

	<b>Conseil d'administration ordinaire du 28 juin 2018 Procès-verbal</b>	Référence	PV CA/DIR 2018-2
		Révision	
		Date d'application	12 octobre 2018
		Version	1

	Rédigé	Validé
Date	septembre 2018	11 octobre 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 la Santé : siège vacant, en cours de nomination,  
 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 absente.

**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,  
 Représentant la Fédération hospitalière de France (FHF) : M. Alexis THOMAS et Mme Véronique ANATOLE-TOUZET sont présents,  
 Représentant le Syndicat des Managers publics de Santé (SMPS) : M. Ronan SANQUER est présent,  
 Représentant la Confédération démocratique du Travail (CFDT) : M. Michel ROSENBLATT est absent,  
 Représentant le syndicat Force ouvrière (FO) : MM. Pascal de WILDE et Jean-Louis JARGEAU sont absents,  
 Représentant la Confédération générale du Travail (CGT) : Mme Laurence BRAY et Bruno LANLLIER sont absents,  
 Représentant l'Association des Directeurs d'Hôpital (ADH) : MM. Frédéric BOIRON et Patrick LAMBERT sont absents,  
 Représentant le syndicat des Médecins Inspecteurs de Santé publique (SMISP) : M. Thierry FOUÉRE est absent,  
 Représentants le Syndicat national des Inspecteurs de l'Action sanitaire et sociale (SNIASS) : Mmes Geneviève FAIVRE-SALVOCH et Catherine RIBAUULT sont absentes.

**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 absente,  
 M. Thomas SANNIÉ est absent.

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

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

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

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

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

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

**Représentant des étudiants préparant un doctorat :**

M. Jonathan ROUX est présent.

**Représentants des élèves fonctionnaires :**

Mme Lydia BOUDRICHE est présente,

Mme Camille RESID est présente.

**Représentant des étudiants :**

M. Théo MORIEUX et Aurélie LE RU sont absents.

**Procurations :**

M. Frédéric BOIRON donne pouvoir à M. Alexis THOMAS,

Mme Karen LEFONDRE donne pouvoir à Guy CATHÉLINEAU,

Mme Michèle SAMSON donne pouvoir à Mme Sophie LANGOUET-PRIGENT,

M. Pascal de WILDE donne pouvoir à M. Thierry FOUÉRE (absent)

Mme Geneviève FAIVRE-SALVOCH donne pouvoir à M. Thierry FOUÉRE (absent)

Mme Martine BONNAURE-MALLET donne pouvoir à M. François COURAUD,

Mme Laurence BRAY donne pouvoir à M. Ronan SANQUER

**Présents au titre de l'EHESP :**

M. Laurent CHAMBAUD, directeur de l'EHESP,

Mme Elisabeth de LAROCHELAMBERT, Secrétaire générale,

M. Manuel COAT, directeur de cabinet,

M. Vincent NOËL, agent comptable

Mme Marie RENAULT, directrice des ressources humaines,

Mme Mathilde PINSARD, chargée de mission SIRH et GPMC

Mme Céline BONNETIER, directrice des finances et du budget,

M. Bernard JEGOU, directeur de la recherche,

Mme Alessia LEFÉBURE, directrice des études,

Mme Fanny HELLIOT, directrice des relations internationales,

Mme Anaïs BOURGEOIS, directrice adjointe 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. Didier JARNIGON, contrôleur budgétaire en région Bretagne

# SOMMAIRE

<b>1. APPROBATION DU PROCES-VERBAL DE LA SEANCE DU 13 MARS 2018.....</b>	<b>4</b>
<b>2. ACTUALITES (DONT LA LETTRE DE MISSION DES MINISTRES DE TUTELLE AU DIRECTEUR DE L'EHESP).....</b>	<b>4</b>
<b>3. APPROBATION DU RAPPORT D'ACTIVITE 2017.....</b>	<b>12</b>
<b>4. POLITIQUE DE SITES .....</b>	<b>12</b>
✉ 1. UNIVERSITE SORBONNE PARIS CITE (USPC) : .....	23
RENOUVELLEMENT DE L'ADHESION INSTITUTIONNELLE POUR L'ANNEE 2018.....	23
APPROBATION DE LA CONVENTION DE PARTENARIAT ENTRE L'UNIVERSITE DE PARIS, LES PARTENAIRES PRIVILEGES ET LES ORGANISMES AU SEIN DE L'INITIATIVE D'EXCELLENCE (IDEX).....	23
✉ 2. UNIVERSITE DE RENNES (UNIR) : APPROBATION DE L'ENGAGEMENT DE LA PARTICIPATION DE L'EHESP DANS CE PROJET ...	12
<b>5. DESIGNATION DES NOUVEAUX COMMISSAIRES AUX COMPTES .....</b>	<b>24</b>
<b>6. AFFAIRES BUDGETAIRES ET FINANCIERES.....</b>	<b>24</b>
✉ 1. POINT SUR L'EXECUTION BUDGETAIRE AU 31 MAI 2018 .....	24
✉ 2. PRESENTATION ET APPROBATION DU DISPOSITIF DE MAITRISE DES RISQUES COMPTABLES ET FINANCIERS.....	27
✉ 3. POINT D'INFORMATION SUR LES TRAVAUX RELATIFS AU MODELE ECONOMIQUE .....	27
<b>7. PRESENTATION DU BILAN SOCIAL 2017.....</b>	<b>35</b>
<b>8. AFFAIRES GENERALES :.....</b>	<b>31</b>
✉ 1. SITE PARISIEN : AVENANT A LA CONVENTION ACTUELLE ET NOUVELLE CONVENTION D'OCCUPATION DES LOCAUX DU BATIMENT MSH PARIS NORD – GEORGE SAND AVEC L'UNIVERSITE PARIS 13 .....	31
✉ 2. RESTAURATION COLLECTIVE : POINT D'ETAPE SUR LA MISE EN ŒUVRE DE LA CONCESSION DE SERVICE PUBLIC POUR LA RESTAURATION ET AVENANT AU CONTRAT AVEC LA SOCIETE ANSAMBLE.....	34
<b>9. FORMATIONS .....</b>	<b>39</b>
✉ 1. POLITIQUE TARIFAIRE DE FORMATION CONTINUE POUR 2019.....	39
✉ 2. MODALITES DE CONTROLE DES CONNAISSANCES DES FORMATIONS DIPLOMANTES POUR 2018-2019 (DONT INTEGRATION DE L'ENGAGEMENT ETUDIANT) .....	46
<b>10. PRESSES DE L'EHESP : PRESENTATION DES RESULTATS FINANCIERS DE LA FILIALE DE L'EHESP.....</b>	<b>47</b>
<b>11. QUESTIONS DIVERSES .....</b>	<b>48</b>

(La séance est ouverte à 10 h 20 sous la présidence de M. Debeauvais.)

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

**M. DEBEAUPUIS.**- Bonjour à toutes et à tous. Je vous remercie de votre présence et vous propose d'ouvrir ce Conseil d'administration.

Pour votre information, nous avons le quorum, sachant qu'un siège reste vacant pour le deuxième représentant du ministère des solidarités et de la santé. Le nouveau directeur général de la Santé, Jérôme Salomon, sera titulaire et aura pour suppléante Mme Stéphanie Decoopman, en remplacement de Mme Katia Julienne qui a pris de nouvelles fonctions comme directrice générale de la Haute autorité de santé. Nous avons donc bon espoir d'avoir un deuxième représentant de l'État pour le CA. Nous remercions Mme Quiot de représenter la nouvelle secrétaire générale des Affaires sociales, qui sera membre titulaire, Mme Sabine Fourcade.

## **1. APPROBATION DU PROCES-VERBAL DE LA SEANCE DU 13 MARS 2018**

☒ En l'absence de demande d'amendement en séance, le procès-verbal est approuvé à l'unanimité. (Délibération n° 07/2018)

**M. DEBEAUPUIS.**- Je vous rappelle que nous accueillerons à 11 h 30 le président de l'Université de Rennes 2 qui viendra nous présenter le projet d'Université de Rennes (« UniR »). Monsieur le Directeur, je vous passe la parole.

## **2. ACTUALITES (DONT LA LETTRE DE MISSION DES MINISTRES DE TUTELLE AU DIRECTEUR DE L'EHESP)**

- *Renouvellement du mandat du directeur*

**M. CHAMBAUD.**- Tout d'abord, sur proposition des deux ministres de tutelle et après avis favorable du conseil d'administration lors de sa dernière séance, j'ai été renouvelé pour un second mandat à la direction de l'EHESP par décret en date du 4 juin 2018. J'en suis très honoré et heureux car c'est une école que j'aime particulièrement, que j'essaie de faire vivre et lui permettre le développement qu'elle mérite au sein des réseaux de santé publique et du réseau d'enseignement supérieur et de recherche. Avec cette nomination, j'ai aussi reçu une lettre de mission assez précise sur un certain nombre de sujets, notamment sur des éléments liés à la conduite du projet stratégique de l'école, mais aussi un point complexe portant sur les possibilités de rapprochement avec l'école nationale supérieure de la sécurité sociale (EN3S).

- *Vie de l'établissement (nominations, recrutements, mobilités)*

Concernant la direction de l'institut du management, suite au premier appel à candidatures infructueux, un second processus de recrutement a été lancé. Hier, le comité de sélection a auditionné cinq candidats. La procédure se poursuit avec, le 9 juillet, une audition pour avis par les membres du département qui entendront les 3 candidats retenus par le jury. Quelques interrogations avaient été exprimées par les représentants professionnels, d'après ce que j'ai pu entendre sur ces cinq candidats, je pense que ce deuxième appel sera fructueux. L'intérim est toujours assuré par Michel Louazel qui était adjoint à l'IDM, et je l'en remercie très sincèrement.

Nous avons aussi quelques mouvements concernant l'enseignement en GRH puisque deux enseignants venant du milieu professionnel sont repartis pour occuper des postes intéressants pour eux et leur carrière. Nous avons recruté deux personnes : Anne-Laure Schardt-Riquet et Carl Allemand. Par ailleurs, Bertrand Parent qui était directeur délégué à l'ARS de La Réunion dans le cadre d'un congé de mobilité, est revenu à l'EHESP en mars dernier.

Au département SHS, il faut citer deux recrutements suite à des départs. L'un est positionné en grande partie sur la filière des médecins de l'éducation nationale, suite au départ d'Agnès

Ducros à la fin de l'année dernière. Sa remplaçante, Emmanuelle Godeau, arrive au 1<sup>er</sup> septembre. Nous pourrions poursuivre les efforts faits dans le contexte d'une ouverture vers tout ce qui tourne autour de l'enseignement et de la recherche sur la santé des enfants et des adolescents. De plus, Emmanuelle Godeau gère depuis plus de 20 ans une base de données sur l'état de santé des adolescents en milieu scolaire, c'est un élément très intéressant pour l'EHESP. Cela nous permettra probablement d'établir des liens plus importants avec l'ESENER (école supérieure de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche) qui s'est d'ailleurs transformée récemment en Institut des hautes études de l'éducation et de la formation.

Concernant la promotion de la santé, suite au départ de Jeanine Pommier en Suède au ECDC (Centre européen de prévention et contrôle des maladies), Delphine Moreau a été recrutée pour nous rejoindre également au 1<sup>er</sup> septembre.

Nous avons aussi recruté pour la structure d'appui au pilotage et à la qualité (ApPI) un nouveau contrôleur de gestion, Corentin Neveu, qui arrivera le 2 juillet.

À la direction de la recherche, la personne qui dirigeait le bureau d'aide aux contrats (BAC), Imane el Hamdi, va nous quitter à la fin de ce mois pour raisons personnelles. Nous avons procédé au recrutement d'une personne pour son remplacement car c'est un poste très important et stratégique pour l'école. Maelys Tisseau-Méneux nous rejoindra donc mi-septembre. J'en profite pour remercier Imane el Hamdi qui a fait un travail considérable à l'école pour structurer le BAC, qui est d'une très grande aide pour les enseignants-chercheurs de l'école.

- *Bilan du COP et PPI*

Nous avons eu une réunion avec les deux ministères de tutelle début juin, la DGESIP et le Secrétariat général du ministère des Affaires sociales. C'était une réunion très importante pour nous car nous étions face à nos deux tutelles en même temps pour échanger sur l'ensemble des dossiers de l'École, et voir leurs attentes sur le projet stratégique et le document contractuel que nous proposerons pour ce COP autour desquels l'EHESP va se mobiliser dès la rentrée. Nous sommes en train de voir les premières propositions en termes d'organisation, qui seront discutées et présentées en interne avec l'ensemble des personnels. J'espère que nous serons en mesure de démarrer le processus dès la rentrée prochaine.

*Arrivée de M. Mesuré.*

Nous avons également eu quelques réunions autour du modèle économique de l'école, très en lien avec le deuxième point, dont nous parlerons cet après-midi.

- *HCÉRES*

Plusieurs évaluations ont été conduites en même temps dans le cadre de la vague D (Paris) du fait de notre appartenance à la Comue USPC.

Le MPH a été évalué et nous avons déjà reçu le rapport d'évaluation qui est plutôt élogieux pour ce que l'EHESP a fait dans ce domaine. Les commentaires ont été faits en même temps que pour les autres masters de santé publique au sein de USPC. Il est évoqué une « formation remarquable » concernant le MPH, en décalage positif par rapport à d'autres masters pour lesquels il y avait plus de commentaires.

Pour l'équipe d'accueil management des organisations en santé (EA MOS), un certain nombre de commentaires ont été fait auxquels nous devons prêter attention. Les recommandations concernent à la fois les activités de recherche, pour une meilleure cohérence entre les orientations scientifiques et les réponses aux appels d'offres, mais également l'organisation de l'unité de recherche, notamment sa gouvernance, les perspectives scientifiques à cinq ans et la faisabilité du projet. Ces éléments devront être travaillés avec l'équipe.

Concernant le réseau doctoral en santé publique (RDSP), nous avons soutenus l'option de le transformer en école doctorale en réseau. Le rapport d'évaluation du HCERES devrait nous être transmis en juillet.

S'agissant de l'évaluation globale de l'établissement, un comité d'experts est venu à Rennes du 10 au 12 avril et a auditionné plusieurs administrateurs. Nous devrions recevoir le rapport provisoire fin juillet, avant une période contradictoire afin d'envoyer nos observations à l'automne. Le rapport définitif devrait être rendu public en octobre.

- *La banque de données en santé publique (BDSP)*

Ce sujet soulève pour nous de grandes interrogations depuis près de deux ans, notamment sur notre capacité à faire vivre cette BDSP. Nous avons alerté le ministère et plus particulièrement la direction générale de la Santé. Cette dernière est très au courant de nos difficultés qui tiennent au fait que la BDSP a été totalement soutenue financièrement par l'École et est totalement gratuite. De plus, l'obsolescence des modalités techniques a fait naître un besoin d'investissement non négligeable. Nous avons fait de nombreuses tentatives pour trouver des solutions, dont le Fonds de modernisation de l'action publique, mais sans succès. C'est un sujet de très forte préoccupation, pas tant pour le devenir des 2,5 ETP que nous pourrions facilement repositionner à l'école que pour cette BDSP qui existe depuis près de 30 ans et dont le portail est très fréquenté avec un service unique, puisque c'est la seule BDSP en français incorporant de la littérature grise et au rayonnement francophone. Je voulais vous avertir de la difficulté très forte dans laquelle nous sommes sur ce dispositif.

- *Partenariats*

Nous avons aussi relancé notre partenariat avec la Fondation Croix Rouge française, et avons accédé à leur demande de siéger à son conseil d'administration où Alessia Lefébure nous représente depuis début 2018. C'est un lien intéressant pour nous entre des activités à titre humanitaire et social, et des éléments liés à une recherche très opérationnelle que la Croix Rouge française souhaite soutenir. Nous avons eu le plaisir d'apprendre que Jocelyn Raude, enseignant-chercheur chez nous, s'est vu décerner le prix de la recherche de la Fondation Croix Rouge.

Avec Expertise France, nous avons signé une convention de partenariat renforcé notamment en Afrique subsaharienne (Côte d'Ivoire, République du Congo). Nous avons plusieurs perspectives de développement : inspection, santé environnementale, vieillissement (projet ambitieux avec la Chine). Dans ce cadre, nous allons ouvrir un certificat international francophone en inspection contrôle en novembre prochain, c'est un élément intéressant de notre stratégie internationale.

- *Intégrité scientifique*

Vous aurez un élément plus précis au prochain CA, nous sommes en train de finaliser un dispositif sur l'intégrité scientifique avec un certain nombre de processus et procédures, et la désignation d'un référent « Intégrité scientifique » en la personne de Pierre Fournier, l'ancien doyen de l'école de santé publique de l'Université de Montréal. Il a accepté d'occuper cette fonction, avec l'avantage qu'il est totalement indépendant par rapport aux activités de l'école, il connaît bien la santé publique y compris en France puisqu'il est d'origine française et y réside régulièrement.

- *Sport & santé*

Nous travaillons aussi un dossier particulier avec le cabinet de la ministre des Sports sur « sport, santé et bien-être ». Deux enseignants-chercheurs de notre école sont impliqués pour essayer de diffuser les données probantes dans ce domaine, avec notamment une littérature abondante sur les liens entre activité physique et santé. Le gros sujet est de savoir comment passer de cette littérature très consistante à des interventions qui ont démontré la preuve de leur efficacité. Dans le domaine du transfert des connaissances, le cabinet des Sports est en

demande très forte et j'espère que cela fera l'objet de dossiers très précis dans lesquels l'école sera impliquée.

- *Formations*

Pour la deuxième année, nous avons fait une rentrée officielle des élèves en janvier, et allons commencer de la même manière une rentrée institutionnelle de nos étudiants de masters et mastères spécialisés les 17 et 18 septembre sur le site de Rennes, en essayant de faire le lien avec nos promotions à Paris.

Par ailleurs, nous souhaitons lancer un MOOC sur l'accompagnement de la stratégie nationale de santé et de la transformation du système de santé. Après une 1<sup>ère</sup> expérience en 2015, ce nouveau MOOC sera profondément rénové avec l'idée qu'une école de santé publique soit capable de faire une formation large pour tous publics sur ces aspects de transformation de notre système de santé. L'ouverture de ce MOOC est prévue le 12 novembre, j'en profite pour remercier la direction des études, le CApP et tous les enseignants et enseignants-chercheurs ayant accepté de participer à cette aventure.

- *Activités internationales*

Nous avons reçu la semaine dernière un *award* au titre du programme EuroPubHealth, que l'école coordonne depuis dix ans. Il a été sélectionné comme le meilleur programme en termes de santé publique par l'ASPHER (Association des Écoles de Santé Publique de la Région Européenne). Nous étions à Londres pour recevoir cet *award* au nom de l'ensemble du réseau, qui est ainsi récompensé des efforts menés depuis dix ans.

Nous sommes en train de travailler un projet de partenariat avec l'école de santé publique de la National University of Singapore (NUS). J'ai rencontré fin mai à Paris le doyen de cette école qui me rapportait leur demande assez forte de partenariat avec nous. C'est un sujet que nous allons regarder avec beaucoup d'attention.

Le dernier point concerne le certificat international « inspection contrôle » francophone qui est pour nous un élément majeur et que j'ai évoqué précédemment.

- *Campus sans tabac*

Nous sommes passés le 31 mai 2018 à un « campus sans tabac » qui représente un travail mené depuis près de trois ans, avec une implication très forte de membres de cette école à tous les niveaux (agents, élèves et étudiants). Des évaluations formelles seront faites, sachant qu'une évolution est perceptible dans ce domaine à l'école. Malgré tout, nous allons devoir continuer à démontrer ce que peut être un campus sans tabac et à accompagner les personnes qui souhaitent arrêter de fumer. Je répète, car c'est important, qu'il ne s'agit pas de stigmatiser les fumeurs, mais de montrer de manière positive ce que peut être un campus sans tabac.

Nous avons eu de nombreuses demandes pour savoir comment travailler ces sujets, à la fois du monde de l'enseignement supérieur et de celui de la santé et des établissements de santé. J'en profite pour remercier Véronique Anatole-Touzet, car le CHU nous aide avec le soutien d'une tabacologue présente depuis le début.

- *Développement durable & responsabilité sociétale*

Nous sommes aussi en train de travailler à un projet de labellisation « développement durable et responsabilité sociétale ». C'est une mission confiée à Estelle Baurès, sachant que ce label est complexe à obtenir et demande des efforts importants. La première étape consistera en un rapport d'auto-évaluation qui pourra, je l'espère, être complété à l'automne.

**M. DEBEAUPUIS.**- Merci pour ces points. Évidemment, le Conseil se réjouit de votre renouvellement et souligne que, fort de ce nouvel élan, vous allez pouvoir aborder la préparation du futur contrat pluriannuel. Nous soulignons tous les deux l'importance de la

réunion inaugurale que vous avez eue avec les deux ministères pour préparer cette échéance d'ici la fin de l'année. Avez-vous des questions ?

**Mme ROUSSEL.**- Pouvez-vous nous en dire davantage quant à la mission de rapprochement avec l'EN3S, nous donner quelques éléments de contexte et les objectifs ?

S'agissant de la BDSP, c'est effectivement une base de données très utile pour les professionnels du secteur, peut-être moins pour le monde de la recherche car beaucoup de chercheurs font appel à bien d'autres bases de données. Je me demandais si le conseil d'administration n'aurait pas intérêt à proposer une motion pour montrer quelle importance elle a pour nous et notre grande préoccupation.

