'on n'a plus le droit d'allumer à cause des règlements de sécurité pompiers. La seule différence est qu'à l'instar de ce qui se fait dans beaucoup de lieux, ce sont des machines automatisées qui feront un expresso de qualité avec un jeton donné en caisse au lieu du petit coupon d'échange. En revanche, tout ce qui sera cafétéria avec du personnel sera reporté dans le hall du petit amphithéâtre. Donc, au détour du repas, vous pourrez prendre votre café, comme dans n'importe quelle cafétéria lorsque vous choisirez d'acquiescer votre café en même temps que votre repas, les dames ne vous y serviront plus, mais vous pourrez les retrouver, elles ou d'autres, dans le hall du petit amphi.

M. MATTEI : Y a-t-il des oppositions ?

(Il est procédé au vote à main levée.)

Les tarifs de prestation de la cafétéria sont approuvés à l'unanimité. (Délibération n°13/2011)

14. PROPOSITIONS D'ORIENTATIONS DE L'INSTITUT DU MANAGEMENT

M. OLLIVIER : Comme il est indiqué, pour l'heure, il s'agit d'une première présentation rapide, étant entendu que le document qui vous est remis suscitera probablement beaucoup d'échanges et de discussions en interne. Mais il était important, conformément à ce que vous aviez souhaité lors d'un précédent Conseil d'administration, que cette instance puisse disposer d'un document-cadre. Je ne vais pas le détailler à ce stade mais simplement vous indiquer que cela répond, de notre point de vue, à une nécessité pour le département et l'institution. En effet, le terme même d'institut peut prêter à confusion, il est donc important que les rôles, les missions et les activités soient définis et clairement connus en interne et en externe. Il est donc besoin de définir un positionnement et d'assurer la cohérence de son portefeuille d'activités général.

Le document présente une phase de diagnostic forces/faiblesses. Cela peut prêter à discussion mais, de mon point de vue, nous sommes face à des enjeux de survie et de pérennité dans un environnement qui devient extrêmement concurrentiel, même si l'institut et l'EHESP bénéficient du soutien indéfectible des financeurs principaux de l'institution. Néanmoins, il convient d'être vigilants et donc ouverts sur les besoins de son environnement.

À ce titre, il était aussi important de dresser la liste et présenter l'état des activités exercées. Le document qui vous est présenté ne prétend pas que l'institut du management couvre l'ensemble des champs, mais il recense simplement toutes les formations au sein desquelles il est amené à intervenir à un degré ou un autre. La question des orientations en matière de recherche est également posée, elle n'est pas complètement réglée, loin de là, c'est presque un euphémisme. Cela permet de lancer un échange et un débat sur les périmètres d'activité et, par conséquent, sur les priorités ou les choix qui seront faits en termes de moyens à mobiliser. En fait, la matière ne manque pas mais il convient probablement de se diriger vers des orientations prioritaires, à savoir : l'institut du management peut-il atteindre l'objectif qui consisterait à participer ou assurer la formation des dirigeants en santé ?

Je terminerai en indiquant que le document a été soumis pour discussion et échange auprès d'un panel de professionnels et d'universitaires. Donc, son contenu sera enrichi au vu de leurs observations.

C'est ce que je voulais indiquer en l'état car j'ai bien compris que nous étions dans une première phase d'échange sur ce point.

M. MATTEI : Le document est très dense, je pense que c'est un point d'étape important pour notre réflexion et notre information. J'ouvre la discussion.

Mme QUIDU : Dans votre document, vous parlez d'un positionnement de la DE et de la coordination avec les autres départements comme étant plutôt un petit manque. Comment pensez-vous résoudre ce souci, et pensez-vous que c'est propre à cet institut ? Page 19, vous dites que *"l'IDM souhaite s'engager dans un travail de type think tank"*, j'aimerais avoir une traduction et savoir ce que vous attendez derrière.

M. PARENT : J'appartiens à l'institut du management, je salue le travail collectif auquel j'ai participé. Je pense que le Conseil d'administration aura besoin de quelques précisions. Je salue l'expression "management en santé" qui est différente du "management de la santé", pour autant, il faudrait sans doute que nous écrivions ce que l'on pourrait appeler une doctrine en matière de management en santé. De quoi s'agit-il vraiment ? Je pense que c'est un travail que nous devons faire avec nos partenaires : élèves, tutelles et milieux professionnels. Il reste encore à définir ce qu'est le "management en santé".

J'aimerais revenir sur le périmètre de l'institut du management qui est un département, comme les cinq autres. Si je lis bien, on parle de "*management des politiques et des organisations de santé*", on doit donc avoir des zones de recouvrement ou d'intersection avec les autres départements, notamment SHSC. Il s'agirait donc de clarifier la division du travail entre ces départements. Il faut être assez vigilant à cela car les activités d'enseignement et de recherche autour du management des politiques de santé ne se font pas que dans le département Institut du management, je crois même qu'elles se font surtout ailleurs. Il faudrait donc clarifier les choses pour ne pas être en contradiction.

Je voudrais aussi saluer l'arrivée des formations d'attachés d'administration hospitalière, c'est une innovation. Nous sommes passés d'une formation de quelques semaines à une formation d'un an, avec un décret qui vient d'être publié. Pour autant, la question des moyens est posée, par exemple, j'aimerais savoir qui va payer les salaires de ces attachés d'administration hospitalière et où se trouvent les nouvelles ressources pour ces nouveaux élèves.

On voit donc de nombreux projets, mais la question des moyens et du plafond d'emplois va nous limiter. Pour organiser de nombreux modules de formation, je pense que le décret qui nous impose de ne pas dépasser 59 heures de vacations pour un contractuel pose problème pour la réalisation des formations. Il faudra aussi collectivement réfléchir aux moyens réels de l'IDM pour répondre à ces missions ambitieuses.

M. CHASSANIOL : J'irai dans le même sens. Nous avons là un deuxième rapport, le premier étant celui de l'IGAENR, et je remercie l'équipe de ce travail qui permet de faire un bilan et un début de propositions. Mais on voit bien qu'il nous manque le rapport de l'IGAS, notamment au regard de la dernière partie (p.24) "Articulation du projet dans les orientations de l'École". Les articulations par rapport à la Direction des études et aux autres sont effectivement un débat de fond. Comme d'autres, j'ai été interrogé par l'IGAS sur ce problème d'articulation entre les départements et la Direction des études. Avec ces trois rapports, il serait important d'avoir un point d'ordre du jour du Conseil d'administration, en y accordant le temps nécessaire car c'est majeur pour l'avenir de l'École. Je n'en ferai pas partie car c'est également mon dernier Conseil, mais à l'avenir, je pense qu'il serait intéressant de bien caler par grands thèmes les ordres du jour. Même si la cafétéria est un point important, il faut structurer les choses de manière à caler les points majeurs pour la stratégie de l'École et son avenir.

M. MATTEI : Bien sûr, il faut avoir une vision globale, mais le problème est que nous avons les rapports les uns après les autres, les Horaces et les Curiaces. Il faut donc les étudier au fur et à mesure qu'ils nous arrivent pour ne pas perdre de temps, mais sans rien décider. Et lorsque nous aurons une vision globale des trois, il faudra les assembler, voir les manques, les forces, les complémentarités et les faiblesses. Il me semble que ces deux rapports, plus celui-ci aujourd'hui, et le nouveau projet d'établissement mériteraient un séminaire du Conseil d'administration pour poser les choses calmement, en y associant ceux qui dirigent les départements, afin que chacun ait son mot à dire. Ensuite, l'instance, réunie formellement, décidera.

M. SECHER : Je vais dans le sens de monsieur Chassaniol, je remercie l'École de ce premier état des lieux et de ces premières orientations. Et je souscris à mon tour à l'idée d'un débat en prenant le temps de discuter de ces sujets importants pour l'Institut et l'École.

Mme ANGELLOZ-NICOUD : Je me félicite du travail fait, on voit que l'institut du management a bien une place à part entière, tout comme les autres départements de l'École, même si la vocation de coordination est évidente dans certains domaines.

