

	Conseil d'administration du 11 octobre 2018 Procès-verbal	Référence	PV CA/DIR 2018-3
		Révision	
		Date d'application	19 décembre 2018
		Version	1

	Rédigé	Validé
Date	Novembre 2018	18 décembre 2018
	DIXIT SA	Conseil d'administration

Au titre des représentants de l'État :

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

Représentant le directeur général de la Santé : (siège vacant)

Représentant de la direction générale de l'Enseignement supérieur : M. François COURAUD est présent,

Représentant la direction générale de la Recherche et de l'Innovation : Mme Martine BONNAURE-MALLET est 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 et M. Michel Ballereau est absent

Représentant la Fédération hospitalière de France (FHF) : Mme Zaynab RIET et Jean SCHMID sont présents,

Représentant le Syndicat des Managers publics de Santé (SMPS) : M. Pierre de MONTALEMBERT est présent,

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

Représentants le syndicat Force ouvrière (FO) : M. Pascal de WILDE est présent,

Représentants la Confédération générale du Travail (CGT) : Mme Laurence BRAY est présente,

Représentant l'Association des Directeurs d'Hôpital (ADH) : MM. Frédéric BOIRON est absent.

Représentant le syndicat des Médecins Inspecteurs de Santé publique (SMISP) : M. Thierry FOUÉRE est présent,

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

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

M. Jean DEBEAUPUIS est présent,

M. Guy CATHÉLINEAU est présent,

Mme Karen LEFFONDRÉ est présente,

M. Thomas SANNIÉ est absent.

Représentants des enseignants-chercheurs ayant rang de professeur :

M. Michel SAMSON est présent,

Mme Sophie LANGOUET-PRIGENT est présente,

Mme Sylvie OLLITRAULT est absente.

Représentants des personnels d'enseignement et de recherche :

M. Jean-Baptiste COMBES est présent,

M. Pascal CRÉPEY est présent (l'après-midi),

Mme Pascale ROUSSEL est présente.

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

M. Christophe LERAT est présent,

Mme Isabelle HOUZÉ est présente,

M. Jean-Claude NIZAN est présent.

Représentants des étudiants préparant un doctorat :

M. Jonathan ROUX est absent.

Représentants des élèves fonctionnaires :

Mme Anne-Sophie ANBAR est présente,
Mme Abéline MOREAU est présente.

Représentant des étudiants :

M. Théo MORIEUX est absent.

Procurations :

M. Jonathan ROUX donne pouvoir à M. Christophe LERAT,
Mme Sylvie OLLITRAULT donne pouvoir à M. Christophe LERAT,
Mme Martine BONNAURE-MALLET donne pouvoir à M. François COURAUD,
M. Frédéric BOIRON donne pouvoir à Mme Zaynab RIET,
M. Théo MORIEUX donne pouvoir à Mme Abéline MOREAU,
M. Pascal CRÉPEY donne pouvoir à Mme Pascale ROUSSEL.

Présents au titre de l'EHESP :

M. Laurent CHAMBAUD, directeur,
Mme Élisabeth de LAROCHELAMBERT, Secrétaire générale,
M. Manuel COAT, directeur de Cabinet,
M. Vincent NOËL, agent comptable
M. Bernard JÉGOU, directeur de la recherche,
Mme Alessia LEFÉBURE, directrice des études,
Mme Fanny HELLIOT, directrice des relations internationales,
Mme Catherine ÉVEILLARD-HOANG, directrice du développement et de la formation continue,
Mme Marie RENAULT, directrice des ressources humaines,
Mme Céline BONNETIER, directrice des finances et du budget,
Mme Emmanuelle FOUCHER, chargée de mission à la direction des finances et du budget
Mme Sylvie PRIOUL, responsable des affaires juridiques
Mme Séverine THIEFFRY, assistante direction générale

Contrôleur financier :

