

	Conseil d'administration ordinaire du 22 juin 2017 procès-verbal	Référence	PV CA/DIR 2017-2
		Révision	
		Date d'application	12 octobre 2017
		Version	1

	Rédigé	Validé
Date	Août 2017	12 octobre 2017
	DIXIT SA	Conseil d'Administration

Au titre des représentants de l'État :

Représentant le Secrétariat général des ministères chargés des Affaires sociales : Mme Agnès QUIOT est présente,

Représentant la Direction générale de la santé : M. Benoît VALLET et Mme Katia JULIENNE sont absents,

Représentant la Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle : MM. François COURAUD et Jean-Christophe PAUL sont absents,

Représentant la Direction générale de la recherche et de l'innovation : Mme Martine BONNAURE-MALLET est présente.

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

Représentant le Mouvement des entreprises de France (MEDEF) : M. Bernard MESURÉ et Mme Élisabeth TOMÉ-GERTHEINRICHES sont présents,

Représentant la Fédération hospitalière de France (FHF) : M. Jean SCHMID est présent.

Représentant le Syndicat des managers publics de Santé (SMPS) : M. Ronan SANQUER et M. Pierre de MONTALEMBERT sont absents,

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

Représentant le Syndicat Force ouvrière (FO) : M. Pascal de WILDE et M. Jean-Louis JARGEAU sont absents,

Représentant la Confédération générale du Travail (CGT) : Mme Laurence BRAY et M. Bruno LANLLIER sont absents,

Représentant l'Association des Directeurs d'Hôpital (ADH) : M. Frédéric BOIRON et M. Patrick LAMBERT sont absents,

Représentant le Syndicat des Médecins inspecteurs de santé publique (SMISP) et le Syndicat des Pharmaciens inspecteurs de santé publique (SPhISP) : M. Frédéric BOËL est présent,

Représentant le Syndicat national des Inspecteurs de l'action sanitaire et sociale (SNIASS) : Mme Geneviève FAIVRE-SALVOCH est présente.

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

M. Jean DEBEAUPUIS est présent,

M. Guy CATHÉLINEAU est présent,

Mme Karen LEFFONDRE est présente,

M. Thomas SANNIÉ est présent.

Représentants des enseignants-chercheurs ayant rang de professeur d'université :

M. Denis ZMIROU est présent,

Mme Sophie LANGOUET-PRIGENT est présente,

Mme Sylvie OLLITRAULT est présente.

Représentants des personnels d'enseignement et de recherche :

M. François-Xavier SCHWEYER est présent,

M. Pascal CRÉPEY est présent,

Mme Karine LEFEUVRE est présente.

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

M. Christophe LERAT est présent,
Mme Isabelle HOUZÉ est présente,
Mme Patricia LEROY est présente.

Représentants des élèves fonctionnaires :

M. Habib BEKHTI est présent,
M. Olivier LAVAIL est présent.

Représentant des étudiants :

M. Guillaume RALL est présent.

Procurations :

M. David GRUSON donne pouvoir à M. Jean SCHMID
M. Frédéric BOIRON donne pouvoir à M. Jean SCHMID
M. Benoît VALLET donne pouvoir à Mme Agnès QUIOT
M. Pascal de WILDE donne pouvoir à M. Michel ROSENBLATT
Mme Laurence BRAY donne pouvoir à M. Michel ROSENBLATT

Présents au titre de l'EHESP :

M. Laurent CHAMBAUD, directeur,
Mme Élisabeth de LAROCHELAMBERT, secrétaire générale,
M. Vincent NOEL, Agent comptable,
M. Manuel COAT, directeur de cabinet,
M. Bernard JÉGOU, directeur de la recherche,
Mme Alessia LEFÉBURE, directrice des études,
Mme Marie RENAULT, directrice des ressources humaines,
Mme Céline BONNETIER, directrice des finances et du budget,
Mme Claire ANNÉE-DESMAS, directrice du centre d'appui au pilotage et la qualité,
Mme Sylvie PRIOUL, directrice des affaires juridiques,
Mme Régine DUCOS, directrice des relations internationales,
Mme Catherine EVEILLARD-HOANG, directrice du développement et de la formation continue,
Mme Béatrice ROCHEFORT, responsable de la gestion des équipements collectifs,
M. Arnaud JÉZOUIN, responsable du service gestion du patrimoine et des risques
Mme Catherine ÉVEILLARD-HOANG, directrice du Développement et de la Formation continue,
Mme Séverine THIEFFRY, assistante à la direction générale.

Contrôleur financier :

M. Didier JARNIGON, contrôleur budgétaire en région Bretagne

Invité :

M. ROY, HP Partners

SOMMAIRE

1. APPROBATION DU PROCES-VERBAL DE LA SEANCE DU 28 FEVRIER 2017	4
2. ACTUALITES.....	4
3. BUREAU DU CONSEIL D'ADMINISTRATION : MODIFICATION DU REGLEMENT INTERIEUR DU CA	6
4. FORMATIONS : MODALITES DE SELECTION EN MASTER POUR L'ANNEE UNIVERSITAIRE 2017-2018	11
5. RENOUELEMENT DES ADHESIONS INSTITUTIONNELLES POUR 2017 :	12
↵ 1. COMUE UNIVERSITE BRETAGNE LOIRE (UBL) ET UNIVERSITE SORBONNE PARIS CITE (USPC)	12
↵ 2. AUTORISATION DONNEE AU DIRECTEUR DE DECIDER DE LA PARTICIPATION DE L'EHESP A DES ORGANISMES DOTES DE LA PERSONNALITE MORALE (DANS LA LIMITE DE 15 000 € ANNUELS)	12
6. PRESENTATION DU RAPPORT D'ACTIVITE 2016	13
7. PRESENTATION DU BILAN SOCIAL 2016.....	18
8. APPROBATION DU CONTRAT DE CONCESSION DE SERVICE PUBLIC POUR LA RESTAURATION.....	25
9. POINT D'ETAPE SUR L'ELABORATION DU SCHEMA PLURIANNUEL DE STRATEGIE IMMOBILIERE (SPSI)	35
10. POLITIQUE TARIFAIRE :.....	42
↵ 1. TARIFS DE FORMATION CONTINUE 2018	42
↵ 2. TARIFS HOTELIERS A COMPTER DU 21 AOUT 2017	43
↵ 3. TARIFS DU COLLOQUE BSQF 2017	43
11. BUDGET :.....	45
↵ 1. POINT D'EXECUTION BUDGETAIRE AU 30 AVRIL 2017	45
↵ 2. COMPTABILITE ANALYTIQUE : PRESENTATION DES FICHES DES COUTS DIRECTS DES FORMATIONS 2016	48
↵ 3. DEBAT D'ORIENTATION BUDGETAIRE POUR 2018.....	50
12. PROCEDURE D'EVALUATION PAR LE HCRERES : PRESENTATION DU PROJET DE RAPPORT D'AUTOEVALUATION	54
13. QUESTIONS DIVERSES	54

(La séance est ouverte à 10 h 11 sous la présidence de M. Debeaupuis.)

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

M. DEBEAUPUIS.- Bonjour à tous, nous avons le plaisir d'accueillir pour ce conseil suite aux récentes élections de nouveaux administrateurs auxquels nous souhaitons la bienvenue. Les prochaines élections auront lieu à la rentrée universitaire pour désigner les représentants des étudiants et des doctorants. C'est également la dernière participation au conseil d'administration de M. Guillaume Rall, présent aujourd'hui, et de sa suppléante Mme Fanchon Ginisty. Merci à vous et bonne continuation pour la suite.

1. APPROBATION DU PROCES-VERBAL DE LA SEANCE DU 28 FEVRIER 2017

☒ Vote à main levée sur la délibération n° 7/2017 : **unanimité.**

2. ACTUALITES

• **M. CHAMBAUD.**- Je vais commencer par aborder le point relatif *aux recrutements et nominations au sein de l'EHESP.*

Le conseil d'administration a validé la proposition de nommer Mme Alessia Lefébure à la direction des études, elle prendra ses fonctions le 1^{er} juillet prochain. Nous avons également procédé au recrutement de son adjoint provenant, comme je m'y étais engagé, des milieux professionnels en la personne de M. Hubert Jaspard. Il est directeur d'hôpital, actuellement adjoint du Directeur général au CHU de Nantes et prendra ses fonctions à la mi-septembre.

Par ailleurs, le responsable du centre d'appui à la pédagogie, Arnold Magdelaine, ayant rejoint l'université de Nantes, j'ai nommé pour le remplacer William Harang qui le secondait. Nous avons aussi lancé une procédure de recrutement d'un nouvel adjoint. Le CAPP regroupe trois services : le service multimédia, le service de documentation et la banque de données en santé publique.

Parmi les enseignants-chercheurs, nous avons recruté au département MÉTIS, Walid Mokni, responsable de la filière des PhISP. Il est pharmacien-inspecteur de santé publique et titulaire d'une thèse d'État. Il participera aux activités de ce département mais aussi à la nouvelle équipe d'accueil REPÈRES.

Christian Bailly, médecin-inspecteur de santé publique, assure la responsabilité de cette filière des MISP. Nous reparlerons dans un CA ultérieur de la refonte complète de l'ensemble des diplômes d'études spécialisées des médecins, avec notamment l'option « administration de la santé » dans laquelle l'Ecole est fortement impliquée.

Parmi les autres responsables de filière, Jean-René Ledoyen que beaucoup connaissent ici, membre également du conseil d'administration lors de la précédente mandature, a fait valoir ses droits à la retraite et quittera ses fonctions de responsable de la filière des directeurs de soins en septembre. Il sera remplacé par Isabelle Monnier, directrice des soins à l'Agence régionale de santé des Pays de la Loire.

Au département Santé, environnement travail et génie sanitaire (DSET&GS), Denis Zmirou a également fait valoir ses droits à la retraite et partira dans les prochains mois. Nous avons mis en place un processus de recrutement et j'ai décidé de nommer comme responsable du département Pierre Le Cann, enseignant-chercheur.

Depuis le 1^{er} juin dernier, Claude Sicotte, Québécois, professeur à l'Ecole de santé publique de l'Université de Montréal (ESPUM), est devenu le titulaire de la chaire de prospective en santé, lancée en partenariat étroit avec le groupe MNH et hébergée au sein de l'équipe d'accueil Management des organisations en santé (EA MOS) à l'Institut du management.

• **Partenariats**

Nous avons signé le 20 avril dernier une convention de partenariat avec le Service de santé des armées (SSA), avec qui nous avons un historique de collaborations, et le service du commissariat des armées (SCA). Il s'agit de renforcer notre coopération dans le transfert des connaissances et de mutualisation des compétences dans le champ de la formation et de l'expertise, notamment sur ce qui a trait à la veille et la sécurité sanitaire et la gestion des situations de crise.

Le 25 avril, nous avons signé un partenariat avec le Centre hospitalier universitaire d'Angers et l'Université d'Angers pour assurer la formation des EDH au management et à la gestion des risques, avec notamment l'ambition de démontrer, par le biais de leur centre de simulation en santé, que ces aspects ne sont pas réservés aux simulations cliniques mais aussi au domaine du management.

• **Processus d'accréditation.**

Nous avons reçu deux avis favorables pour la co-accréditation de deux masters importants pour l'Ecole. L'un concerne la mention « Santé publique » (Rennes 1 et Rennes 2) qui comprend 12 parcours. La DGESIP avait formulé quelques objections sur l'hétérogénéité des parcours porté par Rennes 1 qui a finalement décidé d'en retirer deux. Nous attendons la notification officielle de cette co-accréditation pour cinq ans. C'est important car nous sommes parmi les quelques rares masters « larges » de santé publique en France, les autres étant plus spécialisés dans des domaines particuliers.

Par ailleurs, l'université Rennes 1 nous a demandé de co-accréditer la mention « Droit de la santé », ce que nous avons accepté, avec deux parcours M2 sur lesquels nous nous concentrerons : « Droit et éthique des établissements sociaux et médico-sociaux », et « Droit et éthique des professions et des institutions de santé », avec notamment une articulation autour de trois diplômes interuniversitaires (DIU).

Ces deux masters se situent dans la vague rennaise (vague B), sachant que le MPH est évalué dans le cadre de la vague parisienne (vague D).

Nous sommes également en discussion afin que le réseau doctoral que nous portons depuis 2008 se transforme en « école doctorale en réseau » suite à une suggestion de la DGESIP. Il est très important pour l'EHESP d'avoir cette école doctorale de plein droit qui va s'articuler autour d'un partenariat fort avec les neuf écoles doctorales des établissements qui y participent. C'est donc une co-accréditation conjointe qui garde la capacité à chacun des établissements de co-délivrer le doctorat. Le projet est en phase d'écriture finale, et je vais avec Bernard Jégou, directeur de la recherche à l'Ecole, prendre contact avec les chefs d'établissements des neuf écoles doctorales afin que ce projet soit présenté au CNESER au mois de juillet, dans la mesure du possible.

• **International**

Sur le plan européen et international, nous avons accueilli du 30 mai au 2 juin dernier la 21^e Retraite des directeurs et doyens des écoles de santé publique de la région européenne (ASPHER) au sens OMS du terme. Cette structure regroupe 110 écoles de santé publique. Cela a été un moment fort à l'école cette année, avec l'accueil de près de 100 directeurs et doyens ou leurs représentants, ce qui a été l'occasion de sceller des partenariats et de discuter d'un certain nombre de sujets communs.

J'en profite pour remercier toutes les équipes de l'Ecole qui ont beaucoup travaillé pour que ce rendez-vous se passe au mieux, nous avons eu d'ailleurs beaucoup de retours positifs, ce qui est important pour le rayonnement international de l'école.

Voilà pour ces quelques points d'actualité, merci de votre écoute.

3. BUREAU DU CONSEIL D'ADMINISTRATION : MODIFICATION DU REGLEMENT INTERIEUR DU CA

M. DEBEAUPUIS.- Sur ce point, il est proposé de modifier l'article 5 du règlement intérieur relatif au bureau du CA pour apporter quelques clarifications sur la représentation des professionnels de l'École au sein de cette instance.

Il est précisé que « Le bureau propose l'ordre du jour du conseil et prépare les dossiers examinés en séance ». Ceci fait référence à un certain nombre de réflexions ou questions qui ont été posées sur ce point.

Il est mentionné que le vice-président est membre du bureau ès qualités, ainsi que les deux représentants de l'État sans notion de titulaire et suppléant. L'agent comptable et le contrôleur financier de l'établissement sont également proposés comme assistant au bureau à toutes les séances pour les questions budgétaires.

Voilà pour les quelques points de clarification.

S'agissant de la représentation des professionnels, que je pensais jusqu'à hier soir stabilisée, un élargissement était souhaité, le Medef en tant qu'organisation syndicale représentative des employeurs ne se reconnaissant pas sous une représentation unique. Après concertation avec le directeur de l'école, j'ai exprimé à plusieurs reprises que je ne voyais pas d'obstacle à un élargissement qui peut prendre la forme de deux représentants au lieu d'un pour le même ensemble « des organisations syndicales les plus représentatives d'employeurs, de salariés, des établissements publics de santé et médicosociaux et des associations d'anciens élèves Pour faire progresser le débat, il me semble que si le problème de représentation se pose sous cette forme, une solution simple serait de faire paraître en sus « un représentant des organisations syndicales les plus représentatives d'employeurs » ès qualités, et de garder une représentation « des organisations syndicales les plus représentatives des salariés et d'établissements publics et d'associations d'anciens élèves », soit sous une forme unique, ce qui rejoint le souhait de certains, soit de manière dédoublée.

Pour rappel chronologique : notre conseil d'installation a eu lieu en juin de l'année dernière, suivi de cinq réunions et le bureau a commencé à partir du conseil d'octobre, ses membres dans la rédaction actuelle ayant été désignés en juillet.

Nous avons donc maintenant un an de recul sur le fonctionnement de ce bureau. Même si ce n'est pas une révolution copernicienne et que l'école et le conseil d'administration fonctionnaient bien avant, j'ai pu observer qu'il était assez utile de tenir ce bureau quinze jours avant le CA, en lien avec les représentants de l'État, pour décanter un certain nombre de sujets.

Je vois donc assez positivement le fonctionnement de ce bureau, et nous avons plutôt envie de le conforter, quitte à le faire évoluer.

Je vous invite à réagir sur ces quelques points de débat, et nous répondrons avec monsieur le directeur aux éventuelles demandes de précisions.

M. MESURÉ.- J'interviendrai volontiers, mais ne faisant pas partie du bureau, je trouverais intéressant d'entendre d'abord ceux qui y siègent pour qu'ils nous expliquent comment ils vivent l'expérience.

M. ROSENBLATT.- J'ai effectivement participé au bureau au cours de cette première année de fonctionnement. Il avait été prévu entre nous que c'est une fonction que nous assurerions avec une rotation de la représentation.

Pour résumer ce que je peux en dire, je vais essentiellement vous donner lecture du courrier que les membres hospitaliers ont adressé au président à ce sujet hier. Les sept membres de l'EHESP (FHF, syndicats CFDT, CGT, Force Ouvrière, SMPS et l'ADH) ont pris connaissance de l'ordre du jour de la séance du 22 juin et de la note sur le point 3 relatif à la composition du bureau et ont formulé à cette occasion trois observations.

Sur l'opportunité d'une modification, ils considèrent « *qu'après un fonctionnement d'un an, il est cohérent de présenter tout d'abord au conseil d'administration un bilan de celui-ci pour savoir si le bureau a été utile. C'est au vu de ce bilan qu'il peut y avoir lieu, ou non, d'envisager une modification de sa composition. À défaut, le sens d'une modification apparaît peu évident.*

Sur les modalités de désignation, au vu de l'expérience de la première désignation en 2016, il y a lieu de laisser aux 11 membres de la composante professionnelle regroupant les précités ainsi que le Medef et les syndicats de la fonction publique de l'État, la responsabilité de désigner leurs représentants, qu'il y ait un seul siège ou deux, respectivement deux ou quatre personnes à désigner.

Un point ne figure pas dans le règlement intérieur mais est en fin de note : le recours au CA en cas d'excès de candidats.

Il est cohérent que le CA valide les désignations proposées par les divers collèges, à charge pour eux de proposer le nombre prévu par le règlement intérieur par accord ou vote en leur sein. En revanche, conférer au conseil d'administration la responsabilité de trancher un éventuel désaccord n'est pas acceptable et ne figure pas dans le règlement intérieur.

Ce dernier point est particulièrement sensible car faire arbitrer par les autres composantes et les représentants de l'État entre candidats d'une même composante conduirait à une tension dommageable entre administrateurs. Nous n'imaginons pas, pour ce qui nous concerne, avoir à trancher entre des représentants des personnels enseignants ou non, ou encore entre les élèves et les étudiants. La précision que ce choix est du ressort exclusif de chaque collège eût mérité d'être inscrite dans le règlement intérieur.

La question d'une modification du règlement intérieur à nos yeux mérite donc d'être précédée de ces clarifications, et nous vous remercions de prévoir d'amener cette réflexion et ses conclusions lors du conseil d'administration.

Voilà pour la position commune des hospitaliers. J'ajoute que, comme membre du bureau, j'ai participé à plusieurs de ces séances et ne peux pas vous dire exactement si je considère qu'il y a vraiment une plus-value évidente. Mon avis personnel est qu'il est toujours intéressant d'avoir un lieu d'échanges et de préparation en tant que tel.

Pour autant, je ne suis pas certain que cela ait été un bouleversement ou une révolution, ce que le président ne dit pas non plus, dans la mesure où les séances du bureau sont précédées par ce qui s'appelle le pré-CA, qui regroupe les responsables de l'école et les représentants des ministères. Cette concertation préalable nous paraît tout à fait normale, et il est naturel que les responsables de l'école s'enquière auprès des ministères de tutelle de la tenue et de l'organisation des choses. On n'imagine pas qu'il en soit autrement.

Et donc, le bureau se situe entre ce pré-CA et le conseil d'administration en lui-même. Il a permis sans aucun doute de clarifier un certain nombre de points, éventuellement de préciser l'ordre du jour en tant que tel, donnons-en acte. Cela fonctionnait sans bureau, cela fonctionne avec bureau, c'est une responsabilité qu'il ne nous revient pas de trancher.

Voilà ce que je pouvais dire en première intention.

M. DEBEAUPUIS.- Avant de passer la parole à d'autres administrateurs, je précise que vous posez la question de l'interprétation de la phrase suivante : « Les membres titulaires et suppléants du bureau sont désignés par et parmi les membres du conseil pour un an ». L'école a effectivement prévu une rotation annuelle des membres du bureau, ce qui permet de faire place à la diversité et au renouvellement. Dès lors qu'il y a accord au sein d'une composante pour désigner ses représentants, il me semble qu'il est mieux que le conseil soit en position de validation, mais faut-il le préciser dans le règlement intérieur en modifiant cette phrase... je le livre à votre réflexion.

Cela me paraît compréhensible en l'état et nous ne cherchons pas évidemment à arbitrer d'éventuels désaccords qui s'exprimeraient au sein d'une composante. On peut tout faire pour

que cette situation n'arrive pas, ce qui est également le sens de la proposition complémentaire que j'ai faite tout à l'heure, sur laquelle vous n'avez pas réagi, monsieur Rosenblatt.

M. LERAT.- J'apporterai mon témoignage pour avoir participé à l'expérimentation cette année. Cela a-t-il une plus-value ou non ? Je ne me permettrai pas d'apporter un jugement tranché, je me suis toutefois rendu compte qu'il n'était pas inintéressant de discuter en amont du statut de certains points, à traiter ; en tant que tels ou en questions diverses par exemple. Pour le coup, le bureau a joué son rôle s'agissant d'un point qui va être présenté ici et, à ce titre, je me dis qu'il a son utilité.

Mme de LAROCHELAMBERT.- Effectivement, il permet d'éclairer et de voir en amont quels points feront vraiment débat a priori, et ce sur quoi il est nécessaire d'apporter des éléments complémentaires le jour du CA. Il ne faut pas non plus occulter la lourdeur du format « pré-CA, bureau et CA » et la forte contrainte de transmission de documents très en amont de la séance. Sur le plan essentiellement budgétaire, cela nous contraint à fournir des données souvent difficiles à réunir dans des délais qui frisent plutôt le mois, voire le mois et demi plutôt que 15 jours avant le CA. C'est peut-être le plus difficile. Quant au fait de tenir le pré-CA le matin et le bureau l'après-midi, c'est de nature à simplifier les choses, notamment pour mes collaborateurs.

M. CATHÉLINEAU.- Pour ma part, si l'on fait apparaître le vice-président du conseil d'administration de manière claire, je ne peux que m'en réjouir. Je n'ai évidemment pas l'antériorité qui me permettrait de faire une comparaison entre les périodes sans et avec le bureau. Je dirais simplement que je n'ai pas l'impression d'y perdre mon temps et trouve qu'il est globalement au service du CA. L'objectif est bien de veiller à ce que les points importants de discussion soient positionnés au bon endroit, et son rôle de clarification rend certainement le CA plus efficace dans ses décisions.

M. ROSENBLATT.- J'ajoute une précision, parmi les dossiers très importants que le bureau a eu à évoquer au cours de cette année, figuraient toutes les données budgétaires en préparation budgétaire, en suivi ou en investissement, dossiers qui étaient auparavant soumis à une commission budgétaire qui se tenait en amont des CA. Ainsi, une partie de l'actuelle mission du bureau était bien assurée préalablement sous une autre forme qui donnait aussi raisonnablement satisfaction pour un certain nombre de points très importants.

Mme QUIOT.- Pour ce qui concerne le ministère de la Santé, il ne peut pas y avoir doublon entre le bureau et le pré-CA ; ce ne sont ni les mêmes participants, ni les mêmes exercices. Pour des raisons de facilité, on peut estimer que c'est une bonne chose de grouper les deux dans la même journée. Le constat est que nous ne pouvons pas toujours nous prononcer sur les dossiers lorsque ces derniers ne sont pas prêts ou faute d'avoir eu les documents suffisamment en avance. Ce n'est pas du tout une critique pour l'école, je compatis grandement à la charge de travail. Mais une réunion à une semaine d'intervalle ou deux réunions dans la même journée ne changera rien à l'affaire si les dossiers ne sont pas suffisamment avancés ou prêts.

Ma contre-proposition est que l'on peut aussi raisonner différemment et détacher l'ordre du jour des bureaux du calendrier du conseil d'administration. Rien n'empêche d'avoir des réunions de bureau très en amont ou entre deux conseils d'administration, ou mieux encore essayer d'avoir un ordre du jour des différents CA sur l'année sachant que nous avons des points récurrents et des sujets débattus. Cela a plutôt bien fonctionné chez certains opérateurs.

