

	<b>Conseil d'administration ordinaire du 14 décembre 2017 Procès-verbal</b>	Référence	PV CA/DIR 2017-4
		Révision	
		Date d'application	13 mars 2018
		Version	1

	Rédigé	Validé
Date	Février 2018	13 mars 2018
	DIXIT SA	Conseil d'administration

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

Représentant le Secrétariat général des ministères des affaires sociales : Mme Agnès QUIOT est présente,  
 Représentant la Direction générale de l'offre de soins : Mme Katia JULIENNE est présente,  
 Représentant la Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle : M. François COURAUD est présent,  
 Représentant la Direction générale de la recherche et de l'Innovation : Mme Martine BONNAURE-MALLET est présente.

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

Représentant le Mouvement des entreprises de France (MEDEF) : M. Bernard MESURÉ est présent et Mme Élisabeth TOMÉ-GERTHEINRICHS est absente  
 Représentant la Fédération hospitalière de France (FHF) : Mme Véronique ANATOLE-TOUZET et M. Jean SCHMID sont présents.  
 Représentant le Syndicat des Managers publics de Santé (SMPS) : M. Pierre de MONTALEMBERT est présent,  
 Représentant la Confédération démocratique du Travail (CFDT) : M. Michel ROSENBLATT est présent,  
 Représentants le syndicat Force ouvrière (FO) : M. Pascal de WILDE est présent,  
 Représentants la Confédération générale du Travail (CGT) : Mme Laurence BRAY est absente,  
 Représentant l'Association des Directeurs d'Hôpital (ADH) : M. Patrick LAMBERT est présent,  
 Représentant le syndicat des Médecins Inspecteurs de Santé publique (SMISP) : M. Thierry FOUÉRÉ est présent,  
 Représentants 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 absent.

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

M. Michel SAMSON est présent,  
 Mme Sophie LANGOUET-PRIGENT est présente,  
 Mme Sylvie OLLITRAULT est présente.

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

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

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

M. Christophe Le RAT est présent,  
 Mme Isabelle HOUZÉ est présente,  
 M. Jean-Claude NIZAN est présent.

**Représentants des étudiants préparant un doctorat :**

M. Jonathan ROUX est présent.

**Représentants des élèves fonctionnaires :**

Mme Valentine BONAFIOUS est présente

M. Olivier LAVAIL est présent.

**Représentant des étudiants :**

M. Théo MORIEUX est présent.

**Procurations :**

M. Thomas SANNIÉ donne pouvoir à M. Jean DEBEAUPUIS

Mme Pascale ROUSSEL donne pouvoir à M. Jean-Baptiste COMBES

Mme Élisabeth TOMÉ-GERTHEINRICHES donne pouvoir à M. Bernard MESURÉ

Mme Laurence BRAY donne pouvoir à M. Michel ROSENBLATT

**Au cours de la séance :**

M. Pascal CREPEY donne pouvoir à M. Christophe LERAT

M. Jean SCHMID donne pouvoir à M. Pierre de MONTALEMBERT

**Présents au titre de l'EHESP :**

M. Laurent CHAMBAUD, Directeur,

Mme Élisabeth de LAROCHELAMBERT, Secrétaire générale,

M. Manuel COAT, Directeur de Cabinet,

M. Vincent NOËL, Agent comptable

Mme Marie RENAULT, Directrice des ressources humaines,

Mme Céline BONNETIER, Directrice des finances et du budget,

M. Bernard JEGOU, Directeur de la recherche,

Mme Alessia LEFÉBURE, Directrice des études,

Mme Catherine EVEILLARD-HOANG, Directrice du développement et de la formation continue,

Mme Nathalie CAVAGNI, Directrice de la communication,

M. Pierre le CANN, Directeur du département santé, environnement, travail et génie sanitaire

M. William HARANG, Responsable du centre d'appui à la pédagogie

Mme Séverine THIEFFRY, Assistante direction générale.

**Contrôleur financier :**

M. JARNIGON, contrôleur budgétaire en région Bretagne

# SOMMAIRE

<b>1. APPROBATION DU PROCES-VERBAL DE LA SEANCE DU 12 OCTOBRE 2017 .....</b>	<b>4</b>
<b>2. ACTUALITES (DONT CONTRIBUTION DE L'EHESP A L'ELABORATION DE LA STRATEGIE NATIONALE DE SANTE) ..</b>	<b>4</b>
<b>3. ÉVOLUTIONS INSTITUTIONNELLES AU SEIN DES DEUX COMMUNAUTES D'UNIVERSITES ET D'ÉTABLISSEMENTS (COMUE) .....</b>	<b>10</b>
↗ UNIVERSITE SORBONNE-PARIS-CITE (USPC) DOSSIER IDEX ET PROJET DE CONVENTION CADRE DE PARTENARIATS .....	11
↗ UNIVERSITE BRETAGNE LOIRE (UBL) BILAN D'ACTIVITE ET PROJET UNIR « UNIVERSITE DE RENNES » .....	11
<b>4. PRESENTATION DE LA POLITIQUE DE VALIDATION DES ACQUIS A L'EHESP.....</b>	<b>13</b>
<b>5. POLITIQUE TARIFAIRE 2018.....</b>	<b>17</b>
↗ HOTELLERIE.....	18
↗ PRESTATIONS DU LERES.....	18
↗ LOCATION D'ESPACES, REPROGRAPHIE, OBJETS PROMOTIONNELS ET DOCUMENTATION .....	18
<b>6. PRESENTATION DE LA POLITIQUE D'INVESTISSEMENT PLURIANNUELLE DE L'ÉCOLE .....</b>	<b>19</b>
<b>7. BUDGET.....</b>	<b>32</b>
↗ PRESENTATION ET ADOPTION DU BUDGET INITIAL 2018.....	32
↗ AUTORISATION DE VIREMENTS DE CREDITS ENTRE ENVELOPPES BUDGETAIRES POUR 2018 (FONGIBILITE ASYMETRIQUE) .....	48
<b>8. QUESTIONS DIVERSES .....</b>	<b>48</b>

(La séance est ouverte à 10 h 40 sous la présidence de M. Debeaupuis.)

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

**M. DEBEAUPUIS.**- Bonjour à tous. Je vous souhaite la bienvenue pour ce dernier conseil d'administration de l'année 2017. Nous avons quatre pouvoirs de Thomas Sannié, Pascale Roussel, Élisabeth Tomé-Gertheinrichs et Laurence Bray. Par ailleurs, un siège est vacant en attente d'une nouvelle désignation pour l'un des 2 sièges occupés par la Fédération hospitalière de France.

## **1. APPROBATION DU PROCES-VERBAL DE LA SEANCE DU 12 OCTOBRE 2017**

**M. DEBEAUPUIS.**- Avez-vous des remarques sur le procès-verbal qui vous a été adressé ?  
(Aucune remarque n'est formulée.)

☒ **Le procès-verbal est approuvé à l'unanimité.** (Délibération n° 28/2017)

**M. DEBEAUPUIS.**- Suite aux élections organisées par l'École à l'automne, les sièges des représentants des doctorants et des étudiants ont été pourvus.

De nouveaux administrateurs intègrent le CA aujourd'hui pour un mandat d'une année, à savoir :

- représentants des étudiants préparant un doctorat :
  - Jonathan Roux (titulaire), présent
  - Mathilde Lefort (suppléante)
- représentants des étudiants :
  - Théo Morieux (titulaire), présent
  - Aurélie Le Ru (suppléante).

Par ailleurs, des élections auront lieu en janvier et février 2018 pour renouveler deux sièges des représentants des élèves fonctionnaires qui ont également un mandat d'un an. Il s'agit sans doute de la dernière séance où siègent les représentants actuels. Nous saluons et remercions M. Bekhti, Mme Bonafous, M. Lavail et Mme de Oliveira pour leur engagement et leur participation au cours de cette année de mandature. La prochaine rentrée de l'École est programmée pour le 3 janvier.

Monsieur le Directeur, je vous passe la parole pour les points d'actualité.

## **2. ACTUALITES (DONT CONTRIBUTION DE L'EHESP A L'ELABORATION DE LA STRATEGIE NATIONALE DE SANTE)**

**M. CHAMBAUD.**- J'ai plusieurs éléments d'information pour les membres du conseil d'administration.

### **• Vie institutionnelle - Vie de l'École**

Je vous informe du départ de Régine Ducos, directrice des relations internationales, dans quelques jours. Elle quittera l'École en fin d'année en pratique, mais début janvier en théorie, pour rejoindre un organisme allemand de coopération internationale. En effet, Régine Ducos, de nationalité allemande, a beaucoup œuvré pour la coopération internationale avec les organismes allemands. Il lui a été proposé de devenir conseillère pour l'éducation en Afrique et elle partira à Francfort pour rejoindre cet organisme de coopération. Nous sommes en train de finaliser un processus d'intérim pour la direction des relations internationales.

Par ailleurs, l'Institut du Management a connu deux départs d'enseignants. Nous parlons régulièrement de l'incertitude autour du retour des personnes détachées des établissements dans des fonctions de direction. Et il se trouve que deux enseignants de l'institut du Management, qui se complétaient dans le domaine de l'enseignement en gestion des ressources humaines, ont été choisis en même temps pour occuper des postes de direction. C'est très bien pour eux, mais un peu moins pour l'École, car nous avons eu la réponse

tardivement et la situation est un peu complexe. Mais je précise que ces deux enseignants ont sécurisé jusqu'au mois de juin les éléments d'enseignement qui sont fondamentaux pour nos élèves hospitaliers.

Il faut aussi signaler le départ prochain du directeur de l'Institut du Management, Roland Ollivier qui fera valoir ses droits à la retraite à la fin mars 2018. Un appel à candidatures a été lancé en interne et en externe pour son remplacement, et est ouvert jusqu'au 3 janvier. Nous avons fait passer dans vos dossiers la fiche de poste. Ce département est stratégique et revêt une importance particulière dans l'histoire de l'École.

La responsable du Centre d'Appui au Pilotage et Qualité, Claire Année-Desmas, va également partir. Vous la connaissez car elle est intervenue plusieurs fois au conseil d'administration, notamment pour un important travail sur la refonte de la qualité analytique et l'élaboration de tableaux de bord au sein de l'École. Elle rejoindra à la mi-janvier l'Université Rennes 1 en tant que contrôleur de gestion. C'est un élément important compte tenu de notre souhait d'avoir plus d'échanges entre structures au niveau local, y compris sur l'aspect du contrôle de gestion.

- **Dénominations de lieux du campus rennais**

Autre thème, nous sommes en train de revoir la signalétique de l'École pour 2018. À cette occasion, nous avons aussi souhaité nommer ou renommer des lieux de l'établissement. Suite à un processus de consultation mis en place, nous avons retenu cinq endroits pour lesquels les nominations n'étaient pas véritablement opérationnelles ou elles n'existaient pas :

- le grand amphithéâtre sera ainsi nommé « amphithéâtre Simone Veil ». Nous avons eu l'accord des familles avec un mot très sympathique de ses enfants ;
- le petit amphithéâtre sera nommé « amphithéâtre Michel Crozier ». Ce grand sociologue a beaucoup travaillé sur la sociologie des organisations, et il a aussi été président du Conseil scientifique de l'École de 1993 à 1996. C'est une manière de lui rendre hommage ;
- l'amphithéâtre Condorcet serait renommé « amphithéâtre Gro Harlem Brundtland » pour donner une coloration internationale. Mme Gro Harlem Brundtland a été directrice générale de l'Office mondial de la Santé de 1998 à 2003. En tant que Première ministre de Norvège, elle a beaucoup travaillé sur les aspects de système de santé durable, notamment en lien avec l'environnement. Nous en avons fait la demande et attendons son accord ;
- le bâtiment Séquoia gardera ce nom mais nous souhaitons aussi rendre hommage à une personnalité plus locale qui a beaucoup œuvré pour l'École et continuait à venir régulièrement jusqu'à récemment : le professeur Louis Massé qui a été l'un des cofondateurs de l'épidémiologie de terrain en France. Le bâtiment s'appellerait donc « Sequoia Louis Massé » ;
- l'espace de réunion et de coworking au centre du hall, près du patio central, sera nommé « espace François Grémy » avec l'accord de la famille. François Grémy a été un des « sages » de la santé publique, à l'origine du Haut Comité de la Santé Publique et des éléments présents dans la loi Evin. De plus, il a été président du conseil d'administration de l'École nationale de la Santé publique de 1986 à 1993.

Vous verrez donc ces dénominations à partir de l'année prochaine.

- **Climat social**

Sur un autre sujet, vous avez reçu un message des représentants du personnel au sein du conseil d'administration et un message de la direction. Nous avons bien pris note du message envoyé sur le malaise et les difficultés ressenties par certains personnels au sein de l'École, que la direction prend très au sérieux. Je ne vais pas relire le document que vous avez reçu, mais j'insiste sur le fait que c'est important pour nous de prendre en considération ces

éléments d'alerte et de les objectiver de la meilleure façon possible en faisant fonctionner les instances de l'École qui doivent être alertées et donner des avis pour résoudre ces situations.

Une partie peut être en interne - je ne la méconnais pas -, elle est aussi liée à un contexte complexe et compliqué pour l'École depuis plusieurs années. Dans ce cadre, j'ai souhaité rencontrer chaque liste syndicale dès le mois de janvier : des créneaux ont été trouvés pour plusieurs listes, il nous reste une liste pour laquelle nous avons encore une difficulté à trouver un moment, mais nous le ferons. Suite à cela, nous présenterons des propositions au CHSCT.

- **Formations**

Concernant les filières professionnelles État, les choses ne sont pas complètement achevées. Plusieurs réunions de travail se mettent en place, et nous pressentons une évolution de la formation des médecins de l'Éducation nationale. En effet, une formation spécialisée transversale (FST) est annoncée en médecine scolaire, ce qui impacte la formation des médecins de l'Éducation nationale. Un travail a commencé avec des organisations professionnelles syndicales au niveau de l'Éducation nationale et l'École supérieure de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (ESENESR), en lien avec le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation.

Sur la formation des médecins inspecteurs de santé publique, dans le cadre du diplôme d'études spécialisées de santé publique, l'option « administration de la santé » est maintenant officialisée. Elle devrait démarrer entre la troisième et la quatrième année du DES de médecine (automne 2020). La maquette étant à peu près stabilisée en lien avec les enseignants de Santé publique et les représentants des internes, nous devrions voir assez rapidement si nous pouvons anticiper cela pour un démarrage de cette option avant l'année 2020. Même si elle ne sera pas une option du DES, ce sera un démarrage de cette formation en lien avec le concours des médecins inspecteurs de santé publique. Nous verrons avec le ministère de la Santé comment travailler cet élément. Nous aimerions que cela se mette en place dès l'automne 2018, mais plusieurs éléments ne sont pas encore calés.

Dans le même esprit, avec des modalités un peu différentes, le ministère de la Santé (direction des Ressources humaines) a souhaité ouvrir un chantier pour les pharmaciens-inspecteurs de santé publique. Les éléments ne sont pas exactement du même type parce qu'il n'existe pas de spécialité « Santé publique » pour les pharmaciens, mais une réflexion est en cours sur le rôle et la place du concours de pharmacien-inspecteur de santé publique dans l'évolution des formations.

Concernant les filières hospitalières, nous sommes fortement impliqués dans un plan impulsé principalement par la Direction générale de l'Offre de Soins (DGOS) sur l'accompagnement et la transformation des métiers et fonctions, notamment dans l'optique des Groupements hospitaliers de Territoire (GHT) et de la territorialisation de façon plus ample. Cela aura des conséquences sur nos formations. Nous travaillons en lien très étroit avec la DGOS, ici présente, avec le Centre national de Gestion, la Fédération hospitalière de France, et les organisations professionnelles et syndicales. Nous avons aussi souhaité travailler sur ce point en étroite relation avec l'Agence nationale d'Appui à la Performance (ANAP) puisqu'ils sont aussi sollicités de leur côté sur cet appui. Nous avons une coopération et un accord avec l'ANAP, nous avons souhaité faire des propositions communes. L'École sera surtout impliquée dans le volet de la formation à titre de coordonnateur, mais elle sera également concernée pour d'autres actions des 7 volets de ce plan.

- **Partenariat CNAMTS-IRDES-EHESP**

Depuis le 1<sup>er</sup> décembre, un partenariat est lancé entre la Caisse nationale de l'Assurance Maladie des Travailleurs salariés (CNAMTS), l'Institut de Recherche et de Documentation en Économie de la Santé (IRDES) et l'EHESP pour accueillir une mission triennale d'expertise en soins primaires confiée à Yann Bourgueil. Cet ancien directeur de l'IRDES a beaucoup travaillé sur les soins primaires, et plus particulièrement sur les nouvelles modalités de leur

organisation. Il rejoint l'École grâce à un financement de l'IRDES pour son poste et de la CNAMTS pour l'environnement de cette mission d'expertise. L'idée est de regarder pendant trois ans comment développer cet aspect qui sera majeur dans les évolutions de notre système de santé, puis le raccrocher peut-être à un développement qui repose sur d'autres enseignants au sein de l'École en termes d'articulation : parcours de santé, soins intégrés, etc.

- **Recherche**

L'EHESP a travaillé en forte coopération avec le CHU de Rennes et l'université de Rennes sur un projet d'institut hospitalo-universitaire (« EPIMELIA »). En raison du caractère extrêmement compétitif de cet appel à projets, et du fait que l'INSERM n'a pas souhaité soutenir ce projet pour moult raisons, il a été décidé de ne pas le présenter. Néanmoins, c'est un très beau projet lié au développement de l'enfant et de l'adolescent, et aux aspects de l'Exposome et de l'exposition des personnes. Il rebondira probablement sur un appel de RHU ou d'autres opportunités. Cet important travail mené pendant l'été par tout le monde a permis de resserrer les liens avec Rennes 1 et le CHU sur le sujet.

- **Chaires**

La chaire de recherche en prévention des cancers, financée par l'Institut national du Cancer (INCa) et l'Institut de Recherche en Santé publique (IReSP), a été créée en 2015 pour trois ans, c'est-à-dire jusqu'en 2018. Un comité scientifique se réunira début janvier avec une ouverture pour prolonger cette chaire de deux ans. Le comité scientifique décidera, globalement les financeurs ne sont pas opposés à poursuivre cette chaire au moins pour deux ans. D'ailleurs, la production est déjà au rendez-vous.

La chaire de recherche en promotion de la santé, financée par Santé publique France, est l'une des premières existantes à l'École (2010). Santé publique France a souhaité une évaluation de cette chaire en bonne et due forme, elle aura lieu de janvier à juin ; les experts ont déjà été choisis. Suite à cette évaluation, des décisions seront prises sur son évolution.

- **Partenariat**

Nous avons signé un partenariat avec l'Institut national de la Consommation (INC) pour des collaborations scientifiques et des expertises. Nous avons déjà travaillé avec cet institut (*60 millions de consommateurs*) pour offrir nos expertises, notamment dans le domaine de l'environnement et de la santé. En effet, le système de soins intéresse aussi *60 millions de consommateurs*. Nous travaillerons probablement pour un partage d'expertise afin que nous leur fassions part d'éléments sur lesquels il serait intéressant qu'ils travaillent.

- **Banque de données en santé publique (BDSP)**

J'ai écrit il y a une dizaine de jours au directeur général de la Santé car nous sommes dans une situation très compliquée : la BDSP repose uniquement sur les fonds de l'École alors que nous n'avons aucun financement particulier pour cela. Nous tirons la sonnette d'alarme depuis deux ans car l'École ne peut contribuer seule au maintien et au développement de la BDSP, d'autant que des investissements importants sont à envisager pour la moderniser.

Nous travaillons avec les Presses de l'EHESP afin d'obtenir un financement dans le cadre des investissements d'avenir. Un appel à manifestation d'intérêt sortira prochainement prévoyant des partenariats publics/privés pour des investissements de ce type. Même si la gouvernance concernant les investissements d'avenir est en passe de changer, cet appel à manifestation d'intérêt restera. Nous réfléchissons à la présentation d'un modèle économique pérenne de cette BDSP avec des services gratuits en partenariat fort avec de nombreuses structures universitaires ou dans le domaine de la santé, tout en proposant des services payants qui permettraient d'atteindre l'équilibre. Nous travaillons à cette option, mais si nous n'y arrivons pas, l'École ne pourra pas maintenir la BDSP, c'est dans ce sens que j'ai écrit au directeur général de la Santé.

- **Stratégie nationale de santé**

Nous avons souhaité faire une contribution à la stratégie nationale de santé, notamment pour attirer l'attention sur le fait que, pour se déployer, elle doit mobiliser et se développer dans le domaine de la formation et de la recherche, ce qui est notre cœur de métier.

- **Invitation**

Nous avons invité Madame la Ministre des Solidarités et de la Santé à l'École, qui nous a rendu une réponse positive de principe. Nous avons une date : le 4 janvier, c'est-à-dire lors de la rentrée des élèves de la Fonction publique hospitalière et de la Fonction publique d'État. Tout cela est à confirmer, mais nous avons bon espoir de recevoir Agnès BUZYN début janvier.

**M. DEBEAUPUIS.**- Merci, Monsieur le Directeur. Avez-vous des demandes de prises de parole suite au point d'actualité du directeur ?

**M. COMBES.**- Les administrateurs ont reçu hier matin un document signé par plusieurs élus représentants des personnels de l'École afin d'alerter sur le climat social et la situation de malaise que ressentent beaucoup de personnels. À ce stade, nous ne souhaitons pas que quiconque soit pointé du doigt sur les causes qui pourraient générer ce malaise. Le document explique certaines choses qui ne se passent pas très bien, et nous sommes satisfaits que la direction en prenne note. Nous voulons juste rappeler que l'activité de l'École est assurée par des personnes et non des machines. C'est pourquoi un bon climat social est important si nous voulons qu'elle fonctionne et soit efficiente. Merci.