**M. CHAMBAUD.**- Sur le premier point, je ne peux malheureusement pas vous en dire beaucoup plus. La mission a été proposée dans le cadre de la lettre de mission mais n'a pas démarré. Il faut d'abord citer deux éléments.

En termes de formation, la réalité depuis plusieurs années est que nos élèves, notamment ceux qui préparent les concours de directeur d'hôpital, inspecteur de l'action sanitaire et sociale, D3S, sont exactement les mêmes que ceux qui préparent l'entrée à l'EN3S. Des ponts sont certainement possibles, peut-être par des concours communs, comme on peut le voir pour certaines écoles d'ingénieurs, ou par des rapprochements assez forts. Par ailleurs, nous travaillons depuis des années avec l'EN3S des modalités de formations communes au catalogue, notamment pour les ARS, ou des activités communes, comme nous l'avons fait l'année dernière au travers d'un colloque sur le vieillissement.

Le deuxième point, plus crucial, est que l'EHESP, qui a une vocation académique et de recherche en plus de sa vocation de service public « mord » sur le champ de l'EN3S, car nous avons un certain nombre d'activités liées à la protection sociale. Par exemple, nous avons obtenu une chaire de recherche sur « Parentalité et bien-être », financée par la Caisse nationale d'allocations familiales. Certains de nos enseignants travaillent les aspects de protection sociale. Mais nous n'avons pas la légitimité pour le faire.

D'un autre côté, l'EN3S qui est plus légère en effectifs, qui n'a pas un corps d'enseignants et d'enseignants-chercheurs, n'est absolument pas légitime en matière de formation académique et de recherche dans le domaine de la protection sociale. Le ministère de tutelle souhaite - d'après mon interprétation - que nous regardions cela. Je le perçois comme une opportunité pour que se développe en France une véritable force en formation académique et en recherche dans le domaine de la protection sociale, ce qui n'est pas très éloigné de ce que fait l'EHESP aujourd'hui.

Quant à la BDSP, je ne peux que souligner le fait que cette banque de données en santé publique a une utilité évidente, ne serait-ce que par le nombre de connexions journalières. C'est un sujet important que nous soulignons depuis de nombreuses années.

**M. MESURÉ.**- Je voulais revenir sur l'information que vous avez donnée concernant le MOOC et l'évolution de la politique de santé de ce pays. Pour être positif, je dirais que nous avons pour la première fois un gouvernement qui, depuis 1945, se préoccupe de cela indépendamment des problèmes financiers et des différents plans qui ont porté tous les noms de nos ministres qui se sont succédé.

Je suis tout de même un peu étonné que l'on parle d'évolution et de réforme importante en annonçant un certain nombre de programmes un peu au « coup par coup ». Dans le fond, on cherche à garder tout ce qu'il y avait de bon, et il y avait beaucoup de choses très bien dans le plan de 1945. Mais, dans l'état dans lequel nous nous trouvons aujourd'hui, où dans tous les domaines de la santé publique, hôpitaux ou recherche clinique, nous sommes très en retard, je me demande comment on peut faire une réforme importante sans avoir de vision, et préparer 2045 en abandonnant ce qui avait été mis en place à une époque où la population était moitié moindre, où il n'y avait pas autant d'exams, de diagnostics, un monde qui est aujourd'hui très loin de nous.

Si l'on fait des réformes, il faut qu'elles puissent s'adapter à ce que sera de plus en plus la santé dans sa globalité à 2040 ou 2045. On va mettre en place un certain nombre de réformes, après avoir connu la politique de fermeture de grands hôpitaux, c'est maintenant une politique de maisons médicales régionales. Cela paraît une bonne chose, mais pour quel service ? Car les patients ne sont plus des patients mais des consommateurs de soins. Ils vont de plus en plus se soigner à domicile, se prendre en charge en prévention. Ce sont un certain nombre de pistes que beaucoup de gens travaillent, vous le voyez dans vos interventions au niveau de l'Europe. Vous avez parlé du sport, qui est tout à fait indispensable, mais la diététique est aussi un thème important.

J'ai l'impression que malgré les excellents rapports du HCAAM (Haut conseil pour l'avenir de l'assurance maladie) depuis sa création, qui ont eu pratiquement la même destinée que les excellents rapports de la Cour des comptes, tout cela est classé verticalement. Je n'ai pas vu une seule action proposée par le HCAAM conduisant à un *action plan*.

Dans ce contexte, l'école ne pourrait-elle pas prendre l'initiative, pour forcer la réflexion autour de ces réformes et ces évolutions, de projeter tout cela pour définir ce que sera l'hôpital, le métier de nos infirmières, de nos médecins ? Il y a un nombre considérable de questionnements sur lesquels je ne sais pas comment on peut faire une réforme tant que l'on n'a pas abordé ce scénario du futur, qui arrive à une vitesse incroyable.

**M. CHAMBAUD.**- Ce commentaire me permet de préciser un point sur le MOOC dont l'idée n'est pas de correspondre à une formation d'accompagnement par rapport aux annonces qui seront faites à l'avenir. C'est plutôt l'occasion pour nous, avec la mise en place de la stratégie nationale de santé notamment, de développer un processus pédagogique de large échelle pour sensibiliser les personnes, y compris aux aspects que vous venez de développer : que veut dire travailler sur des systèmes de santé en 2018, 2020 ou plus tard ? Il s'agit de se saisir de ces annonces politiques pour envisager une école de santé publique qui sensibilise, forme un nombre important de personnes aux caractéristiques, aux défis et enjeux du système de santé.

Sur l'anticipation et la prospective, l'école dispose d'une chaire dont le titulaire est Claude Sicotte, un chercheur venant de l'Université de Montréal, qui travaille spécifiquement sur notre système de santé, y compris pour voir comment peuvent se dessiner les besoins et réponses dans les processus organisationnels qui sont les nôtres aujourd'hui.

Il faut aussi citer l'initiative collective d'enseignants et enseignants-chercheurs de l'école d'un séminaire organisé fin août pour voir comment l'école peut agir en réponse à des éléments qui traversent notre système de santé, y compris les crises médiatiques dont nous avons entendu parler ces derniers mois. Il s'agit de voir quelle peut être la position d'une structure d'enseignement supérieur et de recherche dans ce contexte, sachant que nous sommes aussi parfois fortement impactés, notamment lorsque l'on parle sur le plan médiatique de façon peu amène du rôle des directeurs. Nous en formons et c'est donc un sujet important sur lequel nous sommes interpellés en tant qu'école de formation de cadres de notre système de santé.

**Mme BOUDRICHE.**- Sur le certificat francophone en inspection et contrôle, pouvez-vous nous en dire plus sur l'avancée du projet, avec éventuellement une date arrêtée pour sa mise en œuvre ? En outre, la filière IASS pourrait-elle être informée, voire associée dans le cadre d'échanges avec les futurs élèves qui bénéficieront de cette certification ?

**M. CHAMBAUD.**- Ce certificat est en cours de montage et démarrera début novembre. Le coordonnateur est Christophe Barlet. L'idée principale pour nous est de mutualiser des demandes que nous avons régulièrement d'un certain nombre de pays pour former des personnes à l'inspection et au contrôle, à la fois du personnel administratif (corps d'inspection au Maghreb et Afrique subsaharienne) mais aussi des corps plus techniques, comme les médecins et les pharmaciens. L'idée est de travailler un module avec un temps présentiel relativement peu important car il faut pouvoir maximiser la capacité de ces personnes à venir en France, avec donc une partie en *e-learning*. Expertise France va également financer la prise en charge des personnes qui vont participer à cette formation.

Votre question est tout à fait pertinente, nous allons la relayer avec Alessia Lefébure auprès de Christophe Barlet, ce sera d'ailleurs avec grand plaisir pour établir des modes d'interrelation avec des collègues étrangers. Merci de cette suggestion.

**M. THOMAS.**- Je voudrais saluer l'existence d'une lettre de mission, qui manquait à votre précédent mandat, même si pour la forme, j'ai relevé qu'elle était datée du 14 mars et que le conseil d'administration s'était tenu le 13 mars, elle était sans doute en préparation. J'aimerais également vous remercier pour les informations données sur les liens avec l'école nationale supérieure de la sécurité sociale, c'est une question que nous voulions vous adresser pour être tenus au courant des suites qui seront données, notamment de la mission de l'IGAS sur le sujet.

Par ailleurs, comme je comptais l'indiquer pour le point relatif au modèle économique, il est indiqué que « vous engagerez avec les tutelles un dialogue afin de permettre de stabiliser le budget de l'école en modernisant et révisant le mode de collecte et l'assiette des contributions des établissements », dont on sait que c'est un sujet que vous souhaitez rouvrir. Je voulais simplement rappeler que la Fédération hospitalière de France ne pourra évidemment pas porter quelque chose qui viendrait cliver les différentes catégories d'établissements, puisque c'est bien le contraire de la définition d'une fédération au sens large du terme. Merci.

**Mme ANATOLE-TOUZET.**- J'aimerais également saluer cette lettre de mission et féliciter Laurent Chambaud de son renouvellement dont nous sommes très heureux. La lettre de mission évoque effectivement une série de thématiques particulièrement importantes pour le développement de l'école, à laquelle nous sommes très attachés.

J'aimerais revenir sur un élément de contexte annoncé récemment par le Gouvernement, à savoir l'ouverture de la profession de directeur d'hôpital aux contractuels, sans mention de la place de l'école dans la formation de ces futurs dirigeants.

Si la question d'ouverture est un débat qui dépasse celui de l'école, la question de la formation au métier est majeure. Je voudrais savoir s'il est prévu une place pour l'école dans la formation de ces futurs dirigeants contractuels, et ce qu'envisage l'État sur la place de l'école dans leur formation.

**M. CHAMBAUD.**- Nous avons appris comme vous cette ouverture, j'ose espérer que nous trouverons des moyens permettant aux personnes qui seront en situation de diriger des établissements d'avoir toutes les compétences nécessaires pour le faire.

**M. DEBEAUPUIS.**- Pour compléter : le processus parlementaire est en cours et le Gouvernement va clarifier sa position. Il convient de rappeler que l'ouverture existe déjà pour les chefs d'établissement sur emplois fonctionnels, au titre de l'article 3 de la loi de 1986. Le décret de 2005 prévoit deux éléments importants : un quota de 10 % sur les emplois de directeur, soit une trentaine sur les 350 emplois de chefs fonctionnels, et une formation d'adaptation à l'emploi assurée par l'EHESP. Ce point est a priori sans ambiguïté.

Il semblerait, d'après les informations que le ministère m'a données, que l'amendement gouvernemental a pour objet de couvrir les emplois de non-chefs qui représentent dans la catégorie des emplois fonctionnels une soixantaine d'emplois. L'évolution des quotas et le maintien d'une formation d'adaptation à l'emploi délivrée par l'EHESP ne paraît pas poser problème. En tout cas, l'école poursuivra son offre de formation d'adaptation à l'emploi, ce qui renvoie à d'autres sujets de débat que nous évoquerons durant la journée.

L'objet de l'amendement gouvernemental porte donc uniquement sur 60 emplois de non-chefs, sachant que l'ouverture existait déjà depuis 2009 par modification de la loi n°86-33 du 9 janvier 1986 portant dispositions statutaires pour la FPH en ce qui concerne les emplois de chef.

**Mme ANATOLE-TOUZET.**- Le CNG n'a pas donné ces chiffres.

**M. DEBEAUPUIS.**- Nous suivons ce point de près avec Laurent Chambaud et tiendrons informé le CA.

**M. LE RAT.**- Nous sommes ravis d'avoir une lettre de mission, nous savons ainsi où nous allons. En revanche, je m'interroge sur la façon dont elle a été déterminée, dans un dialogue conjoint entre les tutelles et l'école, de manière peut-être négociée ou pas du tout ?

On parle d'emblée du budget, sachant que l'argent est le nerf de la guerre. Sur les activités de l'école, on voit clairement que l'on se recentre sur la recherche, que l'on renouvelle constamment les modalités de formation, et que l'on essaye de définir les principaux axes de l'action internationale. Tout cela va s'inscrire dans un contexte assez fluctuant, avec notamment le devenir des communautés universitaires à géométrie variable. Je crois que l'on rentre encore dans une phase où les choses vont être amenées à bouger.

Mais je m'interroge car il y est dit que nous allons nous « recentrer au niveau local », c'est-à-dire Rennes, et que parallèlement, on va mettre en place toute une dynamique de rayonnement national dans le champ de la santé publique. Il faudra être très prudent dans notre façon d'avancer car les parallèles ne se touchent pas forcément.

Notamment, nous commençons peut-être mal car l'un des outils qui permettent de rayonner à l'échelle nationale, voire internationale, est justement la banque de données en santé publique, mais qui s'effondre. Or, c'est un outil qui pouvait être au service de l'école pour assurer cette mission.

La « hiérarchisation » des chapitres n'est jamais neutre, et l'on peut se dire que si la question budgétaire est essentielle, le modèle économique ne se détermine que lorsque l'on est au clair avec les différentes activités.

Pour finir, comme je posais régulièrement des questions à propos de l'EN3S, maintenant, nous sommes fixés.

**M. SANQUER.**- Je souhaiterais revenir sur l'EN3S en lien avec la question des contractuels, et que les administrations centrales s'écartent de certains poncifs qui ont cours un peu partout. C'est l'idée que les contractuels pourraient faire au moins aussi bien, voire beaucoup mieux que des directeurs d'hôpitaux, d'établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux. De fait, vous avez souligné, Monsieur le Président, que la faculté de recruter des contractuels existe déjà, et l'on n'a pas constaté une « invasion ». Nous sommes plusieurs dans la profession parmi les directeurs d'établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux à les attendre de pied ferme, et l'on constate finalement que pour beaucoup de contractuels, cela marche très bien, et d'autres pour qui cela ne marche pas. Je voudrais donc que l'on écarte ce poncif.

Je crois découvrir au travers de l'affaire sur l'EN3S, un deuxième poncif ; autant je suis d'accord avec M. Chambaud sur le fait que dans le champ des écoles de la Fonction publique, l'EHESP a un avantage comparatif important qui est d'avoir à côté de la formation métier, service public, une vocation académique et de recherche. Je conçois tout à fait -et c'est ainsi que s'est créée l'EHESP à partir de l'ENSP- que l'on dise qu'il est intéressant de faire profiter l'EN3S de l'ambition que l'on porte au sein de l'EHESP et d'ajouter une vocation académique et recherche à côté de la formation des métiers.

Mais il n'est pas question de cela dans la lettre de mission où l'on parle d'attractivité des carrières et du décroisement des parcours professionnels. Je voudrais que l'on écarte l'autre poncif visant à dire, du point de vue de nos administrations centrales, qu'il n'y a qu'un seul métier, celui d'administrateur de santé au sens large. Parmi les différences que vous aviez pointées entre l'EHESP et l'EN3S, je voudrais en désigner une autre, à mon sens, notre école forme à un environnement bien particulier, celui des établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux qui n'est ni tout à fait une entreprise ni tout à fait une administration.

L'école s'est construite sur un projet, celui du management hospitalier, dans l'idée qu'arriver à administrer les choses dans cette collectivité était autre chose qu'« administrer les choses ». Or, à l'EN3S, à mon sens, les gens se rapprochent beaucoup plus de l'administration des choses que du gouvernement des hommes. Pour ce qui me concerne, je suis plutôt du côté

du gouvernement des hommes, en tout cas c'est ainsi que j'ai été formé dans cette belle école.

**M. DEBEAUPUIS.**- Je propose au directeur de réserver ses éléments de réponse pour l'après-midi. Je voudrais rassurer M. Sanquer et M. Le Rat sur la réflexion autour de l'EN3S, qui était déjà mentionnée dans le précédent COP. Il n'y a pas de poncif et rien n'est arrêté, il s'agit simplement d'aborder une réflexion qui se veut très ouverte entre des planètes qui sont plutôt très disjointes comme l'a rappelé Laurent Chambaud, qui va aborder rapidement le point suivant.

*Arrivée de M. Olivier David.*

### **3. APPROBATION DU RAPPORT D'ACTIVITE 2017**

**M. CHAMBAUD.**- Vous avez reçu le rapport d'activité qui a été élaboré sur la base des précédents. Il n'y a pas de grande nouveauté en tout cas dans son organisation, ce rapport s'inscrit dans l'épure de ce que nous faisons depuis quelques années. C'est un sujet que nous reverrons probablement dans le cadre du projet stratégique et du COP pour discuter de son devenir.

Pour information, ce rapport d'activité se trouve à la fois en version papier et numérique, et sa diffusion est à peu près stable : autour de 400 à 500 pour chaque format. Ce n'est pas une énorme diffusion. Mais il a été très fortement rappelé lors du comité technique que c'est un très bon instrument pour l'ensemble des agents de l'école car il donne un bon panorama de ce qui s'y fait.

☒ Vote à main levée sur la délibération n° 08/2018 : unanimité.

### **4. POLITIQUE DE SITES**

↳ 1. Université de Rennes (UniR) : approbation de l'engagement de la participation de l'EHESP dans ce projet

**M. DEBEAUPUIS.**- Nous sommes heureux d'accueillir le président de l'université Rennes 2 au sein de ce conseil d'administration, qui va nous présenter le projet UniR, Université de Rennes. Laurent Chambaud réagira après puisque les membres du projet souhaitent une position officielle d'orientation du conseil d'administration, ce que nous allons faire après vous avoir écouté.

**M. DAVID.**- Merci de votre accueil. Depuis plusieurs mois déjà, nous discutons de cette question avec Laurent Chambaud de manière régulière. Vous entendez sans doute parler de ce projet dont le nom est UniR, pour Université de Rennes, au-delà du sens qu'il représente dans le choix du terme, et sur lequel un certain nombre d'établissements rennais sont engagés.

Pour rappeler quelques éléments historiques, la structuration du site rennais s'inscrit dans une histoire à plusieurs phases, certaines heureuses, d'autres plus malheureuses. Aujourd'hui, dans un contexte de structuration croissante de l'enseignement supérieur et de la recherche, mais également d'internationalisation et de la place des sites à l'échelle mondiale, cette structuration pose des enjeux de convergence des politiques des différents établissements d'enseignement supérieur et de recherche à l'échelle d'un site comme celui de Rennes.

Je ne vais pas revenir sur ses différentes phases, nous avons déjà pu lire toutes les analyses autour de cela. Il se trouve que l'élément déclencheur au projet que je vous présente aujourd'hui est lié à la non-sélection lors du dernier appel à projets PIA2 d'un projet d'I-Site intitulé ForUniv, initié par Guy Cathélineau lorsqu'il était président de Rennes 1, et auquel nous avons cru fortement. Ce projet, plutôt bien évalué sur le plan scientifique et académique, avait péché sur le volet gouvernance. Nous n'avions pas été suffisamment convaincants pour le jury sur cette capacité des différents établissements à avoir une politique cohérente commune, pilotée de façon assez efficace pour mettre en œuvre ce projet.

Dès lors, nous avons été reçus par nos partenaires étatiques en région ou au niveau national pour réfléchir à la poursuite d'un processus de structuration sur le site rennais. C'est ainsi que les six établissements relevant du MESRI ont travaillé à ce projet mais, pour lever toute ambiguïté, jamais en considérant qu'ils étaient seuls à agir dans le champ de l'enseignement supérieur et de la recherche à Rennes, et que si nous le faisons, c'est que nous étions accompagnés par le ministère. Ensuite, très vite, s'est posé la question des autres établissements d'enseignement supérieur et de recherche existant sur le site rennais et de leur positionnement par rapport à ce projet.

- *Contenu du projet*

Ce document de travail est toujours en progression, sachant que les choses évoluent dans le temps, avec un certain nombre d'informations nouvelles sur le plan national et interrégional. Vous savez tous que le ministère est en train de préparer un projet de loi sur la question des regroupements, des modalités d'intégration sur les sites, et l'évolution de l'UBL.

- *L'ambition*

Nous sommes partis d'une analyse des caractéristiques du site, sachant que le site rennais est reconnu pour ses forces scientifiques et académiques, un potentiel sur certains champs disciplinaires plus que d'autres. Il est de manière générale bien reconnu, bien évalué, comme le 8<sup>e</sup> pôle enseignement supérieur et recherche à l'échelle nationale. En revanche, nous faisons défaut sur la carte des différents grands projets scientifiques reconnus au niveau national (IdEx, I-Site) alors que le potentiel scientifique expliquerait que nous ayons toute notre place à concourir dans ce type de projets.

Nous avons présenté par des données d'ensemble la réalité du site d'enseignement, que je ne détaillerai pas.

Il nous semble important de repérer les atouts sur lesquels nous pouvons nous appuyer pour enclencher cette dynamique de structuration.

Un premier élément est fondamental : la diversité, la qualité et complémentarité des établissements qui constituent le site. Il y a effectivement les six établissements relevant du MESRI qui ont enclenché la démarche, deux universités et quatre écoles : INSA, ENS Rennes, École de chimie de Rennes, Sciences Po, IEP de Rennes, mais également d'autres établissements sur le site dont la reconnaissance nationale et internationale ne se dément pas, et qui pourraient trouver un intérêt à parcourir un bout de chemin avec les six établissements que je viens de citer dans le cadre de cette démarche UniR.