Voilà ce que je peux proposer, en espérant que les documents soient prêts puisque c'est au vu du contenu de ces derniers et de leur préparation que sont établies les délibérations de ce conseil qui conduisent aux décisions qui incombent à l'école.

M. RALL.- Je voudrais compléter les propos de M. Lerat et de M. Cathélineau sur l'intérêt du bureau, notamment pour les élèves et étudiants qui n'ont un mandat que d'un an, ce qui est

très court pour s'approprier les dossiers et être en mesure d'agir efficacement au sein du conseil d'administration. Le bureau est un moment assez intéressant pour nous à ce titre.

Par ailleurs, cela nous permet de nous exprimer de manière plus rapide, notamment lorsque nous avons un certain nombre de demandes à faire auprès du conseil d'administration par la suite. Nous avons eu l'occasion par exemple de présenter un certain nombre d'enquêtes et le fait d'avoir pu « dégrossir » le sujet au bureau a été bénéfique pour nous en matière d'efficacité et pour l'école qui a pu ainsi être au fait de ce que nous souhaitions présenter au CA.

M. SCHMID.- Je voudrais indiquer le point de vue des membres et représentants de la Fédération hospitalière de France.

Tout d'abord, concernant la pertinence du bureau, il est vrai que nous sommes sensibles à la réalisation d'un bilan car nous entendons autour de la table un certain nombre de participants remarquer l'intérêt qu'il y a eu à débattre de certains points. Nous comprenons aussi la charge de travail pour l'école et la problématique des déplacements, cela mérite donc à notre sens d'établir un bilan.

Pour ce qui concerne la phrase sur laquelle vous avez appelé notre attention : « Les membres titulaires et suppléants du bureau sont désignés par et parmi les membres du conseil pour un an », nous souhaiterions qu'il soit ajouté que les membres sont désignés parmi les membres du conseil mais au sein de la composante qu'ils représentent. Cette précision nous paraît importante car c'est à chaque composante de désigner ses propres membres et non aux membres du conseil élargi de désigner les membres des autres composantes, ce qui nous paraît peu cohérent.

M. DEBEAUPUIS.- Cette demande supplémentaire est bien notée.

M. MESURÉ.- Sans rouvrir le débat, je voudrais simplement commenter ce que vous avez dit, Monsieur le président, et ce que je viens d'entendre.

Apparemment, l'intérêt de la création de ce bureau semble assez partagé. La proposition d'amendement de la première composition faite dans la précipitation, avant que nous en discussions, me paraît quelque chose de sage, cohérent et respectueux surtout de la nomination par décret des administrateurs d'une organisation publique.

Les divers décrets qui m'ont porté comme administrateur de plusieurs conseils d'administration d'organisations publiques jusqu'à maintenant ont toujours été les mêmes, c'est-à-dire qu'ils nommaient des représentants d'organisations syndicales et d'organisations patronales. Il ne me semble pas que l'école échappe à cette règle. Je ne sais pas si c'est un règlement écrit dans le marbre mais il est par jurisprudence le même dans tous les conseils d'administration des organisations publiques dans lesquels j'ai siégé.

Aussi, Monsieur le président, vos propositions me paraissent convenables.

Je terminerai m'étonnant un peu des commentaires que j'ai entendus, car de mon historique d'administrateur de conseils d'administration d'organisations publiques, c'est bien la première fois que j'entends qu'une organisation syndicale ou patronale doit être adoubée par les autres. Il ne s'agit ni de Mme Tomé ni de M. Mesuré, de même qu'il ne s'agit pas de M. Rosenblatt, mais des représentants des organisations syndicales et patronales. D'ailleurs, nous représentons, disparaissions et sommes remplacés. Au HCAAM où je siégeais au titre du Medef, tout comme M. Bonnard pour la CFDT, lorsque nous sommes partis, la CFDT et le Medef sont restés représentés. Je trouve donc cette discussion un peu surréaliste et j'ai eu du mal, malgré toute ma bonne volonté, à la comprendre.

M. DEBEAUPUIS.- Merci de vos interventions. Pour reprendre le texte qui vous est proposé, un premier amendement consisterait à ajouter un tiret pour : « un représentant des organisations syndicales les plus représentatives d'employeurs, et un autre pour les organisations syndicales les plus représentatives des salariés, des établissements publics de santé et médicosociaux, des associations d'anciens élèves ».

M. ROSENBLATT.- Il y a un débat dans le débat, cela devient effectivement compliqué. Lorsque l'on reprend le décret définissant la composition du conseil d'administration, même si le mot n'y figure pas en tant que tel, on parle de collègues, de groupes, mais aussi des représentants des organisations syndicales les plus représentatives d'employeurs et de salariés, etc., ce qui fonctionne dans la définition du bureau que vous avez mis en place comme autant de collègues qui désignent.

En l'occurrence, vous nous proposez d'isoler le Medef du reste de la composante professionnelle pour lui permettre d'être représenté en tant que tel, ce qui n'est pas un enjeu car ce n'est franchement pas un lieu de pouvoir. À l'inverse, tous les autres représentants professionnels pourraient se dire pourquoi pas la FHF avec un collège spécifique, pourquoi pas les syndicats de l'État et les syndicats hospitaliers avec chacun une représentation spécifique.

À partir du moment où l'on veut singulariser tel ou tel type de représentants siégeant au CA ou au sein de ce bureau, au-delà des subdivisions qui existent déjà dans le texte, on ouvre un peu une boîte de Pandore.

Si le seul sujet est de dire qu'il faut que le Medef en tant que tel, à la différence des autres, FHF en tant que telle, syndicats en tant que tels, ADH en tant que telle, soit ou non représenté spécifiquement intuitu personae au bureau, c'est faire un traitement de faveur ou particulier à une partie de nos 11 sièges de représentants professionnels.

Singulariser une organisation par rapport à toutes les autres est quelque chose qui peut apparaître aux autres éminemment discutable, et nous ne suivrons pas tout à fait sur ce plan.

Il est important, comme le disait Jean, que la désignation de nos représentants au bureau nous revienne, charge à nous de nous mettre d'accord en interne, car il nous paraît inimaginable de faire arbitrer par l'ensemble du conseil une désignation qui nous est spécifique.

Je rejoins ce que disait Bernard Mesuré, mais c'est au sein du conseil d'administration que l'on représente nos organisations, tandis qu'au sein du bureau, je n'ai pas le sentiment de représenter un syndicat parmi d'autres mais davantage un groupe de collègues administrateurs. Je me suis d'ailleurs bien gardé de prendre une position syndicale spécifique dans les discussions que nous avons eues au bureau.

Je crois que c'est une solution intermédiaire qui est presque plus délicate que celle qui figure aujourd'hui et que nous pouvons lire à l'écran.

M. DEBEAUPUIS.- J'ai bien noté que la demande complémentaire prendrait la forme d'un troisième amendement consistant à ajouter que « sont désignés par et parmi les membres du conseil pour un an, par chaque composante du bureau. »

Dans cette hypothèse de texte modifié, vous pouvez vous exprimer. Je ne sais pas si c'est ouvrir la boîte de Pandore, nous sommes clairement dans une phase d'expérimentation qui continue pendant encore un an. Nous cherchons à améliorer le fonctionnement de notre conseil et du bureau.

M. MESURÉ.- J'ai oublié de faire un commentaire relativement important à propos de la déclaration de Mme Quiot, il est évidemment très bien que soit précisé que le préconseil composé des tutelles ministérielles et de la direction de l'école n'a rien à voir avec le bureau. Dans une organisation publique, il est tout à fait normal d'avoir un pré-CA qui n'a strictement rien à voir avec le bureau.

Sur le reste, de la même façon que l'on a rappelé il y a peu qu'un ministre l'était à plein temps et ne redevenait pas simple citoyen à certaines occasions, je ne peux pas considérer que l'on soit nommé au conseil d'administration par décret au titre du Medef et que l'on siège au bureau à titre personnel. Je ne comprends pas du tout cette réaction de Michel Rosenblatt qui y siège pour son organisation, ce qui est tout à fait normal. Sinon, cela n'a aucun sens.

Mme TOMÉ-GERTEINRICHES.- Tout cela est si vrai que vous-même ne vous seriez pas senti représenté par le Medef. Lorsque j'ai moi-même posé ma candidature, quoique directrice de l'hôpital et ayant exercé quinze ans en milieu hospitalier, et donc apte à prendre de la distance et à représenter tout le monde, le collège s'est organisé pour désigner Michel Rosenblatt, sans que le Medef soit présent, lequel s'est vu notifier ensuite cette désignation. Ce qui est un vrai sujet de fond.

Nonobstant, cette formulation a quelque chose d'assez élégant qui nous renvoie à nos échanges et notre capacité à tomber d'accord. Pour miser sur l'intelligence collective, je propose de s'en tenir à cette rédaction qui n'était pas la demande initiale du Medef d'avoir un siège en tant que tel. C'est une position beaucoup plus nuancée, que l'on pourrait presque présenter comme intermédiaire, laquelle a le mérite de nous renvoyer à des discussions en interne. À l'issue de ces discussions et d'un processus d'élection au sein du collège auquel participera le Medef, il est très possible que ce dernier ne soit même pas parmi les deux représentants. Mais en tout cas, il est certain qu'il doit se sentir représenté par au moins l'un des deux représentants. En l'occurrence, le Medef représenté par la CFDT est, pour des raisons évidentes, impossible, je pense d'ailleurs que la CFDT ne se serait jamais sentie représentée par le Medef.

M. ROSENBLATT.- Je voudrais effectivement que nous arrivions à un consensus qui me paraît possible. Votre formulation « ...sont désignés par et parmi les membres du conseil pour un an, par chaque composante du bureau » nous oblige effectivement à nous entendre entre nous pour une désignation qui pourrait être, pour les 11 représentants que nous sommes tous ensemble, de deux représentants titulaires et deux représentants suppléants. Ce qui ne donnerait ni la garantie systématique que chaque étiquette soit représentée, ni à l'inverse qu'elle ne le serait jamais. À charge pour nous de tomber d'accord et de venir avec le nombre requis. Quelques fois, je pense qu'il y aura au moins la FHF ou le Medef, dans les deux cas, d'autres fois il y aura une représentation diversifiée, cela tournera de telle sorte que chacun se sente à l'aise et que l'on puisse effectivement travailler.

M. DEBEAUPUIS.- La sagesse du conseil s'exprime ainsi collectivement. Nous verrons le renouvellement global du bureau la prochaine fois, vous engagerez les concertations nécessaires pour faire des propositions. Si j'ai bien compris vos interventions successives, je mets aux voix la modification du règlement intérieur et de son article 5 avec un amendement unique relatif à la phrase que nous avons citée s'agissant de la désignation des membres du bureau.

☒ Vote à main levée sur la délibération n° 8/2007 : **Unanimité**

4. FORMATIONS : MODALITES DE SELECTION EN MASTER POUR L'ANNEE UNIVERSITAIRE 2017-2018

M. CHAMBAUD.- Le tableau qui vous a été remis est une obligation réglementaire suite au décret du 27 janvier 2017 et à une très longue concertation entre les représentants des organisations syndicales d'étudiants, la Conférence des présidents d'université et le MESR. Le décret vise à poser des garanties pour les personnes entrant en master d'avoir une continuité dans le cadre de leur parcours.

Cela concerne donc les conditions d'inscription dans le processus M1 et M2. Il était demandé de valider y compris en conseil d'administration les capacités d'accueil et modalités de sélection en première année de master. Figure au tableau ce qui a été défini, à la fois pour le master de Santé publique dans sa première année (en coaccréditation avec Rennes 1 et Rennes 2) et le master de Santé publique en anglais (MPH) qui sera accrédité dans la vague parisienne.

Il s'agit de permettre aux étudiants non admis de saisir le recteur qui, sur cette base, pourra apprécier les recours pouvant être formulés. C'est un point de mise en conformité par rapport au décret de ces deux masters de l'école. L'ensemble s'appliquant pour la prochaine rentrée.

M. RALL.- Ce tableau est un bon résumé de ce qui pourrait être fait pour les dates de jury de sélection, sachant qu'elles sont aujourd'hui plus éloignées, il me semble que les jurys sont réunis autour du 15 ou 20 juin.

Cela pose tout de même la question de savoir à quel moment les étudiants pourront contacter le recteur ; fin juin ou début juillet, et à quel moment ils auront une réponse. Autant ce tableau est un cadrage intéressant, autant en termes de timing, je pense que cela pose problème car il faudra que le recteur soit extrêmement réactif. Pour la rentrée 2017, il faut savoir que des étudiants qui tentent de rentrer à l'EHESP sont toujours sur liste complémentaire et n'ont toujours pas de réponse. Il faudra veiller à ce qu'ils puissent avoir une réponse la plus rapide possible pour saisir le recteur au plus vite.

M. CHAMBAUD.- Effectivement, il est obligatoire de fournir une réponse aux étudiants sous deux mois après candidature, ensuite ils peuvent saisir directement le recteur, sachant que nous n'avons aucun contrôle sur sa réactivité. Mais j'entends bien votre point sur un certain nombre de sujets, je pense notamment au MPH pour lequel, en fonction du mode de recrutement des étudiants qui sont en grande partie étrangers, nous avons été obligés d'adapter les dates de sélection.

☒ Vote à main levée sur la délibération n° 9/2017 : Unanimité

5. RENOUVELLEMENT DES ADHESIONS INSTITUTIONNELLES POUR 2017 :

↳ 1. *Comue Université Bretagne Loire (UBL) et Université Sorbonne Paris Cité (USPC)*

↳ 2. *Autorisation donnée au directeur de décider de la participation de l'EHESP à des organismes dotés de la personnalité morale (dans la limite de 15 000 € annuels)*

M. DEBEAUPUIS.- Le conseil d'administration délègue au directeur en application du décret, un certain nombre de responsabilités. Il semble que les adhésions qui représentent un coût inférieur à 15 000 € au lieu de 10 000 € actuellement pouvaient être gérées par le directeur, ce qui couvrirait le renouvellement à l'agence de mutualisation des universités (AMUE) qui se situe entre les deux limites citées. Si vous n'avez pas d'opposition sur ce point, je vous propose de donner délégation au directeur pour renouveler ses adhésions. (*Aucune objection n'est soulevée par l'assemblée.*) Je lui laisse la parole s'agissant du point concernant les Comue.

☒ La délibération n° 10/2017 est approuvée.

M. CHAMBAUD.- Le document qui vous a été transmis indique les montants d'adhésion aux deux Comue.

Je rappelle que l'UBL est très récente puisqu'elle a été créée le 1^{er} janvier 2016 et regroupe à ce jour 7 universités, 14 grandes écoles et 3 organismes de recherche après le retrait du CNRS. Le contexte est assez complexe car elle a candidaté à l'Idex mais n'a pas été sélectionnée, et se sont ensuivies trois candidatures I-Site dont une seule a été retenue à Nantes, ce qui crée un certain nombre de difficultés. Cela étant, en l'état actuel de cette évolution, il n'y a pas lieu de nous retirer de cette Comue sachant que nous nous inscrivons dans cette activité principale du territoire Grand Ouest. Le montant de cotisation reste identique, à 16 000 € par an.

S'agissant de l'USPC, la situation s'est complexifiée en raison de l'échec de la prolongation de l'Idex. Les discussions actuelles au sein de la Comue tendent à recouvrer ce label dans l'année 2018 si le dossier est suffisamment bien établi, que le jury suit ainsi que le

gouvernement. Il a de toute manière été obtenu que les deux Comue qui n'ont pas été prolongées, Toulouse et USPC, puissent représenter leur dossier.

Cette situation a des conséquences financières non négligeables pour l'école car lorsque l'USPC disposait de l'Idex, les cotisations avaient fortement été baissées puisqu'une partie était utilisée par les crédits Idex. Avec l'arrêt de ces crédits, les cotisations sont passées d'environ 20 000 € l'année dernière à 70 000 € cette année. Il a en effet été décidé de façon collective que les cotisations seraient ce que les établissements payaient avant l'Idex, et c'est à cette occasion que j'ai appris que l'école payait alors 70 000 €.

J'ai fait valoir que, quel que soit le cas de figure, nous rediscuterions de cela en 2018 avec l'USPC car je ne connais pas la logique qui veut que nous payions 70 000 € alors que l'Inalco paye 40 000 €. Je voudrais savoir sur quelles bases ont été établis ces montants. Cela étant, les financements que nous continuons à recevoir d'USPC couvrent largement, même bien au-delà, le montant de la cotisation actuelle puisque je rappelle que nous avons 2 chaires de recherche financées par USPC, entre autres.

M. DEBEAUPUIS.- Si vous n'avez pas d'opposition, ces renouvellements sont acceptés dans le contexte que vous venez de préciser. *(Aucune objection n'est soulevée par l'assemblée.)*

☒ Les délibérations n° 11/2017 et 12/2017 sont approuvées.

6. PRESENTATION DU RAPPORT D'ACTIVITE 2016

M. CHAMBAUD.- Je ne vais pas paraphraser ce document, j'attire simplement l'attention du conseil d'administration sur le fait que ce rapport annuel est une obligation réglementaire et que nous essayons de suivre depuis trois ans les mêmes éléments chiffrés, objectifs et factuels sur l'activité de l'école (nombre de formations, nombre de personnes formées...) Nous avons également essayé d'illustrer chacun des points, sachant que c'est toujours un exercice assez compliqué car il n'est pas toujours possible d'être exhaustif, mais nous essayons année après année de renouveler ses illustrations.

Mme FAIVRE-SALVOCH.- J'ai une question concernant les partenariats (page 6) où l'on mentionne un colloque entre l'EN3S et l'EHESP en 2017 mais dont on ignore le thème, quant à la recherche internationale en santé publique, il est indiqué une participation des jeunes et j'aurais aimé connaître les résultats.

M. CHAMBAUD.- Sur le premier point, nous avons effectivement conduit un colloque conjoint avec l'EN3S sur les parcours de soins des personnes âgées, en vue de faire le point sur certaines initiatives, notamment l'expérimentation PAERPA (parcours de soins des personnes âgées à risques de perte d'autonomie) dans laquelle l'actuel directeur de l'EN3S est très impliqué et à l'évaluation de laquelle des enseignants-chercheurs de l'école ont participé. Il nous paraissait intéressant également de faire le point sur un certain nombre d'expérimentations, de modalités que développe l'ensemble des territoires et des régions sur cette problématique particulière de l'inscription des personnes âgées dans les parcours de santé et de soins.

Mme FAIVRE-SALVOCH.- Existe-t-il des actes de cet événement ?

M. CHAMBAUD.- Pas à ma connaissance, après une longue discussion, il avait été souhaité que ce colloque très ouvert soit gratuit. Par ailleurs, il ne me semble pas que nous avons prévu de faire des actes car, pour le coup, cela aurait représenté des frais financiers non négligeables. Mais je peux me renseigner si certains ont pu garder des traces de ce colloque.

Quant au projet Partispace sur la participation des jeunes à la société, celui-ci trouve ses racines et est en fort lien avec la chaire Jeunesse de l'école et du parcours de master sur la jeunesse. Il s'inscrit dans le cadre d'un programme de recherche européen, avec l'idée de regarder globalement la participation des jeunes dans les différents pays.

Cela me permet d'indiquer qu'il s'agit pour nous d'un sujet important et particulier car la chaire Jeunesse va bien au-delà de la santé sachant qu'elle observe tout ce qui a trait à la participation et l'inscription citoyenne des jeunes, dont ce projet est une illustration. Il est important de développer ce type d'approche qui montre que l'inscription sociale et la citoyenneté font partie de ce que peut aussi développer une école de santé publique.

M. SCHWEYER.- J'ai une remarque un peu adjacente à ce rapport concernant la gouvernance et le pilotage des activités.

Nous voudrions attirer l'attention des membres du conseil d'administration sur les difficultés actuelles de mise en œuvre du plan d'efficience qui, non seulement ne conduit pas vraiment à des progrès constatés mais génère une sorte de climat tendu et des freins dans l'exercice notamment des projets de recherche, des déplacements.

À ce titre, j'aimerais que figure dans le prochain rapport une évaluation, non pas de la chaîne de production dont on sait qu'elle souffre de certains dysfonctionnements -et il est dommage d'en référer au personnel de l'école qui ne serait pas assez discipliné pour le mettre en œuvre- mais de la conception même de ce plan, des modes de décision et de mise en œuvre. Nous sommes environ 70 enseignants et ingénieurs à avoir adressé un courrier à Mme la secrétaire générale qui nous a aimablement répondu que la réforme était légitime car votée au conseil d'administration, en appelant au passage à la discipline.

Cependant, nous aimerions réellement qu'une évaluation soit faite sur la façon dont a été conçu ce plan, ses effets et peut-être rediscuter le mode de gouvernance. Je sais que le sujet est un peu adjacent à ce rapport d'activité passée, mais je souhaitais faire cette intervention car cela plombe aujourd'hui le climat de l'ensemble des équipes, pas seulement enseignantes, et il serait très dommageable de créer des tensions. Nous souhaiterions donc que dans le prochain rapport d'activité, un focus sur la gouvernance et le pilotage puisse être nourri d'une évaluation.

Mme de LAROCHELAMBERT.- Je précise que vous évoquez le plan efficience dans son ensemble et qu'en l'occurrence, la démarche que vous avez entreprise avec une grande majorité des enseignants-chercheurs portait sur la mise en œuvre de la GBCP, et plus précisément la création depuis le mois de janvier d'une direction des achats et des moyens généraux. Vous faisiez allusion à des retards majeurs de remboursement de frais de mission générés par l'activité des enseignants-chercheurs, mais ils concernent aussi l'ensemble des personnels de l'école. J'ai effectivement répondu que la politique de déplacement avait été approuvée par le CA.

Nous avons mis en place ces réorganisations conformément à la réglementation sur la GBCP, ce qui impacte toute la chaîne. Depuis le début de l'année, cela se traduit par des difficultés réelles pour l'ensemble des intervenants à obtenir le remboursement de leurs frais de mission, sachant que sont impactées toutes les étapes de la chaîne, c'est-à-dire l'organisation du service des achats mais aussi de l'agence comptable qui, in fine, procède à l'autorisation de règlement.

À partir de lundi, nous aurons des réunions hebdomadaires avec les responsables de ces différents secteurs et examinerons chacune des procédures en place pour vérifier qu'elles sont conformes à la réglementation et ne vont pas au-delà de ce qui est exigé. Les liens entre les différents services de la chaîne financière auront aussi besoin d'être clarifiés. Nous ferons nous-mêmes, et en ferons part aux instances, le point sur les simplifications possibles ou non des différentes procédures.

Il faut ajouter à cela, comme je l'ai dit au précédent CA, que dans le cadre de la réforme de la GBCP, nous n'avons pas été suivis dans le même temps par la bascule du système d'information qui n'est pas encore opérationnel sur l'ensemble des points, ce qui alourdit également la tâche des agents de toute la chaîne financière qui sont en grande difficulté.

M. DEBEAUPUIS.- Ces difficultés sont connues du conseil d'administration car elles ont été évoquées à plusieurs reprises, sachant qu'un plan d'action est en œuvre pour corriger la situation.

Mme LEFEUVRE.- Dans tout changement, il y a des freins, des volontés de bien faire, des interrogations, mais à J+6 mois, nous ressentons de façon assez unanime dans le retour des assistantes des services support mais aussi des enseignants une véritable inquiétude sur la complexité et une certaine lourdeur des tâches. Nous rejoignons ce que vous avez d'ailleurs proposé lors d'une assemblée générale, à savoir cette proposition de faire une évaluation.

M. SANNIÉ.- Je m'exprimerai en ma qualité de personnalité qualifiée qui porte la voix des usagers en vue d'améliorer les pratiques managériales et les pratiques de soins en intégrant les patients dans les programmes de formation, notamment des médecins et infirmières.

La collaboration de l'IPDS est en cours mais il est peu ou pas mentionné dans le rapport d'activité et je m'en inquiète. Cela signifie-t-il que l'école considère que ce travail ne fait plus partie de ses axes stratégiques ? De fait, cela pose également la question de ma place, en tout cas des personnes que je représente, au sein du conseil d'administration car c'est pour cette raison que vous avez bien voulu m'accueillir ici.

L'intégration des représentants des usagers, prêts à accompagner l'école dans la formation des futurs cadres aux enjeux de la place des patients dans l'organisation médico-sociale ou hospitalière reste d'actualité pour moi et j'aimerais savoir si elle l'est également pour l'école.

M. ROSENBLATT.- J'aimerais souligner l'intérêt du document qui a le mérite de balayer très large et d'être suffisamment concis, sachant que nous avons des documents complémentaires sur certains sujets comme le bilan social et les documents budgétaires qui ne sont pas réitérés de manière approfondie ici, ce qui est très bien.