M. JARNIGON, contrôleur budgétaire en région Bretagne

SOMMAIRE

1. APPROBATION DU PROCES-VERBAL DE LA SEANCE DU 28 JUIN 2018.....	4
2. ACTUALITES.....	4
3. NOUVELLE COMPOSITION DU CA POUR LA TROISIEME ANNEE DE MANDATURE.....	10
4. NOUVEAU PROJET D'ETABLISSEMENT	38
↳ 1. <i>Présentation de la note d'orientations stratégiques et des volets « formation » et « recherche »</i>	38
↳ 2. <i>Présentation de la démarche d'élaboration</i>	43
5. RESTAURATION COLLECTIVE	30
↳ 1. <i>Éléments de bilan après une année de concession avec la société Ansamble</i>	31
↳ 2. <i>Avenant au contrat de concession</i>	32
6. BUDGET.....	11
↳ 1. <i>Approbation du budget rectificatif pour l'exercice 2018 :</i>	11
↳ 2. <i>Débat d'orientations budgétaires pour 2019</i>	15
7. INTEGRITE SCIENTIFIQUE : RATIFICATION DE LA CHARTE NATIONALE DE LA DEONTOLOGIE DES METIERS DE LA RECHERCHE ET APPROBATION SUR LA MISE EN PLACE D'UN DISPOSITIF INTERNE A L'ÉCOLE :	26
8. QUESTIONS DIVERSES	48

(La séance est ouverte à 10 h 33 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 d'être présents. L'ordre du jour étant chargé et pour faciliter la présence de certains administrateurs, je vous propose de traiter les délibérations ce matin, c'est-à-dire le budget, puis l'intégrité scientifique. Nous aborderons cet après-midi le nouveau projet d'établissement et la restauration collective. Je vous remercie de vous adapter à ce changement.

1. APPROBATION DU PROCES-VERBAL DE LA SEANCE DU 28 JUIN 2018

M. DEBEAUPUIS.- Avez-vous des remarques sur le procès-verbal distribué ?

Mme FAIVRE-SALVOCH.- Lors du point sur la Banque de Données en Santé publique (BDSP), vous faisiez part de votre inquiétude, elle a été reprise. À l'heure actuelle, avez-vous des éléments pour apporter des éclaircissements ou lever cette inquiétude ?

M. CHAMBAUD.- J'aborderai la BDSP dans les actualités, vous aurez des éléments à ce propos.

M. DEBEAUPUIS.- En l'absence d'autres remarques, je mets le procès-verbal aux voix.

Le CA approuve le procès-verbal de la séance du 28 juin 2018 à l'unanimité.
(Délibération n° 20/2018)

2. ACTUALITES

- *Composition du Conseil d'administration*

M. CHAMBAUD.- Premièrement, nous accueillons M. Michel Ballereau, délégué général de la Fédération de l'Hospitalisation privée (FHP), en remplacement de Mme Élisabeth Tomé, il siègera en tant que titulaire du MEDEF avec M. Bernard Mesuré. Nous avons reçu récemment la démission de Mme Laurence Bray (syndicat CGT) pour la prochaine séance du CA, elle sera remplacée par M. Richard Gurz.

Deuxièmement, nous devons gérer le renouvellement de la représentation des étudiants et des doctorants au sein de nos trois instances : leurs élections sont organisées à chaque rentrée universitaire (vote électronique), leur mandat est d'un an. Ainsi, de nouveaux élus les représenteront à la prochaine séance. J'en profite pour remercier les personnes qui siègent actuellement : M. Jonathan Roux et Mme Mathilde Lefort au nom des doctorants, M. Théo Morieux et Mme Aurélie Le Ru au nom des étudiants.

- *Vie de l'établissement*

Concernant l'Institut du Management (IdM), au terme du processus de recrutement, j'ai retenu la candidature de M. Michel Louazel à la direction du département. Il a pris officiellement ses fonctions le 27 août 2018. Ce processus a été relativement plus simple que lors du 1^{er} appel à candidatures grâce aux avis convergents du jury et des membres du département, cela a grandement facilité la tâche du directeur.