Je voudrais attirer l'attention de nos tutelles sur le fait que l'on parle, dans ce dossier en particulier, de la formation initiale, et que l'on déplore la diminution des effectifs qui entrent en formation. Effectivement, il est très bien de professionnaliser encore plus les enseignements, d'arriver à un haut niveau, mais cela signifie qu'il faut garder une certaine constance dans le nombre de recrutements des élèves entrant en formation. Cela renvoie aussi à la façon de structurer la formation initiale ; c'est lié au contenu des formations mais aussi à des effectifs suffisants pour assurer les renouvellements.

Je rappelle que la position de la CFDT est aussi que l'on ne passe pas par un diplôme universitaire qui permettrait d'accéder au poste, mais bien par le maintien d'une formation initiale de qualité qui permet d'avoir les compétences utiles et nécessaires en santé dans tous ces domaines, quel que soit le poste que l'on occupe ensuite.

M. GIBELIN : Je me félicite aussi de la qualité de ce rapport, et si je retiens la proposition d'un débat ultérieur avec les trois rapports, je trouve qu'il lève déjà un certain nombre d'interrogations que notre Conseil a pu évoquer à plusieurs reprises sur la place ou la non-place de cet institut. Il pose la question des articulations et il faut vraiment prendre le temps d'en parler, un séminaire ou un CA élargi serait sans doute une bonne perspective.

Je pense aussi que les tutelles doivent intégrer l'alerte donnée par Bertrand Parent sur la question des moyens et du plafond d'emplois. On ne peut pas rester sans réaction par rapport à cela, notamment en pensant à ce qui a été évoqué ce matin sur la limite des ETP mois par mois. Ces deux alertes successives doivent absolument pouvoir se traduire par quelque chose. Sinon, nous nous retrouverons dans une situation où la fin de ce mandat aura vu à la fois lancer les affaires -comme vous l'avez souhaité monsieur le président-, mettre en place des choses, mais constater une impossibilité ou une limite à les mettre en œuvre, ce qui serait contreproductif.

Il faut que cela soit entendu, avoir des réponses et, en même temps, prendre vraiment le temps d'avancer sur cette question. Et ce, y compris avec le lien sur les formations car la diminution des promotions, en particulier des personnels de Direction de la fonction publique hospitalière, pose un problème non seulement à l'école mais aussi sur le terrain.

M. CONDON : Je souhaite à mon tour saluer l'élaboration de ce rapport. J'entends son intérêt pour ceux qui ont porté l'institut du management et qui défendent ses missions au sein de l'École. Je suis heureux de constater que les sujets portés par ce rapport seront travaillés. D'ores et déjà, j'entends un certain nombre d'alertes posées sur les moyens, mais il me semble que d'autres questions fortes, au-delà des réelles opportunités pour cet institut du management, constituent peut-être aussi des limites ou des risques. Je lis notamment : "*Des missions à clarifier, des compétences à renforcer, des articulations à rechercher...*" Ces sujets sont loin d'être anodins, et je crois que le travail sera important.

M. MATTEI : Merci de cette remarque.

M. THOMAS : Je découvre avec le Conseil d'administration ce texte qui est très intéressant. On se demandait effectivement quel était le projet de l'institut, et cela commence vraiment à prendre forme. Je voulais insister sur la partie qui me concerne, c'est-à-dire la recherche et les doctorants. J'ai en effet relevé une formulation présente tout au long du texte où l'on parle d'appui aux doctorants, comme si l'institut était au service des doctorants. Or, il est d'usage dans nos structures de recherche, de nous considérer comme des équipes d'accueil de doctorants, et donc, d'utiliser au bon sens du terme les doctorants, comme on utiliserait un collègue nouvellement nommé dans des projets de recherche, leur permettant ainsi d'aller vers une formation à la recherche par la recherche.

Je pense qu'il faut peut-être inverser la présentation et se placer davantage comme un vivier potentiel de doctorants. D'autant que l'on s'aperçoit qu'il existe des possibilités de financement de thèses très appliquées par le biais de conventions CIFRE avec des établissements publics, ce qui n'était pas le cas il y a quelques années. C'est une vraie opportunité de lier, à la fois la recherche et les préoccupations des établissements par ces instruments. Donc : inverser la logique, intégrer de facto les acteurs juniors de la recherche comme des doctorants, et je pense que cela permettrait de mieux lier les deux volets formation et recherche.

M. CLEMENT : J'ai deux remarques sur ce débat. C'est d'abord l'intérêt de débattre avec des documents qui présentent des vues diverses, sachant que celui-ci n'est qu'un document de travail qui a besoin d'être nourri et repris par l'ensemble de l'École. Puisque les rapports d'inspection des deux ministères seront définitifs et signés, il faudrait que le troisième document ait le même statut et puisse se présenter sous une forme définitive afin d'avoir un véritable débat.

Deuxièmement, j'ai entendu ce qui se dit sur les moyens, la rareté, les effectifs, les promotions. Je vous renvoie à ce que dit l'IGAENR qui explique que l'EHESP a vécu sa période de vaches grasses et qu'elle doit se préparer à ce que, dans les années qui viennent, lorsqu'il faudra réfléchir sur le management par exemple, ce ne soit pas sur l'augmentation des moyens en ETP.

Je reviens sur ce que disait madame Wargon, on ne peut pas se permettre de ne pas respecter les plafonds fixés. Et ceux fixés aujourd'hui sont supérieurs à ceux de demain. Dans l'environnement d'aujourd'hui, il faut raisonner sur la maximisation de l'ensemble des ressources. Les deux rapports, et le troisième lorsqu'il sera définitif, ont vocation à regarder le monde extérieur tel qu'il est ; les promotions d'aujourd'hui ne sont pas celles de demain. Il ne faut pas cacher cette réalité et voir de quelle façon l'École s'adapte au mieux dans ce contexte.

(Départ de Mme Orio.)

M. CHASSANIOL : Je ne suis pas tout à fait d'accord avec cette intervention. L'intervention de monsieur Thomas montre bien qu'il faut régler ce débat de fond dans un séminaire. Je ne suis pas du tout de votre avis quant au positionnement des doctorants par rapport à l'institut du management. Les avis divergent et ce débat est nécessaire. C'est un document de projet, et je vous rejoins, il doit être signé.

Concernant les moyens, je suis un peu en désaccord. Pour les hospitaliers, sur un projet fort, les enjeux sont tels pour les médecins -et je pense qu'un tel séminaire mériterait d'avoir des médecins chefs de pôle hospitalier- que même sur des enveloppes fermées, nous sommes capables d'allouer des moyens pour un véritable institut du management qui formerait des personnels médicaux et de Direction dans les hôpitaux. Nous nous y retrouverions tous très rapidement. Je ne dis pas que les moyens sont illimités mais, sur un projet fort, nous serions prêts à y réfléchir. Et cela pose aussi le problème de la répartition. Dans le premier rapport remis ce matin, on voyait des répartitions inégales et que les recettes de l'École ont chuté brutalement. Pourquoi ? On a perdu 2 M€ en deux ou trois ans. Certaines choses interpellent, et je trouve l'idée très bien.

M. MATTEI : Je crois que nous ne sommes pas en divergence les uns et les autres, simplement, si certains voient le verre à moitié plein, monsieur Clément a rappelé qu'il pouvait être à moitié vide. Il est vrai qu'il faudrait être aveugle et donc irresponsable pour penser que demain sera comme hier. Nous sommes dans des contraintes qui ne sont pas seulement dues à notre système, notre pays, et nous ne pouvons les ignorer.

D'un autre côté, le jour où l'on nous reconnaîtra officiellement les compétences élargies, nous pourrions peut-être aller chercher des ressources propres supplémentaires auxquelles nous n'avons pas accès aujourd'hui. Il faudra apprendre, là aussi peut-être, de nouveaux métiers, de nouvelles démarches, je n'en sais rien.

Je trouve très intéressant ce qu'a dit monsieur Chassaniol, c'est-à-dire l'implication directe des hôpitaux en vers l'institut du management pour savoir si pour telle formation, de tel professionnel, il pourrait y avoir un intérêt, une intervention sous une forme ou sous une autre. Ce qui n'a rien à voir avec le fait que l'institution aurait un statut particulier, mais il formerait des gens qui pourraient impliquer un engagement particulier.