J'ai une remarque sur le fait qu'une partie du conseil dont je suis connaît mal ce qui se fait à Rennes et à Paris. Si certaines activités sont strictement transversales, il serait intéressant de mieux pouvoir mesurer par le rapport d'activité le détail des localisations et la part des activités principales de chaque côté. Nous marchons sur nos deux jambes, il serait intéressant de mieux identifier la droite et la gauche.

M. CHAMBAUD.- Sur le premier point, les processus qui sont interrogés et les évolutions qui s'ensuivent sont assez complexes, j'entends ce que les représentants en disent.

Sur ce qui a trait spécifiquement au regroupement de ce que l'on appelle la DAMG (direction des achats et des moyens généraux), il a été clairement établi y compris avec les représentants des organisations syndicales que nous ferions un bilan au bout d'un an de fonctionnement. Ce qui n'empêche pas des rappels réguliers sur les difficultés afin de réagir au fur et à mesure. Nous avons pris, notamment en lien avec les évolutions budgétaires et comptables liées à la GBCP, des décisions majeures peu simples à mettre en œuvre dans l'école, nous en avons tout à fait conscience. Aussi est-il important de nous donner tous les moyens de mise en œuvre et que cela devienne solide dans le temps.

Cela nous oblige également à ne pas porter le regard que sur cette direction mais sur l'ensemble de la chaîne financière, notamment avec l'agence comptable sur le terrain. C'est un sujet complexe, tout comme le sont les processus de l'école de par notre originalité, et que nous essaierons de régler au mieux.

En revanche, je m'interroge sur votre demande sachant que nous avons parlé du rapport d'activité lors du CT, notamment sur son utilité en interne car tout le monde ne le lit probablement pas, mais aussi externe car le nombre de téléchargements n'est pas très important. C'est donc un sujet pour nous de savoir ce qu'est exactement ce rapport d'activité. Aussi, intégrer une évaluation de nos processus internes signifierait que ce rapport est principalement à destination des personnes en interne, sinon il faudrait revoir les formulations.

Quoi qu'il en soit, nous avons bien entendu votre demande qui doit être interrogée sur le plan de ses modalités et son expression s'agissant d'un rapport de communication de l'école ayant vocation à être diffusé.

Pour répondre à propos de l'IPDS, celui-ci est cité en page 24 à propos de la démocratie en santé. Probablement n'est-il pas très développé, je vous l'accorde. Je voudrais très clairement distinguer deux choses s'agissant de l'implication de l'école dans tous les processus de démocratie en santé d'une part, et de l'institut pour la démocratie en santé d'autre part.

Sur le premier point, il est pour nous évident que l'école doit poursuivre et amplifier tout le travail réalisé, d'où le recrutement d'un maître de conférences sur le sujet. Nous continuons également à poursuivre une interaction dans le cadre de nos formations, professionnelles ou académiques, avec le monde des usagers de la santé, y compris des structures médico-sociales. C'est pour nous un élément majeur que nous continuons de travailler fortement au sein de l'école.

Dans ce contexte, le fait d'avoir un représentant du monde des usagers au sein du conseil d'administration est absolument fondamental. Nous avons d'ailleurs des contacts réguliers avec l'ensemble des structures et suivons de très près les évolutions avec notamment la création de la nouvelle union nationale. Peut-être Karine Lefeuvre pourra-t-elle répondre plus en détail sur le sujet.

Concernant notre inscription dans l'institut pour la démocratie en santé, nous avons vu un certain nombre d'éléments sur l'éventuelle création d'un GIP, mais depuis le changement de gouvernement, nous n'avons pas eu de nouvelles récentes sur le sujet. Nous ne sommes pas opposés à rentrer dans un GIP de ce type, mais il faudra en préciser les missions, les modalités d'adhésion et les activités à développer. Une mission d'appui de l'IGAS a émis un certain nombre de propositions, et avant les élections d'autres ont été relayées par le secrétariat général des ministères sociaux.

En fonction de ce qui sera proposé, nous verrons quel pourrait être le rôle de l'école dans un contexte clarifié. Il n'y a pas de raison pour l'école de ne pas participer à ce type de structuration collective. Mais encore faut-il en voir le cadre précis et comment cela se traduira en termes d'actions et d'activités concrètes si ce GIP voit le jour.

Mme LEFEUVRE.- Pour rassurer Thomas Sannié, nous sommes plusieurs enseignants à l'école à être extrêmement sensibilisés et pleinement convaincus de l'intérêt de continuer à travailler la question des usagers. Pour illustrer ; la démocratie en santé irrigue toutes les filières initiales avec trois modules de formation continue proposés au catalogue de formations et des formations en intra demandées notamment par les ARS.

Si l'on devait travailler davantage un point, ce serait le rapport avec les établissements car lorsque nous proposons des sessions de formation, peu de représentants des directions et de responsables de service répondent.

Par ailleurs, nous participons à un grand colloque sur *l'empowerment* que nous organisons avec l'Inserm et Paris Diderot à George Sand avec beaucoup d'usagers du champ de la petite enfance, de la santé mentale et du grand âge.

M. CHAMBAUD.- Pour répondre à M. Rosenblatt, je vous avouerai que je ne suis pas partisan d'une partition trop forte entre les activités Rennaises et les activités parisiennes. Notre école a son siège à Rennes et une antenne à Paris où certaines activités sont positionnées, comme le MPH autour duquel nous nous interrogeons pour déterminer la façon de le poursuivre de la manière la plus efficiente possible. Cela fait partie d'un certain nombre d'éléments qui permettraient probablement d'attirer un certain nombre d'étudiants qui ne seraient peut-être pas venus à Rennes. Par ailleurs, un certain nombre de chaires sont également localisées à Paris alors qu'elles travaillent avec des équipes situées à Rennes

Nous avons également une activité non négligeable dans le domaine du handicap et de la dépendance en héritage du CTNERHI qui était présent à Paris. De fait, cela a positionné un

certain nombre de personnes travaillant sur le handicap et l'incapacité, et maintenant la dépendance, à Paris, mais des équipes à Rennes travaillent également sur le sujet. Tout l'objet est de faire en sorte de travailler de concert sur le sujet. Nous y avons aussi des activités de formation AMES qui, de par leur construction, sont conduites à Paris.

À l'inverse, nous avons des recherches à Rennes mais bénéficions de crédits à partir de notre inscription à l'USPC, je pense notamment à l'IRSET et au LERES dont la plate-forme technologique a été financée en partie grâce à l'Idex.

Bien entendu, on peut s'interroger sur les personnels et les activités qui à titre principal sont basées à Paris. Mais il est important pour la cohésion de l'école de ne pas faire de partition trop forte car cela peut changer dans le temps, même s'il reste compliqué de faire travailler des personnes basées à Paris et d'autres à Rennes, même si les mécanismes de visioconférences améliorent un peu les choses.

C'était également l'une des raisons de notre inscription dans l'USPC et dans l'UBL et que nous essayons de poursuivre. J'entends vos éléments, mais il est vrai que dans le rapport d'activité, je ne souhaitais pas que l'on sépare ce qui se fait à Paris et ce qui se fait à Rennes. Mais j'entends aussi que pour les administrateurs, il est important de voir ce qui se fait au sein de toute l'école.

Mme LEFFONDRÉ.- J'ai une question sur le nombre d'inscrits en formation diplômante page 12 où l'on voit des variations d'une année sur l'autre. Notamment, certaines formations sont en baisse, comme le M2 Évaluation de santé sur les trois dernières années. J'aimerais en connaître l'explication.

M. CHAMBAUD.- En fait, ce master est donné à titre principal à Clermont-Ferrand mais nous nous posons depuis un certain nombre d'années la question de la plus-value pour l'école de poursuivre cette coopération. Nous pourrions donner le détail des chiffres, mais il est clair que nous souhaitons nous extraire de cette participation et que le nombre de personnes inscrites à l'école soit de plus en plus faible. Mais l'idée est de nous désengager sans menacer Clermont-Ferrand et qu'ils puissent continuer à développer ce master particulièrement tourné vers les jeunes, notamment en milieu scolaire.

M. LAVAIL.- Je partage les avis qui ont été formulés sur la qualité et l'intérêt de ce document. J'aurai une question et une suggestion pour le prochain rapport d'activité s'agissant des inscrits en formation fonction publique.

Sur le pôle préparation au concours, les effectifs sont également en nette baisse, est-ce lié à une diminution des places ou de la demande ?

Par ailleurs, je pense qu'il serait intéressant de mentionner dans ce tableau les effectifs théoriques, les places ouvertes aux concours, afin d'avoir au sein de ce document une mesure de l'attractivité réelle des différents concours

M. CHAMBAUD.- La préparation au concours a vu une évolution car nous avons deux modalités sur les cycles préparatoires de direction, l'une courte à six mois et l'autre longue. Finalement, nous avons observé que la modalité de six mois posait problème car le taux de réussite était faible et avons préféré ne faire que la préparation longue. Pour le reste, nous sommes plutôt sur une stabilité de notre préparation au concours.

Quant à votre suggestion, c'est effectivement un point que nous discutons tout le temps, notamment lors des séances du conseil d'administration car le delta entre l'effectif théorique et l'effectif pratique rentrant effectivement à l'école est un gros sujet pour nous chaque année. C'est d'autant plus important que cela participe de notre volonté de baser notre préparation budgétaire sur des hypothèses. Ce que nous faisons régulièrement.

Votre suggestion est intéressante car ce sont de toute façon des chiffres connus. Le problème, est qu'ils sont connus dans le cadre d'un rapport d'activité par rapport aux années précédentes, d'où le sujet majeur de voir ce qu'il en est au moment de la préparation budgétaire. Si j'entends votre message, c'est surtout aussi pour donner des éléments

d'information, voire d'alerte, sur un certain nombre de formations qui ont du mal à remplir leurs quotas théoriques.

M. DEBEAUPUIS.- Nous notons donc les perspectives d'enrichissement sur la démocratie en santé d'une part, les filières professionnelles et l'autre point évoqué d'autre part. Si vous n'avez pas d'opposition ou d'abstention, nous approuvons ce rapport annuel qui sera diffusé comme tel. (*Aucune objection n'est soulevée par l'assemblée.*)

☒ La délibération n° 13/2017 est approuvée.

7. PRESENTATION DU BILAN SOCIAL 2016

Mme RENAULT.- Vous disposez du document et je vais m'attacher à montrer des tendances sur plusieurs années, mais aussi vous donner des informations sur des enjeux ou des points de vigilance que nous avons repérés au sein d'un groupe de travail associant les représentants du personnel, ce qui a donné lieu à un plan de suivi qui a été ajouté au document principal.

Je commencerai par vous parler des élèves fonctionnaires hospitaliers que nous rémunérons, au nombre de 429 au 31 décembre 2016, sachant que les élèves fonctionnaires État le sont par leur administration d'origine.

Vous voyez quelle est la tendance depuis 2014, sachant que le chiffre de 2017 correspond à la rentrée de janvier et va donc changer sur les cycles préparatoires qui rentreront au mois d'octobre. Par ailleurs, on nous annonce 47 entrées en classes préparatoires concours DH, D3S, contre 33 cette année.

Sur la répartition des élèves par filière, ce graphique vous montre une évolution forte sur la filière des directeurs d'hôpital et les classes préparatoires. Les courbes sont plus hautes sur les DH et les D3S puisque nous cumulons deux promotions en raison d'une scolarité sur deux ans.

S'agissant du personnel, je rappelle que le plafond d'emplois du ministère de la Santé de 2014 à 2016 est en baisse chaque année. Le plafond MESR sans les doctorants est de 20 équivalents temps pleins travaillés à fin 2016, contre 22 en 2017. Nous avons reçu une notification officielle du plafond d'emploi MESR, ce qui n'était pas le cas jusqu'à présent. Cela nous a permis de conduire un travail de clarification avec le ministère.

Les doctorants sur le budget école sont au nombre de 12. Le hors plafond autorisé sur ressources propres en budget initial 2016 était de 81.

Les personnels rémunérés au 31 décembre 2016 (effectif physique, plafonds, hors plafonds, tous statuts : contrats aidés, doctorants, mis à disposition) ont un effectif très stable depuis 2014. Mais la répartition des emplois sur le budget école et les emplois sur ressources propres évoluent de 54 à 85 et 95. Il est intéressant de s'arrêter sur ce chiffre ; on a l'impression en interne que le volume d'emplois augmente mais l'effectif est stable, il s'agit en réalité d'un changement de la structure de l'emploi.

Les plafonds d'emploi MASS et MESR ont été respectés, mais le plafond d'emplois sur ressources propres qui était autorisé à hauteur de 81 équivalents temps pleins travaillés a été dépassé. Au budget rectificatif n° 1, qui n'avait pas été validé par le CA l'an passé, nous avons souhaité porter ce chiffre à 95 et nous sommes finalement arrivés à 110 personnes physiques payées au 31 décembre 2016. Cela tient à l'augmentation des contrats de recherche et de formation et à l'intégration dans ce hors plafond et doctorants.

Voici la répartition des personnels titulaires de catégorie A, B et C, affectés et gérés par le ministère de la Santé, au nombre de 168. La nouveauté est qu'apparaissent ces dernières années des professionnels de catégorie A qui résultent des titularisations du dispositif

Sauvadet. Antérieurement, nous n'avions en personnel affecté que des agents de catégorie B et C.

S'agissant des contractuels, le budget de l'école diminue d'une année sur l'autre. Ceci étant lié à la diminution du plafond d'emplois MASS et aux réorganisations internes, ainsi que la titularisation grâce au dispositif Sauvadet de 20 effectifs entre 2014 et 2016.

Le budget sur ressources propres augmente de 54, à 85, à 95 personnes physiques à fin 2016 en lien avec l'augmentation des contrats de recherche, des formations, des chaires, et des contrats aidés Avenir et apprentis.

Voici comment se répartissent ces personnels contractuels hors enseignants sur la ventilation des grilles indiciaires, sachant que tous nos contractuels sont indexés sur les grilles ITRF et des adjoints administratifs du ministère de l'Enseignement supérieur, un choix qui a été fait il y a déjà plusieurs années. On voit ici que nos contractuels sont principalement de catégorie A. Par ailleurs, nous leur proposons une rémunération indexée sur les grilles du MESR, que ce soit sur le traitement brut ou les primes, et les CDD et CDI se voient proposer les mêmes conditions salariales, ce qui n'est pas le cas dans beaucoup d'établissements de l'enseignement supérieur.

Le dispositif Sauvadet a donc permis 20 titularisations entre 2014 et 2016 (Sauvadet 1) d'ingénieurs d'études sur le plafond MESR, 14 attachés d'administration d'État, 1 ingénieur d'études sanitaires sur ressources propres qui est une situation particulière et nous nous employons à faire revenir ce professionnel sur un emploi du budget de l'école, et 3 techniciens sanitaires.

Le Sauvadet 2 est en cours, nous avons 28 personnes éligibles depuis le Sauvadet 1 et qui le restent pour les concours réservés qui pourraient s'ouvrir dans les mois qui viennent, et 25 nouveaux personnels éligibles (22 agents de catégorie A, 11 agents sur ressources propres). S'ils réussissent les concours réservés, il nous faudra suivre au cas par cas leur réorientation à terme vers des postes du plafond d'emplois Santé.

Un focus sur les enseignants et doctorants, soit 92 enseignants-chercheurs au 31 décembre 2016, toujours en effectif physique (5 professeurs d'université titulaires dont un détaché, 11 maîtres de conférences, 27 professionnels détachés, 46 contractuels soit la moitié de notre effectif enseignants-chercheurs et 4 mises à disposition) et 20 doctorants (12 sur budget école et 8 sur ressources propres).

Parmi les mouvements du personnel, vous pouvez voir que de 2014 à 2016, il y a moins d'entrées et sorties sur les emplois du plafond Santé, l'effectif se stabilise. En revanche, les entrées et sorties hors plafond passent de 77 à 75 et 128, soit un gros mouvement d'entrée et sortie dans l'école qui donne l'impression que nous avons plus de monde alors que l'effectif est stable.

Tout cela représente un recrutement ou un départ tous les deux jours. Lorsque l'on sait ce que représente un recrutement en termes de formalités et de préparation, et pire encore en termes de charge de travail pour un départ soit en retraite, soit en mutation, soit d'un agent contractuel sachant que nous sommes assureur en propre pour les allocations de retour à l'emploi et que nous faisons toutes les modalités d'ouverture de droits et de paiement des allocations chômage, c'est une mobilisation accrue de l'ensemble des services support : DRH, informatique, services juridiques et nous avons beaucoup l'impression de brasser toute l'année.

Les vacataires sont au nombre de 1 624 en 2016 venant à hauteur de :

- 65 % de l'administration publique :
 - 34 % de la fonction publique hospitalière,
 - 20,5 % de la fonction publique d'État,
 - 9 % de contractuels de droit public,
 - 1,5 % de la fonction publique territoriale,

- 25 % de salariés du privé,
- 5,5 % de professions libérales,
- 5,5 % professionnels retraités.

Géographiquement, la majorité de ces intervenants vient du quart nord-ouest de la France. Un encart vous indique combien de vacataires sont intervenus d'Amérique du Nord, d'Europe, et des DOM-TOM.

S'agissant de la pyramide des âges, j'attire votre attention sur trois familles d'emplois sur lesquels nous allons connaître de forts départs dans les années qui viennent. Si l'âge médian de notre population est de 44 ans, nous avons 93 professionnels de plus de 55 ans chez les :

- assistantes à hauteur de 25 sur 90 qui arrivent dans la dernière ligne droite de leur carrière que nous n'aurons pas de difficulté à remplacer. En revanche, il faut préparer le transfert de compétences et nous avons décidé avec les représentants du personnel d'avoir une réflexion particulière sur ce métier ;
- enseignants à hauteur de 25 sur 92 ;
- personnels administratifs et techniques pour lesquels il faudra recruter et peut-être aussi revoir nos organisations internes.

Sur le temps de travail, aucune modification majeure n'est à signaler par rapport aux années précédentes. Nous avons prévu de travailler avec les représentants du personnel sur une analyse plus approfondie des absences pour maladie ordinaire, même si l'on ne peut pas constater qu'elles ont flambé les années passées ou sont très différentes par rapport à d'autres établissements. Nous allons également travailler sur ce qui motive le dépôt de jours de CET par les agents entre la charge de travail qui est certainement le cas dans beaucoup de services et le choix personnel. Il s'agit de mieux cerner ce qui provoque l'alimentation de ces CET qui se stratent chaque année à hauteur de mille journées complémentaires.

Cette diapositive sur la préparation au concours vise à répondre à une question que vous aviez soulevée en conseil d'administration l'an passé. Il avait été relevé que nos préparations au concours n'étaient peut-être pas performantes et efficaces puisque notre taux de réussite aux concours hors dispositif Sauvadet pouvait paraître assez faible.

Dans ce tableau, vous pourrez voir que 29 agents ont été inscrits à une préparation aux concours, 54 en ont passé un. Nous avons eu un bon taux de réussite puisque 10 ont été admissibles et 9 admis. Ce qui, au regard de la sélectivité des concours non réservés Sauvadet au niveau national n'est pas infamant et même plutôt correct. Vous avez également le pourcentage de réussite des agents selon qu'ils avaient ou non préparé le concours, soit 17 % de non-préparés et 31 % pour les autres. Parmi ceux qui se sont inscrits à un concours sans suivre de préparation, beaucoup en avaient déjà suivi les années antérieures.

À l'inverse, sur 198 agents pouvant être promus, 9 seulement l'ont été en commission paritaire nationale, sachant qu'il s'agit ici de tableaux d'avancement. Ce qui est l'effet normal du pyramidage des corps et des grades. Pour le coup, l'espoir que peuvent avoir nos agents d'évoluer dans leur carrière par la voie des tableaux d'avancement est quand même très mince.

L'an passé, nous avons également eu un échange sur les rémunérations femmes/hommes. Nous avons ajouté cette année une étude qui vaut ce qu'elle vaut ; nous avons essayé de trouver une méthode permettant de voir les différences de rémunérations, temps partiel neutralisé. Il s'est agi de sélectionner les 50 rémunérations les plus hautes et les 50 les plus basses, traitement brut plus primes, et de regarder dans chacun des groupes qu'elle était en proportion la part des femmes et la part des hommes.

Le bilan social vous donne le détail des catégories et statuts pour les enseignants. Si les femmes représentent 71 % de l'effectif total de l'établissement, hors doctorants et contrats aidés, elles représentent 72 % de la population parmi les 50 % des rémunérations les plus basses et ne sont qu'à hauteur de 46 % parmi les plus hautes.

Nous avons essayé de dégager des éléments d'interprétation. Il nous semble qu'il y a une représentation masculine plus forte parmi les enseignants-chercheurs les plus âgés, notamment parmi nos enseignants détachés. Cela correspond aussi aux promotions d'autrefois où les hommes étaient plus nombreux que les femmes, puisque les enseignants détachés sont plutôt en fin de carrière à l'école. À l'inverse, il y a une très forte représentation de la population féminine parmi les emplois de catégorie B et C, ne serait-ce que par la part des 90 assistants de formation dans nos effectifs qui tirent un peu les rémunérations vers le bas.

Autant on peut penser qu'il y aura un rééquilibrage dans les années qui viennent chez les enseignants-chercheurs, notamment on voit que l'arrivée de nos maîtres de conférences s'équilibre entre les femmes et les hommes, autant il y a peu de probabilité d'un rééquilibrage femmes/hommes sur les emplois de catégorie B et C puisque la fonction d'assistante restera majoritairement tenue par des femmes.

Nous avons enfin quelques données finales sur les contrats aidés, les apprentis, les stagiaires, les travailleurs handicapés. Nous avons obtenu le label Déplacement durable Rennes Métropole en octobre 2016. Nous sommes au bout d'une expérimentation de télétravail qui a débuté avec dix agents en novembre 2016 ayant été estimée très satisfaisante par les télétravailleurs et leur encadrement. Nous allons donc poursuivre avec un élargissement. Il faut signaler une difficulté que nous n'arrivons pas à régler qui est de stabiliser la présence d'un médecin du travail à l'EHESP, sachant que nous n'en avons plus de nouveau en ce moment.

M. CATHÉLINEAU.- Je prends temporairement le relais puisque notre président a dû s'absenter quelques instants.

Merci pour ce bilan social dont la présentation est toujours un moment important pour un établissement car il reflète sa vie avec ses points positifs et les difficultés qu'il peut rencontrer. Je trouve ce bilan très complet, et pour fréquenter d'autres conseils d'administration, on voit bien que ces bilans sociaux s'enrichissent tous les ans et sont de plus en plus intéressants à analyser. Il va donc être l'objet d'un certain nombre de questions, peut-être aussi au regard du nombre de départs que vous allez connaître dans les années à venir qui vont donner lieu à une anticipation, et peut-être aussi avoir des conséquences sur les GVT.

M. BEKHTI.- J'ai une remarque qui fait le pont entre le bilan d'activité et le bilan social, notamment sur les effectifs d'élèves présents à l'école. Aucun des bilans ne fait paraître un point qui pourrait pourtant nous alarmer, celui de l'attractivité de l'EHESP. Certes, les effectifs peuvent paraître stables, voire augmenter dans certaines filières comme les élèves fonctionnaires de la fonction publique hospitalière. Mais lorsque l'on regarde le nombre de candidats présents aux concours ces dernières années, on voit une chute assez vertigineuse. Par exemple, au concours des directeurs d'hôpital en 2015, on comptait 390 candidats présents le dernier jour, puis 330 en 2016 et 160 en 2017. En deux ans, cette évolution est assez inquiétante.

Évidemment, cela ne dépend pas uniquement de l'EHESP, c'est aussi une question d'attractivité de ces carrières. Mais je pense que l'école a tout de même un rôle à jouer dans ce contexte, même si j'ai bien entendu que des élèves essaient de se regrouper pour promouvoir ces différentes filières en préparatoires.

M. CHAMBAUD.- Votre remarque est pertinente et effectivement l'EHESP par elle-même ne peut pas résoudre ce problème. Je confirme, et salue au passage, les projets de certaines filières pour essayer de combler le défaut d'attractivité. C'est un sujet majeur qui doit être relayé auprès de la tutelle Santé, mais qui doit être très consciente de ce questionnement sur l'avenir de la formation non seulement des directeurs d'hôpital mais des filières hospitalières et État.