**M. DEBEAUPUIS.**- Nous aurons l'occasion de revenir sur la dernière réunion des instances de dialogue social dans le courant de la journée. Je confirme que la présidence du conseil d'administration et la direction de l'École sont très attentives au climat social au sein de l'établissement. Ce sera l'occasion de rendre compte des entretiens complémentaires et des travaux menés en sus des réunions récentes des différentes instances internes à l'École.

**M. MESURÉ.**- Monsieur le Directeur, avez-vous eu l'opportunité de parler à l'*Association of Schools of Public Health in the European Region* (ASPHER) à Stockholm de la possibilité de créer un groupe de travail pour une formation sur la « prévention naturelle » de nos concitoyens ? C'est-à-dire former de façon assez uniforme par les différentes écoles de l'Union européenne sur le sport et la nutrition qui sont la base même d'une certaine éradication de maladies douloureuses et coûteuses (diabète, obésité, maladies cardiovasculaires, etc.)

**M. CHAMBAUD.**- Je l'ai évoqué dans le cadre des réunions que nous avons à l'ASPHER. Cela ne va pas être simple à mettre en place car nous serons confrontés à la difficulté que les écoles de santé publique en Europe sont de format d'importance très variée. Dans ce cadre, l'ensemble des écoles n'est pas en mesure de répondre, y compris à l'EHESP car nous n'avons pas d'enseignants ou d'enseignants-chercheurs dédiés à titre principal à ce sujet.

C'est effectivement un sujet très important sur lequel des équipes travaillent en France même si elles ne sont pas très nombreuses. Les expérimentations de terrain sont assez intéressantes, notamment dans certaines collectivités locales, mais il faut pouvoir les accompagner. À titre personnel, je suis en train de cibler deux ou trois endroits qui comptent suffisamment de forces qui pourraient engendrer une dynamique au niveau européen.

J'ai appris un élément à Stockholm sur lequel règne quelques incertitudes : le devenir des programmes européens dans le domaine de la santé. Vous qui êtes très lié à cette dynamique européenne, vous devez savoir que plusieurs interrogations portent actuellement sur une refonte de l'ensemble des programmes. Les programmes Santé pourraient ne plus être identifiés dans la prochaine vague et être fondus dans des programmes plus larges. Pour le coup, ce serait problématique par rapport à des problèmes de ce type.



Dès que j'aurai les noms de deux ou trois organismes qui ont véritablement une force suffisante dans ce domaine, je vous les communiquerai ainsi qu'aux membres du conseil d'administration.

**M. MESURÉ.**- Vous connaissez aussi bien que moi l'Europe ; c'est d'une incohérence totale car je suis sollicité par la commission pour faire quelque chose sur le sujet, en particulier au travers de son groupe qui s'occupe des problématiques de sport et nutrition. Si vous me donnez une liste de quatre ou cinq établissements, nous pourrions avec l'appui des commissaires qui sont demandeurs, créer un groupe de travail. À quatre ou cinq, ce serait suffisant. Vous voyez bien comment opère notre nouveau président ; nous allons probablement revenir à un Eurogroupe restreint sur le plan financier. Il faut sans doute faire la même chose en santé.

Il faut signaler que M. Juncker n'aide en rien puisqu'il a interdit aux différentes commissions, sauf le commissaire Santé, de s'occuper des problèmes de santé. Or, ce sont des problèmes éminemment transversaux. Grâce à cette réunion à laquelle j'ai assisté et à la complicité de certains commissaires, nous avons créé en toute désobéissance cette transversalité qu'il ne veut pas. Il faut partir avec un petit groupe, et je suis intéressé si vous pouvez me donner trois ou quatre pays vers lesquels nous pourrions nous tourner.

**M. CHAMBAUD.**- Vous devriez les avoir en début d'année prochaine.

**M. DEBEAUPUIS.**- Merci pour cet échange.

**M. de MONTALEMBERT.**- Je souhaiterais revenir quelques instants sur le message envoyé par M. Combes hier. D'ailleurs, je vous remercie, Monsieur le Directeur, de l'avoir évoqué d'emblée dans les actualités.

Ce message doit être pris en compte, il fait apparaître un malaise qui semble réel, profond, inquiétant. Il est trop important pour que le conseil d'administration ne s'en saisisse pas. Vu l'ordre du jour et vu le fait que ce message est arrivé hier, il est trop tôt pour s'en saisir dès ce conseil d'administration, mais je souhaiterais que nous ayons l'occasion lors d'une prochaine séance en 2018, à partir des éléments remontés par M. Combes et du travail des enquêtes évoquées par M. le Directeur, de discuter de cette situation pour la traiter et en prendre toute la mesure.

**M. ROSENBLATT.**- Je voulais intervenir sur le même sujet et aller un peu plus loin dans le questionnement.

Nous avons été alertés hier, nous sommes aussi régulièrement alertés entre deux conseils d'administration, sur la situation que vivent les équipes professionnelles de l'EHESP dans les différents secteurs. Il nous semble relativement évident que c'est une conséquence directe de la « politique de rabot » appliquée par l'État au budget de l'EHESP. La direction a pour responsabilité de mettre en œuvre la politique tous azimuts engagée en matière d'économie - j'imagine bien qu'elle n'a guère le choix -, mais cela a des conséquences au-delà du climat social, notamment sur la qualité de vie au travail des personnels de l'EHESP (personnels enseignants, administratifs, logistiques ou autres).

Nous aurons à discuter cet après-midi du budget. De ce point de vue, le climat social est un indicateur excellent et réactif de ce qu'il se passe actuellement dans l'École. Selon notre interprétation et notre analyse, ce n'est pas un malaise temporaire qui pourrait se trouver diminué ou évacué par une série de consultations bilatérales, c'est un problème collectif, de fond. Il va bien au-delà de l'année 2017 - je partage ce que Pierre de Montalembert a dit à ce propos -, il nécessite non pas une prise de conscience parce que chacun le sait et le ressent, mais des réponses adaptées qui ne sont pas du seul niveau de la communication, même si sa qualité est importante. Ce sont des mesures de gestion, que vous pouvez prendre ou non, pour assurer des conditions de travail sereines à l'ensemble des équipes.

Mon intervention se termine par une question issue d'un signalement fait par les enseignants. Vous avez parlé des départs d'enseignants de l'Institut du Management en question

d'actualité. Effectivement, selon les échos que nous avons, les enseignants se demandent si les postes seront renouvelés, si vous avez l'intention de les publier à l'identique ou si, à l'occasion des renouvellements d'équipes d'enseignants, la recherche d'économies va se poursuivre soit en diminuant les effectifs des personnels enseignants, soit en revoyant les qualifications pour en trouver des moins coûteux.

Je ne sais pas si ces questions sont fondées, mais elles nous sont rapportées et participent de l'inquiétude générale sur la pérennité des missions de l'EHESP et sa capacité à y faire face dans des conditions correctes à la fois pour l'institution et les personnels qui la font vivre.

**M. CHAMBAUD.-** Des éléments seront discutés cet après-midi, mais je vais donner une précision par rapport aux processus au sein de l'École. En dehors de la diminution des plafonds d'emplois, à chaque départ d'enseignant ou de personnel de l'École, je souhaite que nous nous interroguions sur l'optimisation d'un éventuel recrutement. Ce n'est pas chaque fois puisque la diminution d'emplois vient « teinter » cet exercice, mais sans cette diminution, il est important pour une structure comme notre école de se demander chaque fois qu'un personnel part s'il doit être remplacé, comment et par quel type de compétences.

Il y a quelques années à l'École, les postes étaient très souvent remplacés poste pour poste. Dans une organisation qui doit être la plus optimisée possible par rapport à des évolutions de besoins constantes, c'est une bonne mesure de gestion. Je peux comprendre que cela génère parfois des interrogations des personnels, et cela soulève la question de la communication. Il me semble normal d'accompagner les évolutions pour que ce travail se fasse de la meilleure façon possible et dans le climat le plus serein possible. Je voudrais insister sur le fait que c'est un changement très fort par rapport aux politiques précédentes où l'on remplaçait les postes sans véritablement s'interroger.

**M. ROSENBLATT.-** Je ne remets pas en cause cette situation. Cependant, la question est concrète. J'imagine que vous allez réaliser rapidement ce travail, et une réponse interviendra à brève échéance sur fait de savoir si ces postes sont reconduits ou non.

**M. CHAMBAUD.-** Nous avons mené ce travail pour les deux postes, et la question a déjà été résolue. Il y aura effectivement un recrutement, mais les profils de poste évolueront peut-être quelque peu. Nous devons nous poser des questions par rapport à cet enseignement et aux besoins futurs. Il me paraît logique de prendre un petit temps avec le responsable du département, la directrice des études et le directeur de la recherche, pour voir quelle est la forme la mieux adaptée.

**M. DEBEAUPUIS.-** Monsieur Rosenblatt, vous avez eu une réponse précise sur les deux postes d'enseignants. La direction et la présidence ont réaffirmé leur vigilance et leur intention de vous apporter une réponse étayée à la fois sur les transformations au long cours de l'École qui a appris du passé pour améliorer son organisation et sur le contexte budgétaire particulier que nous aborderons dans le cadre du budget initial 2018 cet après-midi.

### **3. ÉVOLUTIONS INSTITUTIONNELLES AU SEIN DES DEUX COMMUNAUTÉS D'UNIVERSITÉS ET D'ÉTABLISSEMENTS (COMUE)**

**M. DEBEAUPUIS.-** Je rappelle aux administrateurs que le Contrat d'Objectifs et de Performance (COP) pour la période 2014-2018 est annexé à celui de la ComUE Université Sorbonne-Paris-Cité (USPC) qui connaîtra des évolutions. Mais c'est notre cadre d'accroche collectif, celui qui a déclenché l'évaluation du Haut Conseil de l'Évaluation de la Recherche et de l'Enseignement supérieur (HCÉRES) qui est en cours et dont vous nous parlerez au printemps avec une réponse attendue pour l'été. Il est d'autant plus important pour l'École et pour le conseil d'administration de suivre l'articulation et les évolutions de ces deux ComUE.

↳ *Université Sorbonne-Paris-Cité (USPC) dossier IDEX et projet de convention cadre de partenariats*

**M. CHAMBAUD.**- Vous avez devant vous l'historique depuis avril 2016, que je ne vais pas commenter car vous le connaissez. Depuis que l'USPC a perdu ses crédits Initiative d'Excellence (IdEx), la situation est très compliquée à Paris. De façon générale, on trouve à Paris de nombreuses ComUE dans des situations particulières et complexes.

Suite à plusieurs rebondissements, les conseils d'administration sont en train de voter une autre tentative d'IdEx dans le cadre d'un nouvel établissement expérimental qui comprendrait : Paris-V (Paris Descartes), Paris-VII (Paris Diderot) et l'Institut de Physique du Globe de Paris (IPGP). Ces trois établissements annoncent la mise en place d'un établissement expérimental, sachant que l'IPGP ne fusionnera pas avec les deux autres entités qui le feront. Lorsque cet établissement sera constitué, il sera le porteur à terme de l'IdEx. Dans ce cadre, nous ne serons pas membres de cette structure nouvelle.

Sur le devenir de la ComUE ; sur les neuf partenaires, il n'en reste que six, dont l'EHESP. La discussion actuelle vise à définir le niveau de partenariat entre cette structure et les six autres partenaires. Si l'IdEx est renouvelé, se pose une question de gouvernance et financière.

Nous sommes actuellement dans cette situation. Nous ne participons pas au noyau de cette structure à trois, mais nous participons à deux travaux.

Une convention a été élaborée entre les partenaires proches de cette nouvelle structure et la structure en elle-même. Elle est quasiment rédigée, et je souhaitais vous la proposer mais elle ne sera pas signée tout de suite par la structure qui a d'abord comme objectif de déposer cet IdEx au 18 décembre 2017. Paris-VII a délibéré favorablement (17 pour, 14 contre), l'IPGP s'est prononcé largement pour, et Paris-V n'a pas pu délibérer puisque le conseil d'administration a été envahi par des étudiants. Malgré cela, ils déposeront le projet IdEx le 18 décembre. L'audition par un jury international est prévue mi-mars pour une création du nouvel établissement en 2019.

Nous sommes impliqués dans cette convention qui va lier la structure porteuse et les six établissements. Nous avons aussi demandé à avoir un travail spécifique pour voir dans ce cadre, et probablement dans le cadre de la convention, les éléments particuliers qui auraient trait aux aspects de santé publique avec Paris-V, Paris-VII, Paris-XIII3, Sciences Po. L'idée serait de créer un institut de santé publique à Paris.

↳ *Université Bretagne Loire (UBL) bilan d'activité et projet UniR « Université de Rennes »*

Jusqu'à présent, Rennes était la seule grande métropole universitaire sans IdEx ou sans iSite. La situation est problématique pour une ville universitaire très fortement présente sur le territoire national. Cet été, six établissements rennais (les deux universités et les quatre écoles sous tutelle exclusive du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation) ont décidé de créer un nouvel établissement expérimental sans fusion que serait l'université Rennes dite « UniR » au 1<sup>er</sup> janvier 2019 avec le même calendrier que celui de l'USPC.

Nous sommes dans une situation assez problématique puisque cela entraîne une vague de fond assez importante au sein de l'ensemble des structures appartenant à l'UBL. En septembre, le projet de contrat de site n'a pas été soumis au vote du CA de l'UBL car le conseil des membres ne l'a pas approuvé. Dans ce cadre, nous nous sommes abstenus car je ne voyais pas quelle autre position l'École pouvait avoir. Actuellement, la situation se tend entre les six établissements rennais et le reste des établissements car l'UBL ne pourra pas fonctionner avec ce « trou » formé par UniR qui concentre un pourcentage important des forces dans ces deux régions.

Un arbitrage a été demandé à la ministre qui a commandé au président de l'UBL un rapport en novembre. Nous sommes donc en attente d'un arbitrage puisque le directeur de cabinet a

donné quelques éléments à titre plutôt confidentiel au président de l'UBL avec des lectures que l'on peut estimer « variables » du contenu de ce document.

Dans ce contexte, l'École aura à se positionner pour définir son ancrage. Mon sentiment est que l'École a tout intérêt à avoir des liens forts avec l'UniR puisqu'une grande partie du partenariat actuel de l'École repose sur Rennes 1, Rennes 2, Sciences Po Rennes. En termes d'ancrage local, c'est là que nous avons le plus de liens, ainsi qu'avec le CHU de Rennes qui est aussi présent dans cette dynamique.

En 2018, des évolutions entraîneront un positionnement de l'École qui va de toute façon varier. Je rappelle que nous étions membres à part entière de la ComUE USPC mais je ne suis pas certain que nous allons continuer, et même que l'on nous propose de continuer, à en être membre si elle résiste. Nous avons à peu près la même situation à Rennes.

**M. DEBEAUPUIS.**- Les partenariats avec ces deux ensembles vont évoluer, l'année 2018 sera essentiellement une année de transition et de consolidation, et cela tombe bien puisque c'est la dernière année du COP actuel.

**M. le RAT.**- J'en profite pour faire un lien, en toute hypothèse, avec le sujet dont nous avons discuté juste avant sur les questions de malaise au sein de l'École, sachant que dans un contexte de restrictions budgétaires, des postes avaient été obtenus par le biais de l'USCP.

Dans un contexte où l'École se demande où elle va aller, même si l'UniR semble l'hypothèse la plus réaliste, la plus séduisante, nous avons un vrai sujet en ce qui concerne les dotations. Alors que l'École ne sait pas si elle va bénéficier de postes et de financements supplémentaires pour fonctionner par le biais des ComUE, je pose la question des financements par l'Enseignement supérieur car l'enveloppe est ridicule comparativement au reste. On a cité l'Assurance Maladie, et je ne parle pas des ressources propres que l'École dégage qui ne sont pas sans incidence sur ce malaise. On demande aux personnels d'aller « au fond de la mine » décrocher des contrats pour lesquels on recrute des contractuels qui se demandent ensuite ce qu'ils vont devenir.

Vu de loin, on pourrait s'amuser de ces sitcoms, mais je pense que cela a une incidence qui est loin d'être négligeable. En tant qu'administrateurs, nous devons nous poser des questions sur nos places dans les ComUE. J'avais d'ailleurs demandé si nous étions obligés d'en faire partie. Je pense que cela joue de façon non négligeable sur l'ambiance interne.

**M. CHAMBAUD.**- Ce n'est effectivement pas une position confortable. Ce sont aussi pour nous des éléments de reconnaissance de la valence académique et de recherche de l'École, que l'on a besoin de placer quelque part.

Je parle sous le contrôle de la tutelle du MESRI ; en tant que grand établissement sous double tutelle, nous ne sommes pas obligés d'être dans une ComUE. Néanmoins, ne pas y être serait à mon avis une erreur car c'est aussi ancrer des partenariats de type académique et de recherche. Cela a un impact non seulement sur l'EHESP mais aussi sur toutes les structures, que ce soit l'USPC ou l'UBL, qui sont dans des situations difficiles.

Par rapport à notre discussion et négociation pour 2018, une chose est claire à court terme : nous discutons avec le MESRI dans le cadre de la vague parisienne de l'USPC. Ceci n'est pas remis en cause, c'est-à-dire que nous aurons cette discussion dans le cadre de la vague parisienne.

**M. DEBEAUPUIS.**- Du côté de l'Enseignement supérieur, voulez-vous apporter des éléments d'éclairage ?

**Mme BONNAURE-MALLET.**- Effectivement, il faut y être, mais aussi bien réfléchir à sa position et quelle ComUE. Pour moi, c'est très clair, on est aujourd'hui dans des portages de projets extrêmement pluripartenaires, et ne pas être dans une ComUE signifierait se couper de tout cela.

**M. COURAUD.**- Les seuls moyens supplémentaires donnés aux établissements le sont au travers des regroupements. Par exemple, les postes supplémentaires qu'a reçus l'École lors du dernier contrat l'ont été au travers de l'USPC. Il est quasi certain que les établissements isolés n'auront pas de moyens supplémentaires, au moins pour les années à venir. Cela peut être une raison suffisante pour être associés aux regroupements, quels qu'ils soient en fonction des sites.

**Mme ANATOLE-TOUZET.**- Il me semble essentiel que l'École renforce et structure ses partenariats, que ce soit au niveau parisien en vue des évolutions qui se dessinent ou au niveau de l'ancrage rennais. Compte tenu des coopérations, ce double ancrage national, parisien et local paraît indispensable à l'ensemble des partenaires académiques (CHU et Grandes Écoles du site rennais) pour positionner l'École dans les grands appels à projets. Les moyens étant liés aux réponses aux appels à projets dans le cadre du PIA, pour être présents en santé publique sur les grands appels à projets nationaux (appels à manifestation d'intérêt pour la BDSP), cela fait partie des sujets sur lesquels des partenariats avec le réseau des partenaires locaux sont très importants, et c'est vrai aussi au niveau parisien.

À travers cette double structuration, l'École a tout intérêt à se positionner dans des partenariats structurés. La valorisation nationale et internationale passe par la structuration de partenariats. C'est indispensable pour l'avenir de l'École.

**M. DEBEAUPUIS.**- C'est effectivement la ligne que le conseil d'administration réaffirme. L'École a pris ses responsabilités dans les années antérieures. Elle a sans doute préfiguré le « et en même temps » dans le sens « parisien et rennais ». J'ai expliqué tout à l'heure que ces partenariats forts continuaient, y compris en référence à l'USPC, et qu'ils évolueraient certainement en 2018.

Étant plus extérieur, j'ai regardé votre force, votre poids et votre dynamisme. Les apports dans ce cadre étaient tout de même limités. C'est votre dynamique, y compris sur les ressources propres, qui a joué et qui continuera de jouer dans des limites raisonnables et soutenables, nous y reviendrons cet après-midi.

Vous nous tiendrez informés au fur et à mesure des avancements sur ce point.

#### **4. PRESENTATION DE LA POLITIQUE DE VALIDATION DES ACQUIS A L'EHESP (DONT GRILLE TARIFAIRE 2018)**

**Mme ÉVEILLARD-HOANG.**- La politique de validation des acquis va être présentée à deux voix avec Corinne Salmon qui est porteuse du projet.

La validation des acquis est une voie d'accès comme une autre (formation initiale, formation continue ou apprentissage) pour accéder à un diplôme, que ce soit pour entrer dans la formation ou pour obtenir un diplôme.

La validation des acquis existe de longue date et a été réaffirmée ces dernières années. C'est pourquoi les organismes de formation, dont l'EHESP, doivent proposer cette voie d'accès aux formations diplômantes.

L'École pratique la VAE au Certificat d'aptitude aux Fonctions de Directeur d'Établissement ou de Service d'intervention sociale (CAFDES) depuis de nombreuses années. Ce dispositif existe de façon très ponctuelle sur plusieurs formations, mais l'objectif est de le généraliser sur l'ensemble des formations diplômantes.

La réforme de la formation professionnelle de 2014 impose une démarche qualité, et les modalités d'accès à la validation des acquis font partie des points qualité que nous sommes tenus de proposer à nos apprenants.

Ce sujet d'actualité important est porté aujourd'hui avec une politique tarifaire afin que nous puissions le mettre en place en 2018 après la période nécessaire pour adapter notre organisation interne à sa mise en œuvre.