Par rapport à l'équipe d'accueil Management des Organisations en Santé (EA MOS), le directeur actuel, M. Étienne Minvielle, a récemment informé la direction de son souhait de ne pas renouveler son détachement à l'EHESP. Il quittera donc l'École le 31 octobre prochain. Nous sommes déjà en réflexion pour faire évoluer la direction de l'EA MOS, elle entrera probablement dans le cadre d'une réflexion plus large au sein du plan stratégique de l'école sur la recherche en termes de services de santé et management en santé.

Au niveau de l'enseignement en gestion budgétaire et pilotage financier des institutions sanitaires, Mme Céline Lagrais, DH au sein du Centre hospitalier du Mans, est arrivée au 1^{er} octobre 2018 pour remplacer M. Gérard de Daran qui a fait valoir ses droits à la retraite.

Arrivée de M. Fouéré.

Au sein du département des Sciences humaines et sociales, la chaire de recherche en prévention dans le domaine des cancers, financée par l'Institut national du Cancer (INCa) et l'Institut de Recherche en Santé publique (IReSP), avait été attribuée à Mme Linda Cambon. Au terme de ces trois ans, elle a rejoint l'Institut de Santé publique, d'Épidémiologie et de Développement de Bordeaux (ISPED) avec un bilan de la chaire très positif.

Ensuite, une chaire en promotion de la santé était financée depuis près de huit ans par Santé publique France (initialement INPES). Après une évaluation par des membres de son conseil scientifique, Santé publique France nous a signifié qu'ils souhaitaient arrêter cette chaire à la fin de l'année, dont le titulaire est Éric Breton. Nous sommes désormais en discussion avec Santé publique France et l'ISPED pour transformer cette activité, et probablement une part du financement, vers des activités de formation en promotion de la santé ou des formations particulières auprès des départements d'outre-mer sur des modalités précises de soutien à des activités communautaires en promotion de la santé.

- *Avenir de la Banque de Données en Santé publique (BDSP)*

Suite aux difficultés récurrentes dont j'ai fait part à plusieurs reprises aux instances, j'ai envoyé un courrier au directeur général de la Santé le 31 août 2018 pour l'alerter une nouvelle fois sur la situation de la BDSP. Dans ces conditions, l'École ne peut pas poursuivre l'animation et la gestion de la BDSP pour les raisons déjà évoquées.

Au printemps, nous avons tenté une opération de « sauvetage » : les membres de la BDSP avec le soutien des équipes de l'École, en partenariat avec les Presses de l'EHESP, ont élaboré un projet « BDSP+ ». Nous souhaitons un financement particulier avec la contrepartie que ce projet était à terme soutenable financièrement. Ce projet a été présenté dans le cadre du Fonds de Transformation de l'Action publique (FTAP), mais les résultats de juin 2018 ont été négatifs pour ce projet.

Dans ces conditions, nous n'avons pas d'autres options, une assemblée générale des membres et des partenaires de la BDSP se tiendra à la mi-novembre. Je souhaite y annoncer que, à partir de la fin de l'année, nous ne continuerons pas à gérer la BDSP. Nous avons exploré toutes les actions possibles, mais nous n'avons pas réussi à trouver un modèle. De toute façon, elle ne peut pas poursuivre telle quelle à cause d'une forte obsolescence du matériel et des modalités. C'est donc dans ce contexte que depuis deux ans, nous essayons de trouver une solution, mais cela n'a pas été possible jusqu'à aujourd'hui.

- *Formations*

Depuis deux ans, nous organisons des rentrées solennelles des formations dites « professionnelles » début janvier ; nous sommes en train de préparer la prochaine. Nous avons aussi organisé la première rentrée institutionnelle étudiante (masters, masters spécialisés) sur le site de Rennes les 17 et 18 septembre 2018. Dans ce cadre, nous avons eu des représentants des formations qui sont à Paris (Master of Public Health - MPH, et master Analyse et Management des Établissements de Santé - AMES).