Mme HOUZÉ.- Nous voudrions intervenir pour dénoncer une situation globale de dégradation des conditions des agents et des services. Pour nous, les causes sont multiples : baisse

inexorable des effectifs sans redéfinition des missions au quotidien pour les agents, réorganisations basées uniquement sur des regroupements de tâches avec l'unique objectif de diminuer le nombre de postes et sans y associer une réflexion en amont sur les procédures de simplification, tout cela au détriment des agents ; gestion des situations individuelles, CDI, CDD, détachement, en contradiction avec les politiques affichées par la direction de l'école au travers du bilan social, des chartes des travaux sur le bien-être au travail ou sur le harcèlement.

Mme LEROY.- Nous n'acceptons ni la vision comptable de réduction des postes, ni la dégradation de leurs conditions de travail en raison du sous-effectif, de la surcharge entraînant des tensions permanentes. Nous n'acceptons pas également des réorganisations mal préparées qui, au final, loin de simplifier, complexifient les tâches des services et des agents. Nous n'acceptons pas la remise en cause des règles du dialogue social comme la gestion des horaires variables, le déroulement des entretiens d'évaluation, la gestion de certains personnels détachés, CDD et CDI. Nous voulons que la direction s'engage dans une politique d'emploi non pas basée sur une gestion comptable mais en accord avec les missions confiées par les ministères de tutelle qui garantissent le bien-être au travail de ses agents. Merci de votre écoute.

M. DEBEAUPUIS.- Merci de vos interventions. Y a-t-il d'autres remarques ?

Mme FAIVRE-SALVOCH.- Merci pour ce bilan social qui m'inspire trois questions. En page 29, il est indiqué que 70 % des postes permanents publiés sur la BIEP ont donné lieu à des recrutements, mais qu'en est-il du delta ? Il est indiqué en page 34 que le temps partiel est exercé par 91 % des femmes, s'agit-il d'un temps partiel choisi ? Sur la prévention et la lutte contre le harcèlement au travail, il est indiqué une formalisation d'un circuit des procédures en 2017, cette dernière est-elle parue ?

M. LERAT.- Pour faire suite aux propos de mes collègues, il est intéressant de voir que tout figure dans le bilan social. On voit une fracture en train de s'opérer avec une montée en croissance des emplois sur ressources propres et le débat en toile de fond que nous avons abordé à plusieurs reprises en CA qui est le modèle économique de la structure. Ce bilan social traduit une vraie question qui se pose à l'EHESP mais aussi de façon plus globale. Tout cela ayant bien évidemment une incidence, comme le rappelaient à l'instant mes deux collègues, sur la qualité de vie au travail. C'est un sujet de fond sur lequel il serait intéressant que nous puissions échanger quelque peu.

M. CRÉPEY.- J'aimerais compléter ce qui vient d'être dit mais sous un autre angle, et faire une proposition d'enrichissement de ce bilan social qui, par ailleurs, dans sa forme est assez intéressant et s'enrichit d'année en année.

Je voudrais attirer l'attention du conseil d'administration sur les points 4 et 5 concernant les flux d'effectifs. Comme Mme Renault l'a rappelé, les tableaux présentés mettent en évidence un nombre élevé de départs, comme cela vient d'être dit une augmentation de la précarisation de la masse salariale. Or, dans une école de santé publique, nous savons l'importance de la santé au travail et nous serions en droit d'attendre de l'école un comportement totalement exemplaire sur tout ce qui touche au sujet de précarité et de sécurisation des parcours des agents. Malheureusement, le compte n'y est pas, en tout cas pas tout à fait. Au lieu de s'engager sur cette voie d'exemplarité, de faire tous les efforts nécessaires pour devenir un modèle en la matière, et l'on connaît la sensibilité de gestion de la fin de contrat, l'école va jusqu'à enfreindre la loi et s'exposer à des risques de procédure judiciaire à son encontre.

Je donnerai trois exemples rapides et très concrets.

D'abord, les délais de prévenance légaux pour les renouvellements ou non de contrats ne sont pas respectés. Un récent cas à fait apparaître qu'un délai qui aurait dû être de trois mois a été réduit à trois semaines. Même pour les cas qui ne posent pas forcément de problèmes, ces délais ne sont pas systématiquement respectés. Nous sommes en droit de nous

demander pourquoi cet effort n'est pas fait et comment cela peut se produire, car on sait quand un contrat finit et l'on doit pouvoir savoir mettre en place les procédures à temps.

Deuxièmement, il m'est apparu que la direction des ressources humaines surveillait à leur insu les agents cadres et non-cadres du site parisien de Georges Sand en consultant les horaires auxquels ils ouvraient la porte avec leur badge. Non seulement cette surveillance cachée est totalement illégale puisqu'il est interdit de surveiller des agents à leur insu, mais ces relevés d'heures sont joints au dossier d'instruction du renouvellement des contrats des agents, ce qui est vraiment incroyable.

Enfin, dans certains cas, la direction invoque des motifs illégaux pour certains non-renouvellements de contrat. Par exemple, il a déjà été avancé que c'était la reconduite en CDI au bout de six ans qui bloquaient le renouvellement du contrat. Or, la Cour administrative d'appel de Bordeaux en février 2010 a jugé qu'un employeur public ne pouvait pas refuser le renouvellement d'un contrat public en CDD d'un agent au motif que le renouvellement conduirait à un contrat en CDI et que cela aurait des incidences budgétaires à long terme.

Ces éléments viennent ternir le bilan social de l'école, et bien qu'ils contribuent à un certain mal-être, ils n'y sont pas visibles. Je pense que mes collègues s'associent à moi pour demander, d'abord, que des mesures correctives soient prises dans les plus brefs délais pour que l'école se mette en règle avec la loi, et que des indicateurs pertinents soient mis en place et ajoutés au bilan social afin de mesurer et donc d'améliorer les pratiques de gestion de ressources humaines de l'école.

M. DEBEAUPUIS.- Merci de ces différentes interventions, la direction de l'école va vous répondre. Toutes les réorganisations sont menées dans le cadre du contrat d'objectifs et de performance de l'école, et donc pensées au regard d'une stratégie et en respectant évidemment toute les formes du dialogue social. Vous avez parlé de précarisation les uns et les autres, je crois qu'il apparaissait bien au contraire dans le bilan social une mise en œuvre des titularisations par la loi Sauvadet tout à fait significative sur les effectifs de l'école.

Par ailleurs, sur les missions propres de l'école, le développement d'activités sur recettes propres vient contrebalancer les efforts de performance que fait l'école à l'instar des établissements publics de santé ou médico-sociaux. Quant à la jurisprudence sociale, elle est parfois complexe à apprécier et à suivre mais je ne doute pas que la direction aura des éléments de réponse à ce qui vient d'être évoqué.

Mme de LAROCHELAMBERT.- Je vais reprendre certains points, d'autres que moi viendront compléter si besoin.

Vous avez insisté les uns et les autres, et nous partageons ce point de vue, sur le fait que l'école développe de façon régulière ses activités dans toutes ses missions qui lui sont reconnues de par la loi et ont été validées dans le COP. Ce développement s'accompagne en parallèle, en tout cas pour les effectifs sous ma responsabilité, de réduction permanente des effectifs. On arrive effectivement à un point je pense, de non-retour en ce qui concerne la taille de nos équipes qui souffrent, je le confirme, quels que soient les services. Nous avons déjà mis l'accent tout à l'heure sur quelques services, mais c'est le cas de tous ainsi que de la DRH.

Nous en arrivons à la situation d'avoir une personne pour une compétence, ceci est lié à la taille critique de l'école. Les tâches sont plus complexes car elles se multiplient du fait de l'évolution en particulier des activités qui génèrent des recrutements sur ressources propres. En parallèle, nous ne pouvons pas assurer le service légitimement attendu par l'ensemble des personnels et des élèves de l'école. Ce constat nous a amenés à regrouper un certain nombre de nos missions au sein de services partagés qui sont l'une des solutions, mais pas la seule.

La deuxième piste de travail est une mutualisation accrue de certaines fonctions avec nos partenaires en particulier de l'UBL car le constat est partagé, même si les effectifs de l'école au regard de ceux d'une université n'ont rien de comparable.

Voilà pour le constat général que je ne peux que partager, et j'apporte mon soutien à mes équipes qui font l'objet de critiques légitimes, mais qui sont aussi en permanence face à des demandes auxquelles elles ne peuvent plus faire face. Je tenais à le dire en exergue de ma réponse plus détaillée.

Par ailleurs, la question a été posée de la lutte contre le harcèlement. Un groupe de travail s'est formé dans le cadre du CHSCT qui s'est tenu pendant plus d'une année et vient d'achever ses travaux auxquels ont participé un certain nombre des représentants des différentes professions et des doctorants de l'école. Une présentation sera faite en CHSCT et en grand amphithéâtre des procédures que nous proposons pour les personnels et ses élèves à la rentrée.

Pour la remarque sur le relevé des badges d'ouverture du personnel parisien, je souhaite effectivement, et je l'assume pleinement, avoir le relevé des entrées durant un mois. L'objectif est que nous nous rendions compte de la réalité de l'utilisation des surfaces que nous louons. Les équipes parisiennes ont des statuts très différents avec une utilisation des bureaux qui varient de façon très forte d'une utilisation pleine quotidienne à une utilisation une fois par mois, voire une fois tous les trois à quatre mois.

Or, nous sommes en permanence sous une demande croissante de distribuer des bureaux complémentaires, notamment pour les personnels des chaires et nous n'avons plus de surfaces disponibles. J'ai donc demandé un relevé des entrées non pas dans les bureaux eux-mêmes mais dans les espaces afin de me rendre compte des disponibilités possibles des surfaces que nous pourrions réattribuer à d'autres activités puisque nous sommes en développement d'activité constant.

Mme RENAULT.- Sur la question portant sur le pourcentage de professionnels à temps partiel, à l'exception d'un seul emploi à temps non complet qui est celui du psychologue, tous les temps partiels sont choisis. Vous avez relevé que 71 % de postes publiés sur la BIEP ont donné lieu à recrutement, soit 30 % pour lesquels cela n'a pas été le cas. Il faut savoir que nous publions en interne et en externe en même temps et parfois, nous retenons des candidatures internes sur certains postes, et ce ne sont donc pas des recrutements mais des glissements de postes au sein de l'établissement. Il arrive aussi que nous ne donnions pas suite aux CV qui sont transmis par l'intermédiaire de la BIEP, et soit nous republions, soit nous refaisons la fiche de poste si elle posait un problème en termes d'attractivité.

Les autres situations qui ont été citées sont individuelles et concernent trois dossiers sur lesquels évidemment nous ne serons peut-être pas d'accord avec les représentants du personnel, ce qui est une fonction DRH classique.

M. CHAMBAUD.- Je reprendrai trois points rapidement.

Concernant l'intervention de M. Lerat, le lien entre le bilan social et l'évolution du modèle économique de l'école est tout à fait réel. Les chiffres évoqués traduisent un effet de ciseau qui affecte l'école depuis un certain nombre d'années. Par ailleurs, on voit également que l'école a fait un gros effort d'efficience sur le budget de fonctionnement, et a également essayé de monter au maximum les recettes liées à la recherche à la formation.

On peut être exemplaire jusqu'à un certain point, mais lorsque l'on base un certain nombre de recrutements sur des crédits liés à la recherche ou à la formation, on ne peut pas engager de façon pérenne des personnes sur des projets de ce type. Il a été démontré de façon assez claire que le nombre de personnes recrutées sur ressources propres augmente fortement à l'école. On peut le regretter car cela entraîne des précarisations d'un certain nombre de personnes, mais cela montre aussi que c'est une activité qui se développe à l'école. Ensuite, cela rejoint la question du statut de la recherche en France, je ne m'aventurai pas sur ce terrain.

Par ailleurs, ce bilan social a été présenté à nos partenaires sociaux dans le cadre du comité technique, il a été approuvé à l'unanimité.

J'insiste sur un troisième point, en dehors des situations personnelles qui peuvent se traiter dans d'autres lieux, nous avons mis en place à l'école une procédure pour les enseignants et enseignants-chercheurs après un premier contrat et pour lesquels on recueille des avis divergents. J'insiste sur le fait que cette procédure va s'appliquer à chacun des cas. Jusqu'à présent, l'école ne l'avait pas mis en œuvre pour une raison assez simple ; il était dans la pratique qu'à partir du moment où l'on procédait à un recrutement, il allait se poursuivre à l'école, dans un contexte que je n'ai pas besoin de rappeler.

Nous sommes dans une situation plus tendue sur le plan budgétaire, mais je pense aussi que la crédibilité de l'école est liée à la compétence, à des exigences sur le plan académique et professionnel peut-être un peu différentes aujourd'hui. Nous commençons donc à appliquer cette procédure, cela a été le cas une fois et nous allons le faire certainement une seconde. Elle fait appel à des avis d'experts extérieurs et est bien entendu disponible pour les membres du conseil d'administration. Elle me semble importante à mettre en place dans une école comme la nôtre.

M. DEBEAUPUIS.- C'est donc un document riche et très complet qui permet de poser au sein du conseil d'administration un débat lucide et responsable sur une situation certes compliquée mais avec des voies de progrès tracées. Ceci prolonge également le dialogue social au sein de l'établissement. Je vous propose de mettre aux voix ce bilan social 2016.

☒ Il est procédé au vote à main levée sur la délibération n° 14/2017 : Unanimité.

8. APPROBATION DU CONTRAT DE CONCESSION DE SERVICE PUBLIC POUR LA RESTAURATION

Mme DE LAROCHELAMBERT.- Ce dossier traduit également ce à quoi l'école doit faire face en matière de nouvelles modalités de travail. Ce travail sur le contrat de cession de la restauration arrive à son aboutissement. Je souhaite simplement remercier très chaleureusement les équipes qui ont travaillé pendant toute l'année sur ce sujet qui a été lourd à porter et passer la parole à M. Roy de PH Partners et à Béatrice Rochefort et Sylvie Prioul.

M. ROY.- Nous allons vous présenter le résultat du travail mené avec un groupe de travail interne.

Pour rappel du contexte ; au terme d'un diagnostic mené en 2015, avaient été actés six principes directeurs que nous avons préconisés qui devaient selon nous s'appliquer quel que soit le système choisi en matière de gestion de cette restauration, qu'il soit maintenu en régie directe comme c'est le cas aujourd'hui ou que l'on aille plus ou moins loin dans les schémas d'externalisation. Je ne reprends pas ces six axes qui ont déjà été visés par les instances préalablement. Quatre scénarios évolutifs se déclinaient, sachant que c'est le scénario quatre qui avait été acté à l'époque pour une externalisation globale du service de restauration.

Au terme d'une consultation, huit entreprises ont exposé leur offre dont celle d'ANSAMBLE, qui a des origines régionales, pour un montant global de 1 250 000 € dans le cadre d'une concession de service reposant sur un risque important porté par l'opérateur. Je précise que nous ne sommes pas dans le cadre d'un marché. Pour symboliser cela, il faut regarder le fait que 67 % des recettes émanent directement des convives utilisateurs. Cela souligne le risque pris par l'opérateur.

Lorsque nous avons réalisé le diagnostic en 2015, nous avons pour base de calcul les chiffres 2014 : un budget annuel de l'ordre de 1 500 000 €, atténué par des recettes utilisateurs de l'ordre de 522 000 €, soit un coût net pour l'école de 983 000 €. Lorsque l'on met ces éléments en lumière de ce que seront les coûts au vu du cadre de réponse assez complet mis au point avec l'opérateur ANSAMBLE, nous serions demain à un coût de 662 000 €, soit une économie attendue de l'ordre de 320 000 €.

Voici quelques indicateurs parmi lesquels les principaux tarifs du restaurant Brillat-Savarin connu de tous avec le « menu malin » à 5 € et le menu « bon plan du jour » à 5,75 €, avec un plat et un périphérique dans le premier cas ou un plat et deux périphériques dans le second. À la cafétéria Robert Debré, la formule tout inclus est à 5,50 € et la formule petit-déjeuner à 1,50 €. Les prestations annexes, c'est-à-dire la pause-café et biscuit est à 2,50 €, et un peu plus développée avec les viennoiseries à hauteur de 4,20 €, ce qui se rapproche des tarifs actuels.

Pour le restaurant Brillat-Savarin, vous avez un descriptif des différentes offres culinaires avec cinq hors-d'œuvre sur un Salad Bar et quatre hors-d'œuvre dressés. C'est un peu plus que ce que vous avez aujourd'hui mais cela reste proche. L'objectif n'était pas de diversifier à outrance mais d'avoir une offre peut-être un peu plus restreinte et qu'elle tourne plus souvent pour les clients.

On retrouve un plat du jour, un plat concept (pizzas, pasta) en alternance, un plat en libre-service avec un objectif de fluidification du service. Pour une partie de l'offre, à peu près le quart, le convive ira directement au poste de distribution libre-service et partira avec son plateau en caisse. Bien évidemment, on retrouve également la grillade avec un choix d'accompagnement assez fourni, proche de ce que vous avez aujourd'hui. Il prévoit également un dessert bar et quatre desserts dressés.

De son côté, la restauration rapide avec la cafétéria Robert Debré va être significativement valorisée avec une partie sandwiches et salades qui ira au-delà de ce que vous avez aujourd'hui, une gamme de desserts également largement valorisée et diversifiée. Quant aux boissons, cela correspond à peu près à ce que vous avez aujourd'hui.

Pour valoriser la prestation, le parti pris de la société ANSAMBLE était de se doter d'un véritable office de préparation, de renouveler complètement l'espace consommation où les convives vont pouvoir s'asseoir sur des assises différentes et de changer la distribution avec plus de libre-service, ce qui permet aux convives d'aller plus vite en distribution. Globalement, cet espace va retrouver sa juste place, comme le prévoit l'un des objectifs que j'indiquais précédemment. Voici la vision de la cafétéria avec une table centrale et des assises hautes et de part et d'autre des assises basses traditionnelles, ainsi que des poufs installés côté hall intérieur.

Au restaurant, vous pouvez voir la partie libre-service avec les deux postes de distribution de bœufs ou de plats sabots, ainsi qu'un mur de fruits. Ce point de distribution constitue un élément important de fluidification du service.

L'autre élément de fluidification est l'ajout d'un troisième poste d'encaissement, c'était l'enjeu principal au-delà de la qualité de service sachant que la distribution actuelle est assez pénalisante, même si vous avez par ailleurs une superbe cuisine.

L'autre grand enjeu est l'organisation du service. Il est prévu qu'ANSAMBLE mette à disposition quatre agents dont un directeur de site, un chef de cuisine, un chef de groupe pour la caisse, et une responsable cafétéria. Ces quatre personnes viendront s'ajouter aux dix fonctionnaires mis à disposition de l'équipe EHESP actuelle. Ces équipes représentent un ratio de productivité correct mais laisse un peu de marge de progression, une potentielle évolutivité a été prévue dans le cadre de la concession.

S'agissant de l'intégration, passer d'une régie à une concession en un été n'est pas aussi simple et nécessite un accompagnement particulier et, pour le coup, un calendrier assez serré si le CA acte la proposition.

Une rencontre a eu lieu le 8 juin entre les agents EHESP et ANSAMBLE qui a priori s'est bien passée. Les 23 et 30 juin sont des dates d'entretiens individuels avec le directeur de la restauration. Demain, il est également prévu une rencontre avec les CDD et les intérimaires afin de leur présenter la société ANSAMBLE et d'échanger si des opportunités devaient se présenter.

Le 7 juillet, lorsque les organisations seront calées après les entretiens individuels, une rencontre collective est prévue pour présenter l'ensemble de l'équipe, le projet d'organisation à partir du 21 août, avec les fiches de poste de chacun, le descriptif des prestations, etc. Du 10 juillet au 13 juillet, on prévoit de signer les contrats.

Ensuite, lors de la passation officielle prévue le 21 août, l'idée est d'opérer une transition sur six mois. Je précise que nous n'avons pas fixé de cap et la société ANSAMBLE nous a présenté cette durée qui nous a paru intéressante, avec notamment trois encadrants supplémentaires qui viendront sur site durant cette période.

Il s'agit du directeur de la restauration actuelle de Ouest-France qui viendra en appui du directeur de site pendant deux mois. Le directeur de la restauration d'Yves Rocher, également géré par ANSAMBLE, viendra durant trois mois. Ce sont des gens très opérationnels, très au fait des prestations ANSAMBLE et auront pour mission de transférer la spécificité de la société. Jusqu'à maintenant, on a produit un peu du générique, la ligne de prestations ANSAMBLE nécessite un minimum de personnalisation et d'accompagnement.

Au-delà des trois premiers mois, le relais sera pris par M. Sergil Coppola que nous avons également vu en soutenance, directeur d'un restaurant interentreprises le Calydon, qui était jusqu'alors conseiller culinaire interne chez ANSAMBLE. Il supervisera la transition et l'accompagnement technique sur les prestations.

Chacun des 10 agents aura également un parrain en interne qui sera son alter ego fonctionnel dans d'autres restaurants pour la passation, non pas en termes de technique de production mais d'expérience dans l'entreprise. Nous avons trouvé que cet élément supplémentaire était le bienvenu.

Bien évidemment, nous allons intégrer un outil spécial qui s'appelle OCM et permet de suivre des KPI, des niveaux de conformité, des plans d'action pour être en accompagnement du délégué et non pas en confrontation mais plutôt dans l'optique de travailler en tripartite.

Merci de votre attention.

M. DEBEAUPUIS.- Vous intervenez en tant que consultant spécialisé à la demande de l'EHESP. Les dix fonctionnaires resteront donc mis à disposition de cette société d'importance qui est proposée pour la signature du contrat de concession de service public. Mme Prioul va apporter quelques éléments complémentaires.

Mme PRIOUL.- En ce qui concerne les agents du service de restauration, ils font l'objet depuis un an d'un accompagnement personnalisé par la direction des ressources humaines pour leur permettre d'envisager des mobilités internes ou des formations qu'ils souhaiteraient éventuellement effectuer pour une montée en compétence en vue d'une possible mobilité.

Par ailleurs, nous avons fixé des engagements assez forts dans le contrat de concession en termes d'approvisionnement bio et locaux afin d'assurer une qualité de service qui était attendue dans le cadre des six objectifs assignés à la nouvelle restauration de l'école. Cette plate-forme de suivi nous permettra d'assurer le respect de ces engagements.

Mme LEROY.- Nous n'avons pas d'exemplaires de contrat de mise à disposition dans nos documents. Qu'arrivera-t-il au personnel au bout de deux ou trois mois si cela ne leur convient pas ?

Mme PRIOUL.- Pour l'instant, il n'y a pas de projet de contrat de mise à disposition puisque nous attendions que le conseil d'administration se soit prononcé sur le contrat de concession. En l'occurrence, il s'agit d'une mise à disposition relativement traditionnelle dans le secteur public. Les agents ont déjà eu une présentation précise de ce que la mise à disposition va impliquer comme changement mais également de conservation de leur statut. Bien entendu, ils restent des agents de l'école, reçoivent une fiche de paye et voient leur carrière gérée par l'école.

En revanche, il leur a été clairement exposé l'organisation quotidienne de leur travail avec un supérieur hiérarchique direct qui ne dépendra plus de l'EHESP mais de la société ANSAMBLE, concessionnaire si vous émettez un vote favorable sur le projet de contrat.

Bien entendu, ce contrat n'est pas conclu pour la vie entière de l'agent. Il est limité à la durée de cinq ans qui est la durée du contrat de concession ainsi que par l'effet du déroulement normal d'une carrière, à savoir un départ à la retraite, une éventuelle mobilité à laquelle les agents concernés pourraient répondre, etc.

M. BEKHTI.- Pour les élèves fonctionnaires, après avoir lu les différents documents et discuté longuement avec la direction, nous indiquons que ce projet répond majoritairement à nos principales attentes, c'est-à-dire des produits bio, de meilleure qualité, davantage de fluidité.

Un point reste cependant négatif concernant le petit déjeuner qui fait encore aujourd'hui l'objet de longues discussions sachant que nos camarades viennent nous voir à ce sujet. En l'occurrence, il deviendra payant avec des tarifs hôteliers qui restent les mêmes, ce qui finalement fait augmenter le coût payé par les élèves fonctionnaires.

Dans une étude que nous avons pu réaliser, la majorité des élèves fonctionnaires ont exprimé qu'ils ne viendront pas au petit déjeuner s'il devient payant. En outre, cela pose beaucoup de problèmes en termes de santé publique car si des personnes ne viennent pas au petit déjeuner ou préfèrent grignoter dans leur chambre, ce n'est pas forcément une solution. Si l'on peut constater que tout le monde ne va pas prendre son petit déjeuner, ils sont tout de même beaucoup à préférer en bénéficier.

Un argument avancé par la direction consistait à dire que le fait que le petit déjeuner devenait payant permettrait d'obtenir des APL, mais il a bien été vu que ce ne serait pas le cas, en tout cas pas pour les élèves fonctionnaires car en alternance entre des stages et de la formation ici, il n'est pas possible de disposer de ces aides. Donc, globalement, c'est une augmentation du coût.