L'idée est aussi d'aller plus loin que simplement constater la qualité, la diversité et la complémentarité des établissements, c'est-à-dire mettre en avant des formes de convergence des politiques d'établissement, à la fois sur le plan scientifique et sur le plan des formations. Les collaborations scientifiques sont déjà nombreuses, un certain nombre de laboratoires ont des tutelles communes entre ces six établissements et même au-delà. Pour être l'un des établissements les plus proches de l'EHESP, je sais que dans le champ des formations et de la recherche, nous avons plusieurs collaborations. C'est vrai aussi avec Rennes 1 *via* le CHU.

Ce sont autant d'éléments qui peuvent nous permettre d'avoir des formes de convergence sur le plan scientifique pour faire valoir des enjeux importants. Nous pourrions à plusieurs avoir des réponses plus pertinentes et qui donnent une certaine visibilité du site et lui garantiront sa reconnaissance à l'échelle nationale, européenne et internationale.

Un troisième élément nous semblait important : la pertinence de l'échelle métropolitaine. C'est-à-dire que ces dynamiques de sites, en tout cas celles qui ont avancé le plus loin possible en matière de structuration et qui ont été gage de succès dans un certain nombre d'obtentions de labels, sont organisées à l'échelle des bassins métropolitains. L'autre enjeu ici est la capacité d'être en résonance avec les acteurs des mondes socioéconomique et culturel qui sont davantage structurés à cette échelle métropolitaine, avec un certain nombre de structures fédératives avec lesquelles il est plus facile de travailler. Bien évidemment, il faut

également citer nos autres partenaires : représentants de l'État en région ou sur le territoire rennais, collectivités locales et territoriales.

Voilà pour les éléments de départ, avec pour objectif central de constituer une grande université de recherche et de formation, reconnue et visible à l'échelle internationale. Il s'agit de porter d'une seule voix ce site d'ESR rennais. Nous sommes plusieurs autour de la table à participer à des réunions internationales de manière régulière, et j'ai pu constater à la dernière à laquelle j'ai participé les difficultés de compréhension de notre écosystème local. L'idée est donc d'avoir un véhicule capable de transporter tout le monde, sans pour autant faire disparaître les établissements, et de garantir la visibilité dont nous avons besoin.

Le travail s'organise autour de 6 registres d'objectifs sur les plans : scientifique, académique, international, de la vie étudiante, des partenariats socio-économiques et culturels, sociaux et environnementaux. D'ores et déjà, nous avons mis en place un certain nombre de comités d'orientations thématiques (COT) qui déclinent ces objectifs en actions, et auxquels participe déjà l'EHESP. Il nous semblait important d'associer dès le départ les autres partenaires du site puisque nous portons déjà des actions communément, au-delà du périmètre des six établissements. Nous allons dorénavant passer au registre des actions et des choix stratégiques pour le présenter au ministère.

#### • *Modalités de structuration*

Il s'agit de créer un EPSCP. Nous sommes volontairement flous car une loi est en cours de parcours législatif, un peu bousculée par des divergences d'appréciation entre l'Assemblée nationale et le Sénat. C'est cette fameuse loi pour un État au service d'une société de confiance, avec à la fois l'article 28 concernant l'enseignement supérieur et la recherche, mais aussi beaucoup d'autres sur les collectivités locales, etc. Ce projet de loi suscite donc un peu de crispation, mais il devrait être adopté en fin d'été ou courant juillet.

L'idée est que cet EPSCP permette à ses membres de conserver leur personnalité morale et juridique. Un statut sera à définir en fonction de la loi d'habilitation, et ce, à titre expérimental. Ainsi, il sera proposé aux différents sites ce statut expérimental permettant d'assurer les objectifs de gouvernance coordonnée à l'échelle du site, avec des instances classiques, sachant que nous sommes plusieurs autour de la table à vivre dans un autre ensemble qui est celui de l'UBL qui suscite des doutes sur la multiplication des instances dans le développement d'une politique de site. Pour ne prendre qu'un exemple, nous sommes plusieurs à nous interroger, l'UBL la première, sur l'efficacité d'un conseil académique de 150 membres, qui d'ailleurs n'arrive même plus à atteindre le quorum tant les gens sont peu mobilisés sur l'intérêt de cette structure et le choix de ses décisions.

Donc, si nous allions vers des instances alourdissant le processus, cela n'aurait pas d'intérêt. Par contre, nous sommes assez attachés à l'idée que sur ce site rennais, il nous faut aussi travailler avec les autres partenaires (collectivités locales, acteurs des mondes socio-économiques, etc.) et avoir le regard extérieur de certains qui, par leur parcours scientifique, leur expérience de structuration de site dans d'autres pays que la France, pourrait nous aider sur le plan stratégique en nous apportant des recommandations. Ce serait l'objet d'un comité d'orientation stratégique assez indépendant par rapport aux instances décisionnelles.

#### • *Principes d'action*

Nous avons acté le fait d'être vraiment dans une démarche progressive, c'est-à-dire réfléchir très rapidement sur les compétences que l'on veut se donner ensemble, que nous délèguerions à l'UniR, un peu comme dans la logique intercommunale. Nous pouvons nous mettre d'accord sur celles qui auraient une vraie plus-value pour nos établissements, à les porter ensemble, soit existantes, soit à inventer. Mais attention, l'idée n'est pas d'aspirer les compétences des établissements vers le niveau supra, il s'agit de voir où il est pertinent de les avoir, et là où, au contraire, la proximité au sein des établissements est tout à fait pertinente à conserver.

Cela s'accompagnerait d'affectation de moyens et de ressources humaines, complétant les ressources des établissements membres. Je précise tout de suite que si je suis le pilote de la démarche UniR, j'ai d'abord et avant tout le même statut que les autres, c'est-à-dire un chef d'établissement parmi les six, mais on m'a confié cette mission et j'ai donc rencontré le ministre, et bientôt la DGESIP. Il est évident que si c'est avec les moyens et les ressources dont disposent nos établissements aujourd'hui qu'il faut s'engager dans un processus de structuration, avec des compétences nouvelles ou une ambition en termes de moyens, cela ne sera pas possible. Il faut aussi avoir en face un certain nombre de moyens non pas délirants mais simplement adaptés, sachant qu'il ne peut pas y avoir de structuration sans effet de levier, c'est ce que j'essaie aujourd'hui de faire comprendre au ministère.

Je ne vais pas vous dire que c'est un point sur lequel j'ai complètement gagné puisque la tendance en matière de dépenses publiques n'est pas forcément à augmenter les moyens, site par site. Mais avec la logique d'expérimentation, peut-être des fenêtres s'ouvriront-elles de manière intéressante.

Nous souhaitons également l'articuler avec les deux prochains contrats quinquennaux des six établissements, éventuellement plus si d'autres membres venaient à nous rejoindre, avec une évaluation intermédiaire puisque nous voulons y aller par étapes. Il s'agit de voir ce que nous voulons faire ensemble avec le contrat en cours, je rappelle la particularité de nos différents établissements rennais : ne toujours pas avoir signé nos contrats de site 2017-2021 en raison de l'incertitude sur l'évolution de l'UBL, tout en continuant à les mettre en avant. Avec une évaluation, nous verrons si nous allons plus loin dans cette velléité d'intégration.

Dans l'immédiat, le travail consiste à identifier ces éléments d'intégration, ce à quoi nous travaillons depuis six mois, en matière de : compétences, budget, RH, éventuellement de services « mutualisés », terme choisi à bon escient, c'est-à-dire faire à plusieurs mieux ce que l'on n'arrive pas à faire de façon satisfaisante tout seul. Mais cela ne veut pas dire « rationalisation » au sens premier du terme. Je l'indique car on commence à voir des prises de position dès que l'on utilise le terme de « mutualisation ».

L'autre difficulté est que nous sommes sur un site structuré avec plusieurs types de périmètres. C'est-à-dire que le potentiel est confronté à différentes formes d'organisations, que nous entendons respecter et non pas bousculer. Mais comment faire mieux tous ensemble, eu égard à ces différents types de structuration ?

Apparaissent en premier les six établissements que je citais tout à l'heure, viennent ensuite des écoles qui ont montré leur intérêt vis-à-vis de cette dynamique, certaines étant associées aux premiers au sein de l'alliance Rennes Tech (AgroCampus Ouest, Centrale Supélec, l'EHESP, l'ENSAI). Une école est un peu particulière dans son fonctionnement et son positionnement car elle est sur plusieurs sites, l'IMT Atlantique. Au-delà, on trouve un champ de partenaires dont il est important qu'ils soient dans le spectre de réflexion de l'ensemble : la ComUE UBL, la SATT Ouest Valorisation, le CHU, les 5 organismes (INRA, INRIA, CNRS, Inserm, IRSTEA). Vous connaissez aussi les enjeux de reconfiguration parmi ces partenaires, ce qui n'est pas très simple. Vous avez également les milieux socio-économiques dans leur ensemble, avec derrière des structures comme l'IRP, les plates-formes, qui sont des éléments extrêmement importants, ainsi que l'État et les collectivités territoriales.

Depuis, la dépêche de l'AEF est parue sur la réorganisation des académies telle que proposée aujourd'hui. J'avais bien identifié le rectorat et la D2RT, mais on voit qu'il existe des velléités à regrouper tout cela, nous verrons ce que cela donnera à court terme. Cela bouge partout, pas seulement dans les établissements d'enseignement supérieur et de recherche, ce qui est aussi un objet de complexité dans la gestion d'un tel processus.

- *Un contexte particulier et complexe*

Je rappelle que nous nous sommes engagés dans cette réflexion en avril 2017. Depuis, un événement majeur s'est produit avec le changement de gouvernement, lequel a eu des effets sur la politique de l'enseignement supérieur et de recherche, et de l'innovation.

Je tiens à revenir sur deux éléments de complexité.

Le premier est qu'une évolution législative est en cours sur les possibilités de regroupement, avec une loi d'habilitation en cours d'examen et une ordonnance annoncée pour la fin 2018. Je peux dire aujourd'hui à propos de cette ordonnance qu'elle est prévue pour adapter les modalités de gouvernance et de structuration juridique des sites aux projets qui seront développés par les établissements, avec plus ou moins d'intégration sur le bon vouloir de secteur. Pour nous, c'est une opportunité pour répondre à cette démarche progressive sur laquelle nous travaillons.

Le deuxième élément majeur est le devenir de l'UBL qui est en pleine réflexion. Vous savez qu'un rapport a été commandé à Bernard Dizambourg, lequel est en cours d'analyse, il a été diffusé aux membres et va donner lieu à une discussion très prochainement. Un scénario d'évolution de l'UBL est envisagé vers une structure qui aurait pour velléité d'apporter des objets de coopération à l'échelle birégionale, et non plus une stratégie d'ESR à l'échelle des deux régions.

C'est-à-dire que si l'on n'est plus sur le stratégique et plus sur le politique, ce n'est plus là non plus que le contrat peut se signer. Or, un contrat de site est d'abord et avant tout l'expression du politique du stratégique. Pour nous, l'intérêt est de récupérer la responsabilité et la signature du contrat de site à l'échelle du site rennais, ce qui serait sans doute beaucoup plus facile à la fois sur le volet scientifique et le volet académique, et dans toutes les autres dimensions du projet.

La question du statut à moyen terme se pose également. Effectivement, si l'on va vers un réseau universitaire, on pourra trouver un support juridique qui permettra de le porter. Si nous allons plutôt dans une évolution qui nous mène dans les modalités d'expérimentation de la loi et de l'ordonnance fin 2018, il se posera une question très simple aux Rennais car ils ne pourront pas faire partie de deux regroupements. Sinon, on ajoute au millefeuille un niveau supplémentaire, ce que ne souhaitent pas les Rennais.

Très concrètement, et nous l'avons dit à nos partenaires lors du dernier conseil de site, qui réunit les six membres et les autres partenaires dont l'EHESP, si nous allions vers une évolution juridique d'une ComUE expérimentale au sens de l'ordonnance de fin 2018, nous quitterions l'UBL pour constituer notre propre regroupement. Pour le moment, il y a une incertitude, le CA n'a pas acté ces éléments dont nous allons parler en juillet.

Nous sommes donc obligés d'articuler l'évolution de l'UBL et la création d'UniR, d'attendre d'avoir plus de précisions sur le contenu de l'ordonnance pour ajuster la forme du regroupement et le mode de gouvernance.

Nous avons été contraints de décaler la démarche dans le temps, c'est-à-dire que nous pensions pouvoir créer l'UniR au 1<sup>er</sup> janvier 2019 mais ce sera plutôt dans le courant de l'année 2019. Créer un nouvel EPSCP regroupant un ensemble, même en préservant les personnalités morales et juridiques, signifie tout un processus comprenant le passage devant le CNESER. Vous connaissez comme moi les calendriers institutionnels français, nous n'avons pas tellement de certitude sur une date précise. Cela nous laisse davantage de temps pour la réflexion et la consultation.

En revanche, nous ne voulons pas perdre trop de temps, car l'expérimentation sera possible sur une durée de dix ans à partir de la promulgation de l'ordonnance, c'est-à-dire que nous aurons jusqu'à fin 2028. Ceux qui veulent une durée longue d'expérimentation doivent être prêts au début et non pas à la fin. Si l'on se dit que l'on sera prêt en 2025, il ne restera que trois ans pour expérimenter. Or, nous voulons tester ce que nous voulons faire ensemble, et donc, je pense qu'il vaut mieux être prêts au début du processus pour prétendre à des financements pour accompagner cette expérimentation.

- *Calendrier de la démarche en cours et à venir*

Les six établissements se sont engagés politiquement dans chacun de leurs CA pour signer un document d'engagement. Nous avons affiché l'ambition stratégique et nous nous sommes tous engagés, nous avons commencé à mettre en place les instances du projet, ainsi que les discussions avec le ministère.

D'août à décembre 2017, nous avons défini un certain nombre de moyens pour formaliser le processus et la démarche. Nous avons mis en place une cellule de projet inter-établissements, uniquement sur les moyens des six établissements au service du processus. Nous avons commencé à communiquer vers les communautés et mis en place une méthode et une démarche de travail.

Depuis le mois de janvier, nous sommes dans une phase de réflexion, de création pour opérationnaliser le projet en actions. Nous avons aussi mis en place un certain nombre d'actions symboliques communes : une signature unique des publications, des objectifs stratégiques, une conduite opérationnelle en mobilisant les six DGS des établissements. Se sont également installés des comités d'orientation thématique pour réfléchir en matière d'action dans chacune des six thématiques que sont : la formation, la recherche, la valorisation, la vie étudiante, la RSE, la RH, l'international.

Nous sommes donc obligés de recaler un peu les choses. Un séminaire des comités d'orientation thématique va se réunir début juillet, avec un retour définitif dans la seconde quinzaine de septembre. C'est-à-dire que le document stratégique va être complété et diffusé dans sa version intermédiaire. Ensuite, nous allons consulter auprès des communautés par une plate-forme participative et *via* le rôle des instances. Cela permettra d'ajuster le document stratégique pour une version finale à présenter dans les instances d'ici fin décembre 2018.

Ensuite, nous reprendrons le travail pour aller plus loin sur les instances et la gouvernance car nous serons plus au fait sur la loi d'habilitation et l'ordonnance, et engager une réflexion sur les statuts nous permettant d'arriver à la création de l'UniR. Il est indiqué la date de décembre 2019, mais cela dépendra de notre capacité à avancer et de l'ajustement des processus institutionnels.

- *Les comités*

Nous avons mis en place six comités d'orientation thématiques dont les principaux objectifs sont de présenter des scénarios sur le volet des compétences que nous souhaitons garder dans les établissements, celles qu'il serait intéressant de coordonner, proposer des actions concrètes, les positionner dans le temps. Nous nous sommes donné un terme immédiat à 2019, à cinq ans et à dix ans. Il faudra peut-être l'ajuster en fonction des contrats quinquennaux. Nous avons dédié également neuf comités support et soutien sur les modalités d'opérationnalisation pilotées par les DGS autour des questions de RH, des systèmes d'information, etc. Ces propositions seront ensuite débattues dans les instances.

Les premiers retours se feront par le séminaire transversal du 4 juillet, plutôt restreint aux animateurs des COT et aux responsables des membres. Nous irons plus loin ensuite avec le conseil de site.

J'en viens au cœur de ce qui vous concerne : la place de l'EHESP dans ce processus. À titre personnel, j'imagine mal mettre en place une stratégie de site sans que l'EHESP en fasse partie. Je peux comprendre les enjeux institutionnels, nous sommes tous confrontés aux mêmes contraintes. Pour autant, je ne crois pas qu'une politique à la fois sur le plan scientifique et le plan des formations, ne puisse pas embarquer l'EHESP. Sur le champ de la santé publique, Rennes est reconnue, l'écosystème en termes de santé de manière générale et de santé publique regroupe des acteurs se trouvant dans le radar sur ces questions. C'est un enjeu stratégique majeur sur le plan scientifique et de formation. J'imagine mal que l'EHESP reste de côté.

Dans le cadre de nos discussions, l'EHESP ne fait pas partie du groupe des six et n'est donc pas membre. Mais, nous avons senti à plusieurs moments qu'il serait intéressant qu'elle intègre cet élément en tant que membre. J'ai aussi perçu, à la lecture du point 4.2 de la note,

que de votre côté, un certain nombre d'éléments liés à cette intégration sont très précisément posés. En fait, le document sur lequel on va vous demander, je suppose, de vous positionner vous apporte un certain nombre d'éléments. Il s'agit de savoir comment trouver, dans l'espace que nous sommes en train de construire, une place pour que l'EHESP soit membre à part entière. Si ce n'était pas le cas, il s'agirait de trouver la forme la plus adaptée, car je ne pense pas qu'elle puisse n'être qu'un associé « simple ».

Merci pour votre attention.

**M. DEBEAUPUIS.**- Laurent Chambaud nous a tenus informés de l'avancement du projet que vous venez de rappeler. Nous retenons que ce que vous dites est à la fois clair et précis mais également évolutif. Avant que le directeur précise comment l'EHESP en tant que EPSCP, pourrait s'intégrer et avec quelle place dans un statut juridique qui n'est pas calé, nous avons envisagé à ce stade une délibération de principe approuvant l'engagement institutionnel de l'école dans la construction du projet Université de Rennes, sachant que son positionnement fera l'objet d'une nouvelle délibération au regard des statuts qui seront adoptés dans le futur.

**M. CHAMBAUD.**- Olivier David a bien expliqué où en sont les choses aujourd'hui. Mon sentiment profond est que l'ancrage avec nos partenaires rennais est fondamental, non seulement par une proximité sur le plan académique et scientifique que nous développons régulièrement, mais aussi pour trouver des moyens de mutualiser un certain nombre de choses pour lesquelles l'EHESP est toujours en fragilité en raison notamment de son dimensionnement. Ce sont autant d'éléments de soutien dont nous avons besoin.

L'autre point sur lequel j'insiste est que la décision finale repassera devant le conseil d'administration. Il s'agira de voir quels seront les statuts juridiques, les contraintes liées à l'expérimentation, les objectifs retenus en l'espace de dix ans en lien avec la tutelle, et les éléments majeurs auxquels l'École devra faire attention.

Parmi les éléments majeurs que nous souhaitons faire valoir, il y a l'ancrage dans la communauté rennais qui nous paraît aller de soi, ainsi qu'une dimension et des missions à caractère national que nous devons remplir dans le cadre de la tutelle Santé. À ce titre, nous devons le préserver. L'idée de participer à cette construction est aussi la meilleure garantie que les spécificités de l'école seront reconnues.

Concernant les différentes structures, on voit bien que l'EHESP a une spécificité y compris par rapport aux partenaires extérieurs. Notre centre de décision est rennais, ce qui n'est pas le cas d'autres structures qui peuvent appartenir à des regroupements, comme AgroCampus Ouest (pour deux tiers à Rennes et un tiers à Angers) qui est membre d'un dispositif national qui se met en place avec des modalités complexes. Nous aurons également à nous positionner par rapport à l'évolution de l'USPC, mais nous avons aussi d'autres partenariats à préserver, voire développer.

C'est aussi une inconnue qu'il faudra lever : quid de l'UBL ? Le fait que les structures rennaises sortent de la Comue ne résout pas l'entièreté du problème. Dans ce contexte, l'UBL peut-elle continuer à fonctionner, et quelles vont être ses missions par rapport aux autres établissements ? Ce n'est pas le sujet de l'école, mais il sera regardé de près pour le MESRI.

**M. CATHÉLINEAU.**- Merci pour ce travail de structuration fort. Il est indispensable, non pas pour la structure en elle-même mais pour une efficacité attendue. En tant qu'administrateur de l'EHESP, on ne peut que soutenir cet engagement.

Vous avez évoqué le fait que les gouvernements changent, mais le secrétariat général aux investissements reste. Et donc, la politique des programmes d'investissements d'avenir et ses conséquences sur la structuration des territoires perdurent. Nous allons voir arriver un appel EUR (écoles universitaires de recherche), ainsi que de grandes universités de recherche. Les EUR sont différenciées selon qu'elles sont I-Site ou non, et les grandes universités de recherche ont déjà au moins un PIA. C'est-à-dire que l'on commence à voir des différenciations qui tendent à dire que finalement, le site rennais ne pourrait pas être considéré comme une grande université de recherche. Je trouve absolument scandaleux et anormal que l'on

caractérise ou non en fonction du fait que l'on a obtenu un appel d'offres un site qui possède les potentiels. Structurer et affirmer sa puissance et sa force est une nécessité, cela ne peut se faire qu'avec les programmes, je suis persuadé que l'EHESP avec ses forces ira aussi dans ces projets.