Par ailleurs, nous avons réalisé en 2015 un Massive Open Online Course (MOOC) qui a plutôt bien fonctionné comme l'avait montré le bilan présenté au CA. Nous sommes en train d'en préparer un second sur le même modèle, qui ouvrira à la rentrée des formations professionnelles (mi-janvier 2019), c'est-à-dire un MOOC collectif qui associe un nombre important de personnes de l'École et de notre réseau de partenaires.

- *Certificat international en Inspection Contrôle*

Nous sommes en mesure d'ouvrir le certificat international en inspection contrôle. Il se déroulera en français, c'est-à-dire pour un public francophone (au démarrage). Nous avons obtenu un partenariat avec Expertise France. Ce certificat démarrera en novembre avec 12 personnes issues de 7 pays, sélectionnées parmi la soixantaine de candidatures reçues. C'est un élément très positif : il existe un public pour cette formation assez particulière de ce que peut dispenser l'École en termes de formations professionnelles.

- *Politique de site*

La Communauté d'Universités et d'Établissements Université Sorbonne-Paris-Cité (ComUE USPC) a connu plusieurs évolutions assez fortes. Tout d'abord, le président de l'USPC, François Houllier, ayant été nommé président-directeur de l'Ifremer, a quitté sa présidence. Le recteur de Paris a nommé une administration provisoire, confiée au président de l'Université Paris Descartes, M. Frédéric Dardel, qui sera secondé par le président Sorbonne Nouvelle M. Carle Bonafous-Murat. Il s'agit d'un élément supplémentaire de réflexion au sein de l'USPC ; l'Université de Paris regroupant trois partenaires sera créée officiellement en 2019. Au mois de décembre, nous aurons probablement à nous positionner par rapport à l'USPC puisque la ComUE restera, mais dans une configuration différente : elle portera pendant un an les crédits IdEx en attendant que l'Université de Paris soit en mesure de le faire. Quelles seront les modalités de lien entre l'Université de Paris et les six autres établissements, partenaires privilégiés ? Nous avons des discussions régulières, mais elles n'ont pas abouti à des éléments précis et concrets, sauf la convention de partenariat déjà présentée à cette instance.

Concernant l'Université Bretagne Loire (UBL) et le projet Université de Rennes (UniR), nous avons accepté lors du dernier conseil d'administration un engagement institutionnel de l'École pour participer aux travaux de l'UniR. Nous le faisons depuis avec un nombre de groupes thématiques relativement important qui procure une charge de travail non négligeable aux personnels mobilisés de l'École. Une dynamique est engagée au niveau de l'UniR, mais elle interroge très fortement l'avenir de l'Université Bretagne Loire (UBL). Le rapport remis par M. Bernard Dizambourg, inspecteur général honoraire de l'Éducation nationale et de la Recherche (IGAENR), présente deux scénarios :

- l'extinction plus ou moins rapide parce que ce n'est pas simple d'arrêter l'UBL alors qu'elle gère des activités, notamment au niveau doctoral. Ce premier scénario semble être écarté par la majorité des membres ;
- la poursuite de la ComUE UBL dans un contexte transformé, notamment par l'arrivée de l'ordonnance qui permettra des structures expérimentales sur dix ans.

D'une part, est questionné le devenir de l'UBL à moyen terme, et dans le même temps, les partenaires de l'UniR souhaitent bénéficier des possibilités offertes par l'ordonnance pour mettre en place une structuration sur le site rennais. Pour information, les différents sites du Grand Ouest ne sont pas du tout au même niveau de réflexion : Rennes a mis en place cette dynamique avec UniR, Nantes est en train de sécuriser cette dynamique, notamment autour de l'I-SITE obtenu, alors que les autres sites restent dans des situations de plus en plus complexes, et des tensions se manifestent au niveau du conseil des membres de l'UBL.