**Mme SALMON.**- La politique prend appui sur des obligations législatives et réglementaires : toute personne justifiant d'une activité en rapport direct avec un diplôme peut accéder à cette diplomation ou certification en faisant valoir ses acquis issus de l'expérience ou de la vie personnelle (bénévolat, engagement volontariat, position d'élu, responsabilités syndicales). C'est le premier élément législatif réglementaire qui nous oblige à envisager cette politique.

Tout établissement de formation est soumis à la nécessité de rendre accessibles ces certifications par une voie différente de la formation initiale, de la formation continue ou de l'alternance. Le conseil d'administration doit se prononcer sur la mise en œuvre de cette politique associée à des tarifs. C'est pourquoi nous vous soumettons aujourd'hui cette politique.

L'objectif pour l'EHESP est :

- de répondre à des obligations législatives et réglementaires ;
- de répondre à un engagement mentionné dans le COP 2014-2018 (point 1.3 sur l'organisation de dispense totale ou partielle par la généralisation du processus de validation des acquis) ;
- de contribuer à la sécurisation des parcours professionnels. Terminologie que l'on retrouve régulièrement dans les réformes relatives à la formation professionnelle, la formation tout au long de la vie et la formation continue. La prochaine réforme fera certainement état de la notion de sécurisation des parcours et le réaffirmera ;
- de permettre aux personnes qui souhaitent introduire une validation des acquis de bénéficier d'un cadre harmonisé et coordonné. C'est l'objet de la politique (annexe 2) qui précise les conditions d'accès et les modalités de validation possible ;
- de préciser les conditions d'accès et les tarifs applicables qui seraient proposés pour les différentes étapes de validation des acquis.

Les enjeux pour l'EHESP sont :

- de positionner l'individu au centre de ce dispositif avec son projet jusqu'à sa diplomation ;
- de travailler parallèlement sur la mise en œuvre et l'élaboration de référentiels métier (référentiel de compétences et d'activités, référentiel d'évaluation et de certification). Cette dynamique est engagée pour certaines formations de l'École et certaines certifications, mais elle nécessite d'être consolidée. Pour d'autres, elle nécessite véritablement d'être un peu plus élaborée ;
- de cartographier les passerelles entre les différentes formations et certifications de l'École pour que les personnes venues par la voie de la formation continue fassent reconnaître les modules ou sessions de formation, c'est-à-dire les acquis dans le cadre de ces sessions, pour accéder à des certifications ou diplômes de l'École ;
- d'envisager l'enregistrement des certifications au Répertoire national de la Certification professionnelle (RNCP) et/ou à l'Inventaire en fonction de la certification ;
- de prévoir un référencement systématique des formations de l'EHESP sur les plates-formes des financeurs. Il est déjà engagé dans le cadre de la mise en œuvre du décret sur la qualité. En effet, il nous a obligés à nous référencer sur la plate-forme DataDock et sur des plates-formes régionales ;
- d'inscrire la validation des acquis comme une véritable voie d'accès au sein de l'École pour obtenir les certifications ;
- de développer des modalités pédagogiques qui permettront de personnaliser et d'individualiser davantage les parcours. Cette démarche est déjà engagée par des réflexions issues de la mise en œuvre de formation à distance.

Trois dispositifs sont réglementés :

- la Validation des Acquis professionnels et personnels (VAPP) : cette démarche permet à toute personne qui a de l'expérience d'accéder à un niveau d'études supérieures sans pour autant avoir les pré-requis. Au sein de l'École, les Master 2 ne sont

accessibles que par la voie initiale et par le fait que l'on soit détenteur d'un M1. La VAPP permet à toute personne qui n'est pas détentrice d'un M1 de bénéficier d'une reconnaissance des acquis pour accéder au niveau de Master 2. C'est déjà quelque chose qui se pratique. Ainsi, la note indique que, en 2016, nous avons 96 candidatures VAPP. En 2017, nous en avons eu 74 ;

- la Validation des Études Supérieures (VES) et la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) sont des dispositifs qui permettent aux personnes d'obtenir tout ou partie du diplôme. Cela veut dire qu'elles sont susceptibles de ne pas entrer en formation si le jury décide de leur valider la totalité du diplôme au regard des expériences et des acquis qu'elles ont obtenus dans le cadre de leur parcours.

Les tarifs ont été élaborés au regard des coûts que la dynamique et la démarche pourraient engendrer, mais aussi au regard du *benchmark* réalisé auprès de certificateurs avec lesquels nous sommes en partenariat. Nous vous proposons la politique tarifaire suivante :

- pour la VAPP :
  - un droit administratif individuel de base pour le dépôt du dossier et son traitement de 100 € ;
  - un accompagnement méthodologique (150 €) à l'élaboration du dossier pour mettre le maximum de chance de son côté pour accéder à la démarche, mais aussi de percevoir la faisabilité de sa démarche au moment où il dépose son dossier ;
- pour la VES :
  - un droit individuel de base de 200 € parce que la dynamique est plus complexe avec un jury au bout de la démarche. Nous devons vérifier non seulement la faisabilité, mais aussi la recevabilité de la démarche en termes de lien avec le diplôme ;
  - une prestation d'accompagnement de 300 €,
  - une présentation au jury de 200 € pour l'organisation du jury de validation ;
- pour la VAE : ces tarifs sont existants pour la VAE CAFDES que vous avez pu être amenés à voter précédemment. Nous restons sur les mêmes tarifs, mais nous les élargissons à l'ensemble des diplômes :
  - 200 € pour un droit individuel de base ;
  - l'accompagnement méthodologique étant beaucoup plus long, il sera de 1 300 € ;
  - pour la présentation au jury, le tarif serait de 500 € pour la première présentation, puis de 150 € pour la deuxième présentation si le candidat ne valide pas la totalité du diplôme.

Je vous remercie de votre attention.

**M. DEBEAUPUIS.**- Merci pour ces schémas et rappels qui sont très clairs. Ces dispositifs importants se développent, mais j'avoue que l'on confond parfois les différentes branches. Vous avez rappelé les conditions pour accéder directement en M2, mais pourquoi dites-vous que la VAPP s'applique uniquement au CAFDES alors que vous le faites bien pour d'autres formations ?

**Mme SALMON.**- La VAPP s'applique au CAFDES, mais ce n'est pas nous qui la gérons. Le cadre juridique et réglementaire pour le CAFDES est très spécifique, un arrêté et un décret le précisent. La VAPP s'applique à l'ensemble des diplômes, mais comme nous ne la gérons pas dans le cadre du CAFDES, ce sont les établissements de formation au travail social qui la gèrent, et nous ne pouvons pas la tarifier pour soumettre les candidats CAFDES à ce tarif. De même, pour l'accompagnement pédagogique pour la VAE.

**M. DEBEAUPUIS.**- J'avais mal lu la mention en rouge, cela veut donc dire qu'elle s'applique à tous les autres diplômes de l'EHESP, mais pas au CAFDES. Merci de la précision. Avez-vous des commentaires ou des remarques ?

**Mme HOUZÉ.**- C'est un très beau projet, mais avez-vous mesuré l'impact sur l'activité des services concernés par la généralisation de la validation au regard des contraintes organisationnelles et de la réduction des effectifs qui est toujours notre sujet de prédilection en ce moment ?

**Mme ÉVEILLARD-HOANG.**- Un groupe de travail se met en place pour démarrer la semaine prochaine avec les services concernés. Ce projet regroupe plusieurs activités :

- l'accueil des personnes qui souhaitent passer par ce dispositif : cet accueil continuerait à être réalisé par la direction du Développement et de la Formation continue (DDFC) ;
- l'accompagnement serait également fait au niveau de la DDFC.

Nous devons maintenant travailler sur la gestion administrative. Aujourd'hui, nous savons déjà gérer l'activité VAE CAFDES et d'autres dossiers évoqués par Corinne Salmon (74 en 2017). Il nous reste à savoir comment élargir cette gestion administrative et l'optimiser pour qu'elle soit moins consommatrice de ressources et de temps de travail pour être plus efficace pour un nombre plus important qui arriverait.

Nous n'attendons pas non plus des volumes énormes. La validation des acquis est une voie d'accès malheureusement encore très peu utilisée comme nous le voyons dans les statistiques d'autres établissements et dans d'autres domaines, alors que c'est pourtant quelque chose d'extrêmement intéressant pour les individus.

Nous aborderons ce sujet avec le groupe de travail pour adapter notre organisation. Le dernier volet de l'adaptation de notre organisation est la mise en place du jury et de la commission pédagogique. Ce sera à voir avec les départements et les enseignants sachant que des commissions et des jurys sont déjà organisés très facilement pour d'autres formations.

Nous avons le sentiment que ce n'est pas à négliger puisqu'un travail est à réaliser pour adapter, mais le volume ne devrait pas normalement déstabiliser notre organisation.

**Mme de LAROCHELAMBERT.**- Je souscris tout à fait à votre remarque. Lorsque l'orientation a été étudiée et *a priori* validée, nous avons provoqué cette réunion pour voir l'organisation supposée au sein de l'École. Catherine Éveillard-Hoang a bien souligné le fait que cela ne serait mis en place que lorsque nous aurions cadré notre organisation interne et mesuré les conséquences sur elle.

**Mme HOUZÉ.**- Ne parliez-vous pas d'une mise en place en 2018 ?

**Mme de LAROCHELAMBERT.**- Lorsque nous aurons bien défini ce que cela suppose au sein des services impactés, comme vient de le rappeler Catherine Éveillard-Hoang.

**M. DEBEAUPUIS.**- De façon générale, la VAE est suffisamment développée. Elle est dans l'intérêt de tout le monde, les apprenants et les instituts de formation. Cela suppose d'adapter les organisations, et c'est ce que vous avez manifestement prévu. Les organismes de formation s'y retrouvant, cela devrait être le cas de l'École également, qui d'ailleurs, pratique la VAE depuis de nombreuses années.

**M. LAMBERT.**- Je demande une précision sur le montant des tarifs d'accompagnement. Par expérience, on sait qu'il est assez compliqué de faire un dossier pour la VAE. C'est très important de se faire accompagner. Que représentent les 1 300 € ? Combien de personnes ? Quelles sont leurs qualifications ? Combien de fois sera vu le candidat ? Comment avez-vous calculé ce montant ?

**Mme SALMON.**- Les 1 300 € correspondent à l'accompagnement collectif ou individuel. Ce tarif par personne prend en compte entre 12 et 15 heures d'accompagnement méthodologie selon les moyennes observées pour une démarche de validation des acquis pour un niveau Master. Ce tarif comprend aussi le montant que les Organismes paritaires collecteurs agréés



(OPCA) ou les financeurs peuvent être en mesure de financer. Nous avons pris en compte toutes les dimensions, c'est-à-dire les coûts engagés. L'accompagnement comprend :

- un accompagnateur ;
- des heures d'accompagnement individuel ;
- des temps d'accompagnement collectif (mutualisation d'un intervenant) ;
- la prise en compte du temps donné par les enseignants, notamment le responsable de formation qui sera le regard pédagogique et professionnel de la formation et des compétences attendues.

On peut aussi imaginer d'orienter le candidat vers des référents métier, c'est-à-dire des professionnels de terrain, dont le réseau est important au sein de l'École.

Quelle que soit la démarche, l'accompagnement reste facultatif et à l'initiative du candidat. Comme c'est déjà indiqué pour la VAE CAFDES, nous invitons fortement les candidats à s'en saisir pour mettre toutes les chances de leur côté afin de réussir.

De plus, comme je vous le disais, cela prend aussi les possibilités de financement.

**M. DEBEAUPUIS.**- Merci beaucoup. Si vous n'avez pas d'autres questions, je vous propose de délibérer.

☒ Vote à main levée sur la délibération n° 30/2017 : **unanimité**.

## **5. POLITIQUE TARIFAIRE 2018**

**Mme de LAROCHELAMBERT.**- Nous proposons de reconduire nos tarifs 2017 pour l'année 2018 pour les prestations d'hôtellerie, de locations d'espaces, de prestations audiovisuelles, de reprographie, d'objets promotionnels et prestations du service Documentation. Nous sommes en train de travailler plusieurs nouvelles politiques, notamment concernant la location des espaces afin d'appliquer au maximum les tarifs votés tous les ans, car ce n'est pas systématique pour le moment. Les tarifs sont différenciés avec un objectif d'application très claire.

En ce qui concerne les tarifs du LERES, il est proposé une augmentation de 1,74 % dans le cadre des analyses réalisées, notamment pour le contrôle sanitaire.

Vous avez les documents dans le dossier, et voilà en résumé ce qui est proposé pour l'évolution de nos tarifs 2018.

**M. LAMBERT.**- L'Association des Directeurs d'Hôpital (ADH) loue une salle prochainement pour une réunion, et on m'a dit que nous sommes obligés de prendre pour le cocktail le traiteur qui a le marché, nous ne pouvons pas faire autrement. Est-ce vrai ?

**Mme de LAROCHELAMBERT.**- Cela fait partie du cahier des charges qui a été vu par cette même instance. L'ensemble des prestations de restauration réalisées sur le site est confié à la société Ansamble. Nous nous réunissons régulièrement et nous veillons à ce que la prestation soit améliorée, ce n'était pas forcément le cas au début.

**Mme LANGOUET-PRIGENT.**- J'ai un peu la même situation à gérer. Je suis directrice d'une Unité mixte de Recherche (UMR). Le Centre national de la Recherche scientifique (CNRS) nous demande une mise en concurrence. Nous avons bien pris Ansamble, mais en tant qu'UMR, nous sommes tenus à une mise en concurrence des marchés. Vous l'aviez compris lors de nos échanges d'*e-mails*, mais nous nous sommes retrouvés dans un entre-deux.

**Mme de LAROCHELAMBERT.**- L'événement se déroulant dans nos locaux, il relève de l'application de notre marché.

**Mme LANGOUET-PRIGENT.**- Il faudra en reparler en dehors de cet espace, car cela a soulevé un problème au niveau de l'administration de l'UMR.

**M. LAVAIL.-** Je souhaiterais revenir sur la politique tarifaire en matière d'hôtellerie. Par rapport aux tarifs adoptés au printemps dernier, nous avons remarqué que nous n'avons pas de hausse, et c'est déjà un aspect positif. Néanmoins, nous restons tout de même dans la hausse adoptée la dernière fois du fait de l'exclusion de la prestation de petit déjeuner dans les tarifs et dans le contexte d'absence d'évolution du régime indemnitaire et l'impossibilité de recourir à des appels pour ce type d'hébergement. Toujours pour les mêmes raisons, nous voterons contre ces tarifs d'hôtellerie.

**M. ROSENBLATT.-** C'est le moment venu pour rappeler que le régime indemnitaire des élèves n'a pas été réévalué depuis 2001. Il me semble légitime que les tarifs hôteliers et de restauration n'augmentent pas. J'ai même dit un jour que nous pourrions les ramener au niveau de 2001, cela me paraîtrait une mesure d'équité, mais nous n'en sommes pas là. Je ne voterai pas de tarifs indépendamment de cette réévaluation. Merci.

**M. DEBEAUPUIS.-** Merci. Par ailleurs, vous avez dans votre dossier pour information et rappel la formule d'évolution des tarifs de restauration qui s'applique à compter du 1<sup>er</sup> août 2018 et fait référence à l'indice du prix et à l'indice du coût du travail.

↳ *Hôtellerie*

☒ Vote à main levée sur la délibération n° 31/2017 :

- **13 voix pour (voix prépondérante du Président),**
- **13 voix contre,**
- **3 abstentions.**

↳ *Prestations du LERES*

**M. DEBEAUPUIS.-** Soulèvent-elles les mêmes réserves ? (*Aucune prise de parole.*)

(Il est procédé au vote à main levée.)

☒ Vote à main levée sur la délibération n° 32/2017 : unanimité.

**M. ROSENBLATT.-** Pour comprendre, combien avons-nous de votants à cette heure, sachant que la FHF a deux sièges ?

**M. DEBEAUPUIS.-** L'un de ces deux sièges est vacant, Monsieur Rosenblatt. Quel est le nombre total de votants, Monsieur Coat ?

**M. COAT.-** 26 personnes présentes et 3 procurations, soit un total de 29 votants.

**M. DEBEAUPUIS.-** Et M. de Wilde est absent, sans procuration.

↳ *Location d'espaces, reprographie, objets promotionnels et documentation*

☒ Vote à main levée sur la délibération n° 33/2017 : unanimité.

**M. DEBEAUPUIS.-** Nous vous proposons de suspendre la séance pour le déjeuner.

*(La séance est suspendue de 12 h 15 à 13 h 30.)*

**M. DEBEAUPUIS.-** Nous avons cet après-midi un premier point d'information sur la politique d'investissement pluriannuelle de l'École qui préfigure la présentation de la stratégie pluriannuelle immobilière de l'École qui sera formellement approuvée lors du conseil d'administration de décembre 2018. Cette information est importante puisqu'elle donne, sur la base des travaux dont nous avons déjà parlé dans cette instance, quelques orientations sur les priorités des trois à quatre prochaines années.

Ensuite, la discussion sur le budget initial sera suivie d'une double délibération. Puis, nous aurons éventuellement des questions diverses.

## **6. PRESENTATION DE LA POLITIQUE D'INVESTISSEMENT PLURIANNUELLE DE L'ÉCOLE**

**Mme de LAROCHELAMBERT.**- Depuis un peu plus d'un an, nous avons entrepris plusieurs réunions et rencontres ainsi que des réflexions en interne, et avec des partenaires, pour vous présenter aujourd'hui ce point pour information. C'est le point de départ de réunions et de demandes d'avis pour revenir devant vous dans un an - si notre calendrier se déroule bien - pour une demande d'avis formel.

Ce plan pluriannuel présenté dans le dossier est accompagné de documents complémentaires pour donner une vue la plus complète possible. Il prend pour appui la stratégie de l'École. Pour des raisons de présentation la plus compréhensible pour tous, il sera présenté en quatre volets complémentaires. *In fine*, il pose la question de sa soutenabilité financière d'ensemble.

Les quatre volets complémentaires permettront d'avoir une vue complète des objectifs de l'École en matière d'investissements sur les années à venir. Trois volets font l'objet d'une procédure spécifique (schéma pluriannuel de stratégie immobilière, SPSI) dont je vous rappellerai les quelques étapes :

- le schéma directeur immobilier pour le site rennais, hors résidences hôtelières,
- les résidences hôtelières de l'École (situation et devenir),
- le site parisien en location.

Que ce soit pour une location ou une propriété, les occupations doivent faire l'objet d'un passage en procédure de SPSI.

En complément de ces trois volets, nous aurons un volet consacré à la politique pluriannuelle d'investissement mobilier qui vient compléter ou se substituer à certains équipements actuels. Il est important d'avoir cette vision pluriannuelle.

### **Volet 1 : le schéma directeur immobilier du site rennais (hors résidences hôtelières)**

L'an dernier, le conseil d'administration avait été appelé à donner une orientation et non un avis sur l'un des deux scénarios que nous avons présentés pour le site de Rennes. Nous avons été autorisés à « poursuivre nos réflexions » sur l'un des deux scénarios qui apparaissait comme fonctionnel, rationnel, le moins coûteux pour notre école et le plus réaliste en termes de calendrier. Ce scénario a fait l'objet d'études complémentaires au cours de l'année 2017, il répond à cinq principes d'organisation stratégique :

- la lisibilité de nos accès ;
- l'accessibilité de l'ensemble de nos bâtiments ;
- l'évolutivité de nos structures, notamment si nous étions appelés à reconstruire ;
- la proximité recherchée avec nos publics d'apprenants et d'enseignants, surtout ceux qui viennent de l'extérieur (vacataires), pour rendre les choses plus simples ;
- la fonctionnalité des regroupements entre les divers services de l'École. Cette étape a d'ores et déjà été en partie franchie en début d'année puisque nous avons procédé à la relocalisation interne de nos services pour faire en sorte que ce qui avait trait à l'accueil des apprenants et à la gestion de nos filières et de nos services de scolarité soit au plus près de l'entrée principale au rez-de-chaussée. Cela a amené 140 personnes à changer de bureaux dans l'École.

Ce schéma repose sur trois principes économiques et techniques :

- une optimisation des surfaces exploitées ;
- une efficacité recherchée et une qualité de développement durable pour les nouvelles constructions ;
- une maîtrise des dépenses d'énergie et des coûts d'exploitation.

C'est donc ce scénario qui serait exécuté en deux phases complémentaires couvrant deux exercices budgétaires :

- la première phase (2018-2019) nous permet de réaliser :
  - la réhabilitation de l'aile Roussel, dernière aile du bâtiment principal non encore réhabilitée, pour un montant de 332 000 € ;
  - le désamiantage et la démolition de l'ancien laboratoire LERES pour un montant très sous-évalué par rapport à la première évaluation compte tenu de la baisse vertigineuse des marchés de désamiantage. Cette opération était estimée il y a deux ans à 800 000 € et approcherait aujourd'hui les 300 000 € ;
- la seconde phase (2020-2021) serait consacrée essentiellement à :
  - la construction du Forum qui a fait l'objet de la réflexion d'un groupe pluriprofessionnels dans l'École associant également des représentants des élèves et des étudiants l'an dernier. Le Forum serait construit en partie sur l'emprise du LERES qui doit être démoli. Ce bâtiment serait extrêmement modulaire destiné à deux types de fonctions : cours, congrès, etc. ; puis fonctions sociales, sportives et culturelles à destination de nos élèves, de nos étudiants et personnels. Cette première opération est estimée à ce jour à 2 M€ ;
  - la réhabilitation du bâtiment Séquoia : ce bâtiment est aujourd'hui consacré à des salles de cours. Après réhabilitation, il sera destiné à l'accueil du département DSET, hébergé à titre provisoire dans le bâtiment Max-Weber destiné à être déconstruit.