Je crois que la grande difficulté dans laquelle nous sommes est que nous inventons, nous créons, nous innovons, et -pardonnez-moi- nécessairement nous expérimentons. On peut très bien se tromper, il ne faudra pas condamner pour autant l'ensemble du système. On peut, au contraire, douter d'une méthode et la mettre en oeuvre quand même par acquit de conscience et voir qu'elle marche. Il ne faut rien s'interdire, y compris d'ailleurs de défendre nos budgets vis-à-vis des tutelles, de les faire valoir pour ce que nous faisons. Je persiste à dire, comme ce matin, qu'un pays comme la France devrait s'enorgueillir d'avoir une École des hautes études en santé publique au niveau des grandes écoles anglo-saxonnes notamment. Et cela nécessite des efforts de l'État.

En ce qui concerne la santé publique, bien entendu, les directeurs d'hôpitaux en sont des acteurs, mais ils n'en sont pas les seuls ni les spécialistes au sens vrai du terme. Il n'en demeure pas

moins que la santé publique échappe aux seuls professionnels de santé, de par ses ambitions, son champ de compétence, l'organisation du monde sur lequel elle porte son regard et son action.

C'est pourquoi je pense qu'il faut être très ambitieux et ne pas être fermés -j'en profite pour vous dire quelques messages- et que même si cette EHESP a englobé l'ENSP qui était l'école du ministère de la Santé, elle ne peut être aujourd'hui ni l'école du ministère de la Santé ni celle du ministère de l'Enseignement supérieur et la recherche. C'est l'École de la santé publique française, au sens le plus large qui soit, avec une multitude de métiers qui vont en sortir. C'est une école qui est assez extraordinaire car elle prend le contre-pied de l'évolution actuelle. On dit très souvent aujourd'hui que les universités distribuent un savoir et les écoles un savoir-faire, je suis persuadé que l'on rentrera à l'École de santé publique sans savoir, *a priori*, le métier vers lequel on pourra se diriger ultérieurement. Car la santé publique, et vous le savez bien, recouvre l'alimentation, l'environnement, le travail, tout ce qui tourne autour du social, car la santé sociale ne peut se dissocier de la santé au sens sanitaire du terme.

Je ne veux pas poursuivre sous peine d'oublier un certain nombre de choses. Ce dont je veux persuader les tutelles, c'est qu'il est en train de se bâtir à Rennes, dans cette école, un projet dont vous n'avez pas encore idée des horizons qu'il peut ouvrir, des champs qu'il peut couvrir, et des ambitions qu'il peut susciter. Le jour où des gens de *Harvard*, de la *London School* viendront se perfectionner à Rennes, nous pourrons dire que notre entreprise commence à réussir. C'est évidemment le but ; ce n'est pas de courir après les autres mais que les autres, à un moment ou à un autre, ayant porté leur regard sur nous, aient envie de venir voir ce que nous faisons. Il faut jeter les oripeaux de l'homme ancien et véritablement regarder ce que nous allons faire de nouveau.

Pourquoi sommes-nous encore mal compris ? Je ne parle ni de madame Wargon ni de François Couraud, mais de nos ministères, y compris de tutelle, et a fortiori des médias. Parce que les gens ne savent pas qui nous sommes, ce que nous voulons faire, ce que nous pouvons faire, et ce que nous ambitionnons de faire.

J'ai pour cette école de Rennes une ambition sans bornes, car la nature a horreur du vide et il y a un vide colossal aujourd'hui à combler autour du thème de la santé. J'ai un sourire intérieur en disant cela, car étant en fonction, je disais que le ministère de la Santé était aussi le ministère du logement, pour l'amiante ; celui de l'alimentation ; celui de l'eau ; de l'école et de la formation ; et du travail, bref quasiment chaque pan de notre vie. Si la santé correspond bien à la définition de l'OMS, dans ce parfait équilibre physique, psychologique, et social, voyez le champ qui est en train de s'ouvrir.

Je ne sais pas si Antoine Flahault vous l'a dit, mais je vais le faire puisque j'en suis à l'origine. La Croix-Rouge Internationale ayant compris que le sanitaire et le social allaient ensemble, que les bénévoles devaient acquérir des compétences professionnelles, a décidé de se lancer dans la construction d'un réseau académique, un peu comme nous l'avons fait au début ici, par convention avec telle ou telle école ou université. Naturellement, j'ai souhaité que l'EHESP soit partie intégrante, voire tête de réseau. La Croix-Rouge, par l'ensemble des problèmes qu'elle couvre, est un lien privilégié avec la santé publique. Quel plaisir j'ai eu à aller au colloque organisé par Michel Legros sur des sujets dont on voit bien qu'ils touchent notre vie au quotidien ; être heureux aujourd'hui, c'est être en bonne santé, au sens le plus général du terme.

Voilà pourquoi, suite à ce qui a été dit par Roland Ollivier sur l'institut du management et les différents échanges que vous avez eus, je vous dis : par pitié, ouvrez-vous, non seulement à l'intérieur de l'École, d'un département à l'autre, avec les centres pluridisciplinaires ou interdisciplinaires, mais aussi avec tous ceux qui pourraient vous apporter quelque chose et auxquels vous pourrez apporter quelque chose. Cela me paraît une ambition absolument extraordinaire. Je vous le dis, car je sais que vous êtes capables de réussir.

M. OLLIVIER : Je vais répondre à quelques questions soulevées. En premier lieu, la démarche a été une démarche pratique car nous souhaitons nous inscrire dans la préparation du contrat d'objectifs et de moyens et du projet renouvelé de l'EHESP. Ce qui permet de répondre à une question : lorsque les sujets de coordination, de clarification et de visibilité sont posés, ils ont pour

but de constituer une forme d'expression qui doit s'insérer dans la réflexion au sein de l'EHESP pour nous permettre à tous de mieux fonctionner ensemble, et pour répondre aux besoins de nos publics. Vous avez remarqué que nous ne nous sommes pas étendus sur ces sujets, en indiquant qu'ils étaient ouverts et méritaient d'être discutés ensemble.

Deuxième point, nous sommes ravis à l'idée d'un séminaire du Conseil d'administration sur les orientations de l'institut au sein de l'EHESP. Le fameux "*think tank*" vient en réponse à une interpellation qui nous a été lancée, l'idée est de constituer un centre de ressources. Pour être tout à fait franc, les contours n'en sont pas bien définis, mais nos différents interlocuteurs -encore vendredi dernier avec les universitaires et professionnels- nous ont dit manquer d'un espace où partager les éléments de la recherche action, de l'expertise et un travail pluriprofessionnel. À nous de le construire, je pense que nous aurons assez d'imagination pour le faire, sachant que des gradations sont possibles à envisager.

M. MATTEI : Je pense que les hospitaliers et toute l'École se réjouissent de voir ce document montrant une réelle avancée.

15. INFORMATION SUR LES SUBVENTIONS ACCORDEES EN 2010

M. QUEYROUX : Comme il est prévu, le directeur a la capacité d'accorder des subventions directement dans la limite d'un montant de 23 000 €, à condition d'en rendre compte annuellement au Conseil d'administration. Nous pouvons donner, si certains le souhaitent, des précisions complémentaires sur telle ou telle ligne. Les six subventions ont été versées pour :

- Un projet de recherche sur l'innovation en soins infirmiers bucco-dentaires conduit par l'ORIG, un observatoire auquel est adossé le département Sciences infirmières et paramédicales, à Ivry-sur-Seine. C'est la subvention la plus importante.
- L'association EHESP Conseil. Association dans laquelle les élèves font leurs premières armes dans des activités d'audit et de conseil auprès des établissements. C'est un complément apprécié à la formation.
- L'association Sportive et Culturelle. Comme il n'existe pas dans nos institutions de comité d'entreprise à proprement parler, l'association en tient lieu et nous l'accompagnons, notamment lorsqu'elle rénove et met en place des activités pour les personnels.
- L'association Entre Terre et Mer. Il vous a été dit tout à l'heure ce que nous avons fait de l'argent car nous avons classé un bateau 2nd féminine et l'autre 7^e du classement général.
- Une participation à un forum à Lodz, avec l'ASPHER, l'association des écoles de service public européenne.
- L'association française de Santé Environnement pour l'organisation d'un congrès à Rennes en fin d'année.

Voilà pour l'ensemble des subventions accordées.

Mme ANGELLOZ-NICOUD : L'École attribuait autrefois des subventions aux projets collectifs. Cela ne se fait-il plus ?