- *Handicap*

Jeudi dernier, nous avons remis conjointement avec le Fonds pour l'Insertion des Personnes handicapées dans la Fonction publique (FIPHFP) l'ouvrage collectif *L'Emploi des personnes en situation de handicap en Europe. Qui fait quoi ? Et comment ?* C'est le fruit d'un partenariat très fort depuis 2012, et l'ouvrage a été remis officiellement à Mme la Ministre Sophie Cluzel jeudi dernier. Elle l'a beaucoup apprécié d'autant plus qu'elle a la volonté de porter au niveau européen les problématiques du handicap. L'échange que nous avons eu était très intéressant. C'est le fruit d'un engagement très important d'enseignants, d'enseignants-chercheurs et de personnes de l'École qui a produit une réflexion sur les aspects de recherche, sur des thématiques de recherche actuellement en cours. Cet élément est aussi structuré à l'intérieur d'une modalité partenariale, dans l'École et en dehors, sur les aspects de handicap et d'inclusion (collectif CORHASI). La ministre a demandé un long temps d'échange, probablement à la mi-novembre dans le cadre d'un séminaire auquel elle participerait.

- *Projet Écoles universitaires de Recherche (EUR)*

L'Agence nationale de la Recherche (ANR) avait lancé une première vague d'appels à projets EUR il y a près d'un an. Une deuxième vague devant être normalement lancée à l'automne, nous avons une réflexion collective au sein de l'École : dans un contexte de partenariat, ce serait important que l'École s'inscrive dans ces appels à projets en tant que porteur principal d'une École universitaire de recherche. La réflexion se poursuit, et nous voyons un intérêt à ce que nous puissions porter un projet d'EUR principalement autour de la recherche sur les services de santé et le management en santé, car il nous semble que cet élément majeur des forces de l'École n'a jamais été présenté comme tel dans les projets EUR de la première vague. Le directeur de la Recherche et la directrice des Études sont en train de travailler avec un collectif de personnes sur le sujet, et vous serez tenus informés des avancements du projet.

- *HCÉRES*

Nous avons reçu toutes les évaluations du HCÉRES, c'est-à-dire l'évaluation globale de l'établissement ainsi que l'évaluation des activités de la vague parisienne (MPH, EA MOS et RDSP). Vous avez ces documents avec les éléments du dernier rapport d'évaluation de l'établissement.

- *Secrétariat général*

Mme de LAROCHELAMBERT.- Je fais le lien avec les éléments d'étonnement lors des entretiens avec les experts HCÉRES qui m'ont interrogée sur l'organisation du Secrétariat général. Parmi les objectifs de 2018, M. Chambaud m'avait fixé une réflexion en vue d'auditer la chaîne financière de l'École du côté de l'ordonnateur et de procéder à des propositions concernant la simplification et la clarification des organisations au sein du Secrétariat général qui montre un organigramme extrêmement « en râteau » : les missions des uns et des autres ne sont pas forcément simples à comprendre, ni pour ceux qui n'en font pas partie, ni même pour ceux qui sont dans cette chaîne financière avec des points de difficulté de fonctionnement.

Pour traiter ce sujet, j'ai procédé entre juillet et septembre à 37 auditions sur la base d'un questionnaire ou d'entretiens libres (personnels toutes catégories confondues répartis dans les différents services de la chaîne financière ou en dehors, pour apporter un témoignage comme les enseignants-chercheurs de l'école qui dispensent des enseignements en matière d'achats et de finances publiques). J'ai également auditionné certaines personnes autour de la table pour partager leurs précieux points de vue.

Arrivée de M. Couraud.

Ces conclusions présentées au dernier comité technique (8 octobre 2018) ont reçu un avis favorable majoritaire avec la réserve de présenter à un an un bilan d'étape de cette nouvelle organisation. Elle se traduira dans les mois qui viennent, au plus tard au premier trimestre 2019, par des éléments majeurs (redéploiement interne, sans création d'emploi) :

- création par redéploiement d'une direction des Affaires financières regroupant des missions éclatées entre plusieurs directions (direction des Achats, cellule des Marchés, Centre de Services partagés des Dépenses, direction du Budget) ;
- renforcement de la Cellule de Pilotage rattachée au directeur de l'École, unanimement présenté comme un progrès dans l'organisation de l'école, par l'adjonction par redéploiement de l'expertise juridique de l'École et d'une fonction Contrôle interne et Audit.