L'ensemble de ces opérations en deux phases et quatre événements majeurs s'élève aujourd'hui, toutes dépenses confondues (coût réévalué en novembre) à un montant de 5 M€.

Ces opérations s'accompagnent, conformément à nos objectifs, d'une perspective de réduction de 12 % des surfaces exploitées et à une réduction de nos coûts d'exploitation et de maintenance annuels de 6 à 7 %.

#### Volet 2 : les résidences hôtelières du site rennais

L'École dispose de trois résidences :

- résidence Condorcet (anciennement Marbeuf) : située de l'autre côté du boulevard. Cette propriété de l'EHESP a fait l'objet d'une rénovation en 2009, elle est composée de 123 logements en chambres simples et en chambres doubles ;
- résidence Le Gorgeu et résidence Villermé : ces résidences ne sont pas la propriété de l'École, elles ont été construites par l'OPHLM d'Ille-et-Vilaine (devenu Néotoa) en 1971 et en 1978. L'ENSP, puis l'EHESP, est locataire de Néotoa qui constitue, à partir de nos montants de location, une provision pour grosses réparations qui s'établit à près de 700 000 € fin 2016. En revanche, l'École assure la gestion et l'attribution des logements aux apprenants, encaisse le montant des recettes d'hébergements (maintenu au niveau de l'an dernier), et assure les dépenses de fonctionnement et de petit entretien.
  - La résidence Le Gorgeu a été fermée pour cause d'insalubrité en juillet 2015. Elle disposait de 148 logements en chambres simples et en studios, occupée entre 20 et 70 % compte tenu de la vétusté ;
  - La résidence Villermé est encore en exploitation. Elle dispose de 152 logements en chambres et en studios, mais elle présente un état de vétusté avancé souligné par la société A2MO qui nous a accompagnés dans l'opération.

Pourquoi nous interrogeons-nous sur les résidences hôtelières et en quels sens ? Tout d'abord, comme pour la restauration, l'EHESP souhaite recentrer ses activités sur son cœur de métier car ses ressources humaines et ses crédits de fonctionnement sont en réduction, et l'état du bâti hôtelier (Le Gorgeu, Villermé) pose une vraie question de devenir.

Dans l'attente de solutions à plus long terme, nous travaillons depuis un an et demi à des actions pour proposer une offre à nos élèves et étudiants.

Nous avons adhéré à la plate-forme Studapart de partage, de possibilités de locations où sont mises à disposition les différentes locations d'étudiants et d'élèves qui se libèrent au cours de l'année ainsi que notre propre offre d'hébergement. Cela ne répond pas à toutes les questions, mais nous avons essayé d'apporter cette aide.

La deuxième mesure est de moindre importance, mais elle se cumule. Depuis septembre, nous avons remis à disposition de nos apprenants 20 chambres supplémentaires car le département DSET était provisoirement installé dans un rez-de-chaussée et occupait 20 chambres de bâtiment. Elles ont été réhabilitées et remises à disposition. Nous avons aussi mis à disposition un ancien appartement dit « de fonction » libéré pour l'offrir à la collocation de quatre étudiants.

Enfin, nous renforçons petit à petit nos partenariats avec le Centre national des Œuvres universitaires et scolaires (CROUS), le Centre de Mobilité internationale de Rennes et l'École de commerce de Rennes. Au fur et à mesure que sont ouvertes de nouvelles résidences dans le périmètre de l'École, ils nous en font part et nous proposent de voir ensemble à quel moment elles pourraient être en partie mises à la disposition de nos apprenants. Les calendriers ne sont pas toujours compatibles puisque les étudiants sont présents et sont en vacances en même temps mais pas nos promotions d'élèves fonctionnaires. Ce sont quelques possibilités que nous allons explorer encore.

À moyen et long terme, les objets sont :

- de conforter le fait que l'École offre des possibilités d'hébergement et s'implique dans cette recherche d'hébergements pour nos apprenants. Néanmoins, elle se désinvestit de la gestion des résidences Villermé, Le Gorgeu et Condorcet ;
- de trouver une solution pour la démolition et la reconstruction de Le Gorgeu et de Villermé qu'elle ne peut pas assurer elle-même.

Dans cet esprit, nous avons travaillé en 2016 à mieux appréhender les attentes de nos apprenants en matière d'hébergement et à les objectiver à travers une étude que nous a faite la junior entreprise de l'École de Commerce, qui a conforté ce que nous pensions. Elle a surtout montré que nos structures actuelles avec des chambres seules et des petits studios seraient la solution largement préconisée par l'ensemble de nos apprenants (fonctionnaires ou étudiants).

Puis, nous menons depuis un an et demi des discussions avec Néotoa, avec le représentant de la politique immobilière de l'État en région, avec le service des Domaines et AgroCampus de manière associée pour trouver une solution qui nous permette de démolir, reconstruire, et mettre à disposition sans les gérer les capacités de nos résidences. Je parle au conditionnel avec beaucoup de prudence car les dossiers sont en cours d'instruction, et nous continuons d'y travailler de façon très active. Il s'agirait de :

- démolir et reconstruire Le Gorgeu là où elle se trouve implantée, en bordure de la rue Le Gorgeu ;
- de construire *ex nihilo* sur une parcelle qui jouxte l'emprise de la restauration et le long de la rue Le Gorgeu une deuxième résidence. Elle viendrait se substituer à la résidence Villermé qui *in fine* serait démolie après mise à disposition de ces deux résidences.

Au total, les deux résidences représenteraient 256 logements pour lesquels l'EHESP serait prioritaire mais pas exclusivement réservataire. Le calendrier précisé aujourd'hui avec un certain nombre d'inconnues, notamment le début de la procédure, est d'une livraison en 2021.

### Volet 3 : le site parisien

L'École dispose d'un site à la Plaine-Saint-Denis car il s'agit :

- de marquer l'emprise de l'EHESP dans le contexte national ;

- d'ancrer l'enseignement du Master en Santé publique en langue anglaise à Paris pour le rendre plus attractif pour les étudiants et pour les enseignants qui viennent y dispenser les cours ;
- de faciliter le développement de la recherche pour les équipes qui s'y trouvent ;
- d'assurer la continuité des activités du Centre technique national d'Études et de Recherches sur les Handicaps et les Inadaptations (CTNERHI) qui avaient été reprises par l'EHESP en 2011 ;
- de favoriser le développement de la formation continue de courte durée puisque les employeurs et leurs employés sont plutôt à la recherche de facilités d'accès à Paris plutôt qu'à Rennes ;
- de marquer notre appartenance à la ComUE USPC, dont nous avons évoqué ce matin les difficultés.

Il y a deux ans, le site parisien procédait à la première étape puisqu'il était dissocié en deux sites :

- un site à Tolbiac où se trouvait l'ancienne association,
- un site implanté dans le bâtiment Leriche de l'ancien hôpital Broussais.

Nous avons réussi à faire en sorte que les deux équipes qui se connaissaient peu, voire pas, travaillent ensemble au sein d'un seul lieu situé dans un bâtiment neuf ouvert par Paris-XIII en 2016. De ce fait, la première efficience est de faire travailler ensemble les équipes. La deuxième efficience est de réduire de moitié les loyers à la charge de l'EHESP pour un montant à l'époque avoisinant 1 M€.

Aujourd'hui, nous nous posons des questions de l'évolution de ce site. Tout d'abord, il fait partie du périmètre qui sera examiné par la politique immobilière de l'État en régions. Ensuite, plusieurs événements nous amènent à reposer la question de nos missions et du périmètre à Paris :

- la convention conclue avec Paris-XIII arrive à échéance en septembre prochain. Elle devra donc être soumise à votre instance en juin ;
- la première tranche du campus Condorcet sera livrée en juin 2019, il sera opérationnel à partir de la rentrée 2019. Il est construit au pied de Paris-XIII dans lequel nous assurons une part de location. Il offrira plusieurs services et possibilités d'accès qui nous restent à négocier. Ce campus sera d'ampleur nationale, voire internationale, il est tout à fait extraordinaire et très attirant du point de vue de ce qu'il peut nous offrir ;
- l'accentuation de la dégradation de la situation financière de l'École et la nécessité pour nous de procéder à des efforts d'efficience supplémentaires ;
- le devenir de la ComUE USPC.

#### SDI rennais, résidences hôtelières et location du site parisien

Ces trois volets constituent ce qui entre dans une procédure unique dans laquelle nous nous engageons : le SPSI. C'est un processus de validation progressif de notre plan pluriannuel d'investissement sous ces trois aspects :

- information du CA avec la présentation du projet aujourd'hui,
- avis des ministères de tutelle et du contrôleur budgétaire en région : nous la situons en mars puisque nous devons entre temps retravailler les documents qui vous ont été fournis. Nous devons voir avec les acteurs de la Région les éléments à ajouter et comment les présenter au mieux ;
- avis du Préfet de Région Bretagne avec information du Préfet de la Région Île-de-France (juin) ;
- avis de la direction de l'Immobilier de l'État (septembre) ;
- délibération de notre conseil d'administration : elle se fera en décembre si ce calendrier ne subit pas de dérapages pour des raisons que nous allons essayer d'éviter.

#### Volet 4 : le plan pluriannuel d'investissement mobilier

Pour compléter ces trois volets, nous avons un volet d'investissement mobilier, car ce plan pluriannuel d'investissement ne comporte pas que des aspects immobiliers. Nous avons travaillé avec les principaux porteurs de demandes mobilières de l'École pour faire en sorte d'avoir un plan complet, daté, et concerté entre les différentes composantes :

- le LERES ;
- le Centre d'Appui à la Pédagogie dont le responsable est ici présent, il pourra vous donner des informations complémentaires sur la façon dont nous travaillons ensemble pour répondre au mieux aux attentes d'innovation pédagogique ;
- la direction du Système d'Information ;
- les services logistiques ;
- les services du patrimoine pour les opérations d'investissement immobilier, mais n'entrant pas dans le schéma directeur.

Nous avons des objectifs complémentaires pour cela :

- renouveler de façon régulière des équipements obsolètes ;
- venir en appui à l'innovation dans nos missions d'enseignement, de recherche et d'expertise ;
- réaliser des travaux courants et entrant dans notre plan d'efficience. Par exemple, le service d'accueil et d'accompagnement des usagers qui est dans notre plan d'investissement pour 2018 permettra de regrouper en un lieu unique des fonctions d'accueil d'accompagnement des usagers aujourd'hui dispersés dans l'École. Nous avons aussi à réhabiliter l'amphithéâtre qui s'appellera prochainement Simone-Veil, et nous avons à réaliser quelques travaux techniques ;
- accompagner des opérations immobilières du plan pluriannuel d'efficience et du schéma directeur immobilier pour leurs aspects mobiliers.

Dans cette perspective, des chiffrages ont été réalisés. Ils sont résumés sur la diapositive, et des détails figurent dans un tableau dans le document pour résumer l'ensemble des opérations. Nous avons présenté année par année les opérations des quatre volets prévus et leurs montants prévisionnels. Nous arrivons à un investissement prévisionnel nécessaire de 2018 à 2021 qui se situe entre 1,5 M€ (2019, année la plus « faible ») et 4,15 M€ (année 2020 où nous envisageons de construire le Forum).

Il s'agit aussi de voir encore plus loin. Les premières réflexions menées s'inscrivent dans deux sujets.

Tout d'abord, nous avons un sujet de mutualisation accrue avec nos voisins, c'est-à-dire Rennes 1, Rennes 2, AgroCampus, et le CHU de Rennes qui s'engage aussi dans des travaux de très grande ampleur. Nous étudions en particulier, sans conclusions à ce jour, la possibilité de procéder temporairement à la location du bâtiment Max-Weber. Il est destiné *in fine* à sortir de notre terrain, mais il pourrait provisoirement venir en aide aux équipes du CHU.

Ensuite, il est important de travailler les quatre prochaines années sur la pertinence du maintien de notre implantation sur l'aile de Condorcet. Cette aile est séparée par une avenue. De ce fait, en termes de déplacements et de pertes d'efficience dans nos organisations, de coûts d'exploitation, elle pose aussi des questions. Cela signifierait que, entre-temps, nous aurions trouvé des solutions pour la gestion et le devenir de la résidence Condorcet et pour les surfaces annexes dont il dispose qui sont des surfaces de cours. De plus, nous évoluons aussi beaucoup dans nos méthodes pédagogiques.

Voilà pour ce que je voulais vous présenter à ce jour.

**M. DEBEAUPUIS.** - Vous savez tout sur cette stratégie immobilière et ses quatre volets, et nous ouvrons le débat. L'École est prête à répondre à vos questions et commentaires.

**M. le RAT.**- Mon commentaire concerne plutôt le volet 3 (site parisien). Dans le cadre du plan pluriannuel d'investissement, il faut traiter le site parisien dès le mois de septembre au sujet du renouvellement de la convention d'occupation comme nous l'a expliqué Mme de Larochembert.

Se posent des questions sur le devenir des missions du site parisien. Plusieurs personnels commencent à s'inquiéter du devenir de leurs activités. Au premier rang, *quid* du devenir de la documentation si une très grosse bibliothèque vient s'installer sur le site de Condorcet ?

Nous savons qu'une réflexion va s'engager autour de ces sujets, et il faut y intégrer assez rapidement les personnes qui occupent actuellement ces fonctions. Une vraie inquiétude commence à poindre, sans vouloir à nouveau faire référence à notre discussion de ce matin, cela en fait partie. Nous devons être très attentifs à ce sujet car beaucoup de personnels s'inquiètent du devenir de leurs activités.

**M. CHAMBAUD.**- Effectivement, c'est un élément dont il faut tenir compte. Je veux juste insister sur un point évoqué rapidement par Élisabeth de Larochembert : le campus Condorcet va se mettre en place de façon progressive, en deux phases, voire une troisième que nous ne connaissons pas pour l'instant.

Dans ce contexte, comme l'a dit Christophe Le Rat, un grand équipement documentaire (GED) sera mis en place dont nous ne connaissons pas encore les contours. Une interrogation traverse toutes les universités, toutes les structures, que ce soit de recherche ou d'enseignement : quel sera le devenir de la fonction « documentation » dans les 5, 10, 15 prochaines années ? Au départ, ce GED devrait comprendre un archivage énorme de livres, mais ce n'est plus vraiment dans l'air du temps. Une réflexion est en cours, y compris à l'intérieur du GED.

Je voudrais vous rassurer. L'interrogation va être présente, et il est certain que nous devons inclure dans ces réflexions les documentalistes ainsi que l'ensemble du personnel au niveau parisien.

Je parle sous le contrôle de William Harang ; à ce jour, le fonds documentaire qui existe à Paris n'est pas très important en termes de volume, mais il est très particulier. Nous avons hérité du fonds du CTNERHI sur le handicap avec des collections et des ouvrages particuliers, et nous avons récupéré il y a près de deux ans ce qui était valorisable dans la Fondation nationale de Gérontologie sur des aspects spécifiques sur la dépendance et les personnes âgées.

De toute façon, si nous prenons le parti de voir comment nous articuler avec le campus Condorcet, une discussion devra être entamée sur la particularité de ce qui existe actuellement dans le centre de documentation parisien par rapport à l'évolution du GED. Nous serons dans une optique de travail entre les deux.

Par contre, nous devons travailler dès maintenant un élément d'interrogation. Ceux qui passent à Paris voient de façon assez forte que ce centre de documentation n'est pas fréquenté. Devrons-nous continuer comme cela, même une fois que l'on aura le GED avec énormément de place pour que les étudiants travaillent ? Devrons-nous trouver d'autres solutions ? Ces questions ne remettent pas en cause le fait que nous avons actuellement quelque chose d'important et de valorisable, mais il faut le travailler avec l'équipe de Condorcet.

**Mme ANATOLE -TOUZET.**- Je voudrais saluer le travail d'excellente qualité mené sur ce schéma directeur immobilier. Il donne une vision stratégique très claire à moyen terme pour l'École autour de l'ensemble de ses investissements. Je voudrais aussi saluer le travail de partenariat engagé à la fois avec le CHU et d'autres partenaires sur les sites, notamment à Paris. C'est vraiment dans ce sens qu'il faut aller pour avoir à la fois une maîtrise de la politique d'investissement et qu'elle soit adaptée, ambitieuse et conforme aux exigences actuelles d'optimisation et d'utilisation des mètres carrés. Nous devons tous l'avoir dans le cadre de notre gestion des crédits publics qui nous sont alloués et de l'optimisation des



surfaces. Je voulais vraiment le saluer parce que cet exercice était un peu nouveau pour l'École. Je voudrais aussi saluer le travail de la Secrétaire générale et de son équipe ainsi que de la direction de l'école sur cette visibilité stratégique immobilière à moyen terme. Cette visibilité est tout à fait essentielle pour l'avenir de l'École.

**M. de WILDE.**- Je commence par le même commentaire. Je voulais saluer la clarté tant de la note que de la présentation qui nous renseignent sur les perspectives d'évolution du site.

Le premier point concerne le campus rennais. Nous ne pouvons que nous réjouir de voir évoluer l'École dans ses infrastructures immobilières avec la rénovation des conditions de travail et d'accueil pour tout le monde. La note pose aussi le lien de la soutenabilité financière dans le temps. Je suppose que nous verrons cela au fur et à mesure des débats budgétaires des prochaines années. En tout cas, je souligne que c'est satisfaisant - encore plus pour les personnels et les étudiants - de voir le campus évoluer de cette façon progressivement.

Le deuxième point porte sur la politique d'hébergement. Je comprends la logique qui consiste à se tourner vers des partenaires de type OPHLM pour faire évoluer les capacités d'hébergement. Je me réjouis de voir des perspectives pour faire en sorte d'avoir une amélioration des conditions, ne serait-ce que par rapport à la résidence Le Gorgeu fermée depuis quelque temps.

J'ai une petite question à ce sujet parce que la note l'aborde. Je vois que des personnels seront à accompagner. Je n'ai pas de problème sur le fond du sujet, mais à la lecture du document, ma question est : quel est l'enjeu ?

Le troisième point traite du site parisien. Je souligne que l'évolution esquissée me paraît aussi assez conforme en termes de la meilleure exploitation possible de ses surfaces et ses deniers.

**Mme de LAROCHELAMBERT.**- Des personnels sont consacrés à l'hôtellerie et quelques effectifs s'occupent des chèques de location, etc. D'ici que nous arrivions à cette échéance, l'équivalent de trois personnes aura retrouvé sans difficulté une place dans un poste de l'École.

**M. MORIEUX.**- Je voulais revenir sur le premier volet que je voulais saluer, car c'est une bonne chose. Le Forum apportera ainsi un peu plus de vie sociale aux étudiants.

Je ne vais pas aborder le deuxième volet, mais je suis plutôt d'accord avec mon voisin qui en parlera après.

Ensuite, le troisième volet est aussi une bonne initiative. Je suis content d'apprendre que les étudiants déménageront en 2019. Néanmoins, je regrette que ce ne soit qu'en 2019 et pas avant, vu les problèmes de certains locaux de Paris-XIII qui me sont remontés. C'est dommageable que cette situation dure depuis un an et demi. Je sais que nous ne pouvons rien y faire, c'est la régie de Paris-XIII.

Enfin, de façon plus pratique, je suis d'accord avec la mutualisation avec Rennes-1, Rennes-2, AgroCampus et le CHU de Rennes. Cependant, elle doit aussi s'accompagner d'une coordination importante vu le nombre de couacs d'organisation : des amphithéâtres de Rennes 1 pas prêts, etc. Il faut faire attention à ces problèmes.

Finalement, je m'interroge sur la pertinence de l'emprise de l'EHESP sur la parcelle Condorcet. Je ne vois pas en quoi le fait que cela soit séparé d'un boulevard change quelque chose. Pour nous, Condorcet fait complètement partie du campus de l'EHESP.

**M. ROSENBLATT.**- Je voulais à mon tour me joindre aux remerciements pour cette présentation très intéressante et utile. Elle témoigne d'une réflexion stratégique largement engagée et qui est indispensable.

J'ai quelques remarques sur le contenu du dossier plus que sur la présentation. J'ai été un peu surpris et déçu des états des lieux financiers du parc dans la mesure où nous avons une juxtaposition de données : certaines sont hors taxes, d'autres sont toutes taxes comprises.

J'entends bien que ce n'est pas le but du document, mais vu mon goût pour la comptabilité analytique et le suivi analytique du fonctionnement de l'École, j'aimerais trouver dans un document des données sur ce que coûtent les résidences et ce qu'elles rapportent dans le budget de l'école. Je sais bien qu'elles ne rapportent pas des fortunes, mais il serait intéressant d'avoir un regard croisé entre les charges et les produits de la fonction hôtelière - vous me direz si cela apparaît ailleurs - de telle sorte que nous puissions mesurer les enjeux.

Ce n'est pas du tout de la responsabilité des dirigeants actuels, mais il faut mesurer que l'on a eu un oubli dans les investissements ou dans les préoccupations des gestionnaires sur la maintenance des lieux. J'observe qu'il est déjà mentionné dans le document que Condorcet sera un jour vétuste : il est possible d'avoir un entretien régulier qui empêche ou qui retarde cette vétusté pour éviter le choix déchirant de fermeture au bout de x années. Je comprends aussi que la complexité des montages patrimoniaux entre l'État, les HLM, l'École puisse être un facteur de difficultés pour avoir une maintenance immobilière sur cette partie du domaine de l'école. En tout cas, c'est un aspect dont nous héritons et pour lequel il était sans doute possible, en son temps, d'avoir une forme de prévention ou d'attention.