L'ordonnance n'arrivera pas avant mi-juillet, au moins en première discussion avec la CPU et en finalité pas avant novembre. L'objectif du 1<sup>er</sup> janvier ne pourra pas être tenu, mais la dynamique est de toute façon présente.

Par ailleurs, à l'époque, j'étais pour un rapprochement avec Pays de la Loire dans un but de montage de projets, pour une vraie visibilité européenne. Même si nous avons un site métropolitain fort, il est à un niveau trop infra pour être sur une très forte reconnaissance européenne, on ne peut donc pas couper tous les liens, mais on doit au moins couper l'inutile.

L'exercice va être difficile, en particulier en matière de coopérations car ce qui compte, ce sont les unités de recherche qui travaillent ensemble. Il y en a entre les différents établissements et la question va donc être de savoir comment vous allez pouvoir maintenir vos positions face à des coopérations scientifiques qui sont absolument primordiales, en particulier sur des questions de doctorat. La question de la délivrance par l'UBL ne se pose plus, mais il y a des réseaux de doctorants qui ont des raisons d'exister, qu'il faudrait arriver à conserver dans la structuration.

**Mme ANATOLE-TOUZET.**- Je me félicite aussi dans cette démarche du renforcement de la structuration du site, après de nombreux aléas et une démarche un peu longue et complexe. Je souhaite vivement que cette structuration puisse se renforcer. Je note aussi dans la lettre de mission qu'il est mentionné un double ancrage sur le plan régional et national. J'espère que l'on trouvera les modalités juridiques les plus adaptées pour renforcer cet ancrage local et cette dynamique nationale. En tant que CHU partenaire, je souhaite un plein succès à cette démarche très attendue par tous les partenaires du site.

**M. LE RAT.**- En ce qui concerne l'UniR, nous sommes déjà engagés ne serait-ce que sur un plan qui est loin d'être anecdotique et symbolique, avec notamment une signature commune. Nous discutons donc déjà de pied ferme avec l'entité UniR, et sommes dans les COT.

Je m'interroge sur le séminaire du 4 juillet, notamment autour du statut de membre ou d'associé. Je suppose que vous allez être le plus « séduisant » possible en expliquant tout ce à quoi l'on a droit en tant que membre, et de manière moindre en tant qu'associé. C'est une question sur laquelle l'EHESP devra se positionner. Je ne sais pas ce qu'il va ressortir de ce séminaire, mais c'est un élément clé, au-delà du fait d'être un établissement d'enseignement national, avec une mission de santé publique, d'animation de réseau, etc. Nous sommes toujours entre deux eaux, en étant obligés de maintenir la double dynamique, ce qui est loin d'être évident pour une structure de petite taille, et ne l'est pas non plus au quotidien pour l'ensemble des membres qui la compose.

**M. DAVID.**- Pour vous rassurer, une structure de grande taille telle que Rennes 2 n'est pas toujours très facile au quotidien.

Le problème avec les COT est que nous allons nous enfermer dans la logique recherche, formation, etc. Nous ne voulions pas que cela reste tubulaire, d'où ce rendez-vous du 4 juillet pour faire un point d'avancement sur la production des travaux, les compétences nécessaires, à quelle échelle, quelles actions concrètes, etc. ? Pour l'instant, il n'y a aucune priorisation, nous essayons de faire en sorte que les six COT travaillent ensemble.

Si l'EHESP dit qu'elle souhaite être membre, en tant que président de Rennes 2, je passerai devant mon CA pour indiquer quel type d'EPSCP on peut mettre en place. Ce sont des enjeux importants de structuration. Et donc, le Conseil des Membres qui se réunit tous les mercredis matin ne se tiendra plus à six mais sept. Vous préparerez avec nous le conseil de site. Cela va tout de même changer les choses.

Quant à la question des droits et devoirs d'un membre et d'un associé, elle n'est pas encore stabilisée. Nous avons commencé à y réfléchir au dernier conseil de site où Mme Lefébure était présente, avec de nombreux enjeux sur la question.

Si l'on veut que la stratégie avance et soit force de proposition en termes de structuration, il faut que le pouvoir soit porté par tous les membres pour éviter les remises en cause en permanence. C'est l'intérêt que j'y vois. Cela ne lésera personne, y compris à l'issue de l'expérimentation, où les établissements seront réinterrogés sur leur volonté de continuer ou pas.

Je suis attaché à la démarche progressive pour passer des crans en matière de structuration et d'intégration et arrêter de perdre de l'énergie à réfléchir. Car sur l'enjeu de la grande université de recherche, je vous dirai concrètement comment je vois les choses d'un point de vue stratégique, c'est-à-dire essayer d'obtenir des EUR pour avoir cette dernière brique PIA, la seule qui nous manque sur le site.

Comme M. Le Rat le disait, il y a aussi le projet NCU (Nouveaux Coursus à l'Université) dans lequel l'EHESP est très partie prenante, avec un enjeu vraiment important sur les formations de santé et santé publique. Nous allons donc réfléchir à la possibilité de décrocher des EUR, sachant que l'appel va sortir à l'automne, cela nous laisse un peu d'oxygène pour avancer, avec évidemment un certain nombre de moyens derrière. L'enjeu après avec une gouvernance, les EUR, le projet NCU, est que l'on peut peut-être examiner la manière de revenir dans la catégorie où l'on pourrait prétendre avoir des accompagnements au titre des grandes universités de recherche. Je ne crois pas qu'en étant le 8<sup>e</sup> pôle d'enseignement supérieur et de recherche, on puisse être définitivement balayé de cette catégorie. Je pense qu'il faut que nous soyons force de conviction sur ce plan, et nous le serons d'autant plus que nous arriverons à afficher des orientations.

Je conçois le flou actuel, mais cet entre-deux est une opportunité si nous sommes prêts lorsque l'ordonnance sera connue.

**M. DEBEAUPUIS.**- Merci, Monsieur le Président à la fois pour votre engagement et la clarté de vos propos. Le moment est opportun aussi pour l'école si elle doit redéfinir début 2019 son propre contrat quinquennal. Monsieur Combes ?

**M. COMBES.**- Vous nous avez donné honnêtement votre ressenti sur ce que devrait faire l'EHESP, j'aimerais savoir quel était votre positionnement pour les autres établissements qui font partie du deuxième cercle. Pourquoi est-ce différent pour l'ENSAI ou AgroCampus ?

Ensuite, j'ai une question de pratique, les personnels de Rennes 2 sont-ils sollicités pour avis, y a-t-il débat au sein de votre université ? Je pense qu'il serait important que l'ensemble des personnels de l'EHESP ait également un débat au sein de l'institution, et je suis preneur d'informations sur ce que vous faites, si vous prenez des décisions sans l'avis des personnels.

J'ai une autre question à l'attention de Laurent Chambaud, vous expliquiez que parmi le 2<sup>e</sup> cercle d'UniR, nous sommes la seule institution à avoir un ancrage rennais en termes de direction, mais je pensais que l'ENS de Rennes était toujours une antenne de l'ENS Cachan.

**M. CHAMBAUD.**- Elle ne l'est plus.

**M. DAVID.**- En fait, je me suis exprimé ici sur l'EHESP puisque j'étais à son conseil.

Pour tout dire, nous avons été un peu *boostés* au départ par nos partenaires (préfet, recteur), qui nous ont encouragés à continuer la démarche malgré l'échec. Nous ne nous sommes pas vraiment interrogés puisque nous avons été mis tous les six dans une salle. Mais nous nous sommes dit très rapidement que nous n'allions pas pouvoir avancer tout seuls, d'abord parce que ce serait mal pris par les autres, à juste titre, et qu'il existe déjà des collaborations en dehors de ce périmètre.

Pour moi, si les autres établissements ont envie d'intégrer cette démarche en tant que membre, je peux dire aujourd'hui qu'ils seront les bienvenus. Pour l'instant, le seul responsable chef d'établissement qui a pris cette position dans nos réunions est Laurent Chambaud. Il faut aussi citer des éléments contextuels, rappelés par Laurent, comme la présence du lieu de direction, les réseaux, leurs fonctionnements, qui font que c'est peut-être plus facile pour l'EHESP.

Quant à la discussion avec les personnels dans mon établissement, elle a été mise à mal ces trois derniers mois pour les raisons que vous savez. Ce qui me vaut aujourd'hui quelques tribunes dont une de la CGT qui dit vertement que le président a pris prétexte du mouvement pour shunter complètement la discussion au sein de son établissement. C'est un raccourci que je ne partage pas ; il y a des discussions au sein des instances, avec plusieurs assemblées générales des personnels sur ces questions, et nous en discutons dans les conférences des directeurs d'unités, en commission Recherche. Bref, à chaque décision importante qui engage l'établissement, la décision est prise avec la mobilisation des instances.

À partir de la rentrée, nous allons rentrer dans un cycle de discussions plus concrètes et de consultation sur les enjeux stratégiques, comme dans l'ensemble des autres établissements. Je connais trop bien l'enjeu pour ma communauté pour avancer sur ces processus de structuration en n'étant pas seul dans mon bureau de président de l'Université Rennes 2 avec les autres établissements.

**M. DEBEAUPUIS.**- Vous avez entendu, Monsieur le Président, de la part de l'ensemble des administrateurs que l'EHESP est très motivée pour intégrer y compris en tant que membre la future structure UniR. Le calendrier est opportun aussi pour l'école puisqu'elle achève son COP à la fin de l'année et négociera essentiellement avec le MESRI et le ministère Santé, c'est le moment pour que l'école se repositionne en ce sens. À vous peut-être, dans le cadre de votre démarche, de préciser l'offre institutionnelle, en tout cas, nous sommes prêts à nous y inscrire pleinement, nous suivons Laurent Chambaud dans cette voie et vous-même en tant que porteur du projet.

Je vous propose quelques minutes de débat avant de passer à la délibération.

*Départ de M. David.*

**M. DEBEAUPUIS.**- Monsieur Mesuré ?

**M. MESURÉ.**- Tout en comprenant l'intérêt que représentent tous ces éléments, il y a tout de même un nombre incroyable d'incertitudes. On attend une loi, une ordonnance, le calendrier parlementaire est tel que je ne pense pas que ce soit une priorité. Il est raisonnable de penser qu'il y aura peut-être du nouveau en novembre, si l'on peut avoir quelque chose avant la fin de l'année.

On parle de la situation de l'UBL à chaque conseil depuis plus d'un an, maintenant d'une expérimentation basée sur une ordonnance que l'on ignore. Comme cela a été dit tout à l'heure à propos des différences d'avantages entre le statut de membre et le statut d'associé, si l'on connaît les droits, on ne connaît pas quels sont les devoirs. Le président disait que cela restait à définir. Autrement dit, nous sommes devant un nombre de flous gigantesques.

Compte tenu de ce qui nous a été dit, je pense qu'il est relativement difficile que le conseil réponde au texte qui lui est soumis pour tenir un engagement. C'est plutôt un engagement de principe en attendant que les choses soient clarifiées et que le conseil d'administration puisse en débattre en connaissant tous les tenants et aboutissants. Monsieur Couraud m'expliquait que d'autres métropoles fonctionnaient très bien avec des systèmes de ce genre, si des avantages sont indiscutables, ne peut-on prendre exemple sur ces métropoles pour faire quelque chose de plus simple ? Tout cela est gigantesque : 6 comités, 9 comités de support... Comment la situation pourrait-elle être clarifiée ?

J'émets donc une réserve, non pas sur l'engagement car l'intérêt est réel, mais je préférerais que la délibération évoque un engagement de principe, d'autant plus que vous avez dit, monsieur le directeur, que le conseil aurait à s'exprimer de nouveau et à voter en connaissance de cause. À ce stade, je pense que nous ne pouvons être que dans le principe.

**M. DEBEAUPUIS.**- C'est effectivement le sens de la proposition qui vous est faite, nous allons y revenir éventuellement avec l'éclairage de M. Couraud. Madame Ollitrault ?

**Mme OLLITRAULT.**- Je souhaite intervenir au titre d'une double casquette, en tant que directrice d'une UMR dont l'EHESP est tutelle, et j'ai aussi des tutelles sciences politiques Rennes 1. Je vois qu'il serait plus simple eu égard à notre fonctionnement, qu'il y ait une sorte d'intégration de l'EHESP au moins dans ces comités car, bien souvent, lorsque je dois prendre la parole en tant que directrice d'une UMR multi-tutelle, on me renvoie au fait que sa tutelle n'est pas membre, ce qui me pose des questions de gestion et de gouvernance.

Sans revenir sur les épisodes précédents, nous vivons dans une incertitude depuis plusieurs années et cela me rassure d'aller vers un nouvel élan, pour ne pas utiliser le mot de fusion qui effrayait certains. Au moins, on repart sur l'idée d'une identité rennaise sur le plan de la recherche et de l'enseignement supérieur.

Les COT que vous avez cités sont vraiment des groupes dont le travail nous permet d'avancer sur ces dossiers. C'est flou car nous essayons de réamorcer quelque chose. D'ailleurs, je n'y siége pas au titre de l'EHESP, ni même de l'UMR, mais du CNRS qui, de son côté, est pour l'instant très prudent et observateur, tout en étant bienveillant en raison des enjeux du PIA qui sont cruciaux. Il y a non seulement l'image de marque du site mais aussi des conséquences budgétaires sur les établissements, que l'on ne peut pas ignorer.

**M. COURAUD.**- Je voulais compléter qu'il est demandé au CA d'approuver l'engagement institutionnel de l'EHESP dans la construction du projet. Il paraît évident qu'il vaut mieux être participant que de rester passif et ne pas pouvoir s'exprimer. C'est vraiment l'enjeu. Quant au projet lui-même, il laisse planer encore beaucoup d'interrogations, c'est ce qui justifie encore plus d'être présent dans cette construction.

**M. DEBEAUPUIS.**- Dans la délibération, il est indiqué que « le conseil d'administration approuve l'engagement institutionnel de l'EHESP dans la construction du projet Université de Rennes », sachant que le positionnement sera précisé ultérieurement.

J'entends que l'école est déjà positionnée institutionnellement par son directeur et sa participation à un certain nombre de groupes de travail, mais pas tous, que la volonté déjà exprimée par le directeur est de devenir membre d'une structure dont les statuts restent à définir.

Effectivement, sur le plan des modalités et du calendrier, vous êtes déjà dans la complexité puisque vous êtes membres de l'UBL et que vous ne savez pas comment elle va évoluer, de même pour cinq CHU et d'autres partenaires. Il ne faudrait pas que la complexité et les calendriers d'action du monde de l'enseignement supérieur deviennent gênants à la fois pour l'école et notre ministère. Nous n'en sommes pas encore là, la situation actuelle est déjà complexe et peu satisfaisante, peut-être d'ailleurs un décalage de calendrier permettra-t-il de clarifier les choses sur l'UBL et de choisir éventuellement l'appartenance entre deux complexités pour s'orienter plus fortement vers UniR, c'est ce qui a été exprimé par Olivier David et Laurent Chambaud. Je pense que nous partageons autour de la table et nous pouvons difficilement aller au-delà de ce qui est proposé pour l'instant.

**M. CHAMBAUD.**- Je réaffirme, et le texte de la délibération est assez clair, que nous sommes vraiment dans l'esprit de participer pleinement à l'ensemble des éléments. Nous sommes dans les comités d'orientation thématique mais nous ne sommes pas invités à la réunion du 4 juillet qui est tout de même importante. Il s'agit donc de pouvoir suivre l'ensemble. Je peux m'engager -ce que je fais de toute façon- à donner des éléments d'information à chaque réunion du CA sur l'état d'avancement des travaux, dont je pense qu'ils prendront effectivement plusieurs mois. Bien entendu, dès qu'il faudra prendre une décision sur le type

de structure qui sera mis en place, et donc sur la participation ou non de l'école, le CA sera de nouveau réuni pour délibérer.

**M. MESURÉ.**- Pensez-vous que la délibération, qui sera sans doute positive, est de nature à vous permettre d'assister à cette réunion du 4 juillet ? C'est très important car nous ne pouvons que partager le point qu'a soulevé M. Couraud, il est certain que si nous ne sommes pas dans la construction, ce ne sera pas très confortable pour l'avenir.

**M. DEBEAUPUIS.**- C'est le sens que nous donnons à notre délibération, Laurent Chambaud pourra en faire état auprès d'Olivier David et des autres partenaires. Nous nous en tenons donc à la rédaction proposée.

☒ Vote à main levée sur la délibération n° 11/218 : unanimité.

↳ 2. Université Sorbonne Paris Cité (USPC) :

Renouvellement de l'adhésion institutionnelle pour l'année 2018

Approbation de la convention de partenariat entre l'Université de Paris, les partenaires privilégiés et les organismes au sein de l'initiative d'Excellence (Idex)

**M. CHAMBAUD.**- Pour la ComUE USPC, tout comme pour UniR, les choses restent mouvantes. Vous devez savoir que l'Université de Paris va être officiellement créée au 1<sup>er</sup> janvier 2019, ce qui va probablement modifier un certain nombre d'éléments dans la relation entre l'Université de Paris et la Comue USPC. Cela étant, il y a là aussi un certain flou pour savoir si à moyen terme, la Comue USPC perdurera ou non.

Dans ce contexte, il est proposé deux volets à l'approbation du conseil d'administration.

Sur le renouvellement de l'adhésion institutionnelle pour l'année 2018, nous aurons probablement à voir quel sera le montant, les droits et obligations de notre adhésion en 2019. Il faut savoir que l'Idex se réamorce à l'USPC mais selon des modalités différentes puisque c'est la ComUE qui la demande pour l'Université de Paris, la plupart des crédits passeront donc par celle-ci.

C'est la raison pour laquelle nous vous proposons la deuxième délibération, issue de la réflexion des partenaires de l'Université de Paris pour insister sur la notion de partenariat privilégié entre eux et cette dernière.

Il me semble important que l'école, étant donné le contexte actuel, puisse tester si ce partenariat privilégié a un sens ou non, par exemple en bénéficiant d'un certain nombre de crédits IdEx via l'Université de Paris et, pour nous plus précisément, si le fait que la santé publique ait été identifiée comme un axe stratégique nous permet de devenir coaccréditant de formations.

La proposition est un peu semblable à celle de l'Université de Rennes : un accord de partenariat à l'épreuve de la réalité durant l'année 2019. Et même si cela ne figure pas dans la délibération, je peux m'engager officiellement, avant fin 2019, à vous faire un retour sur l'intérêt de ce partenariat privilégié.

**M. DEBEAUPUIS.**- Merci, Monsieur Chambaud. Des commentaires ?

**M. LE RAT.**- Effectivement, nous avons l'impression d'être dans deux cas de figure similaires, mais que je ne mets pas du tout sur le même plan. C'est-à-dire qu'avec UniR, nous sommes dans une dynamique ascendante, positive, où l'on vient nous chercher. De l'autre côté, nous sommes tout de même dans une phase de décélération. Par rapport à la place qu'avait l'EHESP au sein de l'USPC et ce qu'elle sera dans le cadre de l'Université de Paris, la tendance est inverse. La nouveauté est que la santé publique apparaît bien noir sur blanc, il ne faut donc rien lâcher. Mais les dynamiques sont tout de même opposées, c'est en tout cas mon analyse.

**M. DEBEAUPUIS.**- Merci, nous proposons donc à votre vote deux délibérations

- renouvellement de l'adhésion institutionnelle pour l'année 2018

☒ Vote à main levée sur la délibération n° 09/2018 : **unanimité**.

- approbation de la convention de partenariat entre l'Université de Paris, les partenaires privilégiés et les organismes au sein de l'Initiative d'Excellence (IdEx)

☒ Vote à main levée sur la délibération n° 10/2018 : **unanimité**.

## **5. DESIGNATION DES NOUVEAUX COMMISSAIRES AUX COMPTES**

**Mme BONNETIER.**- L'EHESP est tenue de procéder à une certification de ses comptes depuis 2012, c'est une obligation dès lors que l'on accède aux responsabilités et compétences élargies. De fait, les marchés sont conclus pour six ans, et nous arrivons à la fin du marché qui avait été conclu avec le cabinet Ernst & Young qui a opéré la certification des comptes des exercices 2012 à 2017.

Il existe un accord-cadre de l'AMUE (agence de mutualisation des universités et établissements) qui a identifié six opérateurs, et nous nous y sommes inscrits pour relancer une consultation.

Il a été lancé en début d'année une procédure de consultation auprès de ces six opérateurs sur la base de critères prévus dans l'accord-cadre. À réception des offres, nous avons procédé à leur analyse (avril), dont le rapport a été présenté à la commission technique des marchés qui a classé en tête l'offre du cabinet Price Waterhouse Coopers pour un montant forfaitaire sur six ans de 119 190 € hors taxes.

La commission technique des marchés a donc validé à l'unanimité après la présentation de l'analyse et du rapport cette proposition de classement.

La loi dispose que les commissaires aux comptes sont désignés à l'issue d'une procédure de mise en concurrence directement par l'organe délibérant des établissements. C'est la raison pour laquelle il vous est proposé de désigner comme commissaire aux comptes pour les six prochaines années le cabinet Price Waterhouse Coopers.

Souhaitez-vous que j'entre dans le détail de l'analyse ?

**M. DEBEAUPUIS.**- Compte tenu de votre présentation, ce n'est pas nécessaire sauf question. (*Aucune n'est formulée.*)

☒ Vote à main levée sur la délibération n° 12/2018 : **unanimité**.