Cela se traduit par un nouveau schéma d'organisation du Secrétariat général qui passe d'une organisation très en râteau avec une dizaine de directions rattachées à cinq directions rattachées au Secrétariat général. Nous espérons plus de fluidité entre les services internes, et avec l'amont et l'aval, c'est-à-dire les centres de responsabilités et l'agence comptable.

M. DEBEAUPUIS.- Par ailleurs, le président de la République et les deux ministres ont lancé la réforme de transformation du système de santé dans laquelle l'école continue de s'inscrire

par ses formations et ses recherches. Le projet de loi de financement de la Sécurité sociale 2019 (PLFSS) a été présenté au conseil des ministres d'hier et commencera à être discuté en séance publique à partir du 23 octobre 2018. Il traduit plusieurs mesures dans le cadre de cette transformation du système de santé. Par anticipation, ce sera l'objet de discussions autour du nouveau projet d'établissement que M. Laurent Chambaud et l'équipe de direction vous présenteront tout à l'heure puisque, en lien avec ses tutelles, l'école poursuit les discussions pour finaliser son contrat d'objectifs et de performance (COP) d'ici la fin du premier trimestre 2019. Avez-vous des questions diverses ou des demandes de clarification ?

Mme ROUSSEL.- Premièrement, je voudrais revenir comme la dernière fois sur la disparition de la BDSP. Je ne connais pas bien le secteur, mais j'ai l'intuition que cet outil est largement utilisé par des cadres intermédiaires. Au-delà des efforts de M. Chambaud, je me demande si ce n'est pas le rôle du conseil d'administration de marquer son inquiétude par rapport à cette disparition annoncée en présentant une motion.

Deuxièmement, je souhaiterais en savoir un peu plus sur les liens avec l'USPC parce qu'il me semble voir un glissement entre l'envie forte de continuer à participer à l'USPC il y a quelques mois et une position un peu plus de retrait ou attentiste. Pouvez-vous nous donner quelques éléments d'information sur ce qui m'a semblé être un changement d'évolution de la position de l'école vis-à-vis de l'USPC ?

M. DEBEAUPUIS.- Avant que le directeur ne réponde, avez-vous d'autres questions ?

M. LE RAT.- J'ai une question plus globale sur les démarches d'évaluation du HCÉRES. L'équipe d'accueil, des formations (MPH, etc.), l'établissement, le réseau doctoral en santé publique ont été évalués. Dans le cadre de l'élaboration du futur plan stratégique, ce serait intéressant de discuter *a minima* au sein du conseil d'administration des axes-forces retenus pour chaque évaluation. Par exemple, pour le réseau doctoral, *quid* de la poursuite ? Des hypothèses étaient posées : rester en réseau ou créer une école doctorale en réseau ? Concernant l'équipe d'accueil MOS, le responsable va quitter bientôt l'école : comment s'organise-t-on, surtout si on se lance dans des EUR avec comme thématique principale le champ porté par cette équipe ? Comment sont intégrés tous ces éléments dans le cadre de la future stratégie de la structure ? De façon plus globale, des points ont été listés dans le cadre de l'évaluation de l'établissement, et j'espère que les uns et les autres ont pu prendre connaissance du contenu de ces documents fort intéressants. La question est : comment faire maintenant ? Comment s'organise-t-on ? Comment priorise-t-on par rapport à ces différents points, plus ou moins « chauds » ?

M. DEBEAUPUIS.- Merci, Monsieur Le Rat. C'est l'objet de la discussion sur le nouveau projet d'établissement, le Directeur vous répondra globalement.