Ensuite, si l'on doit peser le pour et le contre pour se prononcer sur ce projet, malgré ces difficultés nous allons voter pour en raison des avantages sur la restauration du midi.

M. DEBEAUPUIS.- Je précise concernant les fonctionnaires mis à disposition qu'il s'agit non pas d'un contrat mais d'une convention de mise à disposition entre l'école et l'organisme. Les fonctionnaires ne deviennent évidemment pas contractuels et restent régis par le droit statutaire et leur employeur EHESP.

M. SANNIÉ.- Je m'adresse là aux représentants des étudiants qui viennent de s'exprimer ; j'espère que vous aurez la même fougue et le même engagement au moment où il s'agira de défendre l'accueil des malades sur la question de la restauration dans les centres médico-sociaux et à l'hôpital. Je m'en souviendrai car c'est un enjeu majeur. J'espère donc que vous serez animés de cette même foi.

M. RALL.- J'ai un questionnement autour de la formule « repas malin » qui répondait en partie à une demande des étudiants qui était d'avoir un menu adapté à leurs revenus. En l'occurrence, il s'agit peut-être d'une formule adaptée mais certainement pas à leurs revenus, sachant que lors de notre enquête conduite auprès des étudiants, ils avaient mis en évidence non pas le manque de qualité des produits qui avaient été reconnue moyenne voire bonne, avec également un accueil du personnel excellent, mais avaient jugé le prix assez catastrophique.

Lorsque nous leur avons soumis la possibilité d'avoir une formule étudiante, 95 % considéraient intéressant d'avoir une formule complète à 3,80 €. Nous nous sommes retrouvés face à un refus de la direction qui estimait que le « repas malin » pouvait être une solution, laquelle avait été étudiée à l'époque à 4,50 €. La différence avec 5 € n'est que de 0,50 € mais j'y vois 11 % d'augmentation.

Ma question est de savoir si ces 4,50 € étaient une annonce un peu virtuelle pour calmer nos ardeurs à l'époque ?

Par ailleurs, il est indiqué que les tarifs seront révisés selon une formule précise en fonction de la valeur de l'indice des prix à la consommation. Est-ce à dire que le conseil d'administration de l'EHESP n'aura plus aucun droit de décision sur l'évolution de ces prix ?

Mme PRIOUL.- Effectivement, pour une durée de cinq ans, le conseil d'administration va approuver un contrat qui détermine les conditions d'évolution des tarifs. Le conseil d'administration est saisi ce jour d'un contrat accompagné des tarifs qui vont s'appliquer jusqu'à mi 2018. Ensuite, les tarifs évolueront selon la formule qui est fixée dans le contrat, ce qui est tout à fait traditionnel pour tous les contrats de concession. Le conseil d'administration sera de nouveau saisi au terme de la période de cinq ans de ce contrat des nouveaux tarifs qui seront déterminés au terme d'une nouvelle procédure de publicité et mise en concurrence.

Mme ROCHEFORT.- S'agissant du tarif du « menu malin », nous avons effectivement noté que le prix idéal à retenir sur cette formule était de 4,50 €. Au regard des huit candidatures reçues et à l'issue des négociations, il s'est avéré que le niveau de nos exigences avec 20 % de bio et 40 à 45 % d'approvisionnement local et un grand niveau de produits frais intégrés dans toutes les préparations ne permettait pas de respecter ce seuil.

Sachant que tous les tarifs apparaissant ici en vert figurent dans le cadre économique de manière plus détaillée et font l'objet d'une compensation pour chacun des plateaux, qui va être versée par l'école et contribuera au coût final qui lui incombera dans le financement de cette opération. Par exemple, le repas « menu malin » revient au concessionnaire à plus de 8,80 € en prix de revient, ce qui conduit l'école à payer 3,80 € pour chaque passage en caisse alors que les convives débourseront 5 €.

M. DEBEAUPUIS.- Les 662 000 € que continuera de payer l'école correspondent essentiellement à la compensation de certains tarifs pour environ 400.000€ et aux amortissements.

Mme QUIOT.- Pouvez-vous compléter cette présentation sur l'aspect économique, en particulier sur les travaux qui doivent être faits ? J'entends bien au vu des calendriers annoncés que le conseil d'administration glissait dans une procédure déjà bien engagée de mise en exécution de ce projet, puisque les premiers rendez-vous avec les personnels commencent demain. Cela laisse peu de marge au conseil d'administration pour dire quoi que ce soit.

Mais l'aspect qui m'intéresse concerne les travaux car je n'ai pas très bien compris quelle était leur importance. J'ai l'impression qu'ils sont conséquents et doivent se faire dans un temps record durant l'été ; qui les paye, qui les amortit et comment cela se passe-t-il sur le plan financier ?

Mme PRIOUL.- Sur la question des délais, il est exact que nous entrons dans la dernière phase de la procédure de mise en concurrence qui a été initiée il y a déjà longtemps. La présentation du contrat en conseil d'administration est loin d'être anecdotique puisque c'est ce qui va permettre ou non de lancer la concession de restauration et donnera au directeur le pouvoir de signer ledit contrat.

En revanche, sur les aspects relatifs aux personnels, nous avons pris la décision, en accord avec Élisabeth de Laroche Lambert et Laurent Chambaud, de proposer à la société ANSAMBLE de rencontrer d'ores et déjà les agents sachant que ces derniers partent tous en congé le 13 juillet. Dans ce contexte, il nous semblait important qu'ils aient le temps de se préparer et de réfléchir avec la société ANSAMBLE à leurs nouvelles conditions de travail. C'est vraiment dans un souci de préserver les agents affectés au service de restauration et d'assurer la meilleure qualité des relations sociales que nous avons procédé par anticipation.

En ce qui concerne les travaux, les délais sont contraints et les travaux au restaurant Brillat-Savarin sont de relativement faible importance et seront assurés pendant la période de congés d'été de manière à ce que le 21 août, jour de réouverture de restaurant, le mur de présentation, la troisième caisse et les tables de tri soient d'ores et déjà aménagés.

S'agissant de la cafétéria, les délais de réalisation vont être plus importants mais néanmoins serrés puisqu'elle ouvrira dans cette nouvelle formule le 25 septembre. Effectivement, la société ANSAMBLE s'est engagée au terme des négociations, et au vu de ses propres calendriers de relations avec ses fournisseurs, sur cette date du 25 septembre qui correspond à une arrivée un peu plus massive d'élèves et étudiants au sein de l'école.

Par ailleurs, tous ces travaux sont financés par la société ANSAMBLE, amortis par cette dernière et intégrés dans les frais fixes qui participent à la détermination des prix des repas.

Mme QUIOT.- Comme les travaux sont intégrés dans les frais fixes et que la société les amortit, il est intéressant de savoir dans quelle proportion pour ne pas les faire supporter à l'utilisateur. Il y a quelque chose dans le montage économique qui est intéressant à développer. De la même façon que l'on parlait de la formule de révision des prix qui n'est pas très grand public, avez-vous fait des simulations ou des tests, le choix de l'indice de consommation était-il le même pour tous les contrats et tous les prestataires ? Il ne faudrait pas au bout d'un an découvrir des évolutions de prix.

Mme PRIOUL.- S'agissant des investissements, leur charge revient intégralement au concessionnaire qui les amortit. L'école n'a aucun engagement financier de ce point de vue, et au terme du contrat de concession, l'ensemble des travaux des aménagements réalisés par le concessionnaire revient à l'école. Ces investissements sont amortis sur cinq ans, je laisserai M. Roy répondre sur l'autre point pendant que je cherche leur montant.

M. ROY.- Il est bien évidemment hors de question que le convive supporte à quelque moment que ce soit le coût des investissements qui rentrent dans la compensation et non pas dans le tarif payé.

S'agissant des indices, en tant que AMO spécialisé restauration, nous tenons un comparatif permanent sur les 10 à 15 dernières années et nous regardons en général le court terme avec des effets de conjoncture. Nous proposons soit des indices combinés, soit des indices composites de façon à proposer à nos clients celui qui, sur les dernières années, a conduit aux augmentations les plus réduites. Pour suivre beaucoup de contrats de ce type, il faut bien faire attention 12 mois après le lancement au fait que le bon indice est utilisé pour le calcul. Cela fait partie de notre travail et nous le ferons dans le suivi prévu. C'est un réflexe bien naturel d'utiliser l'indice de référence qui n'est pas toujours celui indiqué dans le contrat.

M. ROSENBLATT.- Je reviens aux tarifs car les choses sont effectivement très claires, j'avais initialement compris lors de nos débats antérieurs sur le principe même de la délégation que l'école conservait une maîtrise tarifaire sur les prestations qu'elle servait, même s'il fallait bien que le concessionnaire puisse répercuter les coûts à l'école.

En fait, ce qui accompagne ce dossier est un transfert de la définition des tarifs facturés aux utilisateurs de l'école et de son conseil d'administration au concessionnaire, lequel est tenu par les formules mentionnées notamment en page 31. Aussi, le conseil d'administration se dessaisit pour la durée du contrat de la possibilité de fixer lui-même le tarif des repas au profit du concessionnaire. C'est une décision très importante, même si la formule objective les éléments constitutifs des coûts de revient.

C'est d'autant plus navrant que nous portons les uns et les autres régulièrement depuis plusieurs années le dossier du régime indemnitaire des élèves sur lequel il n'y a pas de révision calculée sur les prix à la consommation ou les salaires, ou tout autre élément. Je rappelle tout de même que ce régime indemnitaire n'a pas bougé depuis 2001. Donc, on organise un système dans lequel l'hôtellerie va évoluer à la hausse alors que pour le reste, la compensation que constitue le régime indemnitaire n'évolue pas.

M. LAVAIL.- Non seulement j'adhère à ses propos, mais nous nous associons avec mon camarade aux craintes exprimées vis-à-vis de cette formule et l'absence de regard du conseil d'administration sur l'évolution des prix.

M. CRÉPEY.- La formule est effectivement discutable car sa structure ne correspond pas vraiment à la structure de coût des repas ; 50 % sur l'indice de la matière première et 50 % sur l'indice de la masse salariale.

Par ailleurs, je me demande pourquoi l'école ne garde pas la main sur la partie concernant la compensation et les tarifs sociaux de manière annuelle. Même en laissant le concessionnaire maître de ses tarifs, l'école a le choix de compenser plus ou moins les tarifs des repas. Typiquement, si l'on fait 320 000 € d'économies en passant à une concession, rien n'empêche de rajouter 0,50 € au « repas malin » pour le faire retomber à 4,50 € ? Pourquoi le conseil d'administration ne pourrait-il plus jouer sur ce levier de compensation de tarifs sociaux séparément des tarifs fixés par le prestataire ?

De la même façon, anciennement, le petit déjeuner était inclus dans la prestation de résidence ce qui posait problème pour les APL. Mais si un concessionnaire gère le petit déjeuner, ce coût pourrait être effacé par l'école via la compensation des tarifs sociaux. Cela ne poserait pas de problème puisque ce n'est pas la même entité. À moins qu'il y ait un problème d'ordre économique, ce qui est une autre question. Et dans ce cas, il ne faut pas se cacher derrière son petit doigt et dire que l'on en a décidé ainsi.

M. DEBEAUPUIS.- La compensation représente la moitié du coût réel du repas, tout ce qui vous est présenté est le fruit d'une longue négociation.

Mme PRIOUL.- J'ai trois éléments de réponse.

Tout d'abord, la formule de révision des prix a été fixée à l'origine de la procédure de mise en concurrence et n'a pas évolué. L'ensemble des candidats a répondu sur cette base et il n'y a pas eu de différence de traitement entre aucun d'entre eux. Ensuite, le montant des investissements est fixé à 132 747 € HT. Enfin, l'indice qui sert à la révision des prix a diminué cette année, et son application cette année aurait conduit à une diminution des tarifs tels qu'ils figurent au contrat.

M. ROY.- Un complément d'information dans l'équilibre 50/50 ; le coût d'un repas en restauration est de 45 % de matières premières, 45 % de main-d'œuvre, puis 10 % d'autres coûts, dont les investissements. On ne fait pas évoluer les autres coûts mais, de mémoire, il y a un invariant à hauteur de 15 points, à égale proportion, on fait évoluer la matière première d'une part et les coûts salariaux d'autre part. Sachant que l'on a même intérêt à le faire car aujourd'hui, si la matière première n'évolue pas à la hausse, la main-d'œuvre a tendance à toujours évoluer.

M. DEBEAUPUIS.- Pouvez-vous répondre à propos du dessaisissement apparent ou réel de la fixation des tarifs des usagers ?

Mme PRIOUL.- Il n'y a aucun dessaisissement de l'école sur la fixation des tarifs, en revanche, sa décision est simplement organisée de manière différente. Jusqu'à présent, le service étant géré en interne, les tarifs étaient fixés annuellement en même temps que l'ensemble des autres tarifs appliqués au sein de l'école, sans prendre nécessairement en compte l'équilibre économique de cette prestation isolée au sein de l'école. Aujourd'hui, elle le sera dans le cadre de ce contrat de concession. Celui-ci est conclu non pas entre l'école et l'école mais entre l'école et une société concessionnaire qui doit elle aussi disposer d'une certaine visibilité pour assurer la rentabilité des investissements qu'elle va engager dans le cadre du contrat ainsi que sur ces contrats fournisseurs.

Cette visibilité que l'on offre à la société concessionnaire exige que nous nous engageons également sur un tarif que le CA va approuver aujourd'hui et qui évoluera pendant les cinq années à venir. Il n'y a donc pas de dessaisissement mais en revanche une organisation différente de la prise de décision.

Mme QUIOT.- Pour être clair ; la délibération ne sera pas exécutoire aujourd'hui mais dans 15 jours compte tenu des délibérations du conseil. Donc, M. le directeur ne pourra pas signer avec date d'effet d'aujourd'hui le contrat de concession. Il faudra attendre soit le délai de

15 jours et l'approbation tacite, soit l'approbation expresse qui ne manquera pas d'arriver beaucoup plus tôt.

Mme PRIOUL.- En toute hypothèse, le contrat ne peut être signé aujourd'hui car il faut respecter le délai de recours que les candidats malheureux sont en droit d'exercer. La signature du contrat interviendra donc autour du 6 ou 7 juillet en l'absence de recours précontractuel.

M. DEBEAUPUIS.- J'imagine que le directeur dans le cadre de ses pouvoirs va poursuivre la procédure sur la base de la délibération.

M. MESURÉ.- Sur la base du questionnement de Mme Quiot qui me paraît extrêmement fondé, j'allais demander quels critères avaient permis de structurer les tarifs au départ. D'après ce que l'on a entendu, on est très loin de dire que les tarifs suivront l'évolution des biens de consommation, ce qui ne veut rien dire car il faudrait le définir. Il faudrait retenir l'évolution des critères de départ puisqu'ils nous ont été détaillés de façon précise, et c'est uniquement sur cette base que l'on devrait voir l'évolution des tarifs durant la durée du contrat, ce qui donnerait plus de sécurité au CA qui n'est plus maître des tarifs pendant cinq ans.

M. ROSENBLATT.- J'avais compris que ces éléments figuraient à la page 31, avec la formule du prix initial à la date de signature du contrat de concession et un prix révisé par la suite. Mais je m'étonne car nous n'avons pas ces éléments. Il est indiqué à la page 30 à l'article 5.1.1 « Fixation des tarifs » que « les tarifs actuels pratiqués selon les diverses typologies de convives sont présentés dans l'annexe "Données du concédant" », et je m'étonne aussi car il est écrit que « le souhait du concédant est de rester au plus près de cette structure et de ses niveaux de tarifs, prioritairement pour ce qui concerne la restauration des personnels et apprenants. Les tarifs finaux sont annexés au présent contrat ». Il me semble que mentionner un souhait du concédant n'est pas exactement une clause contractuelle mais une déclaration d'intention qui n'est sanctionnée par rien.

Quant aux tarifs finaux, ils ne sont pas annexés, en tout cas nous n'en disposons pas et je ne voudrais pas que cela puisse constituer une irrégularité dans la délibération qui nous est demandée. Finalement, on nous demande de donner notre approbation au contrat de concession de service public, et c'est bien, madame, un dessaisissement du conseil pour les cinq années qui viennent puisque les tarifs sont fixés par le concessionnaire en fonction de cette formule, et nous le faisons sans connaître les tarifs.

M. DEBEAUPUIS.- Ce n'est pas nécessairement le sens de la réponse qui vous a été donnée tout à l'heure telle que je l'ai comprise. Pouvez-vous bien clarifier qu'il y a un tarif de prestations vis-à-vis du concessionnaire qui ne sera pas le tarif de l'utilisateur qui, lui, demeurera fixé par le conseil dans sa compétence ?

Mme PRIOUL.- Non, le contrat aujourd'hui renvoie effectivement à des tarifs fixés et qui apparaissent dans le cadre économique, lesquels seront les tarifs des prestations de restauration qui seront appliqués entre le 21 août 2017 et le 21 août 2018. Avant cette dernière date, le concessionnaire présentera à l'EHESP sa proposition de révision des tarifs.

M. DEBEAUPUIS.- Mais que se passe-t-il pour 2017 ?

Mme PRIOUL.- Les tarifs qui seront appliqués sont fixés par l'école au terme de la procédure de mise en concurrence et figurent dans le « cadre économique » qui est l'une des annexes au contrat de concession. Les tarifs de la concession ne figurent pas dans le contrat de concession en tant que tel mais dans une annexe intitulée « cadre économique » qui vous a été communiquée en même temps que la convocation mais qui n'a pas été imprimé et ne figure pas dans le dossier qui est remis sur table. Le contrat de concession est un document volumineux et donc, le conseil d'administration approuve bien les tarifs aujourd'hui qui ont été projetés à l'écran. Sachant que l'approbation concerne le contrat dans son intégralité : contrat de concession et annexes.

M. ROSENBLATT.- Donc, nous sommes bien dessaisis et nous ne voterons plus les tarifs sur les cinq années qui viennent. Ils s'imposeront.

M. DEBEAUPUIS.- Le projet de délibération est donc le suivant : « Le conseil d'administration, approuve : la procédure de publicité et de mise en concurrence, le choix de la société ANSAMBLE, le contrat de concession pour l'exploitation, autorise le directeur à signer le contrat de concession ». Les membres sont-ils suffisamment éclairés ?

M. RALL.- Après discussion avec mes camarades et les fonctionnaires, étant donné qu'il s'agit du dernier point de l'ordre du jour de la matinée et que nous reprendrons sur un autre sujet en début d'après-midi, nous proposons une suspension de séance permettant d'accéder aux documents qui ont été envoyés par e-mail et d'y réfléchir, et reprendre en début d'après-midi par le vote.

M. CHAMBAUD.- Que cette délibération soit soumise au vote du CA ce matin ou cet après-midi ne pose aucun problème. En revanche, j'insiste sur le fait que le processus que nous avons mis en place a été très long et a démarré sur décision du conseil d'administration.

Il vous est donc demandé au travers de cette délibération d'approuver la procédure de mise en concurrence et le choix de la société fait au sein de l'école à l'issue de ce processus. Sachant que nous avons discuté avec les quatre prestataires retenus dans une première phase sur le prix et les prestations offertes en regard.

Il est effectivement demandé au conseil d'administration d'approuver à la fois le processus cette année et les modalités de révision pendant les quatre prochaines années. La terminologie, à savoir qu'il s'agisse d'un dessaisissement ou non, revient à chacun, mais nous demandons clairement d'autoriser le directeur à signer ce contrat qui inclut le démarrage de la restauration à la fin du mois d'août et, par ailleurs, un mécanisme qui permet de revoir tous les ans le processus de fixation des prix, tel que la société le souhaite.

Le processus nous permet de faire des économies de 300 000 €, et si cela essuie un refus, il est tout à fait possible de réintégrer cette somme pour faire baisser les prix. Pour le coup, le processus ne nous fera rien gagner alors que l'objectif initial était que de voir quel pouvait être le gain.

Excepté si le conseil d'administration refuse de délibérer sur le sujet, il me paraît important, y compris par rapport à la longueur du processus et l'imminence de ce qui doit se passer dans les prochaines semaines, qu'une décision soit prise dans un sens ou dans l'autre puisque le conseil d'administration est souverain en la matière.

M. SCHMID.- J'ai quelque peu « décortiqué » la formule et il ressort de mon analyse rapide que cette dernière est parfaitement objective. Je n'ai pas trouvé d'éléments subjectifs laissés à la charge du concessionnaire. Tout à l'heure vous avez parlé de 45/45 + 10, en l'occurrence nous sommes plutôt à 50/50 sachant que vous avez dit que le poids des investissements ne pesait pas sur les tarifs. Donc, la formule sur un plan mathématique me paraît complètement neutre et indiscutable.

L'important est bien le tarif de départ défini, il est bien évidemment inutile d'insister sur l'importance de la mesure de la qualité de la prestation. Ensuite, je ne vois pas de risque particulier à la mise en œuvre de la formule indiquée puisqu'elle ne repose que sur des indices qui ne dépendent pas du concessionnaire. Il n'y a pas de danger particulier dans cette formule qui ne me choque pas.

M. DEBEAUPUIS.- Je rappelle que le conseil d'administration est saisi sur des questions de principe, à savoir approuver la procédure menée jusqu'à présent, le choix de la société ANSAMBLE, le contrat de concession en autorisant le directeur à signer le contrat après les vérifications d'usage dans le cadre de ses missions et compétences. Nous lui faisons confiance pour nous éclairer dans les meilleurs délais sur les interrogations soulevées.

M. LERAT.- Pour information, le comité technique s'est abstenu à l'unanimité sur ce dossier.

M. ROSENBLATT.- Après avoir eu les éclaircissements nécessaires, je ne voterai pas cette délibération car elle constitue bien un dessaisissement. Je partage ce que dit Jean Schmid sur cette formule de révision tout à fait usuelle que l'on trouve dans les marchés publics, mais le conseil d'administration renonce à décider des tarifs de restauration dans les années qui viennent qui découleront directement de la formule, et je pense que cela n'est pas souhaitable.

M. BEKHTI.- Après réflexion, je pense que nous manquons de précisions sur la question des tarifs et le dessaisissement du conseil d'administration pose également question, c'est pourquoi nous allons nous abstenir.

M. CRÉPEY.- Pour moi, le seul point qui pourrait tout résoudre est la question de la compensation des tarifs sociaux. Il est normal que le prix des prestations évolue dans le temps étant donné les indices utilisés, mais le prix réel pour l'utilisateur va être modulé par cette compensation que le CA doit pouvoir voter chaque année, gardant ainsi le contrôle sur le prix. Pourquoi ne serait-il pas possible de maintenir ce pouvoir décisionnel annuellement ?

Mme PRIOUL.- La compensation des tarifs sociaux résulte d'un équilibre qui se définit non pas au niveau du budget de l'école mais du contrat. Approuver chaque année le montant de la compensation des tarifs sociaux n'a pas de sens au regard de l'équilibre contractuel. En revanche, si le conseil d'administration souhaitait voter des versements au profit de catégories de personnels, il s'agit d'une autre question. Mais dans le cadre du contrat en tant que tel, il n'y a pas d'autres modalités possibles, sinon on crée un risque juridique en modifiant la qualification du contrat.

Mme QUIOT.- Pour ce qui concerne le ministère des Affaires sociales, nous étions favorables au principe de la concession de service public pour un recentrage de l'école sur son cœur de métier qui n'est pas la restauration ou l'hôtellerie. Nous avons un simple regret sur la gestion des personnels qui vont encore émerger sur des plafonds d'emploi sans que nous ayons de visibilité sur la durée du contrat pour voir comment cela va évoluer.

La deuxième interrogation est que nous découvrons en séance un certain nombre d'éléments de nature économique. J'ai lu le contrat et ma question sur la formule de révision n'a pas eu de réponse, je demandais simplement si vous l'aviez testée. Donc, par rapport aux tarifs de 2017, avez-vous testé la formule en projection ? En l'occurrence, la formule main-d'œuvre utilisée ici est générale alors que les personnels majoritaires qui vont accomplir la prestation sont des fonctionnaires.

J'avais juste besoin d'un éclairage sur ces points afin que la signature du directeur soit bien bardée, car on sait très bien que ces contrats de concession de service public méritent toute l'attention nécessaire. Même si ce n'est pas grand public, je pense que l'on doit à l'ensemble des administrateurs un certain nombre de garanties ou d'assurance sur le vote qu'ils vont être amenés à faire aujourd'hui.