Nous avons rattrapé notre retard, je vous propose de nous retrouver à partir de 13 h 30.

*(La séance est suspendue de 12 h 48 à 14 h.)*

**M. DEBEAUPUIS.**- Je vous propose de reprendre la séance avec trois points de nature budgétaire ou financière.

## **6. AFFAIRES BUDGETAIRES ET FINANCIERES**

**Mme de LAROCHELAMBERT.**- À ce stade, nous n'avons pas eu de raison de présenter un budget rectificatif contrairement à certains exercices précédents car aucun élément majeur de modification dans nos prévisions ne le justifie, en tout cas à fin mai. Nous allons vous présenter la situation financière, Céline, Marie et moi-même, et répondre à vos questions.

↳ 1. Point sur l'exécution budgétaire au 31 mai 2018

**Mme BONNETIER.**- Effectivement, même s'il n'y avait pas lieu de présenter un budget rectificatif, à cette moitié de l'année, nous sommes en capacité de dégager quelques tendances.

• *Taux d'exécution au 31 mai 2018*

Dans l'analyse, nous distinguons les activités sur conventions de recherche et hors recherche afin de déterminer si nous devons procéder à une analyse différenciée. Comme vous pouvez le constater, les taux d'exécution sont relativement proches, nous consommons et encaissons de la même manière sur les activités recherche et hors recherche.

• *Recettes*

Nous avons prévu 59 613 000 € de recettes au budget initial. À fin mai, nous sommes à 42 % de l'année, et vous constatez que 25 % des recettes avaient été encaissés à ce stade (sous-réalisation). Il faut avoir à l'esprit que nos types de ressources n'induisent pas que nous recevions nos recettes de manière linéaire tout au long de l'année. Il se trouve que la moitié des recettes est constituée des contributions des établissements, et l'arrêté cette année est paru au Journal officiel un peu plus tardivement que d'habitude. La facturation a donc commencé en mars et les recettes afférentes commencent à nous parvenir depuis début avril.

Néanmoins, afin d'être au plus proche de la prévision et de prévoir notre atterrissage de fin d'année, nous menons des conférences budgétaires avec l'ensemble des services pour préparer un éventuel budget modificatif à l'autonome, un focus spécifique sur les recettes pour voir quelle est notre trajectoire. Le suivi des encaissements s'inscrit dans la suite de la mise en place du décret GBCP et est toujours en cours de renforcement.

• *Dépenses de personnel*

**Mme RENAULT.**- Elles sont prévues à plus de 46 M€. La consommation est très proche de la prévision : 18,5 M€ concernent les élèves. C'est une prévision de dépenses qui avait été faite avant que l'on connaisse les résultats des concours. In fine, nous ne sommes pas très loin de la cible, nous avons accueilli un peu plus de directeurs de soins que prévu et un peu moins d'attachés d'administration hospitalière.

Au total, nous pensions avoir une légère marge en fin d'année puisque les cycles préparatoires vont être regroupés en une rentrée unique, *versus* des rentrées en octobre et sur le premier trimestre de l'année qui suit. Lundi, nous avons appris que les décrets statutaires sur les AAH sont parus et que l'impact sur nos dépenses va être significatif dans la mesure où il s'agit de revalorisations de carrière qui va toucher deux années (effet rétroactif de janvier 2017). Si la mesure est peut-être moins significative dans les établissements de santé, dès lors que nous avons des promotions complètes d'AAH, nous prenons la revalorisation statutaire de plein fouet (101 personnes entre la promotion de l'année dernière et celle de cette année). Nous nous attendons à une consommation de ressources non prévue au budget de 300 000 à 400 000 €. Nous vous en dirons plus dès que nous aurons affiné nos simulations puisque l'information remonte au 25 juin.

La ligne budgétaire des personnels de l'école est à hauteur de 19,5 M€ : nous tenons la prévision sans marge ni possibilité d'intégrer des imprévus.

La consommation des vacataires reste soutenue. Au compte financier de l'année passée, nous avons constaté qu'à partir d'une prévision de dépenses de 1,3 M€, nous avons finalement dépensé 1,5 M€. Nous sommes repartis cette année sur la même prévision de 1,5 M et nous consommons fortement. Cet été, nous regarderons de plus près ce qui peut expliquer cette consommation soutenue. Ce n'est pas un dérapage non plus de plusieurs centaines de milliers d'euros mais nous consommons largement notre dotation.

Sur les autres postes de dépenses, nous sommes juste à la prévision à ce moment de l'année.

• *Dépenses de fonctionnement*

**Mme BONNETIER.**- Il a été voté au budget initial des dépenses de fonctionnement en autorisations d'engagement et en crédits de paiement à hauteur de 13,6 M€. À ce stade, nous constatons une consommation relativement soutenue sur les engagements en

fonctionnement : 45 % de taux de réalisation. En même temps, nous en avons logiquement moins au cours de l'été et en fin d'année. Nous considérons donc que nous sommes dans les clous de la prévision à ce stade.

Les crédits de paiement affichent un taux de réalisation de 31 %, qui est à nuancer de la situation de reste à consommer (682 000 €) en raison du changement de prestataire sur le marché des déplacements, ce qui a posé quelques difficultés de facturation. Ces 682 000 € à régler n'apparaissent pas encore dans les crédits de paiement. Le taux de 31 % augmentera donc une fois que cette masse sera bien prise en compte. Néanmoins, nous avons en tête que tous les aspects du délai de paiement et de consommation de crédit de paiement sont particulièrement à surveiller.

• *Dépenses d'investissement*

**Mme de LAROCHELAMBERT.**- À fin mai, nous constatons une sous-consommation relative à des engagements, sachant que certains ont été passés au cours du mois de juin. Des engagements récents étaient prévus sur le LERES avec le service d'accueil des usagers, le projet de signalétique (intérieure et extérieure). Nous continuons de prévoir la fin de la dernière tranche de réhabilitation de nos salles de cours du bâtiment Robert-Debré et des équipements complémentaires pour le site parisien.

Nous avons quelques incertitudes sur les dépenses informatiques, et surtout sur notre capacité à mettre en œuvre l'ensemble des projets inscrits par l'équipe de la DSIT, même si nous avons fait un point récent pour réajuster.

Deux opérations vont être décalées avec certitude :

- la réhabilitation du plot Roussel (METIS), c'est-à-dire la dernière aile du bâtiment Robert-Debré, avec peut-être un engagement en 2018, mais sûrement pas de réalisation de l'opération en tout état de cause compte tenu de la surcharge en termes de marchés et de mise en concurrence que cela représente ;
- l'opération du parking de Robert-Debré a été volontairement reportée à l'année prochaine car elle venait percuter un certain nombre de chantiers qui auront lieu pendant l'été (salles de cours, aménagement du service d'accueil des usagers...) Ce qui nous donne toute latitude pour élargir la réflexion au sujet de ce parking pour l'élargir aux espaces extérieurs, en particulier la circulation automobile, des vélos et piétonnes, en y associant les utilisateurs, notamment par le biais de leurs représentants élèves et étudiants ici présents.

Les investissements seront en fin d'exercice en réduction, ce dont nous tiendrons compte dans le BR que nous présenterons à l'automne.

**M. DEBEAUPUIS.**- Il n'y a donc pas d'écart par rapport au budget 2018 tel qu'il a été voté. Des incertitudes planent sur les recettes pour les raisons qui ont été soulignées par Mme Bonnetier, dont vous nous tiendrez informés à la rentrée prochaine.

Avez-vous d'autres questions ? (*Aucune question n'est formulée.*)

C'est donc un budget 2018 encore fragile, marqué par des incertitudes liées à la rentrée progressive dans la gestion GBCP. Nous sortons de deux exercices (2016 et 2017) déficitaires à 4 M€. Tout cela demande une grande vigilance car c'est la condition du soutien et de la réalisation des investissements sur le futur, quels que soient les délais d'instruction ou de clarification sur l'hébergement, et les difficultés de tenir les calendriers, notamment sur les 2,1 M€ d'investissement qui ont été inscrits au budget 2018 dont vient de parler Élisabeth de Laroche Lambert.

Je vous propose de compléter cette vision financière avec Mme Bonnetier.

↳ 2. Présentation et approbation du dispositif de maîtrise des risques comptables et financiers

**Mme BONNETIER.**- Vous avez été destinataires de la cartographie des risques financiers et du plan d'action qui y est attaché.

• *Contexte*

Le contrôle interne répond à une exigence réglementaire croissante. Cette obligation est rappelée dans le décret relatif à la gestion budgétaire et comptable publique, et précisée par l'arrêté du 17 décembre 2015. De plus, nous sommes soumis à une obligation de certification des comptes qui s'inscrit dans cette logique de maîtrise des risques, et ce, depuis 2012 puisque c'est la date de passage aux responsabilités et compétences élargies.

• *Objectifs et acteurs*

La maîtrise des risques est « l'ensemble des dispositifs organisés, formalisés et permanents choisis par l'encadrement, mis en œuvre par les responsables de tout niveau pour maîtriser le fonctionnement de leurs activités financières et patrimoniales ». L'idée est effectivement de maîtriser les risques sur l'ensemble de la chaîne financière. De fait, c'est une responsabilité partagée par l'ensemble des acteurs qui interviennent sur cette chaîne. Logiquement, la sécurisation des circuits comptables et financiers était déjà inscrite dans le COP 2014-2018.

Les notions se sont précisées au fil du temps ; le contrôle interne comptable répond à un objectif de qualité comptable (cadre d'analyse des commissaires aux comptes). A émergé depuis quelques années la notion plus précise de contrôle interne budgétaire qui répond aux principes de mise en place de toute action de maîtrise permettant de répondre à l'objectif de soutenabilité budgétaire.

• *Outils du contrôle interne*

L'EHESP répond à la feuille de route annuelle du ministère des Solidarités et de la Santé qui demande un certain nombre de documents et d'actions visant à tracer les mesures mises en place. Chaque année, le ministère évalue le taux de déploiement. L'année dernière, pour la première fois, ce taux a été porté à 100 %, ce qui indique que nous avons répondu à l'ensemble de la documentation qui nous était demandée. L'idée est que ces documents soient élaborés de manière à appuyer l'ensemble des services dans la maîtrise des risques sur les processus à enjeux de l'école.

Afin que le ministère puisse évaluer le déploiement du contrôle interne, nous avons un certain nombre de livrables à rendre au fil de l'année. Nous avons choisi de porter à votre connaissance aujourd'hui la cartographie détaillée des risques financiers et le plan d'action associé. Nous avons considéré que c'était une bonne manière de mettre en exergue les chantiers en œuvre à l'école, et de revenir sur les résultats 2017.

Sur cette cartographie, nous avons précisé les actions menées notamment dans le champ des achats, des missions et des rémunérations. Cette fois, nous avons davantage ciblé les risques budgétaires pour répondre à cette obligation croissante de contrôle interne et mettre en valeur les actions menées et à mener dans ce champ, tenant compte de la situation budgétaire de l'école et des apports de cette réforme GBCP.

**M. DEBEAUPUIS.**- Merci beaucoup, Madame Bonnetier. Avez-vous d'autres questions ? (*Aucune n'est formulée.*) Nous assurons par la délibération du conseil, en adoptant cette présentation, l'item le plus important à 30 % qui figure dans ce tableau : la carte détaillée des risques et le plan d'action associé.

☒ Vote à main levée sur la délibération n° 13/2018 : unanimité.

↳ 3. Point d'information sur les travaux relatifs au modèle économique

**M. DEBEAUPUIS.**- Vous avez reçu dans votre dossier une note synthétique reprenant les travaux antérieurs en matière de comptabilité analytique, que l'école a discutés avec ses

ministères de tutelle et ses partenaires et administrateurs. Jusqu'en octobre dernier, elle a connu une interruption de ses travaux internes pour les raisons que vous connaissez, qui vont reprendre activement lundi, avec le recrutement du nouveau contrôleur de gestion à qui nous laissons un délai de maturation.

L'école assure donc différentes missions de formations : État, hospitalière, continue, adaptation à l'emploi, diplômantes, et de recherche et expertise, ainsi qu'une activité annexe en matière d'hôtellerie et de restauration et reprographie.

Jusqu'en octobre dernier, n'étaient pas isolées dans les présentations la gestion des salaires et indemnités des élèves hospitaliers et de la contribution des établissements, sujet *sui generis*, que l'école traite désormais comme une section d'analyse de comptabilité analytique.

On identifie un certain montant de frais de gestion pour deux raisons : la gestion de 431 bulletins de paie qui changent tous les ans ou tous les deux ans et représentent à peu près la moitié de l'effectif permanent de l'école, c'est une charge de ressources humaines indéniable ; et la gestion des contributions hospitalières soit 54 % des recettes (2 500 titres annuels) représente une charge de gestion importante.

Si l'on introduit cette clarification dans la construction de la comptabilité analytique, on retrouve les différentes étapes de reversement que vous connaissez bien maintenant avec deux gros pôles que sont :

- la direction générale et le secrétariat général (13 M€) qui déversent sur d'autres centres de coûts comme le LERES ;
- les autres directions : Études, Recherche, Formation continue, Relations internationales, Centre d'appui à la pédagogie, qui ventilent sur les départements d'enseignement et de la recherche qui font à la fois de la formation à titre principal et de la recherche (Institut du management pour 2,8 € de coûts directs, Sciences humaines et sociales pour 2,7 M€, DSET et MÉTIS).

Tout cela permet de déverser l'ensemble des coûts complets sur les différentes lignes de formation ou de recherche et d'expertise, voire d'activités annexes.

Il faut noter que nous sommes ici sur des données 2015, qui seront évidemment actualisées chaque année. Pour mettre des recettes en face de ces dépenses, trois masses principales se détachent avec les répartitions conventionnelles suivantes :

- subvention du MSS (9,7 M€) : 40 % sur FAE, formation continue, et formations diplômantes, 20 % formation État, 20 % recherche, 20 % expertise ;
- subvention du MESRI (2,11 M€) : 50 % formations diplômantes, 50 % recherche ;
- contribution des établissements (33 M€) dont salaires et indemnités des élèves hospitaliers et frais de gestion y afférent (20 M€), ainsi que le coût complet des formations hospitalières (4,6 M€) hors salaires et indemnités.

En 2015, il restait disponible sur ces contributions 7,4 M€ qui ont été répartis dans le budget de l'établissement. Aux fins de comptabilité analytique, on propose de dire que ce solde sur la contribution était réparti pour 40 % sur la recherche, 30 % sur les formations continues ou FAE, 30 % sur l'expertise.

Nous avons des coûts complets d'un côté et des recettes réparties de l'autre, on peut dégager une marge sur chacune des formations ainsi que des coûts complets puisque l'école a les effectifs des différentes filières. Nous arrivons à un résultat qui n'est pas inintéressant et que nous avons partagé avec les deux ministères de tutelle : tant sur les formations établissement (431 élèves) que sur les formations diplômantes (450 étudiants), nous arrivons à un coût de formation annuelle de 10 600 €/an, hors salaire et indemnité.

En conclusion, l'école craignait d'être en retard sur cette question de la comptabilité analytique par rapport au MESRI. La bonne nouvelle est qu'il n'en est rien, en ce sens que le

monde de l'enseignement supérieur et de la recherche est beaucoup plus en retard. Il se situe à un stade d'expérimentation, limité à un petit nombre d'établissements, qu'il s'agisse d'universités ou de grandes écoles, qui n'ont manifestement pas le savoir-faire en matière de comptabilité analytique des établissements de santé, dont l'EHESP bénéficie et qu'elle a pu intégrer dans ses réflexions.

Nous trouvons que c'est plutôt rassurant pour l'EHESP et le MSS. Le ministère de l'enseignement supérieur est prêt à partager son expertise et celle de certains établissements, groupe des ENS ou des instituts agronomiques ou tout autre consortium de grandes écoles. C'est intéressant car ces échanges et données pourront être intégrés dans la poursuite des travaux de l'EHESP. Les services du MESRI ont salué la maturité et la robustesse des hypothèses que nous leur avons présentées. Ils n'avaient pas de références très précises sur les coûts de formation car le monde de l'enseignement supérieur est très vaste et varié. Selon que vous comparez des universités de grande taille ou des grandes écoles spécialisées, et des niveaux de formation licence, master ou doctorat, les coûts sont extrêmement variables.

Voilà pour vous tenir informés de ce que nous avons clarifié autour de ce cadre méthodologique avec les deux ministères de la tutelle, sachant que c'était une première avec le MESRI. Ce « son de cloche » nous a semblé intéressant et confortant pour la propre démarche de l'école. Je pense qu'il était important de dire y compris devant les administrateurs hospitaliers qui sont toujours incisifs sur ce thème, à juste titre, que nous n'avons aucunement à rougir, même si cela peut paraître imparfait et provisoire, de ce que nous sommes en état de produire.

Pour terminer, on peut dire à propos du modèle économique de l'école que le projet de loi de financement de la sécurité sociale pour 2019 est en préparation. Dans ce cadre, avec le soutien du Secrétariat général, nous alimentons la réflexion. D'après nos informations, le ministère est en recherche de solutions qui permettraient de moderniser le dispositif actuel et de le simplifier le plus fortement possible. Vous savez que c'est un dispositif obsolète, ces modalités sont compliquées et inéquitable entre les différentes catégories d'établissements.

Le processus PLFSS est compliqué au sein du ministère car il implique sur ce sujet, le Secrétariat général, la DSS, pilote du projet de loi, la DGCS pour le médicosocial et la DGOS pour les autres établissements. À ce stade, nous ne pouvons malheureusement pas vous en dire plus avec le directeur. L'école contribuera à tout débat, toute concertation et clarification en la matière.

Le point sur lequel nous sommes aussi en accord avec le Secrétariat général est que refondre ce dispositif obsolète qui remonte à une loi de 1968 passe par une réforme législative, d'où le PLFSS. Cette réforme est indépendante de toute évolution de la gouvernance, fixée par d'autres textes et non liée aux modalités de financement de l'école. Elle est fixée actuellement par le décret de 2007 qui régit la gouvernance et le fonctionnement de l'école. Nous sommes prêts à contribuer à tout débat en la matière.

Ce point se relie à la comptabilité analytique, une fois que nous nous accordons pour dire, puisque c'est le résultat de la transparence qui découle de la comptabilité analytique, que la contribution en 2015 va au-delà des salaires et indemnités des élèves hospitaliers et de leurs frais pédagogiques : un débat subsiste et devra être tranché sur l'objet des contributions. Actuellement, la loi de 1968 dispose qu'il s'agit uniquement des salaires et indemnités, mais nous n'avons jamais été en conformité sur ce plan. Donc, nous plaidons encore pour une clarification définitive de ce sujet.

Voilà pour les informations que nous souhaitons vous livrer.

**Mme QUIOT.**- Je souhaite faire le lien avec la comptabilité analytique et les énormes progrès de l'école pour répondre à une demande et aux attentes des tutelles, et qui rendent plus fort son argumentaire. L'avantage est que l'on peut objectiver des phénomènes. C'est une chose de dire que les contributions assurent d'autres coûts que les rémunérations, si l'on n'arrive

pas à démontrer que ces coûts doivent être couverts de toute façon, cela laisse planer le doute.

Ce sont des données absolument indispensables au pilotage de l'école pour connaître la structure de ces coûts et faire des projections et des simulations de scénario. En ce sens, il me semble tout à fait intéressant que les travaux aient cheminé. Les progrès de la comptabilité analytique et ceux en matière de la prévision économique permettent de mesurer ces écarts dont on voit qu'ils sont quasi nuls. Tout cela ne s'obtient pas en claquant des doigts et je voulais saluer ce résultat. Cela permet aussi aux tutelles d'avoir une meilleure compréhension des coûts. Le principe de réalité peut finir par s'imposer quelquefois.

**M. DEBEAUPUIS.**- Merci beaucoup. Madame Roussel ?

**Mme ROUSSEL.**- Je reste soucieuse que lorsque l'on examine ultérieurement les résultats de la comptabilité analytique, on n'oublie pas la part de convention que vous avez très bien soulignée dans votre intervention. C'est-à-dire qu'il faudrait être vigilant à toujours dire qu'une part d'attribution relève de la convention et que l'on ne vienne pas dire que 40 % en recherche est trop, que 30 % la formation n'est pas assez, etc. Je pense qu'il faut toujours être vigilant dans l'usage de la comptabilité analytique, même si c'est en soi très intéressant. Je ne la remets pas en cause par principe.

**M. DEBEAUPUIS.**- Vous avez parfaitement raison, c'est un outil de management interne de l'école. Nous avons ici un regard rétrospectif sur l'exercice 2015 qui peut vous paraître déjà loin, sachant que nous préparons 2019. Mais ces conventions peuvent bouger. Et lorsque l'on fait référence à la responsabilité de l'école, et que ce n'est pas le ministère qui lui dicte la répartition, cela veut dire que c'est un outil interne de management de l'école, qui plus est évolutif.

**M. MESURÉ.**- Je veux m'associer à ce que vient de dire Mme Quiot, j'ai été avec mes amis de la FHF l'un de ceux qui autour de la table du conseil depuis très longtemps insistaient beaucoup sur la nécessité d'avoir dans cette école une comptabilité analytique. Tout ce qui nous est présenté cet après-midi montre les efforts considérables réalisés.