M. QUEYROUX : Tout dépend de la forme que prend la prise en charge. À ma connaissance, il n'existe plus de projets collectifs du type de ceux que nous avons pu connaître par le passé. Il reste les voyages de fin d'études, mais pour lesquels la modalité choisie est d'indemniser l'élève par la prise en charge au *per diem*, ce n'est plus une subvention à une association mais un versement directement au *per diem* aux élèves. C'est pourquoi vous ne le voyez pas figurer dans cette liste.

M. MATTEI : Merci, c'était donc une information.

16. COMPTE RENDU SUR LA DELEGATION EN MATIERE DE CAPACITE A ESTER EN JUSTICE RELATIF A UN CONTENTIEUX PENDANT DEVANT LA COUR ADMINISTRATIVE D'APPEL DE NANTES

M. QUEYROUX : Comme il est nécessaire, le directeur avait sollicité l'autorisation d'ester en justice pour défendre l'établissement qui faisait l'objet d'un contentieux par suite d'une contradiction entre les textes qui s'imposent dans les établissements publics administratifs quant à la limite d'âge qui était fixée à 65 ans au moment des faits, et des règlements européens qui considèrent qu'en dehors de métiers particuliers (pompiers, policiers ou autres) où les aspects physiques justifient que l'âge constitue en soi un motif pour cesser de les exercer, le fait de recourir au motif de l'âge pour se séparer d'un salarié est une quasi voie de fait.

L'administration ne pouvant s'abstenir d'appliquer les règlements qui s'appliquent à elle, a donc confirmé à l'intéressé qu'il ne pouvait continuer son activité. Le contentieux n'est pas purgé car, après une décision de première instance qui l'a débouté, il a fait appel et l'affaire est pendante devant la Cour administrative d'appel de Nantes.

17. VACATIONS POUR LA COORDINATION DE LA REDACTION DE LA REVUE INTERNATIONALE DE SANTE PUBLIQUE (PUBLIC HEALTH REVIEWS) DE L'EHESP

M. MATTEI : Ce point est retiré de l'ordre du jour et reporté à une séance ultérieure.

M. QUEYROUX : Une précision, le comité technique paritaire de l'établissement n'a pas souhaité se prononcer en l'état sur ce dossier. Le point a donc été reporté afin que les avis nécessaires soient recueillis dans l'ordre, puisque la forme du dossier avait évolué dans l'intervalle, et par souci de clarification. Peut-être monsieur Pommeret veut-il compléter ?

M. POMMERET : Le comité technique paritaire n'avait pas eu, comme les personnes du Conseil d'administration, la première mouture, qui a été modifiée, mais ils l'ont eu en remise le jour même que la mouture modifiée. C'est pourquoi ils n'ont pas souhaité que ce point soit abordé mais soit reporté pour pouvoir travailler sur le fond, étant donné que sur la forme, on était dans des délais plus que contraints.

M. CHASSANIOL : Un point nous a interpellés, notamment au vu du montant de 40 000 € bruts par revue.

M. POMMERET : C'est 60 000 € maintenant.

M. CHASSANIOL : Personne n'a compris que l'on puisse arriver à une subvention de 60 000 € bruts par numéro pour une revue. Ce sera un point important à clarifier.

M. MATTEI : Messieurs, vous aurez l'occasion d'en débattre.

18. AUTORISATION DU DIRECTEUR A CONCLURE UN BAIL AVEC LA RIVP POUR LES LOCAUX DE LA MAISON DES SCIENCES SOCIALES DU HANDICAP

M. QUEYROUX : La Maison des sciences sociales du handicap n'ajoutera pas au handicap le fait d'être SDF, ayant eu l'accord de France Domaine après étude du dossier que nous lui avons adressé. Ceci était notamment lié à un tarif au m² et à une visite des lieux par les services de France Domaine. Il s'agit pour l'École de reprendre le bail du 236 bis rue de Tolbiac, afin de ne pas mettre à la rue les gens qui s'y trouvaient et ceux qui y sont désormais. Les conditions juridiques préalables étant remplies, il convient maintenant que vous autorisiez le directeur à signer le bail avec la Régie immobilière de la Ville de Paris pour des locaux adaptés et pour un loyer très raisonnable.

M. MATTEI : Y a-t-il des commentaires ?

M. POMMERET : Je voulais savoir dans quelle proportion le bail nouveau est renouvelé. Il me semblait que c'étaient 200 000 € par an auparavant. Il me semblait que c'était dans un rapport de l'IGAENR qui était justement mis sur table auparavant. Et dans la même lignée, toujours en m'appuyant sur ce rapport, est-ce qu'il va entraîner la possibilité de rapatrier dans un seul lieu plusieurs lieux aujourd'hui éparpillés ? Je pense notamment à la convention que nous avons avec l'université de Columbia sur Reid Hall, qui représente quand même une dépense annuelle de 175 000 €.

M. QUEYROUX : Sur le tarif, l'IGAENR annonçait des chiffres arrondis mais, en réalité, le bail a été ajusté. Ceci n'est pas dû au fait que nous le reprenons, mais le CTNERHI, avant sa dissolution, s'était vu notifier une augmentation générale des prix, augmentation tout à fait encadrée. C'est donc le tarif qui nous est proposé, il n'y a pas de majoration spécifique parce que le client change. Pour les autres sujets, je laisserai Antoine Flahault vous répondre.

M. FLAHAULT : Sur l'occupation de la Maison des sciences sociales du handicap, nous souhaitons sanctuariser l'espace pour la thématique du handicap, et nous avons souhaité en comité de Direction apporter deux dérogations à cette doctrine. La première est que Marie-Aline Bloch, directrice de la recherche et qui, par ailleurs, a sa thématique de recherche sur le sujet du handicap, y a son bureau parisien. La deuxième exception est que cet espace comprend des salles de réunion. L'une reste à rénover, c'est une assez grande salle, malheureusement plus petite que celle-ci et nous ne pourrions peut-être pas y tenir nos conseils d'administration mais elle pourra servir de salle pour des enseignements. Une deuxième salle de réunion plus petite pourra également être utilisée.

Pourrions-nous utiliser cet espace pour le master de santé publique, le MPH ? C'est très peu probable en raison des besoins. Mais d'autres pistes peuvent être explorées, l'une d'elles que nous étudions est de relocaliser à Rennes la première année du MPH. Cette solution serait la moins onéreuse pour l'École, et il faudrait l'organiser de façon à ce que les conflits de présence ne soient pas un problème supplémentaire pour l'École. Il y a des plages un peu vides à l'École, tant sur le plan du logement que des salles de cours, notamment dans la première partie de l'année universitaire, et ce pourrait être un gain intéressant.

Le coût de Reid Hall paraît élevé, c'est le coût parisien, mais sachez qu'il ne l'est pas plus que l'espace Vinci que nous louions auparavant. Par ailleurs, dans la convention que nous avons passée avec Columbia University, ce n'est pas exactement une location mais un fonds ainsi constitué ensemble. Reid Hall, situé près de la Gare Montparnasse à Paris, appartient à *Columbia University* et ils ont constitué un fonds dans le cadre d'un partenariat privilégié avec l'EHESP qui doit permettre d'améliorer la mobilité des enseignants et des étudiants des deux institutions pour aller, d'une part à New York pour nos enseignants et nos élèves et, d'autre part, recevoir leurs enseignants et leurs élèves à Paris. Bien sûr ce fonds contribue aussi au fonctionnement du bâtiment.

Mme LEGEAS : Si je comprends bien, ce sont 230 000 € supplémentaires en charge par an pour des locations sur des surfaces parisiennes. Peut-on avoir un ordre de grandeur du montant total de nos locations annuelles à venir, en intégrant ce nouveau bail, en Île-de-France ?

M. QUEYROUX : Il nous faut régler le problème de l'AP de Paris, chez qui nous sommes en passager clandestin par suite d'un certain nombre de péripéties qui durent, sachant que les locaux de l'Hôtel-Dieu et d'Ivry représentent 150 000 €. Reid Hall correspond à un montage qui n'est pas une convention de stricte location car nous dépasserions alors les 400 €/m², et par ailleurs nous aurions dû mettre en concurrence comme tout marché. C'est une convention plus complexe, dans le 175 000 €, il faudrait définir ce que nous payons comme loyer. En fait, nous n'avons que deux bureaux pas très grands et un certain nombre d'heures d'occupation de salles, qui ne nous sont pas propres. Il faudrait donc rapporter cela à l'heure. Et si nous voulions rester dans les limites concevables des loyers pour des bureaux à Paris et des prix à l'heure des locations de salles à Vinci, nous nous apercevons qu'une part non négligeable de ces 175 000 € doit être fléchée sur la mobilité ou d'autres projets, sous peine d'avoir un problème de contournement des règles de marchés publics.