J'en déduis que nous n'avons pas de grandes marges de manœuvre puisque cette délibération rentre dans un processus déjà planifié et que tout report du vote aujourd'hui se répercuterait sur les personnels, ce que je regrette infiniment. Nous voterons pour le principe mais je rappelle que la décision sera exécutoire après approbation expresse.

M. BOËL.- J'ai entendu tout à l'heure que le coût du repas était de 8 € et le prix fixé de 5 €, et donc que 3 € étaient pris en charge par l'école. Par quel mécanisme l'école paie-t-elle ces 3 € pour obtenir un tarif de 5 €, et qu'advient-il année prochaine de ces 3 € ?

M. ROY.- C'est au travers de la compensation du tarif social que l'école, dans les 389 000 €, verse le différentiel. La réponse économique qui a été communiquée comprend à la fois des tarifs aidés avec compensation et d'autres qui ne le sont pas, par exemple les prestations spéciales. Sur toute la tarification concernant les apprenants, les personnels, il y a une logique de compensation du tarif social comme cela se fait partout.

Le point de départ était que les candidats se voient communiquer les tarifs actuels et la stratégie a été différente pour chacun, dont celle qui consistait à rester au plus près des tarifs actuels avec des deltas qui peuvent varier au détriment des uns et des autres de temps en temps. Mais au global, ils sont restés au plus proches des tarifs actuels qui étaient la donnée de base communiquée à tous.

Mme DE LAROCHELAMBERT.- J'ajouterai qu'il était demandé une vraie amélioration de la qualité, notamment suite aux enquêtes faites auprès des personnels. Les tarifs ne sont pas, à peu de chose près, en baisse par rapport à ce que nous pratiquons aujourd'hui, mais en compensation l'aspect qualité est nettement développé dans ce projet.

M. BOËL.- Si l'année prochaine, suite à la révision du tarif avec l'application de votre formule, l'augmentation est de 10 ou 0,20 €, par le biais de la compensation des tarifs sociaux, l'école peut-elle prendre à sa charge cette augmentation pour maintenir le tarif fixé initialement ?

M. DEBEAUPUIS.- Une concession de service public est trop complexe pour que l'on puisse vous apporter une réponse en séance. Je pense que l'école a bien compris la nature des interrogations soulevées par le conseil. En tant que président, je vous propose de passer au vote sur les questions de principe figurant à la délibération concernant la procédure, le choix, le contrat et l'autorisation de signature du directeur qui nous apportera les informations complémentaires préalablement. Je ne pense pas que nous puissions aller plus loin ce matin et propose de passer au vote.

☒ Vote à main levée sur la délibération n° 15/2017 : **11 abstentions, 10 pour.**

(La séance est suspendue de 14 h 04 à 14 h 47.)

9. POINT D'ETAPE SUR L'ELABORATION DU SCHEMA PLURIANNUEL DE STRATEGIE IMMOBILIERE (SPSI)

Mme de LAROCHELAMBERT.- Pour rappel, en décembre 2015, le conseil d'administration a autorisé l'école à poursuivre ses travaux sur l'élaboration de ce schéma en creusant l'un des deux scénarios présentés. Pour l'heure, nous sommes dans la phase d'élaboration qui couvre la période 2016 à 2020, sachant que l'école avait auparavant élaboré un schéma 2010-2015 qui avait fait ressortir un certain nombre de diagnostics des principes stratégiques qui avaient finalement été validés. Un recensement du parc immobilier du site rennais a été opéré, ainsi qu'un certain nombre de diagnostics, une évolution des surfaces occupées ainsi qu'un chiffrage.

Le premier avis sur ce bilan avait comporté un certain nombre de réserves, un deuxième tour de table avait abouti à des demandes de précisions sur le projet l'IRSET. Cette période a donné lieu à la rénovation et une mise aux normes importantes des bâtiments de l'école : Condorcet, la restauration Brillat-Savarin et Robert Debré, à l'exception de l'aile Rousselle destinée à accueillir l'installation du département Métis. Deux éléments majeurs durant cette période ont concerné la construction de l'IRSET et celle du bâtiment Germaine Tillion où nous nous trouvons, tous les deux livrés en 2016.

L'élaboration du schéma actuel doit correspondre à deux démarches parallèles visant à la validation du schéma et sa labellisation qui comporte 16 critères imposés. Nous avançons à la fois sur la composition du SPSI et sa réalisation, et nous soumettons les critères de sa labellisation pour une démarche qualité.

Notre calendrier reste contraint. En 2016, nous vous avons présenté le diagnostic immobilier du site rennais, sachant que le site parisien a permis d'opérer l'an dernier la fusion des deux équipes au sein du bâtiment MSH Paris Nord de la plaine Saint-Denis et n'apparaîtra pas dans ce point d'étape d'aujourd'hui.

En décembre 2017, nous devons recueillir l'avis des ministères de tutelle sur le schéma présenté. Fin premier trimestre 2018, présentation au préfet de région et information du préfet d'Île-de-France s'agissant du site parisien. En avril ou mai 2018, il est prévu un avis de la direction de l'immobilier de l'État en région, puis en juin l'avis de ce conseil d'administration.

Ce processus d'élaboration se poursuit à la fois en interne avec nos instances, les groupes de travail, et en externe avec un certain nombre de correspondants.

Il avait été rappelé que ce schéma passe par une phase de diagnostic, technique, réglementaire et fonctionnelle des biens réalisés l'an passé avec quatre points importants de très grande vétusté sur quatre bâtiments du site rennais :

- le garage qui a fait l'objet d'une fermeture récente, avec le projet notamment de déclarer inutile la parcelle sur lequel il se situe ;
- le LERES, fermé depuis février 2016 avec un projet de démolition ;
- la résidence Le Gorgeu fermée depuis juillet 2015 avec un projet de démolition/reconstruction et de nouvelles modalités de gestion ;
- la résidence Villermé, dans un état de vétusté croissante sur le devenir duquel nous sommes en train de discuter conjointement avec France Domaine et Néotoa. L'objectif est de détruire reconstruire cette résidence sur notre parcelle avec de nouvelles modalités de gestion.

Le schéma stratégique actuel repose sur des objectifs précis déjà définis ensemble :

- accessibilité des accès, des bâtiments,
- évolutivité du bâti réhabilité ou reconstruit,
- proximité des usagers intervenants et apprenants,
- regroupement fonctionnel des activités,
- optimisation des surfaces exploitées,
- efficacité des nouvelles constructions,
- meilleure maîtrise des dépenses énergétiques.

Nous avons déjà avancé sur ces critères avec notamment des bâtiments réhabilités, qui répondent aux normes énergétiques nouvelles. Nous avons également travaillé sur le rapprochement des équipes de l'école concernées par le contact direct des usagers qui ont été installées au rez-de-chaussée du bâtiment Robert Debré. C'est aussi le regroupement des services du secrétariat général au premier étage ou rez-de-jardin. Toutes les opérations ont été menées au cours du premier trimestre de cette année.

Le schéma que nous présenterons et ses différentes phases d'approbation sont sous-tendus par de grands axes stratégiques : la volonté de l'école de soutenir la stratégie de formation et de recherche ; définir une nouvelle politique d'approche de l'hébergement des apprenants.

La stratégie de formation et de recherche fait l'objet d'un projet travaillé au sein de l'école par un groupe projet sous la responsabilité d'Arnaud Jézouin, directeur de la gestion du patrimoine, avec l'assistance de A2MO avec qui nous avons travaillé l'an dernier au diagnostic. Ce groupe projet représentait les différents métiers ou instances de l'école, à savoir des représentants étudiants et élèves, des enseignants, des personnels toutes catégories.

D'ici juin 2018, nous présenterons un projet pour le site rennais en correspondance avec les objectifs de soutien de cette stratégie de formation recherche. Il se décompose d'un certain nombre d'opérations successives avec un calendrier et un chiffrage d'ores et déjà précisés :

- requalification du bâtiment Séquoia en bureaux pour accueillir l'équipe du DSET, ce qui favorisera sa proximité avec l'IRSET ;
- construction d'un bâtiment Forum élaboré sur une parcelle de la surface libérée par la démolition du bâtiment LERES et permettra deux types de fonction : favoriser la vie des usagers du campus et permettre aux étudiants, élèves et personnels de bénéficier d'un

certain nombre de services (sportifs, espaces de coworking, espaces modulaires) afin de travailler ensemble et organiser un certain nombre d'événements, colloques et autres. Il est également prévu l'aménagement d'une partie modulaire permettant de récupérer des espaces de cours qui vont être neutralisés par l'installation de l'équipe du DSET dans le bâtiment et l'IRSET. Bien évidemment, il sera tenu compte de l'évolution des besoins qui portent beaucoup actuellement à la fois sur des salles de cours plus grandes et des salles qui permettent un apprentissage informatique. La structure de ce bâtiment et l'équipement dont il bénéficierait permettraient de répondre à ce double objectif ;

- démolition des bâtiments LERES et Max Weber.

M. JÉZOUIN.- Le schéma directeur immobilier est composé d'un certain nombre d'opérations qui vont s'enchaîner sur une chronologie qui reste à définir. La première étape serait la démolition de l'ancien bâtiment occupé par le LERES qui libérerait une emprise foncière qui permettrait de construire le bâtiment que l'on appelle Forum. Celui-ci serait composé de deux parties principales ; une première avec des espaces de coworking et de loisirs et de sport à destination de la vie des apprenants sur le campus et des personnels. Ce sont des espaces assez modulaires entre l'espace coworking et la salle de loisirs. En l'occurrence, une cloison modulaire permettrait de disposer d'un espace plus grand pour de l'événementiel. Un petit office permettra d'accueillir un traiteur ou tout autre type de manifestation.

La deuxième partie serait composée de salles modulables ou polyvalentes permettant d'accueillir des cours, des réunions, des travaux de groupe, des jurys. L'esprit est de rester sur un bâtiment très adaptable et de définir par la suite des possibilités d'extension simple et rapide aux besoins.

Ensuite, on transformerait le bâtiment Séquoia en espaces de bureaux pour accueillir le département de santé, environnement et travail. Certains espaces d'enseignement se verraient ainsi transférés au Forum. Chronologiquement, il convient donc de commencer par le forum avant de transformer Séquoia. Ce dernier a été dimensionné pour accueillir le DSET dans son effectif actuel mais des espaces seront libres dans un premier temps.

La troisième étape concernerait le démantèlement du bâtiment Max Weber pour libérer l'espace central et redéfinir les aménagements extérieurs et de voirie afin d'améliorer la visibilité et la lisibilité au cœur du campus pour des flux de piétons ou des modes de déplacements doux comme le vélo, voir même interdire la circulation sur cette allée centrale qui coupe aujourd'hui le campus en deux.

Le scénario a été réactualisé sur le plan financier par rapport à 2015.

Les travaux de construction sont évalués à 2,8 M€ HT pour la construction du forum, la réhabilitation de Séquoia et la démolition du laboratoire et le démantèlement du bâtiment Max Weber. Il faut ajouter à cela toute une part d'installation d'équipements à mettre en place au titre du premier équipement avec une part de crédits alloués au mobilier, et des équipements techniques notamment le Forum. La troisième partie concerne les aménagements extérieurs, la voirie et réseaux associés.

Le total « travaux hors taxes » est d'environ 3 M€ auxquels il faut ajouter la TVA et les honoraires des concepteurs et de la maîtrise d'œuvre, soit un global de près de 4,7 M€, avec une ligne réactualisée à n+3. En fonction du calendrier, nous serions sur une enveloppe de 5 M€ TTC.

Mme de LAROCHELAMBERT.- Les premiers éléments à faire sortir de cette partie sont : un gain de surfaces exploitées de plus de 2 345 m² sur l'ensemble de ses opérations ; une économie d'exploitation en matière de fonctionnement de nos sites sur laquelle nous tablons à hauteur de 100 000 € par an.

Concernant le second volet, la réflexion actuelle porte sur notre politique d'hébergement. Je rappelle que l'école dispose de trois résidences : Condorcet dont elle est propriétaire qui a bénéficié d'une réhabilitation en 2008 ou 2009, puis deux résidences (Villermé et Le Gorgeu)

dont nous ne sommes propriétaires ni du terrain qui appartient l'État ni des murs qui appartiennent à Néotoa. La résidence Le Gorgeu a fermé en juillet 2015 pour cause de vétusté, la résidence Villermé est également dans un état de vétusté avancé et devra faire l'objet dans un délai rapide d'une décision quant à son devenir.

Compte tenu du contexte économique et des missions de l'école, cette dernière souhaite recentrer l'ensemble de ses efforts et ses moyens sur son cœur de métier qui est l'enseignement, la recherche et l'expertise, et se désengager, tout en proposant des services de qualité à ses apprenants et personnels, d'une mission qui n'est pas le cœur de son métier (restauration, hébergement).

Nous avons commencé à travailler il y a un an sur le devenir de ces résidences. Cette question ne s'était pas posée auparavant car celles-ci étaient dans un état d'exploitation correcte, mais aujourd'hui la question se pose de la place de l'école dans ce contexte.

Nous avons donc commencé des discussions avec plusieurs acteurs que sont Néotoa, France Domaine et les représentants de la politique immobilière de l'État en région pour qu'elles ne soient pas que bilatérales et que nous soyons bien en phase avec leur vision des choses, les principes qui vont présider à l'élaboration des schémas directeurs régionaux et les possibilités économiques des uns et des autres.

À ce stade, nous avons enrichi les discussions d'un certain nombre d'éléments. Dès la fermeture de Le Gorgeu, nous avons proposé aux étudiants et élèves d'avoir accès au site de Studappart leur permettant de visualiser les possibilités d'hébergement qui s'offrent à eux dans les espaces rennais. Cela a permis de trouver des solutions en dehors du site même de l'école.

Par ailleurs, nous avons demandé à la junior entreprise de l'école supérieure de commerce de Rennes, en lien avec le CROUS, de mener en commun une enquête auprès de nos élèves et étudiants sur ce qu'ils souhaitent en matière d'hébergement afin de disposer des éléments nécessaires afin de les traduire dans un programme, quel que soit l'opérateur qui reprendrait.

Les résultats de cette enquête sont disponibles et ont été transmis à nos élèves et étudiants. En schématisant, ils font apparaître le fait que l'ensemble de nos apprenants met en premier critère celui du prix, y compris les élèves fonctionnaires car beaucoup ont à assurer des frais familiaux en parallèle de leur scolarité. Clairement, leur proposer des coûts trop élevés ne serait pas une solution envisageable.

Deuxièmement, ce pourrait être un mixage entre quelque chose de petite dimension et une quote-part de studio, toujours nécessaire car certains apprenants sont ici avec leur famille. Puis, ils souhaitent disposer d'un certain nombre de services, ainsi que d'une grande proximité avec l'école. Le dernier élément est qu'ils ont une approche assez mitigée vis-à-vis du mélange des populations entre les élèves fonctionnaires et d'autres populations.

En tout cas, à ce stade, plusieurs réunions sont encore programmées afin d'être dans le calendrier fixé. D'ici la fin juillet, chacun va devoir préciser sa position, à savoir l'école va d'ici un mois aller beaucoup plus loin dans la précision de ce que pourrait être le programme qu'elle demande avec telle quote-part de chambres, telle quote-part de studios, avec une politique ou non de réservation des locations dans les résidences qui seraient reconstruites et non pas à usage exclusif de l'école.

Il y a effectivement deux manières d'envisager les choses : le gestionnaire réserve un quota pour l'école avec un risque évidemment qu'il ne soit pas utilisé en permanence et que cette dernière soit contrainte de payer la location lorsque les logements sont vides, ou le gestionnaire fait état immédiatement à l'ensemble des apprenants des disponibilités en location avec une clause de préférence pour l'école puisque les résidences seraient reconstruites, l'une sur le site même de Le Gorgeu, l'autre sur une parcelle à proximité immédiate le long de la rue du même nom.

Ceci entraîne de notre part des précisions, ainsi que de la part de France Domaine et de Néotoa quant à des aspects juridiques, d'échanges de parcelles, des aspects concernant le financement puisque ces résidences seraient ouvertes à des locations de courte durée auprès de personnes aux statuts différents allant du logement social jusqu'au logement libre auxquels auraient accès un certain nombre de populations, nos apprenants en priorité mais aussi du CHU et des travailleurs de courte durée (baux d'un mois ou moins renouvelables).

Voilà où nous en sommes en résumé de ces deux sujets.

M. DEBEAUPUIS.- C'est donc un point d'information sur plusieurs fils de réflexion qui sont complémentaires ; un processus formel avec le SPSI qui n'aboutira devant le conseil d'administration qu'au printemps prochain, une discussion avec Néotoa sur l'hébergement que l'on cherche à sortir définitivement afin que l'école n'ait pas à exposer des dépenses d'exploitation ou d'investissement au titre de l'hébergement. C'est une discussion qui implique des propositions de Néotoa et une responsabilité de l'État qui est propriétaire des terrains et a signé le bail emphytéotique concernant les deux résidences.

Les éléments présentés tout à l'heure concernant le projet immobilier tiennent compte de la livraison des bâtiments IRSET et maison des sciences de l'homme ou Germaine Tillion : ils concernent la destruction et la reconstruction d'un bâtiment pour le Forum et la rénovation du bâtiment Séquoia. C'est une opération déjà conséquente qui représente 5 millions en valeur finale toutes dépenses confondues et toutes taxes incluses. Vraisemblablement, les études de l'école avançant, nous pourrions être en état de les proposer pour inscription pluriannuelle en termes d'autorisation d'engagement et de crédits de paiement sur les trois années qui viennent au CA d'octobre où l'on proposera de toute façon un budget rectificatif.

Nous voulions souligner devant vous l'avancement intéressant compte tenu des contacts que nous avons eus avec le directeur et le président de Néotoa, et les discussions que l'école mène avec l'État, sachant que cela rejoint la question du financement des investissements que l'on retrouvera au budget rectificatif lors de notre prochaine séance.

M. JARNIGON.- Pour éclairer le conseil d'administration, je précise qu'il faut prendre en considération trois niveaux : d'abord le SPSI qui vise pour l'établissement à définir sa stratégie immobilière pour les cinq ans à venir, le cadre général avec l'ensemble des opérations qu'elle souhaite conduire. Ce SPSI ne fait pas l'objet d'un financement correspondant, c'est vraiment le cadre d'opérations à conduire. À côté de cela, il y a le processus de labellisation. En fait, chacun des projets qui figurent dans le SPSI avant d'être engagé doit faire l'objet d'une labellisation en fonction du seuil qu'ils atteignent au niveau national ou régional. La labellisation concerne bien les projets au sein du SPSI.

Mme de LAROCHELAMBERT.- En l'occurrence, il nous a été précisé qu'aucun de nos projets n'est de niveau de labellisation nationale.

M. JARNIGON.- Ce sera au niveau régional. Quoi qu'il en soit, c'est pour ce projet que vous devez présenter un certain nombre de choses, y compris un plan de financement.

Le troisième étage concerne la soutenabilité pour le budget de l'établissement. Dans la labellisation du projet, la commission régionale ne valide pas le financement qui doit être observé après au niveau de l'établissement. Pour apprécier la soutenabilité budgétaire de l'opération, il est nécessaire d'intégrer ces opérations immobilières dans quelque chose d'encore plus large qui est le plan pluriannuel d'investissement qui ne comprend pas que l'immobilier, et de tenir compte également de l'aptitude de l'établissement à dégager de la capacité d'autofinancement ou pas, ce qui lui permettra de financer.

Il est important d'avoir cette vision globale des choses car les réserves de l'établissement ne sont pas infinies. C'est-à-dire que si vous décidez d'inscrire 5 M€ au budget rectificatif prochain, cela réduit évidemment les marges de manœuvre pour la suite et obère éventuellement le reste du SPSI tel que vous l'avez imaginé.

M. ROSENBLATT.- Je voudrais abonder dans le sens de cette intervention. J'ai bien noté que ce n'était pas une présentation du SPSI mais un point d'étape pour l'élaboration, c'est une prudence qui vous honore car il reste beaucoup de travail pour défricher les éléments qui seront nécessaires pour aboutir à ce document final.

Le problème est qu'il s'agit déjà d'un catalogue d'opérations lourdes et toutes a priori peuvent nous sembler pertinentes. M. Jarnigon a souligné que nous ignorons aujourd'hui ce qui est ou sera soutenable budgétairement. Au regard du PPI et des projets à venir, va-t-on encore prendre sur le fonds de roulement, jusqu'à quel niveau, si nous le faisons pas d'autres le feront-ils pour nous ? Toutes sortes de questions marquées par une grande incertitude, et sans vouloir déflorer le sujet des orientations budgétaires, il n'y a pas que de bonnes nouvelles en vue.

La difficulté d'enchaînement des dossiers est que vous allez bientôt présenter des opérations pour un financement en investissements pour 2018 qui viendra donc nécessiter des prises de position et des décisions du conseil d'administration avant que nous ayons la pleine visibilité des opérations à cinq ans.

On va nous demander de délibérer cet automne sur des projets en investissements qui vont obérer une capacité de financement immédiate, sans avoir la vue d'ensemble sur ce qu'il faudra faire après, sur ce que l'on pourra se payer dans le catalogue ou la liste du Père Noël qui serait souhaitable. De ce fait, les arbitrages demandés au conseil seront nécessairement difficiles car nous ne disposons pas de toutes les données. C'est un vieux problème que d'autres rencontrent ailleurs, et j'imagine bien que des bâtiments fermés doivent un jour ou l'autre être démolis. Bien des choses seront obligatoirement faites et je pense que ce sera un critère de choix de ce qui sera soumis au conseil d'administration, ce qui s'imposera par la force des choses, et ce sur quoi nous avons une marge de décision ou de programmation dans le temps.

Voilà pour le premier sujet que vous avez traité.

Sur l'autre, il s'agit vraiment d'un débat de fond sur le fait de savoir si l'école doit se préoccuper de l'hébergement des élèves ou des apprenants ou si ce n'est pas dans ses missions ou qu'elle peut considérer cela comme une mission seconde. C'est réellement un débat qui n'est pas que financier ou technique mais portant également sur la conception que l'on a des missions de l'école et leur organisation, que ce soit pour les étudiants et plus encore pour les élèves fonctionnaires qui ont pour la caractéristique d'être à la fois à l'école et en stage en établissement ou ailleurs pour des périodes longues. L'une des difficultés de se loger est le fait que les séquences ne correspondent pas forcément aux années universitaires ou scolaires qui s'interrompent par les stages, d'où une difficulté à se loger directement sur le marché immobilier.

Jusqu'à présent, nous avons tous en tête, en tout cas nombre d'entre nous, qu'il y avait une responsabilité de l'école dans l'hébergement des élèves. Si le conseil d'administration estime que l'école doit largement s'en affranchir, on change de modèle et c'est une décision importante.

M. CHAMBAUD.- Nous avons effectivement bien en tête qu'il s'agit véritablement d'un point d'étape, sachant que nous travaillons depuis plusieurs années pour essayer de voir quelle est la meilleure façon d'utiliser les ressources et les terrains de l'école pour en faire un véritable campus.

Par ailleurs, je ne parlerai pas de catalogue comme vous l'avez dit car il a déjà été présenté non pas des opérations qui se succèdent mais une cohérence globale, et c'est sur cet aspect qu'a été travaillé le projet.

Sur le point particulier que vous évoquez à la fin, je rappelle que la situation est un peu particulière car sur les trois résidences, une seule nous appartient. Aussi, cela complique la mission de l'école car nous sommes propriétaires d'une résidence mais locataire des deux

autres, dont une a été fermée car elle était dans un état proche de ce que le préfet pourrait classer comme habitat indigne.

Je ne méconnais pas le fait que c'est un débat important pour l'école, mais je rappelle que ceci s'inscrit dans un contexte où il n'y a pas de vision globale autour du mode d'hébergement des élèves fonctionnaires en France. Certaines écoles ont des résidences mais d'autres pas. Ce sujet a pris forme dans le cadre d'un pragmatisme historique où certaines écoles de service public ont gardé des résidences pour des élèves et d'autres pas.

Sauf erreur, il n'y a pas au niveau national de position de principe de quelque école que ce soit. Il existe plutôt une sorte de palette de possibilités qui procèdent également de choses un peu différentes. Je vois aussi au travers du réseau des écoles de service public que lorsque les écoles étaient situées assez loin des centres villes, le choix a été de faire des résidences car il était plus compliqué pour les élèves d'emprunter les transports. Dans d'autres, c'est plutôt l'inverse qui s'est produit. C'est aussi un élément à prendre en compte.