M. SCHMID.- Je voudrais revenir à une des suites du rapport du HCÉRES évoquée par Mme de Larochembert, concernant la restructuration au niveau des directions rattachées au Secrétariat général. Nous avons eu l'occasion d'évoquer à plusieurs reprises les difficultés liées au système d'information de l'école, j'ai retrouvé avec une certaine surprise dans les éléments de l'orientation budgétaire que l'on a plus de six logiciels de paie, trois régies, etc. Ce sont des efforts louables et remarquables qui sont faits pour passer de dix à cinq directions, cela va forcément dans le bon sens, et bravo pour le travail que cela représente.

Néanmoins, pour achever véritablement sa restructuration en termes de gestion, l'école ne pourra pas faire l'économie de moderniser enfin et vraiment son système d'information. D'ailleurs, cela fait le lien avec un autre point qui m'inquiète beaucoup : l'évolution de la capacité d'autofinancement. C'est facile de dire qu'il faut moderniser le système d'information, mais avec quoi le paie-t-on puisque la capacité d'autofinancement est passée en quelques années de 5 900 000 à 900 000 € ? Ce n'est pas possible qu'une école pareille soit encore coincée à ce point par un système d'information aussi dépassé.

M. CHAMBAUD.- Tout d'abord, je laisserai le soin au conseil d'administration de décider s'il souhaite présenter une motion.

Ensuite, concernant l'USPC, je ne sais pas si c'est une inflexion. Nous assistons depuis quelques mois à l'effectivité de la mise en place de l'Université de Paris. Elle est en train de nous faire prendre conscience, l'EHESP et les autres partenaires, de l'importance du chantier pour mettre en place une telle université. Les trois représentants (Paris-V, Paris-VII et l'Institut de Physique du Globe de Paris (IPGP)) sont totalement absorbés par la mise en place de l'Université de Paris.

En contrepartie, cela pose question : dans cette phase de maintenant à 2020, voire au-delà, comment vont se positionner les différents partenaires ? Cela se fera probablement avec des niveaux différents. J'ai eu une réunion hier soir avec le président de la Fondation Maison des Sciences de l'Homme (FMSH) : nous sommes peut-être les deux organismes les plus éloignés de la problématique de l'USPC et de certains partenaires (Inalco, Paris-III, Paris-XIII). S'ils n'ont plus le rattachement à l'USPC, ils se demandent ce qu'ils vont devenir ; la Fondation MSH et l'EHESP sont dans une situation un peu différente.

À ce jour, par rapport à une dynamique complexe à percevoir, nous devons nous questionner dans les prochaines semaines ou mois : dans ce contexte, que représente pour l'École le fait de poursuivre un mode d'adhésion forte vis-à-vis de l'USPC ? Je pense que c'est à dissocier des partenariats que nous pouvons avoir par ailleurs. Pour preuve, nous développons des partenariats avec d'autres sites. Ainsi, nous poursuivons des projets de partenariats avec l'ISPED de Bordeaux. Nous sommes à la croisée des chemins d'une réflexion que l'on ne peut pas mener jusqu'au bout : que va-t-on faire ? Que ce soit à la fin de l'année 2018 ou en 2019, nous serons obligés de prendre des décisions par rapport à USPC. Ce n'est pas tant un changement d'attitude que l'observation d'un processus en transformation.

M. CATHÉLINEAU.- J'ai suivi la question sur les modifications qui sont en train d'être opérées à travers le projet d'ordonnance. C'est un processus encore tout à fait neuf puisque l'on a le passage au Conseil national de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (CNESER), et on a encore des discussions et des remaniements, en particulier au niveau des articles. L'ordonnance donne des possibilités variées, tout à fait neuves, mais dont les contours ne sont pas complètement fixés. Il est normal que nombre d'établissements, universités et écoles, qui sont confrontés à une nécessité pour la plupart de réorganisation à travers des établissements expérimentaux, des conventions territoriales, ou des ComUE expérimentales soient en train de s'interroger sur les nouveaux modes de coordination. Dans ce contexte, il est légitime de voir comment les établissements s'inscriront dans ces nouveaux modes.

Concernant l'Université de Paris, l'objectif est clairement tracé, et il modifie complètement le contour de l'USPC. Par conséquent, elle devra s'appuyer sur de nouveaux modes de coopération. Les discussions pourront réellement être assises sur des choses qui devraient rapidement être écrites puisque l'ordonnance est prévue pour le mois de décembre.