(Départ de M. Fontaine.)

Le troisième sujet concerne les coûts de fonctionnement globaux, comprenant les fluides, etc. Donc, pour faire le même parallèle, il faut plutôt compter 300 000 € pour l'ancien CTNERHI, sachant qu'ils étaient en partie couverts par la subvention du gouvernement puisque son budget était de 1,4 M€, couvert à hauteur de 1 M€ par une subvention qui nous a été transférée, le reste devant venir de contrats de recherche, activité très dynamique puisque trois chaires se sont installées.

On peut donc dire, si l'on prend les différents chiffres, que nous sommes à 600 000 € tout compris. Mais il faudrait faire une décote sur Reid Hall et ajouter à cela des locations que nous continuons à faire à Vinci pour à peu près la moitié de ce que nous payions auparavant (150 000 €). J'estime donc à environ 600 000 € les charges et locations ou assimilées à Paris. Il est clair que la dispersion ne favorise par une position de négociation. C'est pourquoi nous étions bien d'accord avec Antoine Flahault. Cela étant, tant d'hypothèques pèsent sur des solutions de localisation globale -pour ne pas donner des noms de lieux prestigieux que l'on ne peut citer- que nous ne pouvons faire pour l'instant que le constat que si nous rapatrions le MPH, la discussion avec Columbia pourrait être requalifiée sur une somme différente et qui ne porterait que le nom qu'elle doit avoir, car il y a là une espèce de mélange.

De plus, monsieur le président disait que l'École a un rayonnement, et il serait bien que nos étudiants anglophones découvrent un vrai campus car ils sont souvent un peu isolés à Paris où les difficultés matérielles sont réelles et qui ne favorise pas le sentiment d'appartenance. Il y aurait là non seulement un avantage qui relève de mon seul champ de compétences qui est financier, c'est-à-dire d'optimisation des coûts, mais aussi un phénomène d'appartenance et d'intégration qui serait un gain supplémentaire.

M. MATTEI : N'oublions pas le million d'euro qui a été donné pour le CTNERHI et qui couvre en partie le loyer de cette maison. Cela étant, nous avons encore probablement une cohérence à trouver pour faire quelques économies.

M. QUEYROUX : Un autre aspect, nous avons de grosses difficultés logistiques avec des gens dispersés qui ont besoin de prestations informatiques, et dans un dispositif balkanisé, on ne sait pas le gérer de manière satisfaisante.

M. MATTEI : Je comprends cette volonté de sanctuarisation des locaux de la Maison des sciences sociales du handicap, mais ne peut-on essayer de globaliser un peu les choses ?

M. QUEYROUX : L'enjeu est de trouver à peu près 2 000 à 2 500 m² d'un seul tenant pour essayer de nous regrouper. Nous avons 250 m² à l'Hôtel-Dieu, 460 m² à Ivry, et il faut ajouter les locaux que nous louons à Reid Hall pour des salles de cours (160 m²). Si nous additionnons les surfaces, nous sommes à 2 500 m² et si nous mutualisons, nous sommes à 2 000 m², c'est-à-dire qu'il faudrait un lieu accessible financièrement, par les transports, et aux personnes handicapées, pour avoir des économies d'échelle et une plus grande efficacité d'organisation.

M. MATTEI : Je donc mets au vote.

(Il est procédé au vote à main levée.)

La signature du bail est approuvée à l'unanimité. (Délibération n°15/2011)

19. MODIFICATION DES STATUTS DU PRES SORBONNE PARIS CITE

Mme GICQUEL-BUI : Assez brièvement, je vais vous présenter les modifications du statut du PRES Sorbonne-Paris-Cité. Un an après sa création, le PRES a décidé de procéder à un certain nombre de modifications de son texte de décret, les plus majeures concernent l'unification de son nom légal et de son nom d'usage, le texte paru en février 2010 parlait d'université Paris Cité puisque c'est l'un des noms évoqués par le PRES. L'idée est :

- d'harmoniser et d'utiliser le nom Sorbonne-Paris-Cité ;
- d'accorder à Paris 13 le statut de membre fondateur et non plus membre associé ;
- d'actualiser les missions de l'établissement ;
- de créer un comité des partenaires, ce qui permet ensuite au PRES Sorbonne-Paris-Cité de modifier la composition de son conseil d'administration et de définir le rôle et la place de ce comité ;
- de faire évoluer la composition du conseil d'orientation scientifique et pédagogique.

L'idée est que ces statuts passent au sein des conseils d'administration des différents membres fondateurs du PRES Sorbonne-Paris-Cité, pour être ensuite validés par le Conseil d'administration du PRES (21 juin) et faire l'objet d'un décret en Conseil d'Etat, puisque c'est une proposition de modification de texte du décret.

D'un point de vue personnel, je pense que ce peut être pour nous, EHESP, un bon exemple d'un établissement qui, un an après la parution de son texte de décret, réfléchit sur les avantages et les inconvénients de la rédaction de ce texte de décret. Peut-être pourrions-nous nous en inspirer pour faire des propositions de modification de notre propre texte de décret.

M. MATTEI : Avez vous des questions ?

M. POMMERET : Une précision pour dire que ce texte a été soumis à l'avis du comité technique paritaire, que nous avons souhaité aborder chaque point différemment, et que notamment sur un point concernant l'article 4 et l'ajout d'un alinéa 17 sur la mutualisation des fonctions support, les membres du personnel du comité technique paritaire ont voté contre cet ajout.

M. MATTEI : Et vous avez voté pour tout le reste. Je vais donc essayer de comprendre pourquoi vous votez contre. Il est écrit : "*Un établissement a pour mission...*", et suit une série d'alinéas. On vous propose donc d'ajouter celui-ci : "*L'établissement a pour mission la coopération entre les établissements en ce qui concerne les fonctions support, notamment à travers la mutualisation d'activités et de services en vue d'améliorer la qualité des prestations offertes aux usagers et aux personnels*". Dites-moi ce qui vous choque, je veux essayer de comprendre.

M. POMMERET : La mutualisation en tant que telle fait partie des objectifs du PRES, sauf que l'EHESP a une originalité dans ce PRES : la plupart de ses services et les fonctions support notamment, sont sur un lieu géographique assez éloigné de Paris et de l'Île-de-France. Donc, si tous les autres partenaires ont un lieu unique, l'École EHESP a le principal de ses fonctions support sur le campus de Rennes, sur le siège social.

Comme il n'est nullement mentionné cette originalité par ailleurs, puisque l'on parle de l'École les hautes études en santé publique et non pas de Rennes alors que j'ai remarqué que l'un des participants est "l'Institut de Paris", nous avons peur que, demain, puisque nous ne sommes pas majoritaires -et c'est normal puisque chacun a une voix-, les autres établissements prévoient des mutualisations. Du coup, il y a une conséquence sur les fonctions support de l'École, alors que nous n'avons pas les mêmes façons de travailler puisque géographiquement, nous sommes assez éloignés.

M. MATTEI : Nous venons de voir la question de la Maison du handicap, nous venons de parler de la localisation de l'Hôtel-Dieu, celle d'Ivry, on pense que l'on pourrait peut-être avoir 2 200 m² à Paris, ne croyez-vous pas que bénéficier de mutualisation de fonctions support pourrait nous aider ?

M. POMMERET : Nous avons à Rennes une banque de données en santé publique, une documentation, un service informatique, nous avons d'autres fonctions support, pour nous, ils ont leur place à Rennes. Et à partir du moment où la mutualisation n'est pas plus précisée... Au cours du CTP, monsieur le directeur nous a précisé que, de toute façon, cela ne constituait pas un engagement puisque chaque décision devrait être soumise au Conseil d'administration, il n'empêche que nous y voyons plus d'inquiétudes que d'intérêt.

M. MATTEI : Je ne suis pas de votre avis, mais j'essaie de trouver des solutions. Donc, si nous ajoutons : "*Notamment à travers l'éventuelle mutualisation d'activités*" ? Ce n'est plus une obligation. J'avoue ne pas comprendre, et c'est d'autant plus ennuyeux que les autres l'acceptent et que nous faisons partie de ce PRES.