Plus globalement, concernant le document et les perspectives pluriannuelles, je partage ce que disait précédemment Pascal de Wilde : quelle est la soutenabilité financière des projets stratégiques que nous menons ? Lorsque l'on voit que le fonds de roulement se réduit du fait des déficits, des coupes et de la pression budgétaire de plusieurs millions par an, que pourra faire notre institution dans quelques années ? Ces projections ne sont-elles pas bâties sur du sable ? En tout cas, c'est une inquiétude. Lors d'un séminaire du conseil d'administration il y a quelques années, nous en arrivions à un fonds de roulement négatif. J'ai peur que nous nous retrouvions bientôt avec le même type d'hypothèse.

**M. SCHMID.**- Je m'associe aux propos élogieux tenus jusqu'à présent. Comme Élisabeth de Larochembert, j'ai moi aussi fréquenté certains de ces bâtiments à la même époque, et je ne peux que me réjouir de voir cette visibilité rassurante. Les débats qui s'engagent sur l'avenir des bâtiments ou sur des solutions montrent bien que l'étude a atteint sa cible et que la pertinence est parfaitement avérée.

Je reviens un instant sur la question évoquée tout à l'heure concernant les bibliothèques et les centres de documentation. Ces questions importantes me paraissent relever à la fois des compétences du conseil d'administration, mais aussi de celles du conseil des formations. J'ai eu le plaisir de rencontrer récemment la directrice des Études avec qui j'ai évoqué de nouvelles perspectives d'outils et de méthodes pédagogiques ; la question de la documentation y est directement liée. Aujourd'hui, on n'a plus à se poser la question de savoir ce qu'est l'avenir des bibliothèques traditionnelles où il faut se déplacer et presque prendre rendez-vous, il faut prendre du temps ou payer des personnels pour garantir une ouverture 24/24 h comme à certains endroits. Lorsque l'on a enfin franchi toutes ces étapes et que l'on arrive, le livre que l'on voulait a été emprunté par quelqu'un d'autre. Je crois que tout cela est définitivement dépassé. Il est bien évident que l'avenir de la documentation - et son présent - est la documentation en ligne.

*Départ de M.Jarnigon.*

Celle-ci présente de nombreux avantages sur lesquels je ne reviens pas parce que tout le monde les connaît. De plus, cela peut être rassurant pour les personnels de ces centres : pour passer du papier à la ligne, cela représente des années de travail pour faire d'une documentation figée une documentation interactive couplée à des moteurs de recherche, etc. Ce type d'évolution de la documentation permettrait également d'envisager une évolution assez radicale des méthodes pédagogiques de l'école, alors que l'on est à l'heure des *Massive Open Online Course* (MOOC), à des cours et à de la documentation totalement en ligne à la fois pour les étudiants et les professionnels du terrain.

Ce type d'évolution, d'ores et déjà été mis en œuvre par d'autres grandes écoles en France comme à l'étranger, permet de financer tout ce virage numérique. Ensuite, lorsque nos étudiants seront sur le terrain, nous pouvons penser qu'ils s'abonneront (abonnement payant)

à ces sites de l'École. Cela garantira à ces étudiants devenus professionnels d'avoir un accès en temps réel, permanent, à une documentation toujours mise à jour. Grâce à des moteurs de recherche, elle leur permettra de gagner un temps considérable plutôt que de passer des heures à chercher dans la documentation.

Je ne vais pas plus loin pour l'instant, mais nous n'avons plus vraiment à nous interroger sinon à savoir quand et comment nous prendrons le virage, et jusqu'où en le couplant aux nouveaux outils et méthodes pédagogiques.

**M. LAVAIL.**- Je m'associe aux remarques positives formulées sur le document et à ce qu'a dit mon camarade sur l'importance pour nous du schéma directeur immobilier sur le site rennais. Nous en apprécions les évolutions.

Je souhaiterais tout de même revenir sur les résidences hôtelières. Nous avons eu déjà l'occasion d'en discuter. Je trouve que l'objectif de conforter une offre d'hébergement aux apprenants est essentiel, mais j'ajoute qu'elle doit leur être adaptée, notamment en matière de soutenabilité financière et de souplesse étant donné que les élèves fonctionnaires ne sont que très temporairement, par période, sur ce site. Dans le cadre d'une concession et, de fait, d'une mise en concurrence avec les étudiants du campus dans lequel nous sommes, même Rennes 2, nous craignons une absence de réelles disponibilités lors des périodes intensives de logements réservés pour eux. Cet élément entre également en compte dans la question plus générale de l'attractivité des différents concours pour intégrer cette école.

**M. de MONTALEMBERT.**- Comme les intervenantes et intervenants qui m'ont précédé, je tiens à souligner la qualité du travail mené par le secrétariat général de l'École. J'en remercie Mme de Laroche Lambert.

Ce travail permet aussi de mettre en exergue certains points d'interrogation, voire d'inquiétude.

Le premier point d'interrogation porte sur la pertinence des locaux parisiens. Il en a été question, et c'est un élément dont nous devons nous saisir rapidement puisque le bail arrive à expiration dans moins d'un an. La période de juin 2018 pour se prononcer est un peu trop tardive, à moins que d'autres pistes soient déjà envisagées par l'École.

Le deuxième point d'interrogation a déjà été abordé par plusieurs intervenants précédents : la soutenabilité financière est très inquiétante. Le besoin prévisionnel de financement est supérieur à 4 M€ pour 2020. Sans vouloir déflorer le sujet suivant, nous avons déjà un déficit prévisionnel alors que nous sommes au point bas du budget prévisionnel de financement des investissements. Cela laisse augurer des perspectives assez sombres pour la situation financière de l'École et un travail considérable de l'école pour maîtriser ces charges alors que nous savons tous que c'est déjà extrêmement difficile. De plus, cela pose des difficultés au quotidien pour le personnel de l'École.

J'aimerais insister sur un dernier élément pour rebondir sur ce qu'a dit M. Lavail sur les besoins d'hébergement des étudiants, et plus particulièrement des élèves fonctionnaires. Monsieur le Président, Monsieur le Directeur, vous avez annoncé que nous espérons que Mme la Ministre sera présente à l'École le 4 janvier 2018 pour accueillir les nouveaux élèves fonctionnaires lors de leur rentrée. C'est très bien, encore faudrait-il savoir comment ils seront logés. Certes, comme chaque année, on aura beaucoup moins d'élèves faisant la formation que de postes ouverts. Les informations que j'ai laissées supposer qu'il n'y aurait qu'une soixantaine d'élèves directeurs d'établissement sanitaire, social et médico-social (D3S) pour les 100 postes ouverts au concours de cette année pour 2018-2019. Néanmoins, même si nous avons moins d'élèves, 200 feront quand même leur rentrée en janvier. À trois semaines de leur rentrée, pouvons-nous espérer que tous ces élèves auront une solution d'hébergement début 2018, c'est-à-dire demain ?

**Mme de LAROCHELAMBERT.**- Les réservations se font au fil de l'eau au fur et à mesure des résultats de concours, mais nous avons également des désistements au fur et à mesure,

car on a beaucoup de multi succès aux diverses filières. Aujourd'hui, la totalité des résidences ouvertes est réservée.

Nous avons fermé la résidence Le Gorgeu et avons 152 logements possibles à Villermé. Les deux résidences qui seraient construites correspondraient à un équivalent de 256 logements, c'est-à-dire presque les capacités réunies de Le Gorgeu et de Villermé, mais elles ne seront pas exclusivement réservées à l'École, même si elle aurait la priorité par convention. Lors des rencontres, nous discutons d'une possibilité de locations qui iraient de la nuitée jusqu'au mois renouvelé. Ainsi, on aurait la possibilité de s'adapter comme aujourd'hui au temps de présence des élèves étudiants qui est une vraie difficulté de gestion au quotidien.

**M. DEBEAUPUIS.**- Concernant les résultats aux concours en 2017 pour une rentrée en janvier 2018, vous aviez des indications plutôt positives et attractives pour les directeurs des soins. Pouvez-vous les confirmer ?

**Mme de LAROCHELAMBERT.**- Le nombre de places ouvertes au concours était le même, et nous avons 54 reçus, soit 7 de plus. C'est une bonne nouvelle pour les hôpitaux, et nous n'avons pas de désistement.

**M. DEBEAUPUIS.**- Avez-vous des informations pour les D3S et les attachés d'administration hospitalière (AAH) ?

**Mme de LAROCHELAMBERT.**- Nous avons une quarantaine de multi succès. En cas de réussite aux concours AAH, D3S, et DH, la plupart choisissent la filière DH qui se retrouve en général saturée. Nous n'avons pas d'informations concernant les D3S.

**M. CHAMBAUD.**- À ce sujet, nous nous retrouvons cette année comme toutes les autres dans une situation où, mi-décembre, nous sommes encore en train de regarder le nombre exact d'élèves qui arriveront en début d'année prochaine.

*Départ de Mme Anatole-Touzet.*

Je souhaite faire des commentaires à deux ou trois points. Tous les éléments que vous avez notés vont continuer à alimenter la réflexion puisque c'est un processus continu.

Tout d'abord, concernant les méthodes pédagogiques, je voudrais rassurer M. Schmid sur ce virage pédagogique : il est déjà en cours à l'École. Nous le faisons de façon assez forte, et William Harang pourra donner des éléments. C'est un virage que nous souhaitons prendre de façon très volontaire et volontariste. Par contre, nous avons des difficultés au plan économique. Je ne suis pas aussi persuadé que vous que ces éléments vont rapporter de l'argent à l'école. Pour l'instant, ils vont plutôt en coûter. Même si nous arrivons à répondre à des appels d'offres de façon positive, nous savons très bien que les MOOC ne rapportent pas d'argent mais en coûtent. Nous allons rafraîchir le MOOC que nous avons élaboré : il a très bien fonctionné sur la santé publique, mais c'est plutôt un produit d'appel qui coûte et qui ne rapporte pas.

Par ailleurs, nous travaillons sur les aspects de capacité pour avoir beaucoup plus de formations en ligne, mais nous voyons leurs limites. Sur nos sujets, ce sont plutôt les formations hybrides qui seront l'avenir, c'est-à-dire beaucoup de préparation à distance. Sur certains sujets, nous devons trouver les moyens d'avoir des formations sur place soit en faisant venir les personnels, soit en allant sur les sites (formations intra), mais elles sont extraordinairement coûteuses pour nous en termes de ressources.

Ensuite, je partage votre point de vue par rapport à l'évolution de la documentation. J'ai expliqué en points d'actualité que c'est un des éléments qui participent de notre volonté de faire en sorte que la banque de données en santé publique évolue. Elle évolue vraiment dans ce contexte, c'est-à-dire mettre à disposition en ligne de nombreux documents qui existent actuellement entre l'école et tous ses partenaires. C'est un sujet que nous devons aussi mettre dans la balance sur cette évolution de l'ensemble des métiers autour de l'information et de la documentation universitaire.

Je voudrais ajouter un mot sur un deuxième point. Les propos de M. Rosenblatt rejoignent l'expression « *bâtir sur du sable* », mais le sable n'est pas toujours mouvant. Nous en avons totalement conscience. C'est l'exercice qui nous est demandé par les tutelles et le conseil d'administration depuis plusieurs mois, voire années, pour avoir un dispositif à présenter. J'en profite pour m'associer aux remerciements envers le Secrétariat général. Grâce à ce travail, nous sommes capables de dire ce que nous souhaitons et ce que cela coûte. Ces éléments sont présents, mais nous savons très bien que cela ne peut pas se faire avec le modèle actuel de l'école. À mon avis, ces éléments sont totalement inclus, y compris dans la réflexion. Si l'on veut véritablement avoir cette capacité de l'école à renouveler l'aspect immobilier et mobilier, voilà ce que nous proposons et voilà ce que cela coûte. Les discussions peuvent ensuite s'engager sur le sujet.

Je voulais réagir rapidement sur un troisième point, mais cela a été évoqué par Mme de Larochembert, sur les aspects d'adaptation. Lors d'une séance du conseil d'administration, j'ai déjà dit que toutes les écoles de service public n'hébergent pas leurs apprenants. Dans certaines prestigieuses écoles, les élèves fonctionnaires recherchent un logement dans la ville où ils sont. Nous avons fait l'exercice dans le cadre du réseau des écoles de service public (RESP). Celles qui ont des résidences et qui les conservent - et rénovent - sont souvent celles qui sont assez éloignées des centres-villes. Je pense à l'École nationale supérieure de la Police à Lyon ou d'autres structures de ce type. Nous faisons le choix malgré tout de faire en sorte d'avoir cette possibilité de rénovation et d'adaptation, mais dans un certain contexte. Si nous poursuivons le modèle tel qu'il est, nous arriverons à des situations comme celles des résidences Le Gorgeu ou Villermé en état de vétusté avancée, voire pire pour Le Gorgeu.

La solution que nous proposons est plutôt d'avoir quelque chose où nous garantissons aussi aux apprenants le fait d'avoir des locaux régulièrement rénovés parce qu'ils ne sont pas uniquement à cette destination, mais aussi par exemple pour certaines personnes du CHU puisque le site est tout près. C'est plus la garantie que les apprenants auront des logements adaptables et de qualité.

Mon dernier point aborde la pertinence des locaux parisiens. Le conseil d'administration peut très bien donner son avis, mais que ce soit par rapport à ce qu'a dit Elisabeth de Larochembert sur les fonctions du site parisien ou que ce soit par rapport à ce que l'on peut anticiper. Par exemple, nous ne pouvons plus nous permettre de faire certaines formations continues à Rennes parce que cela prend trop de temps, même si nous ne sommes plus à 1,30 heure de Paris, et les employeurs veulent absolument maximiser le temps des personnes qui vont en formation. Puis, par rapport à des formations hybrides, nous avons plus intérêt à parier sur le fait que nous continuons à avoir des activités à Paris que de tout rapatrier à Rennes. Nous avons regardé par rapport au MPH ce que signifierait le rapatriement, nous prendrions un risque très important d'avoir une fuite d'étudiants.

Par ailleurs, je rappelle que l'EHESP est une école nationale. Je vois bien que, y compris dans mon emploi du temps, nous avons besoin d'avoir cet ancrage à Paris pour plusieurs choses. En fonction de l'évolution de l'USPC et de notre inscription dans cette ComUE, nous verrons ce que cela signifie par rapport à ces éléments, mais le fait d'être ancrés avec le campus Condorcet est plutôt une chance pour l'École.

**M. DEBEAUPUIS.**- Du côté des tutelles, avez-vous des commentaires ?

**Mme QUIOT.**- La tutelle est particulièrement satisfaite de voir progresser les travaux d'aujourd'hui parce que ce n'est pas un résultat, c'est un point d'étape. L'École progresse de plus en plus et offre au conseil d'administration et aux tutelles une meilleure visibilité. Nous sommes très attachés à l'autonomie de gestion de l'école. Pour l'École et ses personnels, il nous paraît important d'avoir de la visibilité sur la réalité des situations. L'allocation des moyens ne peut pas tout régler : de mon point de vue, même avec énormément d'argent, les mêmes questions devraient se poser. Lorsque l'école était très riche, elle a fait l'impasse sur

ces réflexions. Vous soulignez effectivement que, malgré l'argent disponible, les résidences n'étaient pas entretenues, la maintenance des bâtiments n'était pas au « top ».

Je dissocierais les deux sans placer sous le tapis la question de l'allocation des moyens. Il me paraît normal qu'un grand établissement d'enseignement supérieur de recherche ait cette maturité de réflexion sur son avenir et sa stratégie dans laquelle il inclut la pédagogie, les locaux et le cadre de vie des personnels dont nous voyons l'importance.

Cela crée de nombreuses perturbations, et plus de questions que de réponses. Je conçois tout à fait que cela a un effet anxiogène comme dans toute réforme. La France est difficile à réformer dit-on, chaque établissement pris individuellement est aussi difficile à réformer. Pour autant, je trouve que c'est très rassurant de voir monter en maturité la réflexion de l'École et la capacité de gérer et de faire des projections même si la projection pluriannuelle est un exercice un peu difficile. Il est forcément spéculatif. Je ne suis pas tout à fait en phase avec ce qui est présenté, mais c'est technique et révélateur lorsque l'on dit sur plusieurs années « AE = CP », c'est-à-dire que les autorisations d'engagement votées par le conseil d'administration sont équivalentes aux crédits de paiement, c'est-à-dire aux décisions prises. Les crédits de paiement servent à payer les factures des décisions et travaux conduits. On n'a pas forcément le même montant d'AE que de CP sur le même exercice budgétaire. Heureusement parce que c'est cette réflexion et cette construction budgétaire pluriannuelle qui sont intéressantes dans la projection budgétaire, elles permettent de voir si « cela passe ou pas ».

Les ambitions exposées sont-elles réalistes et soutenables ? Certainement pas. La position de l'État est très claire, nous sommes plus attachés à ce que l'École soit une école plutôt qu'une résidence hôtelière. À une époque, l'École fournissait en plus l'hébergement parce que cela participait de la qualité pédagogique des enseignements assurés, car l'on n'avait rien d'autre autour et qu'elle était un peu excentrée par rapport à la ville de Rennes. Vu les progrès de l'urbanisation et des transports, l'hébergement n'est pas dans les obligations des écoles de service public. Ce n'est pas l'option première.

En revanche, le schéma directeur du site de Rennes est à réfléchir. Plusieurs scénarios ont déjà été conduits, plusieurs travaux sont menés. Par rapport au site de Paris, je vous rejoins tout à fait : l'école était dans des locaux provisoires avec une convention d'occupation temporaire. Lorsque le conseil l'a votée, je me souviens que nous savions très bien que c'était pour un temps déterminé et que, de toute façon, la réflexion reviendrait sur le tapis. Les perspectives de l'évolution du campus Condorcet sont très prometteuses, il pourrait être très intéressant pour l'École.

En résumé, nous ne pouvons que nous féliciter de la progression de cette réflexion qui n'est pas aboutie. Elle n'est pas éloignée du schéma pluriannuel de stratégie immobilière qui sera présenté. Avez-vous prévu une présentation spécifique du schéma ?

**Mme de LAROCHELAMBERT.**- Il est donné à ce stade comme document complémentaire. Des rendez-vous sont déjà fixés avec les représentants de l'État en région pour continuer à y travailler.

**Mme QUIOT.**- C'est une question sur laquelle le ministère de la Santé va se pencher. Vu le calendrier des avis, c'est vrai qu'il faut être un peu au clair d'ici mars, et nous le serons quitte à lever des options et à séparer des problèmes dans le schéma pluriannuel.

De la même façon, la réflexion sur les AE et CP, au-delà de la technicité, présente un réel intérêt stratégique. J'ai déjà fait savoir à l'École que je trouverais beaucoup plus lisible de raisonner en termes d'opérations. Cela permet d'avoir pour une opération les coûts des travaux, de l'immobilier, du personnel, du fonctionnement, etc. Cela éclaire la décision du conseil. Ainsi, si l'on abandonne une opération, on voit tout de suite son impact. De même, si l'on décide une opération, on connaît tout de suite l'impact de la décision prise.

**M. CRÉPEY.**- Je ne vais pas revenir sur les éloges prononcés sur la progression de cette réflexion et du schéma directeur immobilier. J'essaie de porter la parole des agents de Paris : la dernière diapositive illustre leurs interrogations. Tout d'abord, on met en avant le

renforcement des mutualisations avec Rennes 1, Rennes 2 et AgroCampus. Puis, on s'interroge sur la pertinence d'avoir une partie du campus de l'EHESP de l'autre côté de la rue alors que Rennes 1, Rennes 2 et l'AgroCampus sont plus loin. Lorsque l'on voit que cela pose problème de traverser la rue pour aller au campus Condorcet, c'est vrai que Paris est bien loin même si ce n'est qu'à une heure et demie.

Une problématique se pose suite à la lecture et à la présentation de ce schéma : on a l'impression que c'est la politique d'investissement immobilier qui définit d'une certaine manière la politique de développement de l'École alors que cela devrait être l'inverse. On a certainement une sous-occupation de certains mètres carrés à Paris, un sous-usage des surfaces dédiées à la bibliothèque, mais quelle a été la politique de l'École pour développer et valoriser le fonds documentaire (FNG, fonds sur le handicap) ? Est-ce que cela relevait vraiment de ses missions ? Est-ce que l'École devait vraiment le faire ? En tout cas, les agents sur place se disent que nous vivons maintenant les conséquences du manque d'investissement et de l'absence de politique sur ce point.

C'est pareil avec la sous-occupation éventuelle des bureaux sur le site de George-Sand. Lorsque l'on relocalise des postes de Paris à Rennes, lorsque des directeurs de département empêchent des agents de se localiser à Paris en les forçant à rester à Rennes, on développe un certain malaise à la fois auprès des agents qui sont frustrés de ne pas vouloir faire ce qu'ils veulent et des agents à Paris se sentant comme la cinquième roue du carrosse - sans que ce soit forcément volontaire de la part de la direction -, carrosse dont ils ne voient pas la direction.

*Départ de M. Schmid.*

**M. COMBES.** - Les documents sont bien, mais des progrès sont encore à faire. Depuis les deux ans que je suis au conseil d'administration, je dis qu'un glossaire serait utile. C'est le cas pour le budget et pour ce type de documents. Lorsque l'on demande un mémoire aux élèves de l'École, on leur demande un glossaire, et c'est la chose la plus évidente. Au bout de trois pages, je ne sais plus ce que veut dire « SUN ». Pour moi, c'était « soleil » en anglais, mais cela ne l'est plus visiblement.