M. CHAMBAUD.- Ensuite, que ce soit l'avis du HCÉRES sur l'école et sur les deux dispositifs (MOS et réseau doctoral), ou ceux qui datent d'un an sur les activités rennaises, ils doivent être posés, discutés, analysés dans le cadre du projet stratégique. De toute façon, les étapes dans la rédaction du projet stratégique, puis dans la contractualisation avec les tutelles tiendront compte de ces éléments.

Mme de LAROCHELAMBERT.- Les remarques de M. Schmid sur le système d'information sont partagées et pertinentes. D'ailleurs, elles ont été relevées par le HCÉRES. L'école a investi depuis 2010 dans des progiciels lourds (progiciel Siscole de gestion des scolarités, logiciel Sifac de gestion), elle a acquis un logiciel de paie qu'elle n'avait pas avant. Cela s'est accompagné du développement en parallèle d'une constellation de petits logiciels ou de logiciels « maison », voire de travaux permanents sur Excel. Le caractère non communicant de l'ensemble de ce dispositif, les risques liés à la recopie et la charge de travail que représente cette organisation nécessitent absolument une réaction suffisamment rapide de l'école. Nous sommes face aussi aux difficultés d'investissement et aux limites de nos

ressources humaines. Nous avons souvent une seule personne compétente pour l'exploitation d'un logiciel, et c'est bien la problématique de l'école. Nous travaillons sur un schéma directeur informatique qui se concentrera autour de trois progiciels : Siscole, Sifac, et un progiciel de gestion des carrières et des paies (Winpaie+) que nous partagerons avec d'autres partenaires d'UniR afin d'envisager des modes de fonctionnement et de partage de compétences que nous n'avons pas aujourd'hui.

M. DEBEAUPUIS.- Le conseil d'administration a bien compris que les moyens de développement de la BDSP n'étaient pas disponibles, en l'absence de réponse de la direction générale de la Santé. M. Chambaud a donc annoncé l'arrêt de la maintenance du dispositif actuel qui était plutôt conservatoire, et il en discutera avec les partenaires. Je vous propose qu'il en reparle au prochain conseil d'administration après en avoir mesuré les conséquences avec les différents partenaires.

Mme RIET.- Au-delà de la question du caractère obsolète du dispositif, cela pose une question de fond stratégique. Il s'agit de la banque de données en santé publique et nous sommes l'École des Hautes Études en Santé publique, cette banque de données a une portée nationale. Comment vont s'organiser les choses ? Je m'étonne que la direction générale de la Santé ne vous ait pas répondu à ce stade alors que c'est un sujet suffisamment important et grave pour que nous ayons des orientations. Quand bien même le dispositif serait obsolète, il en va de qui va gérer ces données. Comment cela va-t-il s'organiser ? C'est quand même dommage que cela échappe à l'école. Il faut absolument que la direction générale de la Santé se prononce.

M. CHAMBAUD.- Je suis totalement d'accord avec ce point. De toute manière, nous ne perdrons pas ce fonds constitué après plus de trente ans, les ouvrages, les revues, etc. seront récupérés au sein de l'école ou redonnés aux propriétaires des différentes données. J'ai insisté à plusieurs reprises sur le fait que nous portons cette interrogation sur cet avenir depuis très longtemps. Pour rappel, la BDSP était à l'hôpital Saint-Antoine à l'origine, puis elle a été reprise à l'école, car ses finances ont permis de passer d'un système payant à un système gratuit. L'école supporte tous les coûts de cette BDSP, et c'est la raison pour laquelle nous avons essayé de trouver un autre système. Le projet est prêt, il existe, mais nous n'avons pas trouvé les moyens de le financer dans des conditions acceptables. Par ailleurs, l'école a repris des fonds qui s'éteignaient, comme ceux sur le handicap du Centre technique national d'Études et de Recherches sur les Handicaps