M. POMMERET : Les autres ne sont pas à Rennes.

M. MATTEI : Je continue à ne pas comprendre en quoi le fait que nous soyons à Rennes... Il est évident qu'ils ne vont pas mutualiser tel service de reprographie avec nous à Rennes !

M. POMMERET : Où est-ce marqué ?

M. FLAHAULT : Monsieur Mattei propose un bémol qui permettrait de contrebalancer cette crainte.

M. MATTEI : Combien sommes-nous dans le PRES ?

M. FLAHAULT : Nous sommes huit.

M. MATTEI : Donc, il y a sept parisiens et vous voulez qu'ils viennent se servir de notre *service de reprographie* à Rennes ?!

M. POMMERET : Je ne sais pas, lorsque je lis dans l'article 3 du décret : "*L'institut d'études politiques de Paris*", et que je lis en dessous, "*l'École des hautes études en santé publique*", il n'est marqué nulle part qu'elle est à Rennes, sauf dans nos statuts actuels.

M. MATTEI : Nous avons dit qu'elle était à Rennes.

M. FLAHAULT : C'est d'ailleurs marqué dans la convention constitutive du PRES.

M. MATTEI : J'avais demandé que Rennes soit accolé à notre nom dans la convention du PRES. Je ne l'avais pas du tout demandé pour répondre à ce que vous souhaitez précisément, mais parce nous sommes à Rennes.

Mme THOUVENIN : Une petite précision, les membres du PRES ont des dénominations officielles portées dans les décrets et qui ne peuvent être modifiées. Il se trouve que l'Institut d'Etudes Politiques de Paris a une histoire ancienne, ce qui explique la chose. Il se trouve que l'École des hautes études en santé publique s'appelle ainsi et l'on ne peut pas modifier son nom en disant Rennes ou Paris. Ce n'est pas possible. Il y a une dimension historique, des localisations, mais on ne peut pas modifier les énoncés des membres fondateurs.

M. MATTEI : "Éventuelle" ne vous plaît pas ?

M. POMMERET : Dans la première mouture, on parlait de coopération, effectivement, on peut le comprendre. Mais la mutualisation, c'est autre chose.

M. FLAHAULT : Après le CTP, j'ai appelé Jean-François Girard, le président du PRES pour lui parler de ce problème. Je lui ai demandé la raison pour laquelle ils mettaient cet alinéa 17, il m'a répondu qu'il s'agissait d'avoir un support juridique pour organiser les mutualisations d'activités, mais que ce n'était en aucun cas quelque chose d'obligatoire. Puisque nous avons la chance d'être les premiers à passer, ce qui n'arrivera pas chaque fois, je lui ai demandé si nous pouvions nous permettre de leur faire une suggestion de modification de cet alinéa 17, il a répondu par l'affirmative. Et sans reprendre exactement le terme « éventuel » que propose notre président, il a suggéré de mettre "peut" ou quelque chose au conditionnel. Ce n'est en aucun cas quelque chose d'obligatoire, il s'agit simplement de donner un support juridique à toute mutualisation que l'un d'entre nous voudrait avoir.

Par ailleurs, son deuxième argument était de dire que lorsqu'on fait une confédération où chacun garde véritablement ses règles, il est bien de ne pas empêcher les autres de pouvoir faire quelque chose. Il me précisait ainsi qu'il ne faudrait pas que nous empêchions Paris-Diderot et Paris-Descartes de mutualiser tel ou tel service.

(Départ de M. Condon.)

M. POMMERET : Notre propos n'est pas de l'empêcher pour tout le monde. Simplement, la spécificité de l'École géographiquement fait que toute mutualisation peut représenter une difficulté. Si ce sont des fonctions que nous n'avons pas actuellement et dont nous allons pouvoir bénéficier, c'est effectivement intéressant. Par contre, je suis bien obligé de me placer dans la situation où la mutualisation serait... Parce que j'entends le représentant du ministère de la Santé dire que, demain, il ne faudra pas travailler à budget constant ; j'ai bien compris que les mutualisations vont être nécessaires. Donc, je ne veux pas que les mutualisations se fassent au détriment du site rennais.

M. GIBELIN : Je suis évidemment très sensible à l'argument de Michel Pommeret. Puisque nous sommes les premiers, n'est-il pas possible de préciser que les mutualisations devront faire l'objet

d'un vote de chaque membre du PRES ? Nous ne revenons pas sur le débat concernant le PRES, nous avons dit lors de la mise en place ce que nous pensions de l'ensemble de la loi, je n'ai pas besoin de le redire. Mais je pense qu'il peut y avoir un aspect positif avec, comme l'a dit Michel Pommeret, une activité sur laquelle la mutualisation est intéressante et pour laquelle il faut voter. Mais il est vrai qu'en l'état, sans garde-fou, je pense que c'est trop difficile. D'autant que -et vous l'avez évoqué tout à l'heure- nous n'avons pas abordé le débat plus en avant puisque nous avons souscrit à votre proposition de le faire plus tard. Cela me renvoie aussi à ce qui était évoqué ce matin avec le rapport de l'inspection générale. Je pense que l'on ne peut pas laisser les choses ainsi, il faut le pointer, et il me semble que la solution pourrait consister à dire que toute coopération relèvera de la décision du Conseil d'administration de chaque composante.

M. MATTEI : Je vous propose : *"La coopération entre les établissements qui en décideront, en ce qui concerne les fonctions support"*.

M. GIBELIN : Au niveau du CA.

M. MATTEI : *"La coopération entre les établissements, dont le CA en décidera, en ce qui concerne les fonctions support, etc."*, cela vous convient-il ?

Mme THOUVENIN : Je suggère de revenir aux fondamentaux, article 4 : *"L'établissement... en l'occurrence il s'agit du PRES ...a pour mission la coordination, etc"*. Il s'agit là d'une proposition de modification de l'article 4 qui, par hypothèse, définit les missions du PRES. Donc, si l'on veut éventuellement limiter la portée d'un énoncé dont l'effet juridique concerne le PRES et non pas nous, je propose : *"La coopération entre les établissements en ce qui concerne les fonctions support, notamment à travers la mutualisation éventuelle..."*, car je pense qu'il y a une petite confusion entre les niveaux d'organisation. Il s'agit d'une modification de l'article 4, mais dont l'effet juridique concerne le PRES et pas nous. Donc, si l'on est en désaccord avec cette extension, il faut que l'on soit au clair : soit on la refuse, soit on la modifie. Et si l'on veut limiter la portée de l'énoncé dont l'effet juridique ne concerne que le PRES, je suggère de mettre "éventuelle". Mais, en tant qu'établissement participant au PRES, nous ne pouvons pas préciser dans un article dont la portée juridique ne concerne que le PRES quelque chose sur lequel nous n'avons pas de pouvoir.

M. FERCHAUD : La question de la mutualisation est centrale, et Force Ouvrière, entre autres, avait voté contre l'adhésion et la constitution du PRES lors des précédents Conseils d'administration. Parlant de mutualisation, il peut s'agir de mutualisation de moyens : nous avons ainsi eu un débat sur ce vers quoi cela peut entraîner lorsqu'on considère que telle chose n'est plus le cœur de métier, c'est-à-dire l'externalisation, voire la privatisation. Pour un très grand nombre de services fonction support, de tels raisonnements peuvent être développés, par exemple, on peut tout à fait faire appel à la prestation de service pour la fonction informatique. Ce serait un marché sous l'égide du PRES, avec une déclinaison rennaise. C'est absolument possible. L'informatique est un exemple, mais on peut le décliner pour tout. De ce point de vue, il est évident que le terme "éventuelle" ne change rien.

C'est pourquoi, quelle que soit la rédaction qui pourra en être faite, la mutualisation porte tant sur les opérations, les moyens et les activités que les personnels. Donc, nous voterons contre, en cohérence avec nos votes précédents sur le PRES.

M. THOMAS : L'article 4 comporte une série de missions portant sur : la coordination des politiques de formation des établissements, la coordination des écoles doctorales, il y a même quelque chose sur la gestion des équipements communs, mais cela ne signifie pas que le PRES va gérer les équipements communs ou va tout coordonner, ni que la valorisation de la recherche va être faite exclusivement au sein de la SATT. Je ne comprends pas cette fixation sur un item, alors que tout le reste est passé "comme une lettre à la poste". Nous sommes bien d'accord sur le fait que le PRES propose et que les CA des établissements disposent.