Cette note est importante, car comme on le répète aux élèves de cette école, un auteur un peu connu, né en 1802 et mort en 1885, a dit : « *La forme, c'est le fond qui remonte à la surface.* »

Ensuite, j'aimerais rebondir sur la question du site parisien. Madame Quiot, vous avez dit que nous savions que ce bail était pour une durée déterminée. Effectivement, mais c'est assez compliqué pour les personnes qui travaillent à Paris. C'est anxiogène parce que l'on a l'impression, comme l'a évoqué mon collègue, que c'est la cinquième roue du carrosse. On n'a pas vraiment de stratégie, le MPH est là, mais on se demande si on ne va pas plutôt le rapatrier à Rennes.

Il a été dit plusieurs fois que ces documents étaient exceptionnels, mais il aura au moins été dit deux fois que cette situation est anxiogène pour la plupart des personnels à Paris. Penser à cela à neuf mois du renouvellement du bail est un peu tard.

**M. DEBEAUPUIS.** - Nous allons arrêter ce débat, nous aurons l'occasion d'y revenir puisque cette démarche se poursuit dans le cadre des procédures et demandes d'autorisation de diverses natures immobilières et financières associées.

Pour prolonger ce qu'a dit Laurent Chambaud, je voudrais replacer les choses concernant Paris. J'ai entendu des interrogations dans un sens et éventuellement radicales. La direction a présenté de façon très claire la stratégie actuelle de l'École, et elle sera réexaminée progressivement avec différentes échéances des missions, des surfaces et des modalités du site parisien. La diapositive disait que, pour des raisons stratégiques, le site parisien était important. Il représente près de 10 % des personnels de l'école. Certaines missions et certains personnels permanents y ont leur bureau de travail et de formation. Si j'ai bien compris, ce n'est pas en juin 2018 que ceci sera tranché. Certes, la convention vient à

échéance, mais le campus Condorcet n'ouvrira qu'un an plus tard. Quelles que soient les évolutions et optimisations décidées et présentées au conseil d'administration, elles prendront du temps et déborderont certainement sur le prochain COP.

Concernant cette interrogation par rapport au site parisien, il me semble que ce qu'a affirmé le directeur de l'École est clair, et pas anxiogène. J'ai entendu d'autres interrogations qui s'ajoutent à ce point, mais la stratégie de l'École est clairement affirmée à ce stade.

Merci à tous de vos retours positifs, y compris du côté de la tutelle.

S'agissant de l'hébergement, je voudrais clarifier un point. Depuis de nombreuses années, la gestion et la stratégie de l'École sont de confier à des tiers l'essentiel de l'offre hôtelière qu'elle met à disposition. Comme cela a été indiqué tout à l'heure par Élisabeth de Larochembert, les versements faits à Néotoa constituent une provision pour gros travaux et représentent un matelas de sécurité de 690 000 €. Il sera bien utile pour des évolutions lorsque les discussions avec Néotoa et les représentants de l'État auront abouti. Nous engagerons alors des travaux qui n'impacteront, comme actuellement, ni le budget d'exploitation ni le budget d'investissement de l'École. C'est important de rappeler que l'École est recentrée sur son métier de formation et de recherche. Elle se préoccupe à juste titre de ce que son environnement et ses partenaires permettent en termes d'hébergement, mais cela ne pèse pas directement sur son budget. Nous réaffirmons la stratégie avec l'assentiment du conseil d'administration même si nous ne délibérons pas sur ce point, c'est-à-dire que nous avons d'autres priorités de formation et de recherche, et nous n'obérons pas le budget de fonctionnement au titre de l'hébergement.

En conclusion, pour faire la transition avec le point suivant, comme l'a souligné Mme Quiot, sur la base de cette information poursuivie avant et après, les seules conséquences sont les suivantes.

L'École définit ce qui lui paraît important, souhaitable et faisable, sous réserve que des décisions complémentaires de financement soient prises ; elles ne le sont pas à la date d'aujourd'hui. Ensuite, les décisions sont très claires : le budget initial (BI) 2018 comprend pour décision une prévision budgétaire d'investissement à la hauteur de 2,1 M€ comme nous le verrons tout à l'heure, c'est-à-dire qu'il est remonté par rapport à l'étiage de 2017. Il inclut deux petites opérations (immobilières et mobilières) dont nous préciserons le montant global :

- la réalisation du service d'accueil et d'accompagnement des usagers (S2AU) : c'est une opération modeste, mais pertinente, elle est intéressante et utile en soi ;
- la rénovation de l'aile Roussel : cette opération est un peu plus importante (entre 350 000 et 400 000 € avec du mobilier). C'est la dernière partie du bâtiment Robert-Debré qui n'a pas encore été rénovée. Pour des raisons de complétude, de maintenance, de coûts d'exploitation, et de relogement des équipes, cela fait partie des priorités proposées pour 2018.

Ce dernier point sera le seul point de décision que nous retrouverons tout à l'heure dans le vote sur le budget initial 2018 ; tout le reste sur 2019, 2020, 2021 et 2022 est soumis à d'autres décisions, notamment aux décisions budgétaires que nous prendrons les prochaines années après avancement des réflexions sur le modèle économique.

Je voulais vous remercier pour ce débat et préciser ces trois points. L'École définit une ligne plutôt de juste milieu à Paris et concernant l'hébergement. Pour le reste, elle a défini ce qu'elle souhaitait réaliser dans le futur proche.

## **7. BUDGET**

↳ *Présentation et adoption du budget initial 2018*

**M. DEBEAUPUIS.**- Le budget initial 2018 comporte une petite partie d'investissement. Accessoirement, 2 M€, c'est à peu près le niveau moyen proposé pour les 4 ans à venir, qui est de 10 M€ sur 4 ans.



Je rappelle les pouvoirs :

- Jean Schmid a donné pouvoir à Pierre de Montalembert,
- Pascal de Wilde nous a rejoints,
- Laurence Bray a donné pouvoir à Michel Rosenblatt,

Ce matin, nous avons 29 votants ; désormais, nous en avons 31 avec les cinq pouvoirs, c'est-à-dire que nous aurons 31 votants sur le point du budget initial 2018.

**Mme de LAROCHELAMBERT.**- Avant de céder la parole à Céline Bonnetier et à Marie Renault, je tiens à remercier l'ensemble de mes collaborateurs pour cette année qui a été compliquée sur le plan des résultats et du travail demandé aussi bien sur toute la chaîne financière ainsi que pour les Ressources humaines compte tenu de la mise en place de la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP) et de l'outil informatique qui a encore du mal à suivre. C'était une grosse réforme alors que l'outil n'était pas au rendez-vous, et cela a nécessité des travaux très compliqués pour l'ensemble de mes équipes.

Pour introduire le budget initial pour 2018, je rappelle la situation lors du dernier conseil d'administration. Pour comparer, le budget initial 2017 a été voté en déficit budgétaire prévisionnel de 2 M€, rectifié par un budget rectificatif lors du dernier conseil d'administration pratiquement au même niveau, mais nous avons tenu à souligner les différences structurelles que cela représentait.

Deuxième point du contexte où nous nous trouvons aujourd'hui : une diminution de 1,5 M€ de la subvention pour charge de service public a été notifiée par le ministère des Solidarités et de la Santé (MSS) pour l'année 2017.

La situation vous est présentée dans le tableau qui rappelle les grandes lignes de notre situation. Nous sommes *a priori* dans ce qui avait été voté au budget rectificatif avec un taux d'engagement très fort : les AE correspondent très exactement à ce qui avait été voté lors de notre réunion précédente.

Je vous rappelle le contexte dans lequel nous vous présentons ce projet de budget pour 2018 :

- c'est la dernière année de notre COP. Des travaux préparatoires vont se préciser pour ce qui concerne la construction du prochain ;
- la subvention du ministère des Solidarités et de la Santé a été validée dans la loi de finances, et elle nous bascule vers le budget de l'Assurance Maladie à partir de 2018 ;
- une préparation budgétaire avec nos centres de responsabilités que nous avons inscrite dans le respect du cadrage gouvernemental, à savoir :
  - en perspective une réduction du plafond d'emplois de 8 ETPT pour 2018 : nous ne sommes pas tout à fait au rendez-vous du plafond d'emplois notifié pour 2017 ;
  - une inscription dans la baisse de dépenses de fonctionnement de 5 % après neutralisation des projets de recherche et de l'ensemble des ressources propres.
- Une recherche de partenariat accrue pour l'investissement. Nous travaillons de la même façon pour nos modes de fonctionnement, notamment avec une recherche de travaux complémentaires avec AgroCampus, dont nous avons déjà évoqué le contenu lors des réunions précédentes ;
- un développement toujours recherché et maîtrisé de nos ressources propres en formation continue, en recherche et à l'international.

Voilà le contexte dans lequel s'inscrit notre budget avec une présentation à deux voix par Céline Bonnetier et par Marie Renault.

**Mme BONNETIER.**- Merci pour ce rappel de contexte. Concernant le budget initial, je vais vous présenter les prévisions des recettes et dépenses pour 2018. Puis, nous terminerons par l'analyse des soldes.

## Recettes

En matière de recettes, vous pouvez lire sur la projection la proportion relative de chaque ligne de recettes prévues en 2018 à ce stade. Le détail des évolutions est présenté en page 6 du rapport.

La ressource principale de l'École demeure la contribution des établissements. Elle se situait lors de la présentation du budget rectificatif à 32 690 000 €. Cette prévision est maintenue au même niveau au BI 2018, elle pourra être revue à la marge sur la base du compte financier 2017. Avec le fait de proposer au vote un budget en décembre, les comptes de l'année ne sont pas clôturés. Ce sera sur la base de ce qui sera arrêté au compte financier que nous pourrions réajuster certaines prévisions, notamment celles des contributions des établissements.

L'École reçoit également des ressources de ses ministères de tutelle. En 2018, il intervient une évolution importante : selon le projet de loi de finances pour 2018, l'École ne sera plus financée par une subvention pour charge de service public de la part du ministère des Solidarités et de la Santé, mais par une dotation de l'Assurance Maladie notifiée pour un montant de 8 657 000 €. La subvention pour charge de service public attendue de la part du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation demeure stable à 2 243 000 €. Le total cumulé de ces deux ressources s'élève à 10 901 000 €.

L'ensemble des autres ressources de l'École représente au total 27 % des ressources. Les contrats de recherche et les conventions d'analyse du LERES représentent un montant important : plus de 5 M€. Ces ressources progressent en 2018 du fait des succès aux réponses aux appels à projets intervenus en 2017. Au total, l'évolution attendue est de +330 000 €. Les conventions de recherche et les conventions de prestations d'analyse cumulées représenteraient 5 765 000 €.

Les recettes de formation continue sont attendues en stabilité en 2018.

Les recettes issues de cofinancements internationaux sont à distinguer pour ce budget initial. Nous attendons une hausse de 1,8 M€. La raison principale est le co-financement du programme européen EuroPubHealth (EPH) qui est subventionné à hauteur de 3 M€ sur 5 ans (2016-2021). La moitié sera versée en 2018, et cela représente un encaissement exceptionnel dans les ressources de l'école.

Pour les services logistiques et collectifs, nous passons d'une prévision de 1 145 000 € au budget rectificatif (BR) à 975 000 € au BI 2018. Ce n'est pas réellement une baisse au sens où sont sorties de ce périmètre les ressources issues de la restauration (220 000 € en 2017). De fait, elles ne sont plus prévues au BI 2018.

Quelques diverses autres ressources sont détaillées dans le rapport, notamment le remboursement de mise à disposition de personnel, notamment celui mis à disposition du concessionnaire pour la restauration. Il faut noter une ressource exceptionnelle du Fonds pour l'Emploi hospitalier (FEH) pour 470 000 € du fait de cotisations indûment versées. Ce versement est attendu en 2018.

Si nous agrégeons l'ensemble de ces recettes, nous passons de 56 100 000 € au BR 2017 à 59 613 000 €, soit une hausse substantielle de 6 % de nos recettes en 2018.

## Dépenses de personnel

**Mme RENAULT.**- Tout d'abord, le plafond d'emplois autorisé par le ministère des Solidarités et de la Santé est de 305 ETPT en 2018, soit -8 par rapport à 2017. Par rapport à ce qu'a dit Élisabeth de Larochelambert et les 313 ETP (cible 2017), nous avons encore 2 emplois à réduire au titre de 2017 à ajouter aux 8 de l'année prochaine, soit une dizaine d'emplois.

Le plafond d'emplois du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, et de l'Innovation est sans changement : 22 ETPT. Pour rappel, il comprend :

- les 7 postes USPC dont nous avons parlé ce matin,

- 2 emplois Sauvadet en régularisation du dispositif des années 2015-2016 accordés en 2017.

Concernant les recrutements hors plafonds, c'est-à-dire financés par des ressources propres, nous prévoyons 125 ETPT. Pour rappel, au budget initial 2017, nous étions à 109 ; il y a trois à quatre ans, nous étions à 70. Nous avons une hausse continue des recrutements hors plafonds financés par des conventions de recherche, des conventions de formation, des conventions d'analyse.

Ces plafonds d'emplois sont traduits en masse salariale. La masse salariale correspond à la rémunération des élèves hospitaliers puisque les élèves de l'État ne sont pas en rémunération à l'École (hors indemnités), et nous prévoyons un budget initial de 18 560 000 €. Nous sommes partis pour construire cette prévision d'un nombre d'élèves attendus à la rentrée 2018 identique à celui de 2017 puisque finalement notre prévision 2017 n'est pas du tout éloignée de la réalité. Par contre, comme nous l'avons souligné tout à l'heure, le nombre d'élèves est nettement inférieur au nombre de places ouvertes aux concours.

Nous avons construit ce budget alors que les premiers résultats (directeur des soins) n'étaient pas encore connus ; il faudra ajouter 7 directeurs des soins. Nous attendons la stabilisation de chaque promotion pour réajuster début janvier. En effet, jusqu'à la rentrée de janvier, nous avons des renoncements et des désistements, le chiffre n'est pas du tout stabilisé.

Pour rappel, le nombre de places ouvertes aux concours était le même que l'année précédente sauf pour les attachés. Ce nombre est passé de 90 à 95, mais nous n'avons eu que 64 attachés l'an passé, et le chiffre sera probablement le même en 2018.

Le budget a été construit avec un nombre d'élèves attendus identique à celui de l'an passé et nous avons ajouté au réel la seconde année des DH et des D3S. En effet, par définition, nous sommes sur un constat du réel. Au total, les élèves de seconde année en 2018 seront un peu plus nombreux qu'en 2017. Voilà pourquoi la prévision financière est un peu supérieure malgré tout. Par contre, nous avons là une économie de 100 000 € puisque nous cotisons au Fonds pour l'Emploi hospitalier pour ces élèves alors que cette cotisation ne nous était pas opposable.

Concernant la prévision de masse salariale (hors plafond) du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation. Ce hors plafond correspond aux conventions de recherche et aux conventions de formation. Ce budget en hausse constante sera financé par des ressources propres puisqu'il correspond à une partie des 125 ETPT évoqués dans la diapositive précédente.

Par rapport à la masse salariale du plafond du MESRI (22 ETPT), nous sommes pour la première fois en année pleine d'un effectif saturé, c'est-à-dire que nous avons bien les 22 emplois avec quelques recrutements qui auront un effet « année pleine » en 2018. Par conséquent, le budget est très légèrement supérieur, mais il ne devrait plus bouger dans les années à venir puisque nous avons procédé à tous les recrutements.

Le « hors plafond » Santé correspond aux personnels recrutés sur les contrats de production du LERES majoritairement, c'est-à-dire les réponses à appel à projets des ARS du LERES et les contrats aidés. Nous avons une prévision de budget légèrement inférieure puisque nous avons pris acte de la fin du dispositif des contrats aidés, mesure gouvernementale annoncée l'été dernier. Les 5 contrats aidés que nous avons actuellement ne seront pas renouvelés au mois de juin l'année prochaine.

Le nouveau plafond Santé 2018 correspond aux 305 ETPT. Par définition, la masse salariale est inférieure à celle de l'année 2017 puisque nous avons déduit la traduction financière de 8 ETPT. À l'inverse, nous avons ajouté :

- un petit effet GVT ;
- la compensation d'une indemnité compensatrice versée sur la CSG ;

- une réserve de précaution pour les agents contractuels qui se présentent au concours réservé Sauvadet 2. S'ils réussissent le concours, nous aurons un effet à la hausse des primes et des cotisations retraite.

La ligne « divers » correspond au paiement des allocations « retour à l'emploi » (indemnité chômage) puisque nous sommes notre propre assureur pour près de 300 000 €. Ensuite, la différence se situe entre :

- la cotisation URSSAF (622 000 €) que nous n'aurons pas en 2018 ;
- une dépense pérenne qui n'existait pas jusque-là puisque les 400 000 € correspondent à la compensation de la part employeur de nos personnels et élèves qui déjeunent au restaurant. En effet, il est logique qu'Ansamble nous facture la part « employeur » du coût du plateau-repas et l'indemnité ministérielle (1,22 €) versée par plateau-repas au personnel dont l'indice majoré est inférieur à l'indice 466.

Je voudrais apporter quelques explications sur la ligne tout en bas : la masse salariale correspondant à la rémunération de nos intervenants extérieurs, c'est-à-dire des vacataires. L'an passé, en budget initial, nous avons été optimistes puisque nous avons pensé pouvoir réduire cette dépense à 1,3 M€ pour diverses raisons (plus d'enseignants-chercheurs permanents et un effort pour recentrer nos activités), mais nous n'avons pas tenu l'objectif. Nous avons prévu en BR de dépenser cette année 1,46 M€ ; ce chiffre est reconduit. Si le montant de 1,515 M€ apparaît, c'est parce que nous constatons aussi une augmentation constante des vacataires que nous faisons venir sur des ressources propres, c'est-à-dire sur des activités financées dans le cadre de contrats de recherche ou contrats de formation. Puisque cette part augmente dans le budget, nous l'avons intégrée pour l'année 2018. Par contre, cette part supplémentaire est financée par les ressources propres.

Au total, la prévision de la masse salariale s'élève à 46 232 000 €, soit une augmentation de 0,2 % par rapport au BI de l'année précédente.

#### Dépenses de fonctionnement

**Mme BONNETIER.**- Je vous propose de poursuivre avec les dépenses de fonctionnement.

En préambule, l'année 2017 est particulière avec une clôture qui sera particulière aussi. En effet, c'est la dernière pierre de la mise en place du décret GBCP. Pour mémoire, ce décret voté en 2012 s'est appliqué aux établissements à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2016. La bascule du système d'information n'est intervenue que le 1<sup>er</sup> janvier 2017. Pour nous, c'est un exercice particulier dans le sens où c'est la première année où nous nous approprions ce système d'information qui n'est pas arrivé complètement abouti.

Parmi les nouvelles dispositions du décret GBCP, il a été établi une comptabilité budgétaire qui implique que les crédits soient consommés à deux niveaux :

- les autorisations d'engagement, c'est-à-dire les engagements juridiques que prend l'École ;
- les crédits de paiement.

Les engagements sont pilotés. À ce stade, nous avons une vision à peu près stabilisée des engagements de l'École avec des taux de réalisation sur les trois masses (personnel, fonctionnement, investissements) qui se situeront en fin d'année entre 97 et 99 %. Les consommations des crédits de paiement dépendent du dénouement des flux des factures qui nous parviennent. À la différence des engagements, il est plus difficile pour les crédits de paiements d'avoir une vision puisque cela dépend des factures dénouées. Il est difficile d'avoir une vision à fin 2018 du dénouement des flux sachant que nous n'avons pas encore clôturé l'exercice 2017.

Cette précaution de départ explique le fait que nous retenons comme hypothèse pour le budget 2018 de vous proposer au vote un budget avec un montant égal en autorisations d'engagement et en crédits de paiement. Cette hypothèse sera précisée lorsque nous aurons

clôturé 2017 et que nous aurons débuté l'exécution 2018 lors d'un budget rectificatif comme cela s'est passé cette année. Nous avons voté « AE = CP » au budget initial, puis il a été proposé au vote au budget rectificatif des niveaux différenciés d'autorisations d'engagement et de crédits de paiement.

Une fois ce préambule posé, je vous propose d'analyser les dépenses prévisionnelles 2018. Les prévisions d'engagements (donc de crédits de paiement) sont portées à 13 656 000 €, soit une hausse de 3 % en engagements par rapport au budget rectificatif 2017. Il faut distinguer plusieurs types de dépenses. En orange, nous avons distingué deux natures de dépenses particulières : le contrat de recherche et le programme EPH. Ces dépenses sont particulières à deux niveaux :

- elles sont prévues avec une très forte hausse en 2018,
- des recettes compensent intégralement les dépenses (contrat de recherche et programme EPH).

Lorsque l'on neutralise les effets de ces postes de dépense, on constate que l'ensemble des autres dépenses de l'École en agrégé se réduisent pour passer de 11 756 000 € à 11 184 000 €, soit une baisse de près de 5 %.

Si l'on va plus loin dans l'analyse et que l'on distingue les différents services de l'École, on constate que :

- les services support voient porter leurs efforts d'efficience, la baisse des dépenses se poursuit de manière assez importante en 2018 ;
- les indemnités des élèves et frais de déplacement des élèves sont revus à la baisse de 5 % par rapport au BR 2017. En réalité, cela ne constituera pas vraiment une baisse puisque la prévision de 2018 a été basée sur les dernières données d'exécution de 2017, et bien que nous ayons prévu 2 530 000 € au BR, nous nous situerons davantage autour de 2,4 M€ en dépenses réelles en 2017 ;
- les dépenses des départements d'enseignement et du LERES relatives aux politiques d'enseignement sont prévues en évolution de 7 %. Elles sont portées de 2 524 000 à 2 689 000 €.

Nous pourrions détailler davantage les dépenses de fonctionnement selon vos questions.