Pour revenir sur la dernière intervention ; rien n'est jamais absolument parfait, c'est l'inconvénient de toute comptabilité analytique. C'est-à-dire qu'il y a évidemment des aléas dans les pourcentages et la répartition des imputations. Mais lorsque l'on a la clé des imputations, il ne faut pas les changer sans arrêt.

Mais encore, bravo et merci à tous ceux dans l'école qui ont fait un pas de géant par rapport à ce que nous avons entendu il y a à peine un an et demi. L'effort, l'organisation et la méthodologie sont extrêmement intéressants à souligner.

**Mme ROUSSEL.** - Je suis tout à fait d'accord avec vous sur le fait de ne pas changer les clés de répartition tous les ans, mais ne pas oublier la méthode qui permet obtenir des résultats est aussi essentiel. Sinon, on considère les résultats comme avérés ; or, lorsqu'il y a une part d'arbitraire, il ne faut jamais l'oublier sinon on interprète de façon abusive.

**M. MESURÉ.**- Tout à fait.

**M. CHAMBAUD.**- C'est une constatation faite récemment que l'école est plutôt en avance par rapport aux établissements d'enseignement supérieur, mais aussi par rapport au réseau des écoles de service public. Nous sommes tous confrontés d'une manière ou d'une autre à cet élément qui nous permet d'avoir le plus possible une objectivation des recettes et des coûts, et surtout de leur ventilation.

Je voulais faire un commentaire sur le dernier point précisé par le président. Cela nous permet de commencer à produire des coûts généraux par étudiant ou par élève. Je reviens à ce que disait Pascale Roussel, il est important de les avoir mais aussi de comprendre comment ils sont mis en place et calculés. Nous allons très vite avoir des tentations de les comparer de façon assez caricaturale avec des établissements qui ne sont pas de la même taille que le nôtre ou à des niveaux différents d'études. C'est la même chose avec les élèves

fonctionnaires, car nous devrions pouvoir avoir des comparaisons avec des écoles de service public. Cela étant, elles sont aussi toutes dans des contextes particuliers.

Nous sommes véritablement dans une capacité de plus en plus grande à obtenir des données et les partager, y compris au sein de cette instance. C'est une manière de dire : « ne prenons pas les 10 000 € comme la vérité absolue qu'il va falloir diffuser un peu partout », je pense que c'est relativement solide, mais c'est aussi dans un contexte où nous avons 300 à 400 étudiants de niveau master alors que d'autres structures ont 20 000 personnes. Il est important d'avoir une certaine précaution dans la façon dont on utilise ces résultats.

**M. COMBES.**- Nous sommes contents d'être en avance par rapport à d'autres institutions. Et une manière d'avoir deux pas d'avance est d'améliorer encore un peu plus cette comptabilité analytique en faisant des analyses de sensibilité. C'est quelque chose d'assez simple, qui consiste à modifier la clé de répartition et voir si cela modifie à la marge ou de manière substantielle les résultats. Cela permet d'avoir une mesure de la robustesse de la méthode. C'est quelque chose d'assez standard.

**M. DEBEAUPUIS.**- Message bien reçu. Si vous n'avez pas d'autres interventions, je vous propose de passer au point suivant.

## **8. AFFAIRES GENERALES :**

### ↳ 1. Site parisien : avenant à la convention actuelle et nouvelle convention d'occupation des locaux du bâtiment MSH Paris Nord – George Sand avec l'Université Paris 13

**Mme de LAROCHELAMBERT.**- Deux documents sont présentés à votre délibération. Le premier est un avenant à l'actuelle convention d'occupation des locaux de la MSH Paris-Nord qui arrive à échéance le 15 septembre prochain et correspond à une régularisation d'une situation marginale. Depuis début avril, Paris-XIII souhaite que nous lui rendions la possibilité de disposer de deux locaux qui n'étaient pas occupés (un bureau, une salle de réunion) pour une surface totale de 56 m<sup>2</sup>.

Le second avenant concerne un projet de renouvellement de la convention concernant les locaux que nous occupons à Paris-XIII pour une durée d'un an à partir du 15 septembre, dans des conditions différentes.

Cette nouvelle convention s'inscrit dans un contexte évolutif avec :

- une stratégie d'implantation parisienne de l'EHESP ;
- un regroupement réussi des deux équipes parisiennes autrefois dispersées ;
- la volonté d'assurer aux étudiants du MPH un enseignement et un environnement logistique parisien de meilleure qualité, en tout cas favorisant leur insertion ;
- à partir de juin 2019, la livraison de la première tranche du campus Condorcet au pied même du bâtiment que nous occupons partiellement ;
- la poursuite de la dégradation de la situation financière de l'EHESP qui oblige à être très attentif à l'ensemble des dépenses, dont les locations ;
- la démarche d'élaboration du schéma pluriannuel de stratégie immobilière dont les discussions se poursuivent, qui inclut l'avis du préfet de région Île-de-France sur le contrat de location parisien.

Pour vous présenter le projet qui est soumis à votre délibération, j'ai été missionnée par Laurent Chambaud en début d'année afin d'étudier les conditions dans lesquelles pouvait se poursuivre l'occupation des locaux de la MSH Paris-Nord, ou en tout cas les activités parisiennes. Pour ce faire, avec un groupe projet représentant les différentes professions présentes sur ce site, nous avons étudié les conditions de cette occupation avec notamment quatre éléments majeurs :

- conditions pédagogiques et logistiques offertes aux étudiants du MPH ;
- évolution du centre de documentation ;

- le développement ou non de la formation continue, notamment de courte durée ;
- les conditions d'exercice de la recherche, les chaires et l'implantation physique des espaces de bureau y afférent.

Les discussions et travaux ont conduit au projet de convention qui vous est proposé pour une durée d'un an. Effectivement, cela nous permet de demander à Paris-XIII de consolider un certain nombre de demandes ou de sujets encore flous dans les réponses que nous obtenons de leur part. Par ailleurs, avec l'ouverture du campus Condorcet qui est une vraie chance pour le site, nous imaginons que nous pourrions d'ici un an, mieux préciser la place de l'école dans ce campus.

Nous avons abouti à des améliorations matérielles proposées aux étudiants dans les locaux actuels et des perspectives de travail préfigurant le futur grand équipement documentaire du campus Condorcet. Ce sera une structure particulièrement performante et importante (plus de 1 000 postes de consultation et une centaine de documentalistes). Ce centre sera décalé dans la livraison de la première tranche du campus Condorcet et ne devrait ouvrir qu'en janvier 2020.

Les réunions que nous avons eues notamment avec la responsable de ce futur centre ont laissé entrevoir qu'ils étaient demandeurs que pendant la durée de notre convention, nous puissions travailler avec les différents acteurs pour aboutir à la rentrée de septembre 2019 à un partenariat entre l'école et ce GED par un partage des locaux du centre de documentation, que nous n'occupons pas à 100 %. Il s'agit que leurs chercheurs puissent venir consulter les documentations qui seraient acheminées au quotidien depuis un site de stockage provisoire à Marne-la-Vallée (système de rapatriement par une équipe mandatée par le GED).

Le point le plus faible de nos organisations est la formation continue que nous n'avons pas pu développer autant que nous le souhaitons faute d'équipements adaptés à l'enseignement.

Avec une participation très positive des personnels du site, nous avons travaillé à réduire les espaces de bureaux que nous occupons jusqu'au 15 septembre en les concentrant sur la plus grande des deux ailes, en les redistribuant, avec également l'acquisition de quelques équipements supplémentaires et en accompagnant le déménagement par des professionnels.

Ceci se solde par un coût global d'occupation en 2017-2018 de 387 000 € et une réduction prévisionnelle de 70 000 € de notre loyer à partir du 15 septembre.

Voilà pour le contenu de ce projet de convention.

**Mme ROUSSEL.**- Je suis un peu préoccupée de cet avenant sur une seule année, cela ne nous met-il pas en position de faiblesse vis-à-vis de Paris-XIII ? N'aurait-il pas été possible de prévoir une prolongation sur trois ans, avec un avenant que l'on pourrait refaire éventuellement l'année prochaine en fonction de l'évolution des négociations ? Quel est le plan B si au bout de six ou huit mois, Paris-XIII nous signifie notre départ ? Ne pouvait-on prévoir trois ans, quitte à avoir une condition de revoyure à un an ?

**M. CHAMBAUD.**- C'est une question que nous nous sommes posée mais notre sentiment est plutôt inverse : si nous partons sur une convention de trois ans, la situation risque d'être difficile car un certain nombre d'éléments dans les mois et même semaines à venir vont pousser à une discussion solide avec Paris-XIII. Faire traîner serait à mon avis la pire des choses. Nous devons avoir un positionnement de leur part, notamment en matière d'accueil du public et de travaux nécessaires pour être classé en tant que ERP (établissements recevant du public). D'expérience, nous nous sommes souvent heurtés à des difficultés pour obtenir des réponses rapides et claires de Paris-XIII.

Deuxièmement, nous avons aussi besoin de clarifier les éléments de notre éventuelle adhésion au campus Condorcet. Pour cela, nous devons être dans des horizons les plus proches possible, la première phase du campus est en cours. C'est pourquoi nous avons besoin le plus rapidement possible de réponses.

Dans ce contexte, nous aurons peut-être des décisions à prendre sur notre capacité à rester ou non dans cet endroit. Mais je ne suis pas certain que diluer cette problématique sur trois ans soit un moyen d'obtenir des réponses claires sur un certain nombre de sujets. Vous connaissez aussi bien que moi certaines anecdotes concernant des réponses tardives de Paris-XIII, y compris sur des sujets très logistiques du quotidien.

Pour nous, il n'est pas acceptable que cette situation traîne. Nous devons être au clair le plus rapidement possible sur la capacité de travailler cette implantation parisienne dans de bonnes conditions.

Pour ajouter un dernier point, nous sommes aussi en train de faire le plan stratégique et le COP. C'est pourquoi nous devons avoir des réponses claires sur notre situation parisienne, je pense que c'est aussi une attente des tutelles.

**M. COMBES.**- Je n'ai pas compris qu'elles étaient les alternatives. L'idée est de rejoindre le Campus Condorcet si le bâtiment le permet ?

**M. CHAMBAUD.**- Ce sont deux éléments liés mais différents. Il y a d'un côté le devenir du bâtiment et la question de savoir s'il fera partie ou non du Campus Condorcet. Sur ce point, je me défausserai plutôt vers le MESRI car les échos qui me sont parvenus étaient assez différents. Le deuxième sujet est notre éventuelle appartenance au Campus Condorcet, pour cela nous devons présenter une demande auprès de l'établissement public, et donc une décision des membres pour accepter ou non la candidature de l'école. Dans ce contexte, nous devons avoir une discussion et une négociation avec eux sur ce que seraient nos droits et nos devoirs.

**M. LE RAT.**- Il est vrai que beaucoup de questions restent en suspens par rapport au développement de nos activités en région parisienne. Mme de Larochembert listait les différentes activités que nous avons en développement sur le campus Condorcet, notamment la formation continue qui ne semble pas prendre. C'est un vrai sujet car cela soulève la question de notre capacité à dégager des ressources propres dans le domaine.

Quant au MPH, il fonctionne plutôt bien, et le directeur rappelait qu'il a été évalué de façon très positive par le HCÉRES.

De façon générale, c'est aussi la question de notre inscription dans l'Université de Paris alors que le Campus Condorcet est une autre organisation.

Tout cela soulève beaucoup d'interrogations. Il s'avère que lors du dernier CT, nous avons posé la question d'un maintien d'une implantation à Paris. C'est un sujet à discuter dans le cadre de l'élaboration du futur contrat d'objectifs et de performances. Le fait de n'envisager qu'un an sur le plan tactique et stratégique est plutôt une bonne idée, car cela oblige en interne mais aussi avec nos différents interlocuteurs à avancer plus vite sur la question. Cela fait beaucoup d'équations à plusieurs inconnues, et renvoie sans doute à un débat que nous devrions tenir entre administrateurs.

**Mme QUIOT.**- Il est mentionné que le CHSCT avait été consulté, ce qui est très bien. Il serait bien de mettre également le visa dans la délibération, et notamment de le joindre au dossier pour une prochaine fois.

**Mme de LAROCHELAMBERT.**- Le CT a également approuvé.

**M. DEBEAUPUIS.**- Je mets donc aux voix cette délibération avec les derniers éléments qui viennent d'être évoqués.

- *avenant à la convention actuelle du site parisien de l'EHESP :*

☒ Vote à main levée sur la délibération n° 15/2018 : 2 abstentions.

- *nouvelle convention d'occupation des locaux du bâtiment MSH Paris Nord – George Sand avec l'Université Paris 13 :*

☒ Vote à main levée sur la délibération n° 16/2018 : unanimité.

↳ 2. Restauration collective : point d'étape sur la mise en œuvre de la concession de service public pour la restauration et avenant au contrat avec la société ANSAMBLE

**Mme de LAROCHELAMBERT.**- Ce point est reporté à la prochaine séance, sachant qu'en tout état de cause, nous devons aussi ajouter des points complémentaires relatifs à la restauration, notamment le bilan financier au bout d'un an d'exploitation. Nous avons soumis un avenant à la concession actuelle au vote du comité technique avant-hier qui a été négatif à l'unanimité. Nous allons donc reproposez une date, dans l'attente, le sujet n'est pas soumis à la délibération du CA.

**Mme RESID.**- Je voulais attirer l'attention sur les tarifs importants du restaurant sachant que le rapport qualité-prix est jugé non satisfaisant par la majorité des élèves fonctionnaires. Nous espérons que la modification de ce contrat pourra conduire à une révision à la baisse du tarif de base.

**Mme de LAROCHELAMBERT.**- Il a bien été précisé que l'avenant portait sur des points excluant les tarifs, ceux-ci ayant été votés pour cinq ans par le conseil d'administration. Les points que nous avons soumis au vote du CT étaient complémentaires et n'avaient pu être traités dans la convention initiale, notamment le remboursement à ANSAMBLE des frais d'intérim qu'ils assurent pour les personnels que nous mettons à disposition de l'entreprise.

Par ailleurs, un certain nombre de prestations n'ont pas été prévues dans la convention initiale. C'était aussi la possibilité pour des acteurs hors EHESP de faire appel à ANSAMBLE pour les prestations spéciales pour lesquelles ils sont en attente d'un texte permettant ces nouvelles modalités. C'est l'objet de l'avenant, puisque nous ne pouvons pas toucher aux fondamentaux de la convention qui a été adoptée pour cinq ans, même si nous entendons vos remarques.

**Mme RESID.**- J'avais bien compris que ce n'est pas le fond de l'avenant, mais il est prévu une nouvelle discussion du contrat un an après, soit en juillet. Cela pouvait être l'occasion d'interroger les tarifs.

**Mme de LAROCHELAMBERT.**- Nous voyons ANSAMBLE tous les trois mois, il y a effectivement une discussion approfondie au bout d'un an mais qui ne touche pas aux fondamentaux de la convention. Nous débattons régulièrement d'autres éléments (qualité de la prestation). Mais la révision des modalités de la prestation n'est pas possible. Je parle sous le contrôle de Sylvie Prioul.

**Mme ROUSSEL.**- J'ai bien compris qu'il n'était pas possible de réviser les tarifs, mais est-il prévu une révision de la participation de l'école qui permettrait d'entendre la demande des élèves et l'insatisfaction assez générale sur le niveau des tarifs face à ce que M. Rosenblatt n'est pas là pour rappeler : le maintien depuis des années du même niveau d'indemnisation des élèves.

**M. CHAMBAUD.**- Je pense que nous n'allons pas ouvrir le débat maintenant.

**M. DEBEAUPUIS.**- Nous vous proposons donc d'y revenir en octobre. J'entends ce qui est dit par certains représentants des élèves, je ne suis pas sûr d'avoir bien compris ce qui était en cause : les tarifs ou la qualité, ou les deux, s'il s'agit des prestations de base ou des prestations spéciales. En octobre, il sera bien d'avoir des éléments de comparaisons avant et maintenant.

**M. CHAMBAUD.**- L'un des éléments qui nous incitent à reporter ce point est qu'il est important que nous le fassions sur la base de données les plus factuelles possible. Une enquête a été faite et des premiers éléments en sont ressortis. Il sera mieux pour le conseil d'administration d'avoir ce débat sur la base de cette analyse.

**M. DEBEAUPUIS.**- Nous revenons au bilan social

## **7. PRESENTATION DU BILAN SOCIAL 2017**

**Mme RENAULT.**- Je vous présente Mathilde Courtot, que j'ai invitée à participer à cette présentation puisque c'est elle qui a compilé les données et préparé ce bilan social 2017. C'est également elle qui suit la masse salariale ; lorsque nous avons évoqué la justesse des prévisions, c'est à son actif.

Nous vous proposons une version synthétique de ce bilan, sachant que les données n'évoluent pas significativement d'une année sur l'autre, ce sont les mêmes ordres de grandeur, qu'il est tout de même bon de rappeler.

### *• Effectifs rémunérés*

Nous commençons par les élèves fonctionnaires hospitaliers dont les effectifs sont stables en nombre, soit 470 contre 464 l'année précédente. Sous ce total, apparaît la répartition des effectifs par filière, celle des DH et des D3S se détache vers le haut du graphique puisque non seulement ce sont les promotions les plus nombreuses, autour de 80 par an, mais il faut aussi compter deux promotions puisque la scolarité se déroule sur deux ans.

Les directeurs des soins et les classes préparatoires affichent des chiffres d'une grande stabilité. Nous constatons en revanche une baisse des effectifs rémunérés sur la filière des Attachés, qui s'est prolongée sur la rentrée 2018. Nous sommes un peu préoccupés par la faiblesse des effectifs alors que dans le même temps, nous constatons une demande croissante d'accueillir des attachés d'administration hospitalière par la voie de la FAE. On constate un transfert de la formation initiale vers la formation adaptation à l'emploi.

### *• Plafonds d'emplois et emplois sur ressources propres*

- MSS : 313 en 2017 (339 en 2015, 325 en 2016, 305 en 2018),
- MESRI (hors doctorants) : 20 (22 pour régularisation emplois Sauvadet),
- doctorants sur budget école : 13,
- hors plafond sur ressources propres : 109 ETP.

Sur l'ensemble des personnels rémunérés au 31 décembre 2017 (tous statuts), on note très peu d'évolution sur les trois dernières années : 458 au lieu de 455 l'an passé. Par contre, les emplois sur ressources propres progressent à 113 en 2017 (85, 95 les années précédentes), et des CDI sur ressources propres (11 à fin 2017) s'agissant de professionnels qui ont cumulé six ans d'ancienneté à durée déterminée que nous conservons dans nos effectifs. Nous cherchons en règle générale à leur trouver un emploi sur un poste permanent dès que possible.

Les plafonds d'emplois et hors plafonds MSS et MESRI ont été finalement respectés ; vous vous souvenez qu'en octobre de l'année dernière, nous n'étions pas sûrs de pouvoir atteindre la cible des 313.

Nous avons ici un focus sur les personnels titulaires affectés, gérés par le MSS, soit 158 fonctionnaires, avec assez peu de catégorie A. Historiquement, jusqu'à la titularisation via le concours réservé Sauvadet et quelques promotions par concours, nous n'avions pas d'emplois de catégorie A intégrés à l'école. La plupart des fonctionnaires de catégorie A de l'établissement sont des fonctionnaires détachés de leur administration d'origine. Depuis le Sauvadet et deux promotions par concours, nous avons maintenant des catégories A fonctionnaires titulaires du plafond Santé. Sur la catégorie B, on ne note pas beaucoup de variations par rapport aux années précédentes.

### *• Contractuels*

Les contractuels sur budget école sont au nombre de 116 à fin 2017 sur postes permanents. Ce nombre de contractuels diminue car dès lors que le plafond d'emplois MSS diminue, nous nous organisons en interne et nous avons un peu moins de volume d'emplois au total. Il faut également citer les faits des titularisations Sauvadet de 2014 à 2016, c'est-à-dire des contractuels qui ont glissé du côté des fonctionnaires.

Le budget de ressources propres augmente : 85, 95, 112. Ceci est lié directement à l'évolution des contrats de recherche, des formations, des chaires, des doctorats, et de quelques emplois aidés. Sur ce point, nous sommes sur une grande stabilité. Au total, les contractuels sur ressources propres représentant le quart de notre effectif.

Les personnels contractuels sont principalement représentés dans la catégorie A, généralement ingénieurs d'étude et de recherche. On compte moins de contractuels en catégories B et C. Le total, tous budgets confondus (école et ressources propres) est de 151. Les contractuels sont payés sur les grilles ITRF de l'enseignement supérieur, les CDD et CDI ont les mêmes conditions salariales, même avancement d'ancienneté et même niveau de prime.

S'agissant du dispositif Sauvadet, nous avons terminé la deuxième campagne, dans la continuité du dispositif Sauvadet I qui s'était déroulé entre 2014 et 2016. Pour rappel, celui-ci permet aux contractuels qui ont cumulé X années à une date précise (d'abord 2013, puis 2014) de passer des concours réservés. Cela avait permis de titulariser 2 ingénieurs d'études, 14 attachés d'administration d'État, 1 ingénieur d'études sanitaires et 3 techniciens sanitaires dans sa première version.