J'ajouterai que nous sommes aussi en train de regarder la situation locale, c'est-à-dire ce qu'il se passe sur le campus de Villejean. En fait, Agrocampus qui se situe à proximité connaît exactement les mêmes problématiques et se retrouve également dans les mêmes discussions avec Néotoa. Dans ce contexte, nous estimons qu'il est toujours mieux de discuter en position de force que de faiblesse. Élisabeth de Larochembert s'est ainsi rapprochée du secrétaire général d'Agrocampus afin de voir comment nous pourrions avoir une discussion ouverte et commune sur le sujet.

Mme HOUZÉ.- J'aurais aimé savoir ce qu'il restera en gestion propre pour ces résidences, notamment par rapport à nos collègues personnels qui seront certainement dans la même situation de mise à disposition que nous avons pu voir tout à l'heure.

Mme de LAROCHELAMBERT.- Le périmètre qui serait géré par l'opérateur n'est pas encore défini. Par ailleurs, nous sommes dans un calendrier dont l'aboutissement se situerait dans quatre à cinq ans quoi qu'il arrive. Les situations individuelles des personnels qui aujourd'hui sont dédiés à l'hôtellerie seront gérées dès lors que nous aurons un projet cadré. Sachant que cela ne concerne pas beaucoup de personnels et nous aurons le temps de les gérer bien en amont.

M. DEBEAUPUIS.- Contrairement aux reproches qui ont été faits à l'école, au-delà des grandes opérations comme l'IRSET et Germaine Tillion, il me semble que sa réflexion se décante puisqu'elle travaille à la fois sur son schéma pluriannuel, son plan d'investissement, et qu'il n'y a pas un catalogue de mesures mais une opération complémentaire qui coûte 5 M€ qui occupera trois à quatre ans de financement et de maîtrise d'ouvrage de la part de l'école.

Nous essayons de conserver par ailleurs la situation qui prévaut actuellement en matière d'hébergement où l'école est impliquée à la marge, en tout cas pas financièrement. Donc, elle ne se désintéresse pas de la politique d'hébergement, sinon elle attendrait que le bail emphytéotique expire doucement dans 15 ans sans rien faire pour la résidence Le Gorgeu, que la résidence Villermé finisse dans le même état. Au contraire, il y a une réflexion tout à fait proactive tenant compte des besoins et de la stratégie du site et de l'environnement rennais. Néotoa a d'ailleurs souligné qu'il était preneur d'avancer vite et de ne pas laisser la situation s'enliser.

Je pense que l'on vous a présenté là une synthèse qui n'avait pas été exprimée aussi clairement, avec des études derrière, des travaux à préparer, évidemment un plan de financement à présenter et faire valider.

Si vous n'avez pas d'autres remarques, nous pouvons aborder la politique tarifaire.

10. POLITIQUE TARIFAIRE :

↳ 1. Tarifs de formation continue 2018

Mme EVEILLARD-HOANG.- Je précise en introduction que le rapport d'activité contient un panorama des formations, ce qui donne une vue assez globale de l'offre de l'école.

Ce périmètre englobe les formations sur mesure mais également toutes les formations accessibles à des stagiaires de la formation continue, notamment les masters, mastères spécialisés et autres formations accessibles.

Sur 2016, l'activité a concerné 7 800 stagiaires, équivalent à l'année précédente. Dans le détail, on peut voir quelques variations avec un nombre de sessions proposées au catalogue en légère augmentation, le nombre de sessions en formation continue a augmenté de façon assez nette. Mais, au final, le taux d'annulation a également augmenté. Le nombre d'actions réalisées est au final assez stable avec une très légère baisse de 2,24 %.

Globalement, le nombre de stagiaires en formation continue est stable mais le nombre de jours/stagiaire a légèrement diminué car des formations annulées pouvaient être plus longues que d'autres. Globalement, nous avons un nombre de journées de formation par stagiaire qui est passé de 4 à 3,8.

Les recettes sont en progression de 5 %, avec des variations entre les formations interétablissements diplômés qui sont en très légère baisse de 1,23 % et une progression assez forte de la formation sur mesure intra.

Il vous est donné la répartition des sessions de formation selon les 5 axes du COP :

- les politiques sociales et de santé représentent 22 % des formations catalogue ;
- l'organisation, pilotage, régulation et management des services de santé dans leur dimension sanitaire, sociale et médico-sociale représente 67 %. On voit que c'est là que se concentre la majorité des formations ;
- les trois autres thématiques sont bien moindres avec 1,5 % pour l'environnement et la santé, 1,8 % pour la sécurité sanitaire et 8 % pour la promotion de la santé la prévention.

Nous proposons globalement de maintenir les tarifs pour les formations diplômantes et les parcours longs (masters, mastères spécialisés, DE, certificat, FAE), à l'exception de trois formations : Hôpital +, FAE AAH et ingénieurs hospitaliers.

Hôpital + est une formation qui nécessite d'importantes ressources pédagogiques pour laquelle des évolutions sont envisagées avec une augmentation de la part de coaching qui représente un coût important. Il est donc proposé de passer cette formation de 8 500 € à 9 500 €.

Sur la FAE AAH, il est proposé de 6 500 € à 6 600 € et ingénieurs hospitaliers de 4 800 à 4 950 €. En fait, les prix sont stables depuis plusieurs années et ses formations nécessitent d'être légèrement ajustées pour faire face aux coûts qu'elles représentent.

Le deuxième axe proposé pour cette politique tarifaire est de faire quelques ajustements en abaissant légèrement la fourchette des tarifs journaliers pour les sessions événementielles. Cette année encore, nous avons fixé une fourchette de 200 à 400 € par jour, définie en fonction de critères qui sont le niveau d'expertise, le coût de l'organisation, des intervenants et les publics ciblés. Aujourd'hui, nous nous rendons compte que certains événements que nous pourrions organiser nécessiteraient d'avoir une marge de manœuvre un peu plus grande et de passer de 150 à 400 € afin de mieux adapter aux publics que nous visons.

Il est également proposé de supprimer la mention de prise en charge par l'école des repas et pauses dans le texte des conditions générales de vente. Si le projet semble pouvoir être mené à bien, à partir de septembre, les pauses et les repas seront facturés en plus pour ceux

qui souhaitent les prendre à l'école. L'année dernière, la politique tarifaire annonçait cette disposition à partir de septembre de cette année.

Le troisième point d'ajustement consiste à rectifier le tarif du DU Éthique et décisions en santé publique. Une erreur s'est glissée dans le document en 2017 sans avoir pour autant de conséquences car c'est purement informatif et les inscriptions ne sont pas faites à l'école. Mais il serait bien de rectifier à hauteur de 1 555 € au lieu de 1 855 € comme les deux autres DU du même domaine qui ont une durée de formation plus longue.

Le dernier axe concerne l'introduction de la tarification de la formation en e-learning, pour l'instant utilisé pour les formations sur mesure. Il est proposé d'élargir cette modalité de formation au catalogue. Le calcul se ferait sur la base du tarif journalier des formations courtes catalogue, à savoir 550 €, et de le calculer au prorata de la durée de connexion moyenne estimée par apprenant. Pour relativiser les choses ; les modules en e-learning sont généralement assez courts, une demi-heure à une heure maximum mais le temps de conception est en général beaucoup plus coûteux que lorsque la formation est créée dans un premier temps pour la mettre à disposition.

Voilà pour les dispositions qui vous sont proposées pour cette politique tarifaire. Vous trouverez d'autres éléments plus qualitatifs dans le bilan qui figure dans le document.

↪ 2. Tarifs hôteliers à compter du 21 août 2017

↪ 3. Tarifs du colloque BSQF 2017

Mme de LAROCHELAMBERT.- Un complément d'information vous a été remis sur table concernant deux modifications. Nos tarifs restent les mêmes malgré une augmentation de nos charges d'exploitation mais le petit déjeuner n'est plus inclus dans le tarif des locations des chambres, vous avez vu qu'un petit déjeuner complet sera proposé à 1,50 € par le repreneur, et un nouveau tarif apparaît avec une chambre double avec douche. Le département DSET est temporairement localisé à Max Weber, ce qui a eu pour effet de libérer 20 chambres qu'il occupait jusqu'à présent au titre des bureaux et dont les douches étaient demeurées. Les travaux de remise en état sont en cours, le mobilier avait été conservé, ce qui permet d'augmenter de 20 chambres doubles les possibilités de location à partir de la rentrée.

Par ailleurs, je vous informe d'un élément ponctuel mais important car cela nous permet d'encaisser des chèques d'inscription qui commencent à arriver chez Vincent Noël pour un tarif individuel de 600 €. Il s'agit de l'organisation d'un colloque initié il y a deux ans par Arnold Magdelaine qui se déroulera cette année à l'abbaye de Saint-Jacut-De-La-Mer. Nous avons besoin de soumettre cette délibération pour encaisser les recettes, sachant que c'est un colloque très bénéficiaire pour l'école.

M. LAVAIL.- J'ai une remarque sur la tarification de l'hôtellerie qui, pour nous, ne représente pas une stabilité des tarifs. Pour le même coût, nous avons la prestation du petit déjeuner en moins, cela revient à 30 € par mois en regard de l'étude que nous avons menée si l'on se base sur cinq par semaine. Nous sommes donc en présence d'une hausse de 6 % du tarif d'hébergement pour cette année. Or, il a été souligné que le prix est un critère déterminant au-delà du caractère pratique du calendrier des élèves fonctionnaires qui ont souvent un double loyer, voire un triple lorsqu'ils sont en stage à l'extérieur de la résidence administrative. D'autant plus que leur régime indemnitaire n'a pas évolué depuis 2001, que ce soit pour la fonction publique hospitalière ou la fonction publique d'État.

La charge pour les élèves fonctionnaires qui ne toucheront pas d'allocations de la CAF s'avère importante, raison pour laquelle nous ne sommes pas favorables à ces tarifs, et pensons que des tarifs dégressifs en fonction du nombre de jours d'hôtellerie, et prenant en compte ce nouveau prix du coût des petits-déjeuners, serait préférable.

M. CHAMBAUD.- De nombreuses rencontres se sont tenues sur le sujet qui montrent effectivement la position, que je peux entendre, des élèves fonctionnaires. Je voudrais tout de

même moduler deux points. Le premier est que le petit déjeuner ne concerne pas la totalité des personnes, loin de là.

Le deuxième élément, que M. Rosenblatt a évoqué, est que l'on ne peut pas faire payer à l'école le fait que les indemnités des élèves fonctionnaires ne soient pas revalorisées. Un certain nombre d'éléments de notre modèle économique sont questionnés, et le fait que les tarifs pour des prestations soient mis en regard des indemnités des élèves, alors que le CA s'est prononcé plusieurs fois à l'unanimité pour dire qu'il appuyait leur revalorisation, met la direction dans une situation compliquée.

M. ROSENBLATT.- Vous avez évoqué tout à l'heure le même sujet pour ce qui concernait la politique d'hébergement ou la capacité d'accueil ou non, il y a des écoles de service public où le régime indemnitaire est supérieur de celui de l'EHESP jusqu'à 1 000 € par mois. Bien entendu, avec 1 000 € supplémentaires, on peut se loger en ville sans difficulté.

Nous avons mis les deux en relief précisément parce que le CA avait décidé telle ou telle année précédente de maintenir les tarifs dans la mesure où le régime indemnitaire était lui-même bloqué.

A fortiori, cela signifie que si le régime indemnitaire est revalorisé, dont je rappelle qu'il est à la charge de l'école, c'est une dépense supplémentaire à mettre dans ce cas en regard des recettes supplémentaires au titre de l'hôtellerie. Soit l'on est dans une logique de système administré et l'on finit par copier comme modèle économique la RDA, il y a mieux, soit on est dans un système de vérité des coûts. Dans le meilleur des cas, un élève du concours externe touche environ 1 400 € par mois, et un étudiant bien moins pour le coup.

Les deux sont liés qu'on le veuille ou non et, de ce point de vue, il y a une responsabilité des pouvoirs publics. Apparemment, en début d'année, la DGAFP était favorable à une anticipation du dossier puisqu'ils ont comme projet de le traiter dans sa globalité pour toutes les écoles du service public. Mais ce sera difficile précisément à cause de la disparité des situations entre les écoles. La fonction publique était prête à revoir la situation pour ce qui concerne les élèves fonctionnaires rattachés à l'EHESP, maintenant la balle est dans le camp du ministère.

M. DEBEAUPUIS.- En fonction des discussions, l'école ne change pas sa proposition et propose ces trois délibérations.

⊗ Vote sur la délibération n° 16/2017 (tarifs formation continue) : unanimité.

⊗ Vote sur la délibération n° 17/2017 (tarifs hôteliers) : 3 contre, 4 abstentions.

⊗ Vote sur la délibération n° 20/2017 (colloque) : unanimité.

11. BUDGET :

↳ 1. Point d'exécution budgétaire au 30 avril 2017

Mme BONNETIER.- Le budget initial a été voté en décembre conformément au décret GBCP en autorisations d'engagement (AE) et en crédits de paiement (CP). Vous avez voté les différentes masses suivantes : 46 139 000 € de dépenses en personnels, 12 816 000 € en fonctionnement, 2 614 000 € en investissements (AE) et 1 999 000 € en CP. En recettes, il a été prévu 58 090 000 € au budget.

Nous faisons un point à ce stade de l'année par rapport à ces prévisions votées, sachant que le point sur l'exécution budgétaire est un exercice particulier en 2017. En effet, nous appartenons à la vague 2 de la bascule de la réforme GBCP dont le décret est paru en 2012 et qui vise à refondre sur le fond le cadre de présentation budgétaire et d'exécution d'un certain nombre d'institutions, notamment les universités.

Cette réforme s'est mise en place progressivement avec une mise en application du décret au 1^{er} janvier 2016. L'exercice 2017 n'était donc pas le premier à être présenté en mode GBCP. En revanche, la nouveauté concerne la bascule du système d'information financier.

En 2016, la présentation de notre budget se faisait en AE/CP mais nous avons toujours un logiciel en droit constaté. C'est donc le premier exercice de suivi des AE/CP après bascule de logiciel, un exercice qui a été compliqué et a représenté une charge importante pour les services. Il a fallu reprendre beaucoup de données car les reprises n'étaient pas automatiques ou alors semi-automatiques. Nous avons donc ressaisi tous les flux qui n'étaient pas soldés fin 2016. En début d'année 2017, cela a constitué un exercice assez compliqué qui n'est d'ailleurs pas tout à fait finalisé sur certains micros sujets.

La version qui nous a été fournie par l'AMUE n'est pas stabilisée et certaines extractions qui servent au suivi budgétaire ne sont pas toutes disponibles. Nous avons de grands indicateurs mais encore des difficultés pour analyser les données avec la finesse souhaitée.

Nous avons réalisé un premier suivi en date du 30 avril, puisque les données qui sont sorties à la clôture du mois de mai, période à laquelle nous avons préparé les éléments pour ce conseil, dégageaient exactement les mêmes tendances.

En masse de personnels, nous suivons ensemble les AE et les CP (puisque par convention AE=CP en masse de personnels). À fin avril, nous sommes à 33 % de réalisation des dépenses, très proche du prévisionnel présenté au moment du budget initial 2017, particulièrement sur les dépenses en masse des élèves. On note tout de même un taux de réalisation plus important sur les dépenses de vacations mais qui n'ont pas de caractère alarmant par rapport au prévisionnel et sachant qu'elles ont une saisonnalité particulière. Par comparaison avec les exercices précédents, nous avons un taux de réalisation traditionnellement plus élevé en début d'année, tenant compte notamment des paiements des vacations des jurys qui se tiennent en novembre et décembre de l'année précédente.

En dépenses de fonctionnement, nous ne sommes pas en exécuté AE=CP en raison d'un temps différent de consommation dans l'exécution. Nous sommes à 33 % d'engagement au 30 avril, conformément au prévisionnel présenté au budget initial 2017. En revanche, le rythme de décaissement est à surveiller ; à fin avril, nous étions à 18 % de taux de consommation de nos crédits de paiement. À ce stade de l'année, cela peut s'expliquer par un décalage sur le paiement des factures, mais c'est néanmoins un indicateur à surveiller pour le reste des exercices mensuels.

En dépenses d'investissement, nous avons des retards d'engagement et par ricochet en paiement. Nous avons repris collectivement l'ensemble des projets prévus et avons engagé un plan d'action renforcé pour le second semestre et remonter le retard. Il n'y a pas de comparaison avec l'exercice précédent car les dépenses d'investissement ne sont pas forcément comparables d'une année à l'autre.

Sur les recettes, nous avons fait le point au 19 avril 2017 seulement en raison des difficultés de rapprochement entre les encaissements et les titres. À cette date, le taux de recettes encaissées est de 30 % par rapport au budget initial. Pour le coup, nous sommes conformes aux prévisions mais il ne faut pas oublier que sur ce sujet particulièrement, nous avons des difficultés avec le nouvel outil. Plus tard, l'automatisation sera réalisée entre les encaissements et les titres de recettes émis, mais ce n'est pas le cas actuellement. Cela complique considérablement la tâche de l'ensemble de la chaîne.

Même si nous n'allons pas aussi loin que nous le souhaiterions sur l'analyse de nos dépenses et de nos recettes, nous avons tout de même fait un focus sur les dépenses sur conventions de recherche et hors convention de recherche pour voir ce qu'il en ressortait. Les mêmes tendances se dégagent sur ces deux indicateurs, conformément à ce qui était attendu.

En conclusion, il sera proposé un budget rectificatif au conseil d'administration du 12 octobre car en l'état de réalisation des indicateurs, il ne nous paraissait pas nécessaire de présenter un budget rectificatif à ce stade de l'année. Le budget rectificatif intégrera donc la baisse qui

nous a été notifiée fin mai 2017 de subvention pour charge de service public du ministère des Solidarités et de la santé à hauteur de 500 000 €. Nous tiendrons compte également de la suite de l'exécution budgétaire pour préciser les prévisions avant la fin de l'année en dépenses et en recettes.

M. DEBEAUPUIS.- C'est donc une exécution à quatre mois conforme au budget initial et qui amène à présenter un budget rectificatif au mois d'octobre, qui intégrera la diminution de la subvention MASS qui vient d'être évoquée, sachant qu'il faut noter un léger retard sur les investissements mais qui ne porte pas à conséquence d'autant qu'il y avait peu d'investissement en 2017.

M. CHAMBAUD.- S'agissant de la baisse qui nous a été notifiée, il nous a été dit que ce montant de 500 000 € représenterait un tiers de ce qui avait été demandé à l'ensemble des agences. J'ai écrit au ministère pour demander pourquoi l'école devait contribuer pour un tiers de cette baisse sur le programme 204, et je serais heureux d'apprendre aujourd'hui si c'est possible pourquoi nous avons été traités de façon aussi « favorable ».

Mme QUIOT.- La direction générale de la Santé a reçu les données relatives aux réductions des dépenses publiques et a dû faire des choix à l'intérieur de ce programme qui finance principalement des interventions en santé, majoritairement les agences de sécurité sanitaire.

J'ai moi aussi posé cette même question et il apparaît sans surprise que, l'école présentant des recettes ou des réserves qui sont encore confortables par rapport à l'ensemble des autres agences sanitaires qui sont en déficit structurel et sans aucune réserve, le choix naturel a été de demander un effort supplémentaire à l'EHESP.

J'ajouterai qu'à l'heure actuelle, le budget 2018 remanié est en préparation sachant que le nouveau gouvernement a demandé à la Cour des comptes de faire un état des lieux, attendu début juillet. Le calendrier de la loi de financement de la sécurité sociale est annoncé mais on sait déjà que des coupes sombres seront présentes. Dans le même temps, ce n'est plus un triennal qui est en préparation, c'est-à-dire une loi de programmation des finances pour trois ans mais un quinquennal. Pour l'instant, ni les responsables de programmes ni les ministres ne sont informés des montants de la lettre budgétaire mais la tendance est connue.

Cela rejoint les sujets qui ont été abordés et ce n'est pas un discours nouveau ; l'école présente une situation et des réserves encore confortables et il est vrai que la situation est très dégradée sur des sujets qui sont jugés très prioritaires, comme la sécurité sanitaire.

On peut s'en étonner, s'en émouvoir, demander à chaque fois des explications, la réponse sera toujours la même : tant que l'école ne sera pas en état de montrer que ses réserves ne sont pas libres d'emploi, les choses seront claires.

Pour essayer d'anticiper et de se préparer non pas au pire mais à des pratiques qui sont désormais connues de l'ensemble des ministères sur la maîtrise des dépenses publiques, il est proposé un dialogue de gestion et un courrier devrait vous parvenir à ce propos. La DGS et le secrétariat général proposent à l'école de se rencontrer afin d'aborder un ensemble de mesures, et surtout de mener ensemble l'exercice de programmation budgétaire pour préparer un scénario permettant d'absorber au mieux les différents coups de rabot susceptibles de passer.

Ce dialogue de gestion serait prévu d'ici le 7 juillet car nous souhaiterions avoir ces éléments pour préparer ce que l'on appelle en cuisine budgétaire les « conférences de répartition ». Ce sont des conférences budgétaires qui permettent à Bercy de juger de la répartition entre les différents programmes. Donc, mieux on arrivera à argumenter les besoins de chaque programme, mieux on arrivera à faire une place à l'EHESP au sein du Programme 204 avec les besoins que vous venez d'exposer (SPSI). Je crois que cela va dans le bon sens pour expliquer que les 15 M€ sur le budget de l'école ne dorment pas tout à fait et que des projets sont en vue. Même s'ils ne sont pas clairement inscrits dans le budget, cela veut dire il y a des gages sur ces 15 millions. La pire des choses, vu de Bercy, serait de voir des réserves qui n'ont pas l'air de servir, qui sont forcément prélevées pour la collectivité.

M. LERAT.- Si j'ai bien compris, les 500 k€ sont un hors-d'œuvre et nous aurons peut-être un plat de résistance au mois de juillet.

Mme QUIOT.- D'ici la fin de l'année, je ne suis pas en capacité de le dire. Pour 2018 et les années qui viennent, dans la préparation du quinquennal vraisemblablement. C'est annoncé puisque le Président est très clair à ce sujet, je vous renvoie à ses discours.

M. LERAT.- D'où l'intérêt d'avoir présenté une idée d'investissement à venir. Au-delà de savoir si cela donnera lieu à des délégations, au moins il est intéressant que ce soit présenté à l'ensemble des administrateurs qui se prononceront en connaissance de cause.

M. DEBEAUPUIS.- C'est pourquoi nous nous empresserons de présenter un nouvel état des choses et une inscription budgétaire dès le mois d'octobre. Pas d'autres remarques à ce stade ?

M. ROSENBLATT.- Nous en restons sans voix. Il est vrai que Mme Quiot a tout dit et que cela se passe pratiquement de commentaires. Nous n'avons plus que nos yeux pour pleurer, et encore ne sommes-nous pas certains d'avoir le mouchoir... Ce mode de fonctionnement enlève de la légitimité et de la pertinence à tout ce qui s'appelle dialogue car c'est à ce stade davantage un monologue de gestion. Cela signifie que les contrats d'objectifs et de performance, quelle que soit leur dénomination, n'engagent en réalité que la partie qui subit l'autre et n'est pas un engagement réciproque sur les ressources et sur les moyens. Cela limite considérablement les possibilités de prévision pluriannuelle et nuit complètement au management et la gouvernance des opérateurs publics.

M. DEBEAUPUIS.- Néanmoins, l'EHESP ne baisse pas les bras puisqu'elle poursuit ses réflexions sur la comptabilité analytique et le modèle économique de l'école.

Mme QUIOT.- Je sais que les nouvelles ne sont pas très heureuses, pour autant, je ne partage pas forcément votre pessimisme. C'est positif pour l'école dans la mesure où cela lui donne la possibilité de démontrer qu'elle sait programmer ses activités, tirer des scénarios et le chiffrer. Je ne dis pas que cela fonctionne à chaque fois mais ceux qui ont fait ainsi en ont tiré plus de bénéfices que les autres. Dans les milieux hospitaliers, on voit bien que c'est la même règle qui s'applique.

En tant qu'opérateur, je ne dis pas que c'est une opportunité à saisir et que tout le monde en est heureux. Et l'État ne pousse pas non plus à la dépense mais à une saine gestion des deniers publics. Ce sont des crédits qui ont l'air de dormir, et de plus le fonds de roulement ne rapporte même pas de produits financiers alors que c'est de l'argent public inemployé. En période de difficultés, cela attire l'œil et l'on peut s'interroger sur le niveau des fonds de roulement. Je rappelle que les universités ont subi des coups de rabot intéressants et une politique très musclée sur leurs investissements en étant complètement bloquées le temps de faire le tri et d'avoir une vision plus collective et responsable.