#### Dépenses d'investissement

Les dépenses d'investissement sont prévues de nouveau à la hausse en 2018 puisque les autorisations d'engagement au BR étaient de 1 008 000 € et les crédits de paiement de 1 043 000 €. Nous repartons sur une tendance plus proche de ce qui avait été exécuté en 2016 avec une prévision de dépenses AE et CP de 2 100 000 € en 2018.

Ces dépenses se composent des différents postes d'investissement de l'École :

- 992 500 € pour le patrimoine immobilier et mobilier, soit environ la moitié des investissements prévisionnels sur des dépenses relatives au schéma directeur immobilier, notamment pour la réhabilitation prévue du pavillon Roussel et d'autres projets (signalétique, rénovation du parking principal, aménagement des locaux du service d'accueil et d'accompagnement des usagers) ;
- 582 000 € pour les équipements informatiques et la téléphonie ;
- 206 500 € pour les équipements innovants et le numérique ;
- 248 000 € pour les équipements scientifiques du LERES ;
- 56 000 € pour les services logistiques et collectifs.

Les détails sont présentés en page 12 du rapport.

#### Analyse du solde budgétaire

L'analyse du solde budgétaire correspond aux recettes qu'il est prévu d'encaisser – les dépenses prévisionnelles en CP en 2018. Le solde budgétaire prévisionnel est déficitaire de 2 375 000 €, c'est-à-dire un peu en résorption par rapport à la prévision du BR 2017.

Si l'on ajoute les opérations non budgétaires, il est prévu un prélèvement sur la trésorerie d'un peu plus de 2,5 M€, qui amène en prévisionnel un niveau de trésorerie à fin 2018 de 8 159 000 €. Le niveau de trésorerie de l'École est en baisse depuis le compte financier 2015 (18,1 M€).

Bien que nous soyons passés au décret GBCP qui implique d'avoir un regard particulier sur les soldes budgétaires, nous avons également indiqué une donnée de comptabilité générale qui est l'évolution du niveau du fonds de roulement. Il fera à nouveau l'objet d'un prélèvement en 2018 d'un montant de 2 630 000 €. Cela amène à un niveau du fonds de roulement prévisionnel à ce stade, à fin 2018, de 10 969 000 €.

**M. CHAMBAUD.**- En synthèse, je souhaite faire un point rapide même si la situation paraît assez nette. Pour éclairer les personnes du conseil d'administration qui n'ont pas de recul sur les années précédentes, il me paraissait important de vous faire un petit historique rapide en trois diapositives.

J'ai souhaité remonter à 2008, année de création de l'École pour que vous ayez l'évolution des ressources de l'École de 2008 à 2018. Le schéma montre clairement que :

- la contribution des établissements est d'une stabilité très forte ;
- la contribution du MESRI a augmenté, mais elle partait de très peu. Depuis 2014-2015, elle se situe autour de 2 M€ et un peu plus cette année ;
- la subvention du ministère de la Santé (maintenant une dotation de l'Assurance Maladie) diminue, principalement depuis 2011.

En parallèle, l'École a fait énormément d'efforts pour rentrer des ressources propres. Depuis 2012, elles sont en augmentation mais il est important de noter que nous arrivons cette année à un plafond. Nous essayons de les augmenter, mais cela a un coût ; avoir des ressources en formation, en international ou en recherche, implique un investissement et des dépenses.

Donc, c'étaient les éléments sur les conditions de ressources lors de la création du nouvel établissement (EHESP).

Cette diapositive avec les évolutions cumulées montre de façon assez claire que si les contributions hospitalières étaient stables, nous avons eu des évolutions assez fortes de restriction de la ressource du ministère de la Santé et l'augmentation des ressources propres.

Du côté des dépenses, il me paraît important de souligner que, depuis 2008, plusieurs éléments sont caractéristiques du développement d'une école de service public vers une école qui a d'autres missions, notamment académiques, de recherche et d'enseignement. En même temps que se créait cette école, de 2008 à 2012, nous avons eu une diminution du nombre d'élèves, notamment hospitaliers, mais il augmente depuis avec un montant de dépenses qui se situe aujourd'hui au même niveau que celui de 2008. En 2018, il est supérieur.

Entre parenthèses, ces dépenses sont liées à quelque chose de très clair : les contributions des établissements ont été mises en place pour faire face aux dépenses des élèves. Depuis 2008, nous savons qu'elles servent à autre chose, mais le *delta* a été très important entre 2009 et 2012. Parallèlement, il me paraît important de souligner que nous avons eu une augmentation très forte des dépenses liées au personnel entre 2008 et 2013. L'hypothèse la plus vraisemblable est qu'il a fallu du personnel pour développer des activités de recherche et de formations académiques. Cet élément a été permis parce que le modèle entre 2008 et 2011 dégageait des bénéficiaires qui étaient réaffectés aux ressources en personnel pour développer les activités d'enseignement supérieur et de recherche.

Par ailleurs, nous avons réussi à faire en sorte que les dépenses de vacataires restent au même niveau entre 2008 et 2016. Alors que la tentation a été très forte en 2010-2011 d'avoir une forte augmentation des dépenses de fonctionnement, nous les contraignons depuis comme cela se voit en haut des graphiques.

Je souhaite attirer l'attention du conseil d'administration là-dessus, car c'est l'élément majeur qui est évoqué dans cette instance depuis plusieurs années. Nous avons réussi à développer les activités d'enseignement supérieur et de recherche avec ce qui était permis en 2008, mais nous ne l'avons plus maintenant.

À mon avis, cet élément important plaide pour avoir une discussion sur le modèle économique qui ne se limite pas uniquement aux modes de cotisations des établissements, mais pour regarder globalement ce que nous voulons par rapport à cette école dans un contexte où nous souhaitons avoir beaucoup d'élèves et d'étudiants. En tout cas, nous souhaitons avoir le nombre qui permet à cette école de santé publique de fonctionner dans de bonnes conditions.

Cela signifie que nous devons trouver des moyens qui permettent à l'École de stabiliser ce que l'on attend d'elle en fonction d'un nombre d'élèves qui varie, que ce soit de la Fonction publique d'État ou de la Fonction publique hospitalière, mais avec une incidence très forte pour les élèves de la Fonction publique hospitalière pour les finances de l'école. Par ailleurs, lorsque l'on réussit à développer des formations académiques, de la recherche, de l'expertise et des activités internationales comme l'École a réussi à le faire, ce ne sont pas que des recettes, ce sont aussi des coûts. Ils ont été absorbés par ce que permettait l'École en 2008-2009-2010, ce qu'il n'y a plus actuellement.

Je sais que ce n'est pas nouveau, mais c'est important d'avoir ce regard historique parce que nous sommes à un moment charnière depuis deux à trois ans. C'est régulièrement discuté au conseil d'administration, mais nous devons absolument trouver une solution en 2018. Le représentant du ministère du Budget n'est plus là, mais il l'aurait dit mieux que moi : que ce soit en fonds de roulement ou en trésorerie, ce modèle n'est pas soutenable à deux ou trois ans.

**M. DEBEAUPUIS.**- Merci beaucoup, Monsieur le Directeur. Nous ouvrons le débat sur ce complément.

**M. ROSENBLATT.**- Merci de ces présentations et précisions tout à fait intéressantes.

Au sujet du graphique projeté, je partage complètement ce que Laurent Chambaud a expliqué. En siégeant depuis la création de l'EHESP, nous sommes plusieurs à avoir ici un recul de dix ans. Les dépenses de personnel sont en augmentation, non pas parce que le plafond d'emploi explose, mais parce que les activités de recherche s'ajoutent. Il serait assez intéressant de voir les courbes et les histogrammes si nous étions sur la partie pérenne, celle autorisée ou celle sous plafond d'emploi, pour montrer les mêmes évolutions. Néanmoins, les explications étaient tout à fait claires.

Je vais me borner à quelques questions et commentaires.

Par rapport aux dépenses, je voulais être sûr d'avoir bien compris : est-ce que les -8 postes sont sur la partie « personnel » et les -5 % sur la partie fonctionnement ? Ou est-ce -5 % général qui inclut le personnel ? Si j'ai bien compris, c'est une distinction des deux. On nous avait annoncés au dernier conseil d'administration -14, et ce n'est que -8. Devons-nous nous en réjouir et nous en féliciter ? Cela dépend des origines du miracle qui s'est produit entre les deux séances.

Je voulais également savoir si les données du personnel de restauration avaient été corrigées, y compris sur les bases. J'imagine que c'était pour permettre des comparaisons ou parce que le personnel de restauration était encore dedans.

Pour finir sur les dépenses, nous avons entendu que les orientations pluriannuelles du gouvernement sont annoncées à -2,5 % par an pour les dépenses de fonctionnement des opérateurs publics durant le quinquennat. Avez-vous aussi ces informations ? Cela va-t-il

concerner l'EHESP ? Auquel cas, les efforts déjà demandés vont encore s'intensifier au cours des prochaines années.

Concernant les recettes, je voulais exprimer la même perplexité que lors de la séance précédente sur le transfert à l'Assurance Maladie et la curiosité juridique à ce que la Sécurité sociale ait la charge de financer la formation des fonctionnaires de l'État et des fonctionnaires hospitaliers. C'est surprenant au regard des textes fondateurs de la Sécurité sociale. Espérons que le juge constitutionnel n'y trouvera pas à redire et que nous ne nous retrouvions pas dans une situation d'incertitude supplémentaire.

Ensuite, les contributions hospitalières sont annuellement reconduites, et le taux est inchangé depuis plusieurs années. Aussi, cela me pousse à une interrogation : le nombre de lits en France qui constitue l'assiette très large de ces contributions ne baisserait-il pas ? Ou bien est-ce que les bases servant à l'établissement des titres de recettes ne sont pas actualisées et les établissements paient sans trop regarder ? Je voulais souligner cette fragilité potentielle sur les recettes des contributions hospitalières parce que la question risque de se poser un jour ou l'autre et nous aurions un écart surprenant. À ce moment-là, il suffira d'augmenter le taux pour rester dans les 32 M€. En tout cas, ce n'est pas anodin. Les établissements ayant eux-mêmes leurs charges, tout cela est loin d'être neutre.

Par rapport à la trésorerie, connaissez-vous l'échéancier du versement de la subvention de l'Assurance Maladie ? Ces éléments sont-ils pris en compte et anticipés - je n'en doute pas - pour ne pas avoir de mauvaise surprise ?

Enfin, même si vous l'avez dit, il a été moins évoqué le fait que nous soyons sur une construction déficitaire chaque année avec l'érosion correspondante du fonds de roulement. C'est la principale difficulté outre ce que nous avons dit au début de cette séance sur le malaise lié à la pression budgétaire et sur les conditions de travail et les effectifs.

La conclusion du directeur était que nous ne pourrions pas aller durablement loin ainsi. Par analogie avec les établissements hospitaliers publics qui vivent ce genre de situation, les tarifs de la tarification à l'activité (T2A) baissent tous les ans depuis qu'elle existe !

*(Suite des propos hors procès-verbal.)*

**M. de WILDE.**- Je vous remercie pour la présentation, elle m'amène à poser quelques questions, mais elles n'ont peut-être pas de sens. Quel est l'état de la dette ? Quelle est son évolution ? Au travers d'un document sur la trésorerie, on ne voit aucun remboursement.

**M. CHAMBAUD.**- *(Signe de négation).*

**M. de WILDE.**- Nous n'en avons donc pas. Étant habitué à un mode de comptabilité différent, je n'ai pas nécessairement vu certains éléments : a-t-on des dotations aux amortissements ?

**Mme BONNETIER.**- *(Acquiescement).*

**M. de WILDE.**- Sur les cinq dernières années, comment cela a-t-il évolué ? Comment cela pèse-t-il sur le résultat ? Ce n'est pas une question piège, j'essaie de comprendre par rapport à un fonctionnement hospitalier.

**M. LAMBERT.**- Vous dites que l'on a basculé d'une subvention du ministère des Solidarités et de la Santé à une dotation de l'Assurance Maladie. J'aime que les choses soient précises, en termes de sémantique, subvention *versus* dotation, est-ce sécurisant pour nous ? Que signifie ce vocabulaire ?

Ensuite, je partage la remarque de Michel Rosenblatt : il est cocasse que les cotisations employeurs et salariés de l'Assurance Maladie servent à financer les études des étudiants et des élèves fonctionnaires.

**M. DEBEAUPUIS.**- Il me semble que nous vous avons dit à la séance précédente que de nombreux opérateurs sont dans cette situation, y compris dans le champ hospitalier. Ainsi, le Centre national de gestion (CNG) est financé exclusivement par une dotation de l'Assurance



Maladie en termes de finances publiques. Pour travailler sur le sujet, je sais que le financement des internes était sur le même programme 204 et a basculé sur les dotations MESRI à l'Assurance Maladie. Tout cela est équivalent en termes de finances publiques.

Est-ce sécurisant ? Certains d'entre vous ont estimé que non au dernier conseil, mais les chiffres présentés dans le rapport montrent que nous retrouvons le niveau de la « subvention » pour charge de service public - cela ne s'appelle plus « subvention » - de 2015-2016. Par rapport à la situation connue en 2017 et en 2016 avec les ponctions sur la subvention pour charge de service public, c'est sécurisant de se retrouver face à un interlocuteur qui précise les modalités et le calendrier des versements. Élisabeth de Laroche Lambert vous répondra. Nous retrouvons le niveau normal de dotation (ou de subvention) attendu en 2018.

**M. MESURÉ.**- Premièrement, à partir du moment où l'on nous propose le tableau de dépenses de fonctionnement en nous annonçant que le budget rectificatif 2017 pour les élèves ne sera pas de 2 530 000 € mais de 2 400 000 € comme l'année précédente, la dernière colonne devrait être corrigée. Ce tableau ne doit pas être donné ainsi pour approbation dans la mesure où 2,4 M€ moins 5 % font 2 280 000 €. Vous nous faites approuver un document qui n'est plus bon si l'on sait aujourd'hui que nous serons à 2,4 M à la clôture, et ce n'est pas dans six mois. Je vois tous les efforts réalisés pour faire des miracles à droite et à gauche, mais il faut que les chiffres soient justes. Sinon, il ne faut pas nous dire que nous serons à 2,4 M dans huit jours. Pour moi, un budget doit être assez rigoureux.

**M. DEBEAUPUIS.**- Avez-vous des précisions sur le montant des indemnités « élèves » qui est présenté en baisse de 5 % en AE ?

**Mme BONNETIER.**- La baisse est présentée à -5 %, et c'est la raison pour laquelle nous avons donné des explications. Au budget rectificatif, la masse de dépenses prévue pour les indemnités et frais de déplacement des élèves a été portée de 2 400 000 € (BI) à 2 530 000 € parce que, au moment de la préparation du BR, le rythme de consommation nous amenait à penser que nous dépasserions ce qui avait été prévu. De fait, la tendance ne s'est pas confirmée sur la fin de l'année, nous allons probablement atterrir autour de 2,400 M€. C'est sur la base de ces éléments que nous avons prévu l'enveloppe 2018 de 2 400 000 €.

**M. MESURÉ.**- On n'a pas -5 %.

**Mme BONNETIER.**- C'est par rapport au BR, mais il a été infirmé par l'exécution de laquelle nous sommes repartis.

**M. MESURÉ.**- Je crois avoir assez bien compris tout cela depuis le début, mais j'émet une remarque de rigueur budgétaire. Vous nous donnez avec beaucoup de clarté pour la deuxième fois l'explication, mais elle ne m'intéresse pas, je regarde un budget avec des chiffres. Dans la dernière colonne « évolution par rapport au BR 2017 », vous mettez -5 % alors que cela devrait être 0 puisque vous dites que le montant sera de 2,4 M€.

**Mme de LAROCHELAMBERT.**- Par rapport à ce qui a été voté au BR, mais nous savons deux mois après que ce ne sera pas le cas.

**M. MESURÉ.**- Que sont tous les autres chiffres ? N'est-ce pas des dépenses réelles que nous aurons ?

**Mme de LAROCHELAMBERT.**- C'est ce qui a été voté au BR.

**M. MESURÉ.**- Que ce soit voté ou pas, cela ne m'intéresse pas. Si votre objectif est de fonctionner de façon optimale malgré des difficultés extrêmes, les supports budgétaires doivent correspondre à vos efforts. Quelle qu'en soit la cause, je suis très content que, au lieu de dépenser 2 530 000 €, nous n'en dépensions que 2 400 000 €. Néanmoins, il faut en tenir compte dans les écritures. Cela ne me choquerait pas d'avoir 0 % puisque vous restez à 2,4 M.

**Mme de LAROCHELAMBERT.**- Lorsque nous aurons clôturé l'exercice, c'est ce que nous constaterons.

**M. MESURÉ.**- Pour moi, nous l'avons clôturé vu la date d'aujourd'hui.

**M. DEBEAUPUIS.**- C'est un peu plus compliqué que cela.

**M. MESURÉ.**- Ce n'est pas « *un peu plus* » puisque Madame nous a dit à deux reprises de façon extrêmement claire que l'on ne dépenserait que 2,4 M - autrement dit, c'est un poste totalement fixe - en prévision du BI. Le montant est également de 2,4 M dans le budget rectifié. Puisque vous maintenez encore 2,4 M, cela fait 0 % et non -5 %.

**M. DEBEAUPUIS.**- Nous avons bien compris votre observation.

**M. MESURÉ.**- Ensuite, je ne suis pas tout à fait d'accord lorsque l'on dit que c'est un peu pareil que la dotation vienne de l'Assurance Maladie ou d'ailleurs. Premièrement, cela a une cohérence avec l'Assurance Maladie : il n'y a pas d'élections à l'Assurance Maladie, je vois mal l'Assurance Maladie nous retirer les dernières semaines de 2018 une partie de la subvention. Deuxièmement, pour avoir travaillé depuis des décennies et être aux présentations régulières des dépenses de l'Assurance Maladie, ceux qui sont sur son budget ont de la vision puisqu'ils bénéficient de l'Objectif national de Dépenses d'Assurance Maladie (ONDAM). Nous devrions normalement être dans l'ONDAM.

**M. DEBEAUPUIS.**- Nous basculerons en 2018.

**M. MESURÉ.**- Si nous sommes dans l'ONDAM, notre fonds de roulement ne se fera pas capter un peu chaque année. Nous gérons avec un peu de vision, et nous saurons que nous sommes dans le cadre voté par le parlement par rapport aux dépenses d'Assurance Maladie, c'est-à-dire l'ONDAM. Nous devrions en bénéficier.

**Mme JULIENNE.**- C'est le cas. D'ailleurs, la mesure votée tout à l'heure a été votée en projet de loi de financement de la Sécurité sociale (PLFSS). Elle vote chaque année toutes les dépenses d'Assurance Maladie, quelle qu'en soit leur nature, y compris celle-ci. Cela concerne toutes les dépenses qui relèvent de l'Assurance Maladie, y compris les contributions hospitalières qui sont des financements d'Assurance Maladie. Que ce soit une dotation État ou un financement Assurance Maladie, la sécurité est assez similaire. D'ailleurs, l'ensemble fait l'objet d'un vote en projet de loi de finances (PLF) ou en PLFSS.

**M. MESURÉ.**- Merci de me donner raison. Vous expliquez de façon plus claire que moi le mécanisme que je connais depuis très longtemps.

**M. DEBEAUPUIS.**- Bienvenue dans l'ONDAM 2018 !

**M. MESURÉ.**- C'est une entrée tout à fait positive pour l'École.

**M. DEBEAUPUIS.**- C'est ce que nous vous avons expliqué au dernier conseil d'administration ; certains d'entre vous étaient encore sceptiques.

**M. MESURÉ.**- C'est pourquoi je voulais être positif et revenir sur cette explication.

**M. DEBEAUPUIS.**- Pour répondre à vos commentaires et interrogations, on peut le voir positivement et de façon sécurisante. D'ailleurs, c'est ce que nous faisons ensemble. N'est-ce pas, Monsieur le Directeur ?

**M. CHAMBAUD.**- Tout à fait.

**M. de MONTALEMBERT.**- Je reviens sur quelques éléments sans alourdir le débat ni répéter ce qu'ont dit les intervenants précédents.

Premièrement, je remercie l'École pour ce travail et pour les efforts financiers de tenue budgétaire. Nous savons que c'est extrêmement difficile et que cela pose bien des problèmes. Je vous remercie aussi pour la dernière diapositive, tout aussi intéressante qu'inquiétante, voire angoissante, notamment sur l'avenir et les capacités de financement à court terme.

Deuxièmement, je reviens sur un débat que nous avons eu, non pas sous forme de provocation, mais de boutade. Étant donné que la Sécurité sociale fait une entrée remarquable dans le financement de l'école, nous pourrions sous peu modifier la composition de son conseil d'administration pour faire une place à l'Assurance Maladie. Ce ne serait que justice au vu de la place qu'elle prendra dans le financement. Néanmoins, lors du dernier conseil d'administration, l'organisation que je représente a voté contre le budget rectificatif pour deux raisons :

- pour protester contre le rabot en cours d'année imposé à la subvention par le ministère de la Santé ;
- pour protester contre ce qui n'est pas un simple changement de ligne budgétaire, à savoir le remplacement de la subvention du ministère de la Santé par une dotation de l'Assurance Maladie.

Nous étions contre lors de la séance précédente, nous n'avons pas changé d'avis. Nous sommes toujours contre car c'est pour nous un vrai changement de philosophie qui aurait au moins dû faire l'objet d'une discussion en Conseil d'administration, mais cela n'a pas été le cas. En logique avec notre vote précédente, nous voterons contre le budget initial pour 2018.