Nous avons maintenant les résultats de tous les concours auxquels se sont présentés nos contractuels qui remplissaient les conditions en 2018. Nous avons pu de ce fait titulariser 1 agent de catégorie C, 1 agent de catégorie B et 4 agents de catégorie A sur le grade d'attaché d'administration de l'État. Sur 7 contractuels qui se sont présentés, 6 ont été admissibles, 4 sont reçus. Il faut également citer un agent de catégorie A qui a réussi le concours Sauvadet sur un grade d'ingénieur informaticien du ministère de l'Intérieur ou de la Défense.

Sur les enseignants et doctorants, c'est la même photo que l'année précédente avec : 92 enseignants-chercheurs, 4 professeurs d'université (dont un détaché), 12 maîtres de conférences, 27 détachés (principalement de la fonction publique hospitalière), 44 contractuels, 5 mis à disposition. Nous comptons 23 doctorants rémunérés, nous en avons bien plus qui évoluent dans notre réseau, je ne parle là que des effectifs rémunérés, soit 13 sur le budget école et 10 sur ressources propres sur des contrats de recherche de formation.

#### • *Mouvements de personnel*

Ce sont des données que nous avons intégrées dans le bilan social depuis l'an passé. Ce tableau n'est pas obligatoire mais il est révélateur du turn-over du personnel et de l'énergie que cela représente pour les RH et les services qui les accueillent.

Les entrées et sorties des plafonds se sont stabilisées autour de 54. Surtout, elles sont bien moins nombreuses que celles sur ressources propres, nous avons beaucoup de mouvements en entrée et en sortie. C'est une mobilisation accrue de l'ensemble des services support et un point de vigilance. Cela représente un recrutement ou un départ tous les deux jours ouvrés.

Sur les intervenants extérieurs sollicités en 2017, le chiffre est stable. Tout à l'heure, je disais que la consommation de ressources est assez forte cette année en masse salariale. En nombre l'an passé, le chiffre a été stable à hauteur de 1 610 intervenants qui ont apporté leur expertise à l'école. J'ai également indiqué la répartition entre cette consommation de ressources extérieures entre les différents départements : IDM (54 %), SHS (26 %). La répartition des heures réalisées concerne vraiment les cours magistraux, les TD et TP (hors jury).

Ce graphique sur la répartition du nombre d'heures d'intervention selon l'origine géographique de nos intervenants extérieurs montre sans surprise une majorité de France (91 %), 2 % d'Amérique du Nord et 2 % de l'Europe (5 % Autres).

Concernant la pyramide des âges, nous regardons comme chaque année quels sont les agents qui dépassent les 55 ans, sachant que si l'on est né à partir de 1955, l'âge limite légal est de 67 ans. Mais c'est une donnée à regarder avec attention, d'autant que cela concerne :

- 30 assistantes de formation sur 94, soit le tiers des effectifs,
- 27 enseignants sur 92,
- 45 personnels administratifs et techniques.

Nous surveillons plus précisément les métiers des personnels administratifs et techniques, et notamment des assistantes car elles partent souvent avec leur expertise. Dans certaines organisations, l'assistante est seule et connaît bien la matière enseignée par l'enseignant de référence, cela demande des tuilages particuliers.

Sur les temps de travail et les absences, ce graphique fait le point de 2015 à 2017 sur la maladie ordinaire qui est en stabilité. Cela reste à un niveau très relatif par rapport à ce que l'on constate dans d'autres administrations, nous sommes sur un taux d'absence pour maladie ordinaire à hauteur de 2,42 % par rapport aux journées de travail théorique. C'est faible, même si l'on a l'impression lorsque cela arrive dans un service aux petits effectifs que c'est lourd à porter. En comité technique, les représentants du personnel ont demandé un travail plus particulier : où, comment, regroupés, diffus sur l'année. Nous regarderons comment approcher ce chiffre. Les congés longue maladie concerne 4 agents. On compte moins de congés maternité, 1 seul congé paternité et 1 accident du travail (un agent représentant à lui seul 365 jours).

Sur la formation et préparation aux concours, l'année ne restera pas dans les annales. Nous n'avons eu que deux admis à des concours hors Sauvadet. Il faut souligner que les concours nationaux sont très sélectifs, certains professionnels se sont parfois préparés seuls ou avec nous, pour se présenter huit à dix fois sans réussir à passer la barre du concours de secrétaire administratif. Toutes les demandes d'inscription à une préparation aux concours sont satisfaites.

Quant aux promotions par tableau d'avancement, sur 185 agents qui remplissaient les conditions d'une promotion, l'application des quotas a permis à 11 personnes seulement d'être promues en commission paritaire.

Sur les rémunérations femme-homme, ce graphique est intégré depuis l'an passé dans le bilan social. Mathilde a essayé de travailler la meilleure méthode possible pour approcher l'analyse sur une éventuelle différence de rémunération entre les femmes et les hommes à l'EHESP. La réponse tient dans les métiers occupés.

Sur la méthode, nous avons pris les 50 rémunérations les plus hautes et les 50 les plus basses. Nous rappelons que l'effectif de femmes sur l'effectif total est de 70 %. Si je reprends la formule de l'approche : sur les 50 rémunérations les plus basses, les femmes représentent 66 % alors qu'elles sont 70 % dans l'effectif général. Cela signifie que ce ne sont pas les femmes qui sont majoritairement dans les rémunérations les plus basses. À l'inverse, parmi les 50 rémunérations les plus hautes, les femmes ne sont représentées que pour 42 % alors que dans l'effectif global, elles représentent 60 % de la population.

Les femmes se situent en fait au milieu, ni dans les rémunérations les plus basses, ni dans les rémunérations les plus hautes. Nous avons un effet le poids du personnel du LERES avec beaucoup de préleveurs, tous masculins, tous de catégorie C, qui tirent dans les 50 rémunérations les plus basses. Peut-être convient-il d'introduire de la mixité dans les recrutements des préleveurs, pour autant que l'on trouve des femmes tentées par ce métier.

De l'autre côté de la barre, parmi les rémunérations les plus hautes, on trouve les enseignants-chercheurs surtout détachés qui sont des promotions un peu anciennes, majoritairement masculines. Nous avons plus d'enseignants-chercheurs masculins en fin de carrière. Un rétablissement de l'équilibre passera peut-être par nos recrutements de maîtres de conférences actuels car, pour le coup, nous sommes en sur-représentation féminine. Sur cinq titularisations de maîtres de conférences, on compte 1 homme et 4 femmes.

Voici quelques données concernant la responsabilité sociale de l'école :

- 3 contrats aidés. Ils étaient plus nombreux l'année dernière, mais le gouvernement a changé de dispositif et le temps que nous nous retournions vers le parcours « emploi compétence », certains contrats aidés sont arrivés à échéance ;
- 7 apprentis (bac + 2, bac + 5) ;
- 52 stagiaires rémunérés ;
- 19 agents reconnus travailleurs handicapés ;
- 22 agents en télétravail (dispositif élargi en 2018 à une vingtaine supplémentaire) ;
- une difficulté à stabiliser la présence d'un médecin de santé au travail, malgré le recours à un cabinet de recrutement.

Je vous remercie.

**M. DEBEAUPUIS.**- Merci beaucoup pour cette présentation.

**M. CHAMBAUD.**- Il a été présenté au comité technique et au CHSCT et a reçu un avis favorable.

**Mme ROUSSEL.**- Merci pour ce bilan social très fourni, notamment dans sa partie écrite dont certains éléments n'ont pas été présentés. Je voulais notamment pointer le fait que nous avons obtenu le respect du plafond d'emplois de manière très serrée et que, parallèlement, on a vu une augmentation des CET. Cela signifie qu'il n'est pas impossible que l'on soit vraiment au maximum de ce que nous pouvons faire sur la réduction des postes. Mon intervention sur ce thème ne vous étonnera pas.

**Mme QUIOT.**- Vous continuez à parler d'ETP alors que les plafonds d'emplois sont fixés en ETPT, cela change-t-il la donne ?

**Mme RENAULT.**- Non, c'est une mauvaise habitude de ma part, ce sont bien des ETPT qui comprennent les temps partiels, les entrées et sorties en cours de mois.

**Mme QUIOT.**- A-t-on une idée du GVT dans l'école ? Au vu de la structure des âges, est-il envisagé de travailler la question ?

**Mme RENAULT.**- Nous avons des indicateurs lorsque nous préparons la prévision budgétaire. Si nous sommes aussi souvent dans la réalisation de la prévision, c'est que nous intégrons bien ces calculs GVT. Mais en tirer un GVT moyen est extrêmement compliqué car nous avons tellement de statuts, d'évolution indiciaire, de personnels détachés pour lesquels on a parfois l'information du changement d'échelon six mois après, que nous préférons ne pas l'annoncer.

Par contre, lorsque la masse salariale du plafond Santé reste stable alors que l'on diminue en nombre d'emplois, c'est bien en raison à la fois de l'effet GVT, de la revalorisation des carrières, de la réforme PPCR, les transferts prime-point, l'augmentation du prix du point.

**Mme QUIOT.**- Il s'agit de faire la part des choses entre les mesures décidées par le gouvernement qui s'impose à l'école et la maîtrise qu'elle peut avoir de ses effectifs, avec en plus un effet volume, un effet tarifs.

J'aimerais également savoir si les contractuels sont tous de droit privé ou si certains sont des fonctionnaires détachés sur des contrats.

**Mme RENAULT.**- Presque tous nos fonctionnaires sont détachés sur des contrats en catégorie A, à l'exception des 14 titulaires du plafond d'emplois. Ils viennent des autres fonctions publiques ou, au sein de la fonction publique d'État, d'autres administrations. Par ailleurs, tous nos contractuels sont de droit public, excepté les emplois aidés. Les fonctionnaires détachés de catégories B et C ne sont pas détachés sur contrat mais intégrés.

**Mme QUIOT.**- Pourquoi n'avez-vous aucune catégorie A en position normale d'activité, pourquoi sur contrat ? C'est l'habitude j'imagine. C'est autorisé maintenant et même recommandé. Je pense qu'il y a une petite différence dans les coûts. C'est juste une question.

**Mme RENAULT.**- Nous sommes restés sur cette pratique qui voulait que l'ENSP n'ait pas d'emplois propres intégrés en catégorie A. Nous avons voulu être acteur de notre politique de recrutement. À l'ENSP, les emplois de catégorie A intégrés étaient ouverts uniquement à des IASS, des directeurs d'hôpital, on n'avait plus la main sur le recrutement. C'est ce que j'ai compris de l'histoire et pourquoi nous sommes sortis de ce dispositif et avons pris l'habitude de prendre nos fonctionnaires de catégorie A en détachement sur contrat. C'est la différence avec une ARS ou une Direccte où cela passe en commission paritaire à Paris.

**M. DEBEAUPUIS.**- Merci pour ces précisions.

☒ Vote à main levée sur la délibération n° 14/2018 : **Unanimité.**

## **9. FORMATIONS**

### ↳ 1. Politique tarifaire de formation continue pour 2019

**Mme BOURGEOIS.**- Ma présentation tiendra en trois points, avec d'abord quelques résultats chiffrés sur l'année 2017, les propositions que nous vous soumettons dans le cadre de la politique tarifaire pour l'année 2019, les perspectives 2018-2019 sur le champ de la formation continue.

#### • *Résultats chiffrés*

La formation continue est en augmentation de 9 % mais avec des disparités assez importantes. Sur les sessions proposées au catalogue, l'augmentation est de 15 %, tandis que les sessions sur mesure sont en baisse de 5%, malgré un maintien des sollicitations. Le nombre de sessions réalisées à la fois sur catalogue et sur mesure sont à +9 %. Le taux d'annulation reste relativement stable, autour de 9,8 %.

Le nombre de stagiaires a beaucoup augmenté, à +19,7 %. Parallèlement, le nombre de jours-stagiaire reste stable. Cela signifie que la durée moyenne de formation diminue. En 2017, la durée moyenne est de 3,2 journées, contre 3,8 en 2016.

Les recettes sont en baisse de 17 % par rapport à 2016. C'est une baisse inégale selon le type de formation.

Sur le master, la diminution des recettes est de 7 %. Un élément explicatif est que 2017 a été la première année pleine d'application du dispositif selon lequel les étudiants en formation continue qui ne trouvaient pas de financement pouvaient venir avec un tarif de formation initiale, c'est-à-dire qu'au lieu de s'acquitter de 5 000 €, ils payent 256 € de droits d'inscription universitaire.

On note également une baisse de 22 % sur les formations sur mesure, en lien avec le décalage d'encaissements des recettes. Nous en attendions une grande partie sur décembre qui a été finalement encaissée en janvier et février 2018. Nous avons eu une difficulté en 2017 à répondre aux sollicitations de formation sur mesure, ce qui représente 50 demandes auxquelles nous n'avons pas pu répondre faute d'intervenants disponibles. Je reviendrai sur les perspectives de travail pour nous améliorer sur ce point.

Sur les autres recettes, on observe une grosse diminution de 52 %, notamment sur les recettes internationales (master EuroPubHealth et MPH.) Pour l'un des deux masters, une grande partie des recettes a été encaissée en 2016 mais elle concerne également l'année 2017, et une partie sera également encaissée en 2018. C'est donc une baisse qu'il faut considérer au regard de tous ces éléments.

Sur la répartition des sessions de formation, on retrouve les thématiques du COP :

- 59 % sur Organisation, pilotage, régulation et management des services de santé ;
- 15,6 % sur Promotion de la santé et prévention (en augmentation depuis 2016) ;
- 11,4 % sur Politiques sociales et de santé ;
- 8 % sur Sécurité sanitaire ;

- 6 % sur Environnement et santé.

• *Propositions de politique tarifaire 2019*

Nous proposons de maintenir les tarifs pour les formations diplômantes et les parcours longs (masters, mastères spécialisés, diplômes d'établissement, certificats) ; et les formations sur-mesure en gardant la possibilité de pénétrer de nouveaux marchés par une politique promotionnelle.

Le master 2 Droit santé éthique et les 3 diplômes interuniversitaires associés sont en cohabilitation avec l'Université de Rennes I dont le CA a adopté la politique tarifaire en avril. Auparavant, le master était à hauteur de 4 455 € de droits d'inscription inclus. Désormais, il faudra ajouter 261,10 € de droits d'inscription, soit un total de 4 716,10 €. Le même raisonnement est à faire pour les DIU associés.

Pour la prochaine diapositive, je laisse la parole à M. Chambaud.

**M. CHAMBAUD.**- Merci. Anaïs Bourgeois est l'adjointe à la directrice de la formation continue.

C'est un point d'information que je souhaite ajouter aux éléments présentés. Nous voulons actualiser et mettre fin au dispositif actuel de libre accès des agents de l'État aux sessions de formation continue de l'école, pour avoir un dispositif discuté et négocié avec notre tutelle Santé.

C'est un dispositif qui existe depuis longtemps et dont nous n'avons pas réussi à trouver l'élément juridique fondateur. Il est interrogé régulièrement, notamment dans le rapport de la Cour des comptes de 2014 qui parle d'une subvention incluant l'obligation de fournir sans facturation 7 000 jours de formation, ce qu'elle qualifie de « dispositif original ». Nous avons des discussions depuis un an et demi, voire deux, avec la direction des RH de notre ministère qui convient avec nous que ce mécanisme est obsolète et qu'il faut le modifier.

Dans ce contexte, j'ai souhaité écrire de façon formelle au ministère, notamment au directeur des ressources humaines, pour lui dire notre souhait de mettre fin au dispositif de gratuité totale pour les agents de l'État sur un nombre de jours calculés de façon assez particulière et dont la raison nous échappe.

En outre, nous n'avons pas un mécanisme satisfaisant à ce jour pour accueillir les besoins en formation des personnes dans les services de l'État. Cela produit deux effets, nous n'avons absolument pas de priorité, c'est une sorte d'ouverture totale au catalogue des personnels de l'État sans savoir si cela correspond aux besoins. La deuxième conséquence est que le dispositif est complètement contourné, notamment au niveau des ARS avec qui nous travaillons sur des dispositifs répondant mieux à leurs besoins et qui les payent.

C'est donc un dispositif qui semble complètement absurde puisque les ARS paient pour leurs agents des dispositifs de formation que nous leur donnons et qui satisfont leurs besoins, alors que par ailleurs, il y a un dispositif gratuit sur des bases réglementaires que nous ne connaissons pas et qui paraît obsolète.

En fait, nous allons vous demander d'adopter la politique tarifaire et non pas cet élément qui est en discussion avec le ministère. Nous souhaitons que le dispositif que nous avons mis en place de facturation s'applique à l'ensemble des personnes, qu'elles viennent de l'État, de l'assurance maladie ou autre. Nous mettons sur la table qu'à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2019, les agents, d'où qu'ils viennent, aient le même accès à nos formations.

Je précise que le sujet a fait l'objet d'une discussion au conseil des formations.

**Mme BOURGEOIS.**- Pour les agents de l'État, la discussion portera sur le fait d'appliquer le tarif formation continue pour l'offre de formation catalogue.

Il y a également une incidence sur les formations d'adaptation à l'emploi pour les IASS, IHCASS, IES, T3S, IGS, MISp, et PhISP. Notre proposition est d'aligner le tarif des FAE sur

celui existant pour les attachés d'administration hospitalière et ingénieurs hospitaliers, soit 825 €/semaine, et une application de la politique tarifaire formation continue catalogue pour les dispositifs sur-mesure.

• *Perspectives 2018-2019*

L'un des engagements du COP était de faire de la formation continue l'un des supports privilégiés de la marque EHESP afin de répondre aux attentes des professionnels.

Pour ce faire, nous avons plusieurs projets de formation :

- reconduction du dispositif de formation à destination des agents de la CNAMTS en collaboration avec EN3S ;
- ouverture de la formation Santé environnement, élaborée en 2016 à destination des élus de la région Auvergne Rhône Alpes, à deux autres régions ;
- certificat Médiateur en santé en partenariat avec la DGOS, qui a été approuvé par le CF.

Le dernier projet prévu avec la CNSA n'aura finalement pas lieu, je n'ai pas d'information en tout cas qui le sous-entend.

Ce sont également des dispositifs de formation mixte pluriannuels alliant le présentiel et la formation à distance, avec le programme Pacte qui existe depuis plusieurs années qui sera élargi à 10 ARS, et un programme pluriannuel avec les GHT en 2019.

• *Qualité*

Depuis l'année dernière, nous sommes référencés sur la plateforme DataDock, qui permet de travailler avec les OPCA et percevoir les prises en charge financière. Cette plate-forme a soumis un certain nombre de critères de qualité auxquels l'EHESP répond. Néanmoins, il faut les actualiser chaque année. L'enjeu pour l'école est de maintenir ce niveau de qualité, d'actualiser ces données et de réfléchir à un circuit le plus efficace possible.

Nous sommes également engagés sur une réflexion pour l'obtention d'une certification à terme, sachant que nous attendons des précisions à propos de la réforme de la formation professionnelle qui laisse entendre qu'il y aurait une certification unique.

Nous développons également la politique de validation des acquis (VAE, VES et VAPP).

Nous souhaitons formaliser une offre de service pour des publics cibles. L'idée est d'accompagner les commanditaires sur la durée en pluriannualité, et d'avoir des modalités mixtes (présentiel, outils collaboratifs, eLearning...) afin de nous adapter aux besoins de ces commanditaires qui sont de plus en plus tournés vers ces nouvelles formes pédagogiques.

Je vous parlais tout à l'heure de notre difficulté en 2017 à répondre aux sollicitations sur les formations sur-mesure faute d'avoir suffisamment d'intervenants disponibles sur les thématiques demandées. Pour y pallier, nous souhaitons constituer un réseau d'intervenants dit de 1<sup>er</sup> cercle, avec des intervenants privilégiés avec qui nous avons l'habitude de travailler afin de garantir un niveau de qualité, et que nous puissions veiller à ce que les exigences de la marque EHESP soient respectées.

Nous engageons également une réflexion sur la dématérialisation du catalogue pour 2020. Cette année, le catalogue 2019 sera encore en format papier. Il sera ensuite probablement dématérialisé, ou peut-être subsistera-t-il un catalogue beaucoup plus ciblé en version papier. Cela reste à définir.

Pour accompagner cette réflexion, une agence de communication et marketing travaille avec nous sur la définition d'une stratégie de marque EHESP. Le but est d'aboutir à un diagnostic des outils de communication dont nous disposons. Cela passera par la refonte de notre site Internet formation continue que nous souhaitons rendre plus interactif en le dotant de fonctionnalités telles que : inscription en ligne, paiement en ligne. Pour accompagner ce changement, nous prévoyons une campagne d'information.