Ce sont les éléments de contexte à prendre en compte. Pour autant, l'école n'est pas près de mettre la clé sous la porte, elle n'est pas en difficulté budgétaire. Elle a des difficultés à résoudre, mais comme tout un chacun. Nous n'en sommes pas non plus à nous lamenter ou à baisser les bras. Je pense au contraire que tout le plan d'efficacité menée sous l'égide de la secrétaire générale ou de l'école dans son ensemble montre bien un dynamisme et que tout cela va dans le bon sens. Que ce soit valorisé auprès de Bercy en direct mieux que cela n'a été fait par le passé est l'opportunité que l'on propose avec ce dialogue de gestion. Je pense que l'on peut tenter le coup collectivement.

M. CHAMBAUD.- Je pense utile et intéressant d'avoir ce dialogue de gestion en effet, même si cela sera fait dans des conditions complexes que nous comprenons très bien. Ce sera un temps de discussion à double sens car nous avons aussi des choses à faire valoir, y compris dans la façon dont l'école fonctionne. Nous aurons aussi, je l'espère en tout cas, à voir ensemble les conséquences des décisions qui seront prises sur le plan budgétaire dans les prochaines années.

Ensuite, l'école ne baisse pas les bras et le montre régulièrement, les personnels y sont très attachés et tout un processus a démarré voici plusieurs années et est accompagné. Certes, il y a quelques difficultés mais un certain nombre de choses ont été réalisées et se poursuivront dans les prochains mois et années.

Je pense aussi que le financement dont la dotation venant du ministère de la Santé au sein du programme 204 pose question pour l'école. Je comprends bien toutes les difficultés dans lesquelles se retrouvent les agences nationales de sécurité sanitaire ou plus largement dans le cadre du programme 204 dans un programme où l'école est seule avec sa spécificité. C'est vraiment quelque chose que je souhaiterais aborder.

M. DEBEAUPUIS.- Si vous n'avez pas d'autres remarques, je vous propose de passer la parole à Mme Année-Desmas.

↳ **2. Comptabilité analytique : présentation des fiches des coûts directs des formations 2016**

Mme ANNÉE-DESMAS.- Il s'agit du deuxième exercice de présentation des fiches de coûts directs de nos formations. Par rapport à 2015, nous avons augmenté notre panel de formations analysées avec un enrichissement de neuf fiches supplémentaires, 12 formations statutaires couvrant l'ensemble des formations (hors CAFDES), 7 formations diplômantes sur 11, 3 masters et 15 formations continues sur 126 avec un tri selon les recettes générées. Nous visons pour l'année prochaine à couvrir l'ensemble des formations continues.

Ces 37 fiches représentent 30 000 heures équivalent TD des activités de l'école sur un peu plus de 41 000 heures équivalent TD dispensés et 52 % des recettes de formations générées.

La méthodologie reste peu ou prou la même que celle de l'année dernière, à savoir une diffusion systématique de la fiche produite aux responsables de formation et aux différentes équipes de l'école qui peuvent être parties prenantes. Cela positionne d'ailleurs la fiche de coûts comme un outil au sein de l'école. Ce n'est pas un élément à part entière visant à une stratégie simplement par ce prisme d'analyse des coûts, il doit être vu dans un contexte global un peu multidimensionnel.

Monsieur Chambaud disait ce matin que l'école avait des processus complexes et il est vrai que la fiche de coûts est un élément qui sert à standardiser les échanges, les analyses pour les prises de décisions. Elle standardise le dialogue entre le responsable de formation et son directeur de département, le codir et la direction et avec le conseil d'administration. Elle donne une vision très opérationnelle au responsable de formation. Le chef de département aura une vision micro et plus globale sur son département. Et cela permet au Codir de cumuler ces différentes visions et de s'interroger sur les modalités pédagogiques, les investissements à faire, sur la stratégie. Bref, c'est un véritable outil et non pas simplement un document financier.

Par ailleurs, la fiche de coût ne peut pas être dissociée de l'autre analyse que nous faisons de la cartographie des activités qui, par contre, se fait en coûts complets. Elle vous sera présentée en octobre.

Il faut noter que les heures de cours sont présentées en équivalent TD. Étant donné qu'il s'agit d'un document en construction, nous avons procédé depuis l'année dernière à des modifications, ajustements, corrections. Par exemple, nous avons ajouté des charges qui n'avaient pas été identifiées initialement. L'augmentation du panel fait que l'analyse des totaux d'une année à l'autre est automatiquement viciée.

La fiche de coûts n'étant produite que depuis deux ans, tout un travail d'appropriation reste encore à faire sur cet outil. Les tendances proposées sont à un an, il faudra donc quelques exercices de production pour s'appuyer réellement sur les variations. L'année dernière, si vous aviez une présentation synthétique des formations, cette production de fiches de coûts nous amène à bien séparer les trois familles de formations. Présenter toutes les formations,

diplômantes, statutaires, continues au global n'est pas vraiment parlant et nous tendons vers une présentation par famille.

On peut constater que l'école est dans une tendance d'amélioration sur les coûts directs de ses apprenants. Globalement, le coût direct d'un apprenant est en diminution sur quasiment l'ensemble de nos formations.

La fiche de coûts nous a également permis de voir que l'une des directives données par la direction sur la production d'heures de cours par nos enseignants-chercheurs par rapport aux vacataires est respectée, avec une augmentation de 1 % versus l'année dernière.

Cette fiche est donc un véritable outil d'échange au sein de l'école et de pilotage pour la direction. Cela commence à rentrer dans les mœurs et permet d'établir un vrai dialogue avec les responsables de formation, ce sont des moments très enrichissants pour les deux parties qui interviennent.

L'école bénéficie aujourd'hui d'un système de scolarité qui permet de faire des extractions et de suivre l'activité et la scolarité de façon plus aisée et des données plus facilement exploitables.

À un niveau plus macro, l'analyse des marges permet de ressentir l'impact de la réforme de la formation continue. Nous avons des publics inscrits auparavant en FC qui sont passés en formation initiale, ce qui impacté directement les droits de scolarité qui passe de 5 000 € à 256 €.

Elle sert également à soulever des questions plus stratégiques comme l'avenir des recettes ou des formations qui pouvaient avoir des liens avec les Idex et les financements que nous avons via les Comue. Certains de nos apprenants sont financés avec des bourses et l'on peut se poser la question de la façon dont ils réagiront s'ils n'en ont plus.

Cette synthèse, que vous trouvez également dans vos documents, est à ISO périmètre. J'ai repris exactement les mêmes formations que l'année dernière pour montrer les tendances. Sur le coût direct des apprenants, on voit du vert partout, sachant que le changement de codes couleur est simplement dû parfois à une différence de quelques centaines d'euros.

J'ai également introduit un calendrier, avec aujourd'hui la présentation des fiches de coûts en coûts directs sur l'année 2016. Au prochain CA, nous présenterons la cartographie des activités en coûts complets. Un point d'étape sera fait en fin d'année avec pour chantier la refonte de notre comptabilité analytique, une nouvelle codification pour suivre les activités. En juin 2018, on prévoit une nouvelle présentation des fiches de coûts en coûts complets, sachant que cela implique une certaine appropriation du système d'information avec les extractions que nous pourrions avoir sur 2017 pour fournir des éléments les plus exploitables possible. Ce sera donc a minima en coûts directs, et pour objectif en coûts complets.

Merci de votre attention.

M. DEBEAUPUIS.- On voit que l'école rattrape son calendrier avec le réel 2016 dès octobre en coûts complets, et dès le printemps 2018 le réel 2017 en coûts complets. Tout cela nourrit bien évidemment le dialogue interne de gestion de l'école.

M. ROSENBLATT.- J'aurai quelques questions, mais je pense qu'il est mieux de les traiter à part et non en séance. Il s'agirait d'avoir un échange sur des questions plus précises.

Mme ANNÉE-DESMAS.- Volontiers.

M. SCHMID.- Mon intervention vise à vous remercier et vous encourager car je me souviens du chemin parcouru, long avec beaucoup d'énergie et de détermination. Nous avons maintenant des fiches qui permettent de travailler et surtout de nourrir le dialogue de gestion que vous évoquiez tout à l'heure.

↳ 3. Débat d'orientation budgétaire pour 2018

M. CHAMBAUD.- L'objectif de ce débat d'orientation budgétaire est d'éclairer le conseil d'administration sur les grands équilibres financiers et les tendances prospectives. Concernant le calendrier ; mi-juillet, nous allons diffuser une lettre de cadrage interne et aurons un deuxième rendez-vous de dialogue de gestion avec les centres de responsabilité en septembre pour des arbitrages en comité de direction en novembre. Cela permettra de présenter au conseil d'administration de décembre le budget initial 2018. Je n'oublie pas le dialogue de gestion que nous aurons avec les ministères, notamment le secrétariat général des ministères sociaux.

• Contexte général

Pour l'instant, nous gardons nos objectifs stratégiques tels que décrits dans le contrat d'objectifs et de performance 2014-2018. Nous les rappelons régulièrement aussi bien en interne qu'en externe car la feuille de route est décrite sur le plan stratégique dans le COP.

La poursuite des efforts d'efficience a été rappelée et est un élément important à prendre en compte, sachant que nous nous retrouvons face aux limites de ce que peut faire cette école avec sa taille propre. Il est vrai que c'est un sujet que l'on voit sur beaucoup de processus d'appui et de soutien à l'enseignement et la recherche où tout repose sur une personne dans un contexte où cela peut beaucoup fragiliser les processus internes.

La croissance des dépenses contraintes liées à l'augmentation des promotions d'élèves fonctionnaires hospitaliers est un sujet que nous abordons régulièrement. Nous continuons à le vivre de cette manière, comme cela a été montré dans une diapositive qui vous a été projetée tout à l'heure. Cela se double d'un élément sur lequel nous avons déjà alerté le CA avec le fait que nous n'avons pas de vision pluriannuelle. Nous revenons donc régulièrement sur notre capacité à anticiper les exercices suivants puisque nous ne découvrons en général le delta entre l'effectif théorique et l'effectif réel qu'au moment où les élèves rentrent effectivement.

Les subventions pour charge de service public sont en diminution ou en stagnation, cela a également été rappelé régulièrement. Nous avons en revanche augmenté les ressources propres mais à un niveau de plafond en regard de l'organisation que l'école est en capacité de mettre en place. C'est-à-dire que l'on ne peut pas augmenter les formations continues au-delà d'un certain seuil, c'est ainsi que si elles ont augmenté en 2012 et 2013, nous arrivons maintenant à une stagnation des recettes. Si nous voulions les augmenter, cela nécessiterait une modification assez importante de notre organisation et de l'appel aux enseignants chercheurs de l'école.

Je ne reviens pas sur la stabilisation des contributions des établissements.

Le dernier point concerne la réforme de la GBCP qui s'est accompagnée d'une bascule tardive et incomplète du progiciel de gestion fournie par l'AMUE, ce qui a occasionné un certain nombre de problèmes.

Je ne reviens pas non plus sur le COP mais dirai simplement que le bilan à mi-parcours réalisé en interne et présenté à nos tutelles et en conseil d'administration est relativement encourageant car nous avons parcouru une grande partie du chemin que nous avions dessiné.

Sur notre double appartenance aux Comue, je renvoie à ce que je disais ce matin concernant ces deux structures qui connaissent des difficultés et soulèvent certaines questions. L'UBL connaît une véritable houle de fond avec deux universités et quatre écoles du MESR de Rennes qui envisagent de façon assez forte de sortir de cette communauté. Je ne vous cache pas que c'est une situation qui va interroger bien entendu l'UBL mais également l'école par rapport à son inscription dans ce qu'il se passera par la suite.

Quant à USPC, nous ne savons pas encore ce qui émergera par rapport à sa capacité d'être candidate à l'Idex puisque trois universités sont sur un processus de fusion dont

l'aboutissement sera au 1^{er} janvier 2019. Par ailleurs, les écoles ou instituts autour vont se poser la question de leur appartenance à ce mouvement et notamment de la manière dont ils sont embarqués ou non dans le processus pour reconquérir l'Idex.

Départ de Mme Faivre-Salvoch.

Enfin, les travaux sur le modèle économique de l'école sont démarrés et à consolider, à l'initiative des tutelles et notamment du secrétariat général des ministères sociaux. Pour notre part, nous pensons qu'il est vraiment souhaitable de poursuivre ces travaux à l'occasion de la loi de financement de la sécurité sociale 2018.

Mme de LAROCHELAMBERT.- Quelques mots sur la poursuite des projets dans le cadre de la mise en œuvre du plan pluriannuel d'amélioration de la performance, que nous venons de voir avec notamment : l'établissement de la comptabilité analytique, l'évolution du rôle stratégique de la direction des études qui s'est accompagnée depuis janvier de l'intégration des filières dans les départements d'enseignement et de recherche, l'organisation d'une rentrée unique pour l'ensemble des élèves fonctionnaires État et hospitaliers en janvier, le regroupement des équipes parisiennes en un site unique, la réorganisation de la chaîne financière avec la création par redéploiement interne d'une direction des achats et des moyens généraux, la mise en place de la concession de service public pour la restauration collective, la réflexion sur la politique d'hébergement des apprenants, la poursuite du travail sur le schéma pluriannuel de stratégie immobilière.

• *Faits marquants*

M. CHAMBAUD.- Ces faits commencent par la coaccréditation des mentions de Master Santé publique et Droit de la santé en partenariat avec Rennes1 et Rennes 2 qui est un élément majeur pour notre reconnaissance académique sur le sujet. Je ne parle pas du MPH puisque cela fait partie de la vague qui arrivera peu plus tard qui ne posera pas de problème, je pense, et nous serons reconnus également sur cet aspect au niveau parisien.

C'est aussi la poursuite du développement de la recherche et de l'expertise en s'appuyant sur les quatre départements de l'école et leurs équipes labellisées. Vous pouvez vous référer aussi en termes budgétaires à l'évolution des financements dans le domaine de la recherche qui montre que l'école est de plus en plus présente dans ce domaine, avec également des taux de réussite sur les appels à projets de très bon calibre alors que la concurrence est très forte y compris sur le plan européen.

Sur la consolidation du rayonnement international de l'école, j'en ai parlé à propos de l'ASPHER. Nous avons un certain nombre de projets de coopération qui continuent à se développer y compris avec des universités américaines et canadiennes. Je pense aussi à un certain nombre de projets de formation pour lesquels nous sommes de plus en plus demandés, notamment dans des secteurs internationaux d'où l'école était absente depuis plusieurs années comme au Maghreb ou en Afrique subsaharienne.

Sur les démarches qualité et certification, nous n'aurons peut-être pas le temps de vous présenter le point sur l'HCERES mais j'en profite pour adresser un mot de remerciement à l'équipe et Manuella Pouté qui se sont beaucoup mobilisés pour un travail complexe, ainsi que le vice-président qui nous a beaucoup aidés dans cette évaluation. Sachant que beaucoup de sujets sont encore sur la table puisque nous en sommes au stade de l'autoévaluation.

La labellisation HSR4R est très importante pour toutes les universités car cela nous garantit de continuer à bénéficier de financements européens. L'école a reçu un avis favorable, si ce n'est un point à travailler autour d'une enquête organisée auprès de l'ensemble des enseignants sur le sujet.

Quant à la certification de l'offre de formation continue, c'est également un sujet stratégiquement très important car elle est un élément de la stabilité actuelle et peut-être future du budget de l'école, sachant que les règles sont en cours de modification, à savoir que

pour qu'une formation continue puisse être financée par des organismes payeurs, il faut qu'elle soit certifiée. Dans ce contexte, il est fondamental pour l'école de se mettre en ordre de marche pour recevoir des formations continues financées par des organismes payeurs.

Mme de LAROCHELAMBERT.- Dans la continuité du plan pluriannuel d'efficience et sur la suggestion des étudiants, nous allons organiser un temps commun d'information, d'échange et de convivialité afin qu'ils puissent se retrouver. Ce ne sera pas comme les filières avec plusieurs jours de travail en commun, mais c'est un premier pas qui semble important pour tous.

Par ailleurs, nous poursuivons dès cet été les aménagements pédagogiques d'un certain nombre de nos salles, avec notamment des mobiliers innovants.

Nous poursuivons le travail, même s'il sera un peu décalé dans le temps, sur la création par redéploiement d'un certain nombre de fonctions logistiques, d'un service d'accueil et d'accompagnement des usagers. Il s'agit de regrouper en un lieu unique, proche de l'entrée, un certain nombre de prestations logistiques destinées à l'ensemble de nos usagers et qui aujourd'hui sont disséminées dans l'école. Ce qui provoque des difficultés en termes d'organisation et de transparence de fonctionnement. Lorsque ce premier projet sera clair, une réflexion sera menée sur le regroupement des régies qui sont plusieurs l'école, ce qui n'est pas forcément opportun compte tenu de notre taille et n'est d'ailleurs pas conforme aux recommandations sécuritaires des commissaires aux comptes.

Tout ceci se traduit par des chiffres que Céline va vous présenter.

Mme BONNETIER.- Nous allons reprendre graphiquement un certain nombre d'éléments qui ont déjà été évoqués. Pour envisager une prospective pour 2018 et au-delà, nous nous nourrissons également des éléments de rétrospective. Je reprendrai quelques éléments sur la trajectoire de nos recettes ces dernières années.

On voit qu'une grosse moitié de nos recettes concerne les contributions hospitalières qui sont très stables en tendance depuis plusieurs années. Vient ensuite la subvention pour charge de service public du MASS qui a connu un creux en 2016, nous avons indiqué les données du BI 2017 puisque nous n'avons pas encore pris acte de la coupe. Nous avons également la subvention pour charge de service public du MESR ainsi qu'un certain nombre de recettes propres relativement dynamiques depuis quelques années : formation continue, recettes internationales, sur conventions de recherche. Tout cela agrégé, nous sommes globalement sur une stabilité du niveau des recettes constatées ces dernières années.

Les dépenses de personnel sont très croissantes depuis ces dernières années, notamment sur le poste le plus évolutif qui est celui des élèves. Nous avons des dépenses sur conventions de recherche à la hausse ces dernières années, mais compensée par des recettes.

Sur le fonctionnement, nous avons voulu mettre en exergue le fait que des économies ont été réalisées ces deux dernières années. Jusqu'à l'an dernier, nous avons un système d'information en droit constaté, ce qui a nécessité de retraiter les amortissements, vous avez ici les dépenses telles qu'inscrites au compte financier avec les amortissements, que nous avons retraités pour voir la dépense réelle en tendance. On voit que des économies assez substantielles ont été réalisées sur le fonctionnement ces deux dernières années, soit -2 % entre 2015 et 2016, et même -8 % entre 2014 et 2016, tout cela en lien avec les efforts d'efficience.

De ces éléments, on peut tirer quelques conclusions qui donnent des indications sur les tendances à venir.

Les dépenses de personnel sont invariablement croissantes depuis quelques années. En masse de fonctionnement, des efforts d'efficience ont porté leurs fruits et vont être poursuivis, avec notamment des perspectives d'économies mais qui ne pourront pas non plus aller beaucoup plus loin dans les années à venir. Le projet immobilier est cohérent stratégiquement

par rapport à l'évolution des activités de l'école et à la qualité d'employer le fonds de roulement selon les données disponibles sur les tendances en recettes et en dépenses.

La principale interrogation porte sur cette dynamique de ressources, sachant qu'il reste un certain nombre d'incertitudes sur nos recettes, avec des contributions hospitalières qui ont une faible dynamique, voire pas du tout, et des subventions pour charge de service public dont on a vu la tendance. Il faut malgré tout avoir à l'esprit que le dynamisme des recettes des dernières années sur la formation continue et la recherche ne pourra pas se poursuivre dans les mêmes proportions dans les années à venir.

M. DEBEAUPUIS.- Merci. Nous remercions le secrétariat général d'avoir souligné l'importance attachée à poursuivre la réforme dans le cadre de la loi de financement de la sécurité sociale pour 2018 dont nous vous tiendrons informés au prochain conseil. Vous avez la parole si vous souhaitez réagir sur ces premières perspectives 2018.

M. ROSENBLATT.- La présentation était très complète et intéressante, je crois qu'elle peut difficilement donner lieu à un débat en tant que tel sauf pour dire que nous pouvons souscrire aux enjeux tels qu'ils ont été présentés qui s'imposent collectivement à nous. Pour le reste, les incertitudes sont à lever, sous réserve éventuellement de nuances de propos ou de formulation.

Je prendrai un exemple qui nous est cher qui est l'augmentation des promotions d'élèves fonctionnaires sur la dernière décennie puisqu'il y avait eu auparavant une décreue très importante alors que les contributions hospitalières étaient maintenues à leur niveau. Cela avait constitué une ressource importante et le rétablissement des effectifs de promotions à leur niveau antérieur tarit cette marge de manœuvre. Nous nous retrouvons parallèlement dans une période de vaches maigres.

La conjonction des deux rend plus complexe l'équilibre budgétaire. Et puisque Mme Quiot nous annonçait que cela n'allait pas forcément s'améliorer dans le contexte général, je crois que le débat est clos car tout a été mis sur la table. Il n'y a pas de débat au sens où l'on pourrait avoir des arbitrages très différents à faire avec des variantes et une discussion large du conseil d'administration pour aller plutôt dans un sens ou dans un autre. Malheureusement, nous n'avons probablement pas beaucoup le choix.

M. DEBEAUPUIS.- Merci de cette réaction, un dernier mot du directeur.

M. CHAMBAUD.- J'ajoute un point concernant les enjeux, notamment en direction de la représentante du ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche sur un sujet qui va devenir de plus en plus crucial pour l'école.

On voit bien que tout ce qui tourne autour de la recherche est en développement, ce qui était attendu dans le cadre des missions du nouvel établissement lorsqu'il a été créé. Cela étant, on en voit aussi les limites, c'est-à-dire que la subvention pour charge de service public du MESR a été historiquement très faible. C'est un sujet qui revient de façon régulière mais je voudrais juste attirer l'attention sur le fait qu'il ne faudrait pas que cette dynamique forte de développement de la recherche en santé publique à l'école, qui correspond à un besoin très fort en France, soit contrecarrée par le fait que nous soyons victimes de notre succès. Pour consolider ce qui se fait en termes de recherche, il faut aussi que la capacité de soutien soit présente. Or, elle n'a pas été pensée ainsi au départ, pas uniquement en termes financiers mais aussi en termes de type d'emplois venant du MESR.

J'insiste sur ce point dans la perspective d'un prochain dialogue de gestion dont je ne sais pas d'ailleurs s'il est prévu avec les deux ministères ou un seul.

Mme QUIOT.- La question n'est pas tranchée pour le 7 juillet. De toute façon, il y aura un dialogue stratégique avec l'ensemble puisque le MESR avait sollicité l'école pour avoir un bilan à mi-parcours et souhaiterait que nous soyons présents pour en discuter. Il y aura donc de toute façon un entretien stratégique d'ici la fin de l'année, et si possible très en amont. Peut-être ne mélangera-t-on pas les exercices des subventions pour charge de service public

avec la stratégie. Je ne sais pas exactement les contraintes budgétaires qui pèseront sur le programme 150.

A priori, vous aurez noté en points positifs la stabilité de la mécanique budgétaire des contrats de site de l'enseignement supérieur qui sont beaucoup plus stables sur quatre ans. C'est l'une des pistes, il n'y a pas grand-chose à débattre mais c'est quelque chose qui peut également se réfléchir. Nous souhaiterions avoir au niveau du secrétariat général des contrats d'objectifs et de moyens qui permettent de prendre des engagements pluriannuels, peut-être avec des variations mais pas de la façon qui est connue aujourd'hui. C'est ce qui s'applique pour les universités et les grandes écoles, donc pourquoi pas côté Santé avec une expérimentation sur l'EHESP par exemple. Ce sont autant de sujets que nous souhaiterions documenter le mieux possible et argumenter afin de faire le tri et avancer sur ces lignes.

M. DEBEAUPUIS.- Je suis certain que l'école est disposée à vous nourrir et aller dans cette direction.

Mme BONNAURE-MALLET.- Nous entendons les éléments sur les moyens humains notamment en ingénieurs de recherche et les moyens financiers. N'oubliez pas pour l'année prochaine qu'en matière d'équipement, nous avons une revoyure CPER. Donc, préparez-vous peut-être déjà à être embarqués dans un programme Équipement avec les autres sites. Il y a trois ou quatre ans, vous aviez déposé un dossier qui avait été jugé un peu isolé. Peut-être cette fois-ci faudrait-il prévoir quelque chose de plus collaboratif en termes de besoins.

12. PROCEDURE D'EVALUATION PAR LE HCERES : PRESENTATION DU PROJET DE RAPPORT D'AUTOEVALUATION

Point reporté.

13. QUESTIONS DIVERSES

Aucun point n'est soulevé.

M. DEBEAUPUIS.- Merci à tous de votre participation.

(La séance est levée à 16 h 57.)