**M. DEBEAUPUIS.**- Cela signifie-t-il que vous voterez contre tous les budgets présentés dans cette enceinte ?

**M. de MONTALEMBERT.**- Nous prenons une position de principe pour le budget initial 2018. Une fois que nous aurons eu une discussion sur ce changement de philosophie, que nous aurons des perspectives plus claires et plus rassurantes sur le devenir de l'École, notre vote est susceptible de changer. Néanmoins, pour ce budget et ce conseil d'administration, nous restons dans l'optique que nous avons défendue lors du dernier conseil d'administration.

**M. FOUÉRE.**- J'ai une question pour m'éclairer sur le calcul de la réduction au budget fait sur le BR 2017. En tout état de cause, il tenait probablement compte du fonds de roulement existant de l'établissement puisqu'il a été réduit. D'après la lecture que j'ai faite du document, le fonds de roulement permet maintenant d'assurer deux jours de fonctionnement.

**M. DEBEAUPUIS.**- Deux mois. Par ailleurs, le fonds de roulement est une donnée comptable qui intervient dans le bas du bilan. Le compte d'exploitation ou le budget GBCP présenté détermine ultérieurement le fonds de roulement, mais il n'en tient pas compte par définition.

**M. FOUÉRE.**- De mémoire, le fonds de roulement de certains établissements est réduit à un nombre de jours bien inférieur à deux mois.

**M. DEBEAUPUIS.**- Fort heureusement, ce n'est pas le cas de l'École. Le fonds de roulement est actuellement plus ou moins de deux mois.

**M. FOUÉRE.**- Je parle de façon hypothétique : d'après la nouvelle construction budgétaire avec une dotation Assurance Maladie qui évite des gels en cours d'année comme avec l'ancienne subvention du ministère de la Santé, si les contributions hospitalières restent stables les prochaines années, si la dotation Assurance Maladie augmente comme l'ONDAM, couplée à des contributions hospitalières stables, avec des ressources propres qui arrivent au maximum et des dépenses qui n'augmentent pas, nous pouvons estimer que le budget devrait arriver progressivement à l'équilibre. En tout cas, il serait plus équilibré que ce que nous avons connu jusqu'à présent.

**M. DEBEAUPUIS.**- Toutes choses égales par ailleurs, nous répondons pour l'instant que la partie qui vient en dotation de l'Assurance Maladie conforte le budget de l'École. Le directeur s'est exprimé sur l'évolution des autres postes de dépenses et de recettes : tout n'est pas encore réglé, même si nous y travaillons ensemble. Cette réflexion sur le modèle économique de l'École se poursuivra en 2018 afin de donner au conseil des perspectives pluriannuelles plus assurées que ce que nous pouvons dire pour l'instant, *a fortiori* avec les variations et perturbations provoquées par le passage en mode GBCP.

Du côté de la tutelle, avez-vous des commentaires ou des observations ?

**Mme QUIOT.**- Pour éviter tout malentendu sur la stabilité des contributions hospitalières, je vais apporter une information à M. Rosenblatt. Le dynamisme et la stabilité des contributions hospitalières eu égard à la baisse du nombre de lits viennent du secteur médico-social. Nous voyons bien la diminution des lits du côté hôpital, mais le secteur médico-social étant plus dynamique, il a apporté une stabilité.

Je me joins aux félicitations pour la lisibilité donnée de plus en plus. Nous avons eu de la prospective, et nous avons maintenant de la rétrospective, et je trouve que tout cela va dans le bon sens puisque cela amène de la réflexion et du questionnement. Cela amène aussi à s'interroger sur les proportions et les écarts. Nous pouvons tirer des stratégies en partant de l'analyse et d'une bonne documentation sur la réalité des faits, et non pas l'idée que nous pouvons nous en faire chacun d'entre nous. C'est plutôt fédérateur et je remercie l'École, en particulier les équipes du Secrétariat général pour être arrivées à ce résultat en dépit de l'outil pas toujours opérationnel.

Concernant la construction générale du budget initial 2018, en dépit de l'affichage de ce réel déficit, 2018 est une année où le budget de l'École « passe ». J'entends bien tous les votes de protestation qui s'expriment budget après budget, mais sauf à être condamnés à voter éternellement contre, vous allez être gênés dans cette posture.

Pour les tutelles, bien que le budget soit construit en déficit, dès lors que l'équilibre peut être encore obtenu par des prélèvements sur fonds de roulement - nous votons aujourd'hui sur un budget prévisionnel pour l'année qui s'annonce -, la tutelle soutient l'école dans ses efforts. Nous pensons que ce budget, à terme, sera soutenable. Je ne prends pas de pari audacieux, je constate un dynamisme au niveau des ressources propres. Même s'il s'essouffle, ce ne sera pas en 2018. Je regrette que votre schéma ne soit pas allé jusqu'à 2017, mais les comptes ne sont pas arrêtés. Même le BR aurait été indicatif avec une explication.

L'avenir et la réalisation de ce budget prévisionnel sont à la main du conseil. L'école a réinscrit 2 M d'investissements, dont une partie sera soumise aux décisions du conseil. Les jeux ne sont donc pas joués. Nous avons à travers le BI un outil de pilotage intéressant parce qu'il est au plus près de la réalité. Il progresse en qualité par rapport aux années précédentes. Nous avons eu un budget rectificatif qui, quoi que l'on en dise, a donné à ce conseil une lisibilité de plus en plus grande, et nous pouvons aborder maintenant des discussions sérieuses. Il est dommage que nous ne puissions pas avoir de discussions sérieuses sur la structure budgétaire parce que vos postures de protestation me semblent bloquantes. Je trouve regrettable que nous ne puissions pas avoir un vrai débat budgétaire et que nous passions directement au vote. C'est dommage de la part d'un conseil qui est quand même aussi responsable des décisions de la direction de cette école.

Pour ce qui est du ministère de la Santé, ce sera évidemment un vote « pour ».

**M. DEBEAUPUIS.**- On nous annonce des intentions de vote, mais nous n'avons pas terminé le débat.

**M. de WILDE.**- Je reviens toujours au même sujet, c'est-à-dire au lien entre l'évolution des soldes d'exploitation et la capacité à financer le schéma directeur d'investissement. Comme le disait Mme Quiot, il a l'air de « passer » en 2018. Dans les perspectives du schéma immobilier, certaines années auront un pic d'investissement de 4 M à 5 M au lieu de 2. Quel est le niveau minimal du fonds de roulement accepté par les différentes autorités concernées (contrôleur budgétaire, agent comptable, etc.) pour « passer » ? Si je traduis à ma façon le dernier propos du directeur, nous commençons avec un costume qui va craquer... Comme vous le dites, on pourrait penser que cela semble « passer » en 2018, mais j'entends une alerte pour l'évolution et pour le schéma directeur.

**M. CHAMBAUD.**- Je voulais expliquer la construction de l'École par des éléments un peu plus chiffrés. Pour le BI 2018, je rejoins ce qu'a dit Mme Quiot de la tutelle : nous sommes dans un système où l'École peut asseoir un BI 2018 dans des conditions qui vont entraîner un prélèvement sur le fonds de roulement.

Par ailleurs, il est important d'avoir une discussion et une réflexion au niveau de l'établissement et des tutelles pour asseoir ce que pourrait être ce modèle dans les années suivantes tenant compte du fait que c'est conditionnel à notre capacité de réaliser ce schéma immobilier. Ce n'est pas très différent de ce qui a été dit les années précédentes.

Nous plaignons pour avoir cette discussion, et j'entends que les tutelles sont plutôt favorables à avoir un calendrier qui nous amène avant la fin de l'année 2018. Ainsi, nous pourrions avoir quelque chose de pérenne.

**M. SAMSON.-** Je souhaite faire un commentaire très positif par rapport à l'augmentation spectaculaire des contrats de recherche. Cette augmentation fait écho à un lien très fort entre le LERES et l'IRSET ainsi que les UMR du CNRS. Nous en voyons les fruits sur le bilan 2017 suite à l'inauguration du bâtiment IRSET. Bien que les appels d'offres auxquels les personnes du LERES postulent sont extrêmement compétitifs, elles ont un fort succès. La balance s'équilibre entre les recettes et les dépenses parce que l'activité de recherche n'est pas une activité où l'on fait des bénéfices. Néanmoins, c'est quand même une traduction qui se voit au niveau de nouvelles expertises et de publications, et c'est l'apanage d'une grande école. Cette augmentation de l'activité de recherche est à souligner pour 2017.

**M. ROSENBLATT.-** Assez curieusement, on voit sur le graphique une augmentation des dépenses de personnels liée au développement de la recherche, mais on ne remarque pas d'accroissement similaire des ressources propres. La ligne verte est à peu près stable.

**M. DEBEAUPUIS.-** Non, elle correspond à la contribution hospitalière.

**M. CHAMBAUD.-** Les ressources propres ont augmenté de 5 M€.

**M. ROSENBLATT.-** Parfait.

Par ailleurs, j'ai évoqué tout à l'heure une interrogation sur les orientations pluriannuelles du gouvernement, et elle n'a pas reçu de réponse, mais vous n'en avez peut-être pas. Nous ne sommes pas devins, mais il est bien prévu de faire une coupe sur les dépenses de fonctionnement de 2,5 % par an pendant le reste du quinquennat. Pour arriver à -3 points de PIB à la fin de la mandature, je ne vois pas comment cela pourrait se passer autrement. Cela veut donc dire que certaines difficultés ne sont pas derrière nous, mais devant : le rabot devant continuer à s'appliquer, nous risquons d'avoir les mêmes difficultés, voire accrues puisque, au fur et à mesure que l'on rabote, c'est de plus en plus difficile.

De ce point de vue, j'ai le sentiment que nous avons à peu près les mêmes débats tous les ans dans la même période. En fait, le déséquilibre structurel que nous avons depuis des années a été compensé d'année en année par de « l'argent de poche », c'est-à-dire des produits exceptionnels de plusieurs millions reçus à plusieurs reprises pour nous permettre de passer à l'année suivante. Or, il n'existe plus guère de produits exceptionnels, ou beaucoup moins, et nous nous retrouvons avec des prélèvements sur le fonds de roulement. Nous sommes au bout d'un système, mais l'objectif est chaque année de tenir encore l'année suivante en sachant que le modèle ne fonctionne plus et qu'il faudrait en inventer un nouveau, mais je ne suis pas sûr qu'il existe.

Au-delà des mots, nous sommes au bord du gouffre et nous nous disons que nous allons encore tenir une année. Ce n'est pas raisonnable. Nous sommes effectivement à la fin d'un cycle, il faut l'analyser pour l'affronter.

**M. COURAUD.-** J'aimerais faire une remarque sur les ressources propres. Je partage l'analyse présentée par le directeur de l'École. Effectivement, l'investissement réalisé pendant des années était probablement dû à une période très favorable au plan budgétaire. On voit bien que, à partir de 2011, les ressources propres augmentent. Cette augmentation est certainement liée à l'investissement fait précédemment. Ces ressources propres n'augmentent pas par l'opération du Saint-Esprit. Les dépenses supplémentaires ont abouti au bout de quelques années à des recettes supplémentaires.

Il a été remarqué que, entre 2015 et 2016, on a l'impression que cela plafonne. L'analyse est que c'est peut-être réellement un plateau. Je suis scientifique de formation, et je ne pense pas que l'on puisse conclure que l'on est sur un plateau avec un seul point. Si les ressources propres (résultat des investissements réalisés et qui continuent à être faits) plafonnent, on est dans une conjoncture qui est différente que si les ressources propres continuent à augmenter.

**M. CHAMBAUD.**- C'était pareil en 2017 et 2018.

**M. COURAUD.**- C'est un peu tôt pour être sûrs que les ressources propres de l'École ont atteint un plafond.

L'augmentation des ressources propres a permis de rééquilibrer en grande partie le budget au cours des dernières années. C'est un point majeur, cela veut dire que c'est une mesure du développement de l'activité globale de l'École ; je n'emploie pas le terme « universitaire » et « recherche ».

Le point d'interrogation est important, mais je ne suis pas sûr que ce soit un plateau.

**M. CHAMBAUD.**- Nous avons eu effectivement une dynamique. Mon sentiment est que, sur trois ans, nous arrivons à des limites d'autant que nous sommes aussi frappés par le fait que cela a été permis par des emplois portés vers ces capacités de recherche, de formation et l'international, sur le plafond du ministère de la Santé, qui est en diminution. Nous sommes quand même dans une contrainte à ce niveau.

Je reconnais tout à fait ce qu'a dit M. Couraud : il n'existe pas beaucoup d'endroits dans le monde universitaire ou dans le monde des grands établissements où l'on arrive à avoir plus de 20 % du budget composés de ressources propres. En termes de formation continue, l'EHESP est un « petit » établissement qui dégage beaucoup de ressources propres par rapport à ce qu'il est.

En lien avec ce que disait M. Samson, nous obtenons les fruits de ce que nous avons mis sur la recherche. Nous y avons mis certains investissements, mais ils ont été non pas construits par rapport à des compétences particulières en recherche, mais à travers ce que l'École avait à l'époque. C'est pour nous un sujet, c'est-à-dire poursuivre ce qui a été construit. Nous avons reçu à la direction des témoignages, notamment de la part des enseignants-chercheurs et des responsables de département, pour expliquer que nous nous retrouvons à la limite de ce que peut gérer une école comme la nôtre en termes de contrats de recherche. C'est quand même un sujet pour nous de savoir comment nous allons continuer à développer parce que ces projets nécessitent une gestion administrative non négligeable.

**M. DEBEAUPUIS.**- Pouvez-vous répondre à la question de M. de Wilde sur l'échéancier des versements ?

**Mme BONNETIER.**- Premièrement, il est prévu à terme que le versement de la dotation de l'Assurance Maladie s'opère par 1/12<sup>e</sup>. Néanmoins, sur le plan de trésorerie qui a été transmis dans les tableaux réglementaires, nous avons prévu les 1/12<sup>e</sup> uniquement à partir d'avril, mais nous aurons bien le montant total. Nous aurons quelques mois de décalage pour des questions de mise en route avec la mise en place de la convention.

**M. DEBEAUPUIS.**- Le versement sera réalisé de manière mensuelle et non plus aléatoire.

**Mme BONNETIER.**- Deuxièmement, concernant les amortissements, nous avons présenté les éléments budgétaires comme le prescrit le décret GBCP. Ce dernier institue une comptabilité budgétaire, mais il maintient évidemment les obligations de l'ensemble des établissements en comptabilité générale. Dans ce cadre, nous devons prévoir une dotation aux amortissements. En fait, dans les tableaux réglementaires, nous avons un tableau sur la situation patrimoniale. En rétrospective, cette dotation aux amortissements se situait pour l'École à 2,5 M€. L'année dernière, elle a été constatée à 3,5 M€ au compte financier du fait de l'amortissement exceptionnel du LERES.

**M. DEBEAUPUIS.**- À quel niveau revenons-nous ?

**Mme BONNETIER.**- Nous revenons à 2,4 M€, c'est-à-dire un peu moins élevé, en considérant ce que l'on peut projeter à partir du compte financier 2016 auquel nous avons ajouté une prévision prudente du fait de la rationalisation des espaces et des investissements en baisse en 2017 qui généreront moins d'amortissements.

**M. DEBEAUPUIS.**- Madame Bonnetier, merci pour ces réponses à ces deux questions.

Je vous remercie pour ce riche débat et je souligne les efforts de toute la chaîne financière de l'École, de l'ordonnateur jusqu'à l'agent comptable. Je résumerai ces échanges en six points.

Les représentants des professionnels ont intégré l'information que les places offertes aux quatre concours 2018, et qui se traduiront à la rentrée 2019, ont été présentées aux organisations syndicales représentatives. Pour la première fois depuis bien longtemps, elles se traduisent par une stabilité stricte des places. Nous verrons ce qu'il en sera l'an prochain ou les années suivantes. Il a été rappelé que nous n'avions l'an dernier que 5 places de plus pour les attachés. Ce ne sont que les places offertes, il faut voir après ce qu'il en est des places effectivement pourvues. L'école démarre le budget 2018 avec une stabilité programmée sur 2018 et 2019 de ses élèves fonctionnaires.

Comme vous l'avez noté tout à l'heure, nous avons plusieurs avantages à passer d'une subvention du ministère de la Santé à une dotation Assurance Maladie. Je n'y reviens pas, vous avez bien noté que c'était 1,2 M de financement supplémentaire ou rendu au budget 2018.

Il en va de même sur les investissements. Après l'étiage de l'an dernier, l'investissement retrouve cette année un niveau à peu près normal compte tenu des investissements importants réalisés les années antérieures : 2,1 M, dont 500 000 € pour deux opérations (service d'accueil et aile Roussel).

Vous pouvez percevoir comme négative la baisse du plafond d'emploi du côté Santé de 8 emplois. C'est moins que ce qui avait été annoncé initialement et indiqué au conseil précédent. C'est un peu moins que la tendance des quatre années. Nous voyons bien l'effet d'usure qu'entraîne cette tendance, même si elle est partielle, sur l'école et sur les personnels. Nous continuerons à être particulièrement attentifs aux modalités et aux réorganisations année après année. Cela suppose un effort d'imagination, de *management* et de dialogue social auquel la direction de l'École, en particulier le Secrétariat général, est particulièrement attachée ;

Nous avons convenu avec la tutelle Santé de reprendre les travaux et réflexions sur le modèle économique de l'École, en particulier son agent comptable - que je remercie -, au début de l'année 2018 de façon à faire des propositions aux partenaires et à vous informer de ce qui se traduira nécessairement par une rénovation législative de la vieille disposition de 1968 qui n'est pas appliquée depuis l'origine. Le directeur de l'École a souligné son attachement à cette réforme et son importance, et j'espère qu'elle sera aussi soutenue par le prochain Secrétaire général des ministères des Affaires sociales, successeur de Pierre Ricordeau qui a quitté ses fonctions. Pour nous, c'est un élément fondamental de stabilisation du modèle économique de l'École et de sa projection dans le futur.

Si ma mémoire est bonne, l'École est restée à l'équilibre - parfois pour des raisons exceptionnelles - jusqu'en 2015 inclus. Le déficit 2016 s'établissait à 4,2 M comme cela a été rappelé tout à l'heure. Pour la séquence de 2017, nous prévoyons 2,8 M, soit une légère réduction. Dans le budget initial 2018 soumis à votre vote, il serait de 2,4 M, soit un nouveau redressement de 500 000 €. Il peut paraître modeste, mais il va dans le bon sens.

En conclusion, compte tenu de tout ce qu'a fait l'École les années précédentes dans son COP et dans le prochain que je lui souhaite solide, cohérent et stratégique, elle n'est pas au bord du gouffre. Elle a des choix de gestion et des discussions parfois vives et tendues tant avec ses partenaires qu'avec ses ministères de tutelle. En tout cas, elle les remercie de leur soutien, et elle est déterminée à éclairer cet avenir à la fois pour ses personnels et ses partenaires. C'est pour nous une priorité de l'exercice 2018.

La partie strictement budgétaire pour le budget initial (fonctionnement et investissement) est soumise à votre vote. Nous avons rappelé tout à l'heure le nombre de votants (31) avec les pouvoirs distribués, y compris celui de M. Crépey.

☒ Vote à main levée sur la délibération n° 34/2017 : **19 pour, 6 contre, 6 abstentions.**

Je remercie le conseil pour ce vote. Je répète que c'est plus simple pour l'École de partir avec un BI et de ne pas entrer les chiffres deux fois dans le système d'information, car les équipes ont d'autres choses plus importantes à faire pour l'établissement. Vos messages ont bien été entendus, nous serons avec le directeur particulièrement attentifs pour qu'ils continuent d'être relayés.

↳ *Autorisation de virements de crédits entre enveloppes budgétaires pour 2018 (fongibilité asymétrique)*

**M. DEBEAUPUIS.**- Nous soumettons également à votre délibération la mise en œuvre de la disposition de fongibilité évoquée au conseil précédent. Je ne suis pas sûr que cela mérite une longue explication pour des personnes aguerries comme vous. Je vous propose de passer au vote directement.

☒ Vote à main levée sur la délibération n° 35/2017 : **unanimité.**

**M. DEBEAUPUIS.**- Cette disposition permettra de faire le meilleur usage des montants disponibles éventuels.

## **8. QUESTIONS DIVERSES**

**M. DEBEAUPUIS.**- Avez-vous des questions diverses pour terminer ?

**M. le RAT.**- On a beaucoup parlé de l'Assurance Maladie, mais a-t-on un peu plus de visibilité sur un regroupement potentiel de l'EHESP et de l'École nationale supérieure de Sécurité sociale (EN3S) ? Ou est-ce un marronnier dont on parle tous les ans sans aller plus loin ?

**M. DEBEAUPUIS.**- Vous m'apprenez des choses, je ne savais pas que vous aviez des conversations répétées sur ce sujet.

**M. le RAT.**- C'est un sujet dont on entend souvent parler. Du fait de la bascule sur une dotation d'Assurance Maladie, je demandais si des choses étaient dites ici ou là, mais je n'attends pas de réponses ici. C'est juste une question que je me pose.

**M. DEBEAUPUIS.**- La question est bien notée, et nous vous répondrons ultérieurement. C'est une nouvelle piste de réflexion que nous intégrons. Si vous n'avez pas d'autres questions diverses, je vous souhaite à tous d'excellentes fêtes de fin d'année ainsi qu'à l'École, nonobstant sa clôture et ses travaux de fin d'année.

Je vous donne rendez-vous à George-Sand (Paris) le 13 mars 2018 pour un conseil d'administration important pour différentes raisons.

*(La séance est levée à 16 h 30.)*