M. MATTEI : Je suis gêné depuis tout à l'heure car je ne comprends pas le blocage sur cet alinéa alors que nous avons voté sur : *"Plus généralement, la mise en œuvre des projets communs à*

*tout ou partie des membres dans les domaines entrant dans leurs missions" -ou encore-
"l'élaboration d'une stratégie concertée d'évolution des systèmes d'information."*

M. POMMERET : Il n'y a pas de problème avec la coopération.

M. MATTEI : *"L'harmonisation des politiques et la coopération des services de documentation",
"La coordination de la politique de vie étudiante", "La mise en place et la conduite d'une politique
de valorisation de la recherche".*

M. POMMERET : Dans l'article 5, il est marqué : *"Pour exercer ces missions, les établissements
fondateurs et associés délèguent à l'établissement des compétences et des moyens dans les
domaines d'intervention cités à l'article 4", c'est-à-dire que dès lors que l'on aura parlé de
mutualisation des fonctions support... "Selon des modalités... on parle des modalités et pas
d'autre chose... décidées par les conseils d'administration..."*

Mme THOUVENIN : *"...des établissements membres".*

M. POMMERET : Oui, mais *"selon des modalités"*, on ne parle pas de fonctions.

Mme LEGEAS : Je trouve ce débat particulièrement intéressant car le point évoqué sert d'ancrage
à une question plus générale. Ce qui m'interroge, c'est le moment où sont discutées en interne,
dans chacun des établissements du PRES, les éventuelles évolutions de cette structure.
Effectivement, nous sommes maintenant intégrés à une fédération plus vaste en tant que membre
fondateur, et à aucun moment à ma connaissance -mais peut-être suis-je mal informée en tant
qu'administratrice- nous ne discutons en interne à l'École des implications de cette appartenance.

C'est peut-être ce que vous découvrez aujourd'hui sous la forme de ce débat. Vous voyez bien
qu'il existe des points de vue assez divergents parmi les représentants administrateurs de l'École,
qui traduisent le fait que nous n'avons pas eu l'impression d'en débattre à un moment ou à un
autre. Donc, des engagements sont pris, avec lesquels nous ne sommes pas forcément en
opposition, mais sans que nous, en tant que membres fondateurs, soyons très informés des
engagements en question.

M. MATTEI : Je n'ai qu'une réponse partielle à vous donner. Je connais Jean-François Girard qui
est nommé depuis moins d'un an. Il y a quinze jours ou trois semaines, ils n'étaient pas installés
dans leurs locaux, son équipe n'est pas encore constituée et ils n'ont pratiquement pas commencé
de fonctionner. En réalité, ils font des études pour affiner les textes, et c'est ce qu'ils nous
proposent. Quoi qu'il en soit, il m'a dit que c'était très important, et je n'y ai vu à la première lecture
aucun problème. Aussi, je suis un peu déçouffé de voir que certains d'entre vous y sont vraiment
opposés, et je suis pris à contre-pied car je n'avais pas vu de piège, et je n'en vois d'ailleurs
toujours pas. Je vous propose de modifier en mettant "éventuelle" afin que l'on ne puisse pas
nous l'imposer, mais vous semblez dire que c'est la même chose. Aussi, je ne sais plus ! J'avais
proposé tout à l'heure : *"Dont le conseil en décidera"*, mais Dominique Thouvenin semble dire que
c'est juridiquement impossible.

Mme THOUVENIN : Je voudrais ajouter un élément au débat, je partage l'opinion de madame
Legeas car, en effet, sous cette petite modification surgissent des questions centrales. En deux
mots, nous avons une loi de 2006 sur l'orientation de la recherche à laquelle les universitaires
n'ont pas été attentifs. Or, elle a des incidences tout à fait fondamentales sur la loi sur les
universités qui a suivi. Derrière, ce qui est en jeu, c'est la recomposition de l'ensemble des
universités françaises par ces pôles d'enseignement et de recherche, dans lesquels celle-ci joue
un rôle important. Il faut savoir que nous ne sommes pas les seuls à flotter, partout, à tous les
niveaux, y compris lorsqu'on lit les rapports de la Cour des comptes, on voit bien que les
oscillations sont importantes.

Je disais en aparté en souriant que c'était un peu comme la constitution des Etats-Unis avec le
niveau fédéral et le niveau des Etats. En quelque sorte, nous constituons un Etat, l'EHESP, et
nous faisons partie ensuite d'un ensemble supérieur. Nous avons eu des discussions dès le
premier conseil d'administration du PRES sur ces questions de compétences, Antoine Flahault et
moi-même y étions puisque nous sommes les deux membres représentant l'EHESP. C'est

important car nous ne sommes pas les seuls à nous demander dans quoi nous nous "embarquons". Eh bien, nous sommes "embarqués" dans quelque chose qui vise à des coopérations et des mutualisations. Et s'agissant de mutualisation, il ne faut pas exagérer, cela n'implique pas nécessairement quelque chose de l'ordre d'un passage au privé, la loi de 2006 ne le prévoit pas du tout. Et je rappelle qu'il existe des mutuelles et que le mot a la même origine étymologique.

Il est important que l'on sache ce que cela implique pour ces établissements. Je pense que c'est une chance, et si nous n'y étions pas, je vous dis franchement mon opinion -que vous n'êtes pas obligés de partager- : ceux qui ne feront pas partie du PRES seront "out" pour le futur.

M. MATTEI : Je vous propose de rayer purement et simplement la troisième ligne. C'est-à-dire : *"La coopération entre les établissements en ce qui concerne les fonctions support, en vue d'améliorer la qualité et les prestations offertes aux usagers et personnels"*. On enlève le mot mutualisation et tout ce qui l'accompagne. Cela vous convient-il ? (*Acquiescement général.*)

Je mets donc au vote la révision des statuts du PRES ainsi sous-amendée.

(*Il est procédé au vote à main levée : opposition de M. Ferchaud.*)

<i>La modification des statuts du PRES est approuvée à la majorité. (Délibération n°16/2011)</i>
--

Lorsqu'on prend le temps, on arrive à se comprendre.

20. QUESTIONS DIVERSES

M. MATTEI : Nous avons deux questions diverses, l'une de monsieur Dereure et l'autre de l'administration. Monsieur Dereure nous a saisis sur la question de la restauration dans les résidences pour les élèves et étudiants.

M. DEREURE : Excusez-moi, mais je n'ai pas saisi le Conseil sur cette question.

M. MATTEI : Cela a été compris comme étant une question diverse, nous gagnerons du temps en la retirant mais on vous répondra quand même.

M. DEREURE : D'autant que c'est davantage une question de gestion interne ou de relation entre les différentes instances représentatives et la Direction de l'École qu'une interpellation. Il n'a pas été mentionné dans le *mail* que j'ai envoyé qu'elle devait figurer à l'ordre du jour du Conseil.

M. QUEYROUX : Je pense que c'est une confusion entre le fait de relancer un processus dans lequel les représentants des élèves sollicitent le soutien du Conseil sur la question du relèvement des indemnités, et un sujet plus ancillaire que je réglerai d'ici vendredi avec monsieur Dereure concernant la restauration de l'École, notamment à certains moments de la semaine.

En l'occurrence, ce dont il s'agit n'est pas la question de monsieur Dereure mais la demande d'un soutien du Conseil d'administration à une démarche auprès des autorités sur le relèvement des indemnités, comme cela s'est fait dans d'autres écoles, pour faire face aux charges des élèves. Je souscris à cela car, sinon, nous sommes obligés de pratiquer des prix qui entraînent pour nous un déficit afin que les élèves puissent malgré tout manger au moins une fois sur deux et se loger ! Je me fais donc l'interprète des auteurs de la note qui souhaitaient le soutien du Conseil d'administration.

M. MATTEI : Le Conseil pense que pour un esprit sain dans un corps sain, il faut un corps bien nourri !

M. QUEYROUX : Tout cela dans la semaine sainte, ou presque ! (*Rires.*)

Le dernier point concerne une demande d'autorisation de transaction pré-contentieuse avec l'une de nos enseignantes, qui ne le sera bientôt plus puisqu'elle a souhaité être réintégrée. Dans les discussions préalables à son recrutement avec la Direction, cette enseignante avait demandé des conditions préjudiciables : le maintien d'un certain nombre de compensations financières car elle

allait être privée d'un complément de rémunération en acceptant un poste à l'École, et la prise en charge de ses déplacements entre son université d'origine et l'École.