**M. DEBEAUPUIS.**- Merci à vous. Je dois signaler que M. Fouéré a fait part de sa position à distance.

**M. CHAMBAUD.**- Il n'a pu se joindre à nous en raison des problèmes SNCF. Je vous lis le message qu'il nous a envoyé :

*« Je ne pourrai malheureusement pas être présent à ce CA du fait de la grève des trains mais je tenais, sur la politique tarifaire de formation continue 2019, à faire état de la position des représentants des groupes professionnels de la fonction publique d'État : SMISP, PhISP, SNIASS, puisque je disposais de sa procuration.*

*La position est la suivante sur la politique tarifaire de formation continue de l'EHESP :*

*Nous demandons le maintien de la gratuité des formations continues, incluant les FAE, pour les corps de fonctionnaires de l'État du MASS, conformément à l'engagement pris par la secrétaire générale du ministère lors du CNC du 19 juin, puisque celle-ci a indiqué qu'elle partageait la préoccupation de l'UNSA, qu'il ne s'agissait pour elle que d'un problème de « tuyauterie budgétaire ». Entendu par là le changement de direction versant la subvention pour charge de service public puisque c'est maintenant la DSS qui la verse et non plus la DGS.*

*Par conséquent, les coûts à la charge des employeurs ne seraient en rien impactés (service des ministères, agences nationales, ARS). Les éléments qui permettent de fonder cette position sont les suivants : la lettre du SPHISP UNSA à la secrétaire générale des ministères sociaux adressée le 18 juin 2018, la déclaration liminaire du SMISP UNSA lors du comité national de concertation des ARS en date du 18 juin 2018.*

*Je vous remercie de porter cette position. »*

Pour clarifier les choses, y compris par rapport à la délibération, l'idée pour nous est d'avoir de tarifs, qu'ils soient connus et adoptés. Ensuite, si dans ce contexte il y a une gratuité, c'est une exemption des tarifs. Je pense qu'il est important que vous l'ayez à l'esprit car l'idée n'est pas d'avoir un tarif de gratuité. Cela paraît relativement incohérent. Il s'agit d'adopter un certain nombre de tarifs, sachant que des discussions sont en cours avec le secrétariat général des ministères sociaux pour voir comment sortir de cette situation et moderniser le dispositif de manière générale.

**M. SANQUER.**- Précisément, le SMPS est intervenu au conseil des formations sur le sujet car la question est délicate s'agissant d'une formation d'adaptation à l'emploi obligatoire. Pour prendre le cas concret d'un collègue qui intègre un corps de direction par le tour extérieur, il devra trouver un poste et donc réaliser cette formation payante.

C'était le sens de l'intervention de Pierre de Montalembert, représentant le SMPS au conseil des formations. Pour un D3S ou un DH qui suivra une formation d'adaptation à l'emploi de 12 semaines, cela représente un coût de formation de 10 000 €, dont on n'est pas certain que l'établissement soit en mesure de le prendre en charge.

J'aimerais avoir des éclaircissements sur la manière dont on peut régler cela. Nous sommes favorables au fait de valoriser la production d'école, mais il convient aussi de ne pas pénaliser des gens qui, par la promotion professionnelle, accèdent à certains corps de la fonction publique dans lesquels la FAE est obligatoire.

**M. DEBEAUPUIS.**- Je précise que tout ce qui a été dit jusqu'à présent s'applique exclusivement au personnel de l'État.

**M. SANQUER.**- Je le sais, mais nous avons abordé le sujet.

**M. DEBEAUPUIS.**- Nous en avons parlé en Bureau, cela nous donne l'occasion d'être clairs concernant les quelques personnels DH et D3S concernés au titre des formations d'adaptation. Il est précisé page 6 du document qu'une réflexion sera engagée sur une possible harmonisation avec le tarif des autres FAE. Concernant l'année 2019, ces FAE

restent accessibles gratuitement. Il n'y a donc pas de changement pour les formations d'adaptation à l'emploi pour les personnels de direction hospitaliers.

Au vu du sujet précédent, nous avons de la marge sur la contribution hospitalière et le montant financier concerné est nettement plus faible côté personnel hospitalier (entre 300 000 et 400 000 €). Il est clair y compris pour des raisons sociales et de parcours professionnel que vous avez évoquées (tour extérieur) que cela ne peut pas être à la charge d'un établissement individuel ou des personnes. C'est vraisemblablement une situation de mutualisation maintenue, tel que le système est organisé. Sachant que côté État, la discussion est différente puisqu'il y avait, certes, une subvention pour charge de service public, mais outre qu'elle change de nature ou de modalité, c'est l'affirmation même de ce principe qui est un peu différente.

De toute façon, c'est très clair dans l'esprit de l'école et du directeur, il n'y a pas de changement pour les hospitaliers car le contexte est différent. Sachant qu'une discussion aussi rapide et précise que possible doit avoir lieu avec le ministère des Solidarités et de la santé pour ses fonctionnaires.

**Mme QUIOT.**- Une partie des fonctionnaires, ceux des réseaux territoriaux.

**M. LE RAT.**- Par rapport à la formation d'adaptation à l'emploi des agents de l'État, avec ce nouveau dispositif, l'hypothèse posée par les corps professionnels et les collègues en interne qui ont la charge de conduire ces formations, est que les gens ne viennent plus si cela devient payant.

Peut-être la question concerne-t-elle plus précisément le conseil des formations, mais j'aimerais savoir si la formation d'adaptation à l'emploi des inspecteurs ou des médecins, etc., est d'ores et déjà réalisée à 100 % ? Cela sous-entend que l'obligation d'assurer sa formation d'adaptation à l'emploi est un premier niveau. Sinon, que se passe-t-il ?

Si elle est réalisée à 100 % et qu'avec le nouveau dispositif, les publics ne sollicitent plus ces sessions, cela pose la question des formations d'adaptation à l'emploi en général. Dans ce cadre, existe-t-il une réflexion au niveau du ministère sur le chaînage entre formation initiale et formation d'adaptation à l'emploi ?

Cela soulève des questions en cascade, que l'on ne peut pas résoudre au travers des tarifs de l'école. On comprend pourquoi, faute de financement, elle ne veut plus le faire gratuitement, mais cela engage un vrai sujet derrière. Dans ce cadre, il n'est pas évident de se prononcer sur le tarif de la formation continue car cela va avoir des incidences.

**M. DEBEAUPUIS.**- La discussion qu'engage l'école ne vise pas à porter atteinte aux règles statutaires et à la disponibilité des formations d'adaptation à l'emploi ou statutaires, il est clair qu'elles doivent être respectées en vertu des textes qui les prévoient. L'école explique à son ministère de tutelle qu'elle n'est pas fondée à ne pas engager une discussion de facturation vis-à-vis de l'employeur concerné qui se trouve être l'État. C'est à lui de préciser selon quelles modalités il entend respecter sa responsabilité. Il me semble que l'école est très claire sur le fait de ne pas vouloir pénaliser les agents quels qu'ils soient, *a fortiori* lorsqu'il s'agit de dispositions statutaires ou réglementaires.

**M. CHAMBAUD.**- Tout à fait.

**M. COMBES.**- Nous avons été alertés par les collègues qui montent des formations continues. Je comprends la tenue de ces instances mais dans la gestion d'une structure, la procédure n'est pas forcément suffisante pour entendre l'avis des personnes directement concernées et qui s'inquiètent de ne pas avoir été consultées sur cette politique tarifaire en amont.

Je trouve cela assez dommageable, d'autant que ce point ne va pas concerner beaucoup de monde à l'école. C'est-à-dire que s'il faut prendre une décision concernant Paris et que les gens apprennent lors d'un CA que, potentiellement, nous pourrions en partir, c'est

dramatique. Cette forme me préoccupe, et une manière de réduire les RPS est tout de même le dialogue.

**M. CHAMBAUD.**- Sur le premier point, l'objectif, pour nous, est d'avoir une discussion sur les incidences financières précises, y compris si nous poursuivons le dispositif antérieur de gratuité. Pour nous, cela a aussi le mérite de clarifier un historique qui était une accumulation en mille-feuille que ce soit pour les FAE ou les formations continues. À cette occasion, nous avons découvert des tarifs de FAE différents sans en connaître l'origine.

À ce stade, nous souhaitons présenter des éléments qui permettent de discuter à la fois des hospitaliers et agents de l'État sur des bases mieux repérées. C'est d'ailleurs une discussion que nous avons eue au conseil des formations pour comprendre ces éléments entre des formations qui peuvent être statutaires obligatoires, et d'autres un peu moins. On voit bien que le dispositif est complexe, qu'il serait bon d'alléger.

Pour répondre à Christophe Le Rat, comme les autres années, nous affichons un tarif. Par exemple, les pharmaciens inspecteurs de santé publique ont des formations statutaires tous les ans. Au moins, nous savons à ce jour combien cela devrait coûter. La discussion consiste à savoir si, comme les autres années, c'est gratuit, mais dans ce cas il faut bien avoir des recettes en face. Donc, s'agit-il de les prélever sur la dotation de l'Assurance Maladie, ou si l'on estime que les agents doivent avoir des formations statutaires, doit-on dire que c'est dans le cadre d'un fléchage de recettes particulier ?

C'est pourquoi des discussions doivent être ouvertes rapidement avec le ministère pour avoir une vision très claire en face des coûts que représentent ces différentes formations sur les recettes qui peuvent être appliquées.

Quant à ce que disait M. Combes, la situation de la formation continue et la formation pour l'Université de Paris ne sont pas du tout du même ordre. Pour cette dernière, je ne vois pas en quoi on met les personnes au pied du mur, puisqu'aucune décision n'est prise, si ce n'est d'essayer de voir comment poursuivre le partenariat.

Pour les tarifs des formations continues, nous avons réuni l'ensemble des responsables des filières, que je remercie d'ailleurs car ils nous ont éclairés sur certains points, pour voir avec eux comment avancer sur ces situations difficiles, délicates et variables.

Enfin, sur le climat dont vous parlez, je pense que cela ne fait pas partie des éléments de discussion d'aujourd'hui.

**Mme ROUSSEL.**- Pour mieux comprendre les éléments du débat, sait-on dans quelle mesure ces 7 000 jours seront consommés, a-t-on une vision sur les cinq dernières années : qui les consomment, pour quelles activités ? Quels sont les enjeux et les alternatives ? Sans ces informations, il est difficile de se prononcer.

**M. DEBEAUPUIS.**- Vous avez dans votre dossier un tableau sur les trois exercices, de 2015 à 2017, qui vous donne le détail sur quelques lignes des jours ayant fait l'objet d'une gratuité en 2017, soit 4 467, dont 1 736 au titre de la FAE État, 544 au titre du stage statutaire des pharmaciens inspecteurs, etc. Ce sont les éléments dont dispose l'école. Concernant l'alternative, je pense que nous nous sommes exprimés clairement avec Laurent Chambaud, il s'agit de savoir sur quelle enveloppe ces formations sont financées. C'est une discussion entre l'État employeur et l'école prestataire de formations.

**M. CHAMBAUD.**- Nous nous battons régulièrement pour ne pas les appeler « 7 000 jours gratuits », qui figurent dans une convention dont on ignore d'où elle est issue. Nous essayons d'objectiver la façon dont les demandes arrivent, sauf pour certaines formations. Nous avons une dégradation depuis quelques années car, nous avions auparavant quelques priorités pour lesquelles nous mettions en place des programmes. Nous avons vu que c'était de moins en moins le cas. Par ailleurs, on voyait aussi une augmentation de demandes venant des services déconcentrés de l'État, notamment des ARS, qui contournaient ce dispositif. Nous sommes donc de toute façon dans une situation qui demande à être éclaircie.

**M. DEBEAUPUIS.**- Madame Quiot ?

**Mme QUIOT.**- J'aimerais comprendre, il est indiqué 825 €, mais ajoute-t-on qu'il y a une possibilité d'exonération en attendant que le sujet soit réglé, ou attendrez-vous pour faire paraître ces tarifs 2019 que les travaux avec le ministère et la DRH avancent ? Cela n'enlève rien au vote aujourd'hui.

**M. CHAMBAUD.**- Il nous paraît important que le CA délibère aujourd'hui sur ces tarifs. C'est différent pour les FAE car elles vont se mettre en place au fur et à mesure. Il va falloir très rapidement avec le ministère voir comment l'on considère cette tarification, c'est-à-dire une dérogation de gratuité, et si oui de quelle manière. Mais, cela nous permet de dire que, pour nous, le tarif par personne est de tant.

Pour les formations continues, je me tourne vers Anaïs Bourgeois, nous souhaitons envoyer notre catalogue fin août. La difficulté est de savoir comment il va être perçu par les services déconcentrés, et s'ils vont aller chercher des formations gratuites ou non.

**Mme BOURGEOIS.**- Lorsque nous sortons le catalogue en fin d'été, figure toujours la mention « accès gratuit pour les agents de l'État » sur certaines formations qui les intéressent particulièrement. Il est vrai que nous avons besoin de savoir comment indiquer les choses, d'où la demande de délibération sur ce sujet et sur les tarifs.

**M. DEBEAUPUIS.**- Vous avez besoin que l'école se mette au clair avec le ministère de tutelle. Ce n'est pas la même chose. On fait prendre au CA une délibération tarifaire, mais cela n'empêche pas la poursuite des discussions, comme par le passé, en espérant les faire aboutir.

**M. CHAMBAUD.**- J'aurais tendance à dire que cela nous oblige réciproquement à avoir une discussion dans les semaines qui viennent.

**M. DEBEAUPUIS.**- Je ne suis pas spécialiste des finances publiques, mais l'autre solution serait que l'ordonnateur facture et de voir ensuite si l'on est en situation de recouvrer ou non.

**M. NOËL.**- Tel que l'on vote la politique tarifaire, je suis obligé d'appliquer le tarif, et je ne peux pas avoir quelque chose de gratuit. Sinon, j'ai une décision d'exonération, mais qui la prend et au vu de quoi ?

**M. DEBEAUPUIS.**- Nous disons la même chose, c'est bien l'objet de la discussion dont le directeur demande la clarification.

**M. MESURÉ.**- En béotien, je me retranche derrière le bon sens, je ne vois pas ce Conseil pouvoir décider pour un employeur, quels qu'ils soient, des catégories d'emplois qu'il veut considérer comme gratuites. Ce n'est pas le rôle de notre conseil. Le directeur général a été très clair ; on peut approuver des tarifs, mais nous ne pouvons pas nous substituer à l'employeur pour en dispenser certains, nous ne pouvons en aucun cas voter sur la gratuité. Je ne sais pas ce qu'en pense Mme Quiot.

**Mme QUIOT.**- Au début, j'avais compris que nous votions sur les tarifs, avec un tarif indicatif pour des formations dispensées aujourd'hui de paiement. J'ai demandé un éclaircissement ; nous ne votons pas sur un principe de gratuité ni sur les bénéficiaires. Ce sont deux sujets séparés. Mais nous devons avoir une référence à la politique tarifaire de l'école, et que pour toutes les formations dispensées, il y ait un tarif 2019. Après, il appartient de régler différemment les gratuits, les modalités de facilité de paiement, etc. Cela ne nous regarde pas. En revanche, il importe que l'école ait une validation du conseil sur le tarif 2019.

**M. DEBEAUPUIS.**- Nous adoptons bien une grille tarifaire dont les modalités spécifiques d'application aux fonctionnaires d'État continueront d'être discutées dans les semaines qui viennent.

☒ Vote à main levée sur la délibération n° 18/2018 : 8 abstentions.

↳ 2. Modalités de contrôle des connaissances des formations diplômantes pour 2018-2019 (dont intégration de l'engagement étudiant)

**Mme LEFÉBURE.**- Dans le même esprit de clarification d'ordre qui a présidé à ces décisions sur les tarifs de la formation continue, je vous ramène sur le versant des formations diplômantes. Nous sommes ici dans le domaine de formation universitaire qui concerne pour le moment les étudiants. Il s'agit de la suite de ce que nous avons abordé l'année dernière, à savoir les modalités de contrôle des connaissances.

Cela concerne uniquement les masters et les mastères spécialisés pour lesquels des étudiants sont inscrits à l'EHESP. Sur votre fiche, figure une liste de mastères spécialisés qui est plus réduite par rapport à la vraie liste des masters de l'école car il existe des formations pour lesquelles les étudiants sont inscrits dans l'établissement co-accréditant.

Nous nous sommes engagés l'année dernière à un travail d'harmonisation en vue de la publication des modalités de contrôle des connaissances, dans le respect de la loi du 27 janvier 2017 et l'engagement étudiant en toute transparence, c'est-à-dire que l'étudiant sait avant de commencer sa formation sur quelles bases il va être noté et aura ou non son diplôme.

Dans le document, vous avez les modalités de chacun de ces masters et mastères spécialisés. Ce qui apparaît à l'écran rappelle ce que nous avons fait depuis l'année dernière, à savoir ce qui a guidé notre travail d'harmonisation. Auparavant, il existe de grandes disparités entre les modalités de contrôle des connaissances des différents masters/ères. Nous avons essayé d'harmoniser la présentation tout en gardant des spécificités pour chacun de ces masters/ères, très différents selon la discipline et les établissements partenaires, sur les vraies modalités de contrôle.

Nous avons choisi de faire paraître dans les tableaux, les unités d'enseignement, le nombre de crédits ECTS, les systèmes de compensation qui s'appliquent, les règles applicables pour les notes éliminatoires et l'organisation de sessions de rattrapage, ainsi que les modalités de reconnaissance de l'engagement étudiant.

C'est un travail nécessaire de clarification sur lequel vous nous avez demandé de nous engager, conseil des formations et administrateurs. Certains masters étaient plus explicites que d'autres, désormais, tout le monde est sur le même registre. Les deux conseils nous avaient invités à réfléchir à une possible application des modalités de reconnaissance de l'engagement étudiant pour les populations élèves.

Je vous rappelle que la loi n'oblige pas à avoir cette reconnaissance car ce ne sont pas des étudiants. Mais nous avons collectivement discuté du fait qu'ils ont la chance d'être dans un établissement qui accueille aussi des étudiants et qu'il pourrait leur être bénéfique de leur trouver des modalités.

Nous avons décidé de considérer cette première année comme un pilote pour voir comment se passe ce dispositif de l'engagement étudiant. C'est donc expérimental, et si cela paraît opportun et efficace, nous proposerons l'année prochaine de l'introduire également pour les populations d'élèves.

Je ne vais pas plus loin et vous propose de répondre à vos éventuelles questions. Je vous rappelle que vous devez en tant qu'administrateurs vous prononcer sur ces modalités universitaires 2018-2019 pour que nous puissions les afficher, comme prévu dans les textes.

**M. DEBEAUPUIS.**- Avez-vous des questions ? (*Aucune n'est formulée.*)

☒ Vote à main levée sur la délibération 19/2018 : unanimité.

## **10. PRESSES DE L'EHESP : PRESENTATION DES RESULTATS FINANCIERS DE LA FILIALE DE L'EHESP**

**M. CHAMBAUD.**- Avant, je tenais à vous montrer l'*award* que nous avons reçu et que nous allons partager avec l'ensemble des partenaires du consortium. Je voudrais publiquement remercier Fanny (*Mme Helliot le montre à l'assemblée*) de l'avoir rapporté car il est beau mais aussi très lourd !

### • *Bilan de l'activité 2017*

Au conseil d'administration de mars de l'année prochaine, nous aurons certainement des éléments plus approfondis sur les Presses de l'école. Il est important que vous sachiez qu'elles ont une activité croissante, et répondent au domaine d'activité de l'école mais vont plus largement. Elles sont fortement implantées sur l'ensemble du champ sanitaire et social avec un certain nombre de projets (70 projets reçus l'année dernière, 30 nouvelles parutions, 4 nouvelles collections).

Sur le plan de l'accompagnement des établissements de soins, il y avait traditionnellement les classeurs que tous ceux qui sont passés par l'école connaissent. Nous les avons mis en ligne avec service aux abonnés. C'est une vraie progression des services des Presses.

L'activité marketing montre que l'on augmente fortement la visibilité, à la fois sur les titres mais aussi sur les visites du site des Presses de l'école, avec des résultats intéressants. Il faut aussi se préparer au fait que les classeurs doivent être remplacés.

Je voulais insister fortement sur le fait que cette structure privée, dont l'actionnaire unique est l'école, a un chiffre d'affaires en progression à hauteur de 1,85 M€ et un résultat net après impôt stable.

Il avait été demandé au moment de la création des Presses de l'EHESP d'avoir une réserve statutaire de 500 000 €. Grâce aux bénéfices, cette réserve est maintenant atteinte. Nous pouvons faire une avance des bénéfices pour les reverser à l'école. Cette année, nous allons pouvoir faire un premier reversement à l'EHESP de 12 500 €. C'est une bonne nouvelle pour les Presses et pour l'école car cela signifie qu'elles sont en situation favorable, et ce qui était escompté en matière de reversements se concrétise.

En perspective pour 2018, nous allons pouvoir augmenter ce remboursement auprès de l'école, probablement à hauteur de 150 000 €, soit un tiers de l'avance en compte courant que nous avons donné. Ce sera une recette pour l'école en 2018 non négligeable.

**M. MESURÉ.**- Sur le plan fiscal, n'y a-t-il pas d'impact de transfert des dividendes venant d'une société privée ?

**M. CHAMBAUD.**- Nous sommes soumis à l'impôt dans le cadre de la structure privée, nous reverserons donc des impôts. Ensuite, le bénéfice net se transformera en recettes pour l'école.

**M. MESURÉ.**- À partir du moment où l'on sort un bénéfice taxable, c'est un dividende qui sort d'une société privée.

**M. DEBEAUPUIS.**- L'impôt sur les sociétés sera acquitté par l'école au prorata.

**M. MESURÉ.**- Mais le dividende ?

**M. CHAMBAUD.**- Nous allons regarder ce point auprès des analystes juridiques à la fois de l'école et des Presses de l'école.

**M. MESURÉ.**- Vous n'aurez peut-être pas de charges sociales dessus en raison de la nouvelle loi, mais vous pouvez avoir la *flat tax* sur les dividendes.

**M. CHAMBAUD.**- Ce point a été regardé par le Commissaire aux comptes des Presses et de l'école. Mais nous le vérifions.

**11. QUESTIONS DIVERSES**

**M. DEBEAUPUIS.**- Si vous n'avez pas d'autres remarques (*il n'y en a pas*), je lève cette séance.

*(La séance est levée à 16 h 40.)*