La Direction, souhaitant lui donner satisfaction, l'avait fait inclure dans des décisions qui ont fait l'objet de tentative de mandatement. Mais l'agent comptable, remplissant son rôle, a considéré qu'il y avait des impossibilités à s'exécuter. Pour les indemnités de déplacement, la mise à disposition crée les mêmes conditions juridiques que le détachement depuis les instructions du ministère des Finances. Souvenez-vous que cela nous avait valu, sur un autre sujet, de faire une remise de dette à un certain nombre d'élèves en préparation qui avaient été victimes de cette interprétation plus dure. Par ailleurs, pour le complément de rémunération, un défaut de base ne permettait pas à l'agent comptable de payer, sauf à être mis en débet.

Donc, nous sommes dans une situation où l'intéressée dit être venue sur la foi d'un engagement qui, aujourd'hui, n'est pas tenu et qui lui coûte une somme assez considérable entre l'argent qu'elle ne perçoit pas et les frais qu'elle engage. Elle considère donc qu'il y a là un défaut dans les engagements qui, d'ailleurs, se sont traduits de la part de l'administration par des pièces qu'elle peut faire valoir. Elle est donc décidée à aller au contentieux.

Pour faire l'économie d'un procès, nous avons estimé que le préjudice pour la durée de son séjour à l'École d'une année était de 6 000 €, soit 500 € par mois, c'est-à-dire ce complément de rémunération qu'elle n'a pas pu percevoir. Le reste de la somme étant constitué de frais de déplacement estimés.

Nous pensons qu'une jurisprudence conforte l'intéressée dans sa demande car un engagement de l'administration n'a pas pu être exécuté faute de base légale. Et elle en subit un préjudice alors que, de bonne foi, elle ne pouvait pas ne pas croire les engagements qui avaient été pris. Plutôt que d'aller en contentieux, les parties pensent pouvoir ainsi régler le problème, sachant que c'est la somme maximale puisque notre avocat a la mission d'optimiser la transaction.

M. POMMERET : Il me semble qu'il y a un service juridique dans notre établissement. Je voulais savoir si le service juridique avait été informé des propositions qui avaient été faites à l'intéressée et, deuxièmement, si les préconisations du service juridique avaient été suivies par l'autorité qui a pris la décision. Autrement, j'ai d'autres exemples du même ordre.

M. QUEYROUX : Lorsque le service juridique qui dépend du secrétariat général est saisi, il émet des avis. Ensuite, il exécute les décisions qui en découlent.

M. POMMERET : Je voudrais savoir, de la part du directeur, qui a pris la décision et si le service juridique avait émis un avis favorable à la décision.

M. FLAHAULT : Le directeur suit l'avis du secrétariat général, et le service juridique fait partie du secrétariat général. Je ne comprends pas très bien cette question.

M. POMMERET : Je vais vous donner un autre exemple : nous avons une proposition du service juridique qui dit qu'une pratique de l'École n'est pas légale, et nous avons un écrit du directeur qui recommande de faire cette pratique alors qu'elle n'est pas légale. C'est un autre exemple mais je voulais savoir si c'était dans la même veine.

M. MATTEI : Écoutez, personne n'a de documents sur ces points, mais je crois que le directeur peut recevoir monsieur Pommeret pour discuter en particulier de ce sujet. Naturellement, je ne comprendrais pas que des choses réputées non légales se passent dans notre établissement. Ce doit être un mal entendu.

Mme ANGELLOZ-NICOUD : Je reviens sur la question des indemnités pour les élèves. Je rappelle que, pendant ce mandat, nous avons eu l'occasion de parler de cette revalorisation à plusieurs reprises, et obtenu un engagement du secrétaire général de la DHOS la concernant. Malheureusement, à la fin du mandat de ce Conseil d'administration, la DHOS -DGOS aujourd'hui n'a toujours pas répondu. Au vu d'une chose aussi anodine qu'une revalorisation et des différents éléments que nous avons eu à traiter au sein de ce CA, il me paraît grave, alors que nous avons de nombreux exemples sur les montants perçus dans les autres écoles de service public, que

notre ministère n'ait toujours pas été en mesure de porter cette recommandation afin de faire aboutir les différentes propositions faites.

Au titre du syndicat CFDT, j'interviens une nouvelle fois sur le sujet, alors que je l'avais déjà fait ici au titre des "autres élèves". De la même manière que nous essayons de remplir les objectifs qui nous sont fixés, il serait intéressant que nos tutelles fassent de même, comme cela avait été dit par le secrétaire général lors d'un Conseil d'administration à l'École.

M. MATTEI : Je peux demander à monsieur Clément de remonter ce problème, de voir où il en est et se discute. J'ignore si c'est la DGOS ou une interministérielle.

M. CLEMENT : C'est en interministériel. La DHOS avait saisi qui de droit en son temps mais n'avait pas eu de succès. Puisque cela nécessite l'accord de la fonction publique, nous allons repartir à l'attaque en argumentant qu'il existe des précédents nombreux dans trois ou quatre écoles. Nous plaiderons, et un débat s'engagera par la suite. Le secrétaire général, qu'il soit de la DHOS ou du ministère, ne peut s'engager seul sur un texte, mais il peut prendre l'engagement de resoumettre le sujet pour obtenir un arbitrage favorable.

M. MATTEI : Monsieur Gibelin ?

Mme THOUVENIN : Pardonnez-moi mais nous devons voter.

M. MATTEI : Oui, mais une discussion s'est engagée.

M. GIBELIN : À ce sujet, je confirme ce qui avait été dit. Nous avons eu une réponse par écrit du secrétaire général des ministères sociaux disant que la question serait réglée pour la fin de l'année 2009. C'était à la suite d'une intervention au Conseil d'administration.

M. CARDOUAT : Pour expliquer notre démarche plus clairement : nous avons constitué cette note qui a été transmise par l'intermédiaire de monsieur Vidana à madame Wargon très récemment. Elle fait un certain nombre de constats et de propositions. Pour rejoindre les propos antérieurs, nous ne comprendrions pas que nos demandes ne soient pas prises en compte dans la mesure où nos indemnités n'ont pas été revalorisées depuis 2001. Aujourd'hui, force est de constater que, contrairement aux autres écoles de service public, des élèves se retrouvent en difficulté.

M. MATTEI : Personne ne peut contester le bien-fondé de ce que vous dites, nous nous sommes fait retoquer deux fois, nous allons recommencer.

M. FERCHAUD : Cette question est récurrente dans notre Conseil. Je ne crois pas qu'il s'agisse simplement de la DHOS, c'est bien le ministère en tant que tel qui doit prendre cet arrêté, bien sûr avec le visa du budget. Mais c'est bien à l'initiative de notre ministre qu'il appartient de déposer ce projet.

M. CLEMENT : Ce point n'est pas contesté.

M. CHASSANIOL : Les élèves membres du conseil d'administration de l'association des directeurs d'hôpital soulèvent ce problème depuis dix ans. Nous nous associons à leur demande car, par rapport à d'autres grandes écoles, cela commence à poser un réel problème d'image.

M. MATTEI : Engagement est pris par le représentant du ministère de tutelle de relancer cette opération, et je vous engage à ne jamais lâcher.

Je vais donc vous faire voter sur la convention de transaction EHESP/Diane Roman.

(Il est procédé au vote à main levée : abstention de Mme Legeas, opposition de Mme Quidu et M. Pommeret.)

M. POMMERET : Je voudrais donner une explication de vote ; je vote contre non pas le fait de la transaction mais je trouve anormal que l'on ait fait une proposition à une personne qui, sur cette bonne foi, a pris un poste à l'École, sans s'enquérir auparavant du service juridique. Je ne peux pas admettre... Si demain, je demande une Ferrari à mon directeur, j'espère qu'il ne me l'accordera pas.

La convention de transaction est approuvée à la majorité.

M. MATTEI : Il me reste à vous dire au revoir, à Rennes dans quelques semaines je l'espère. Bonne chance et tenez bon.

(La séance est levée à 16 h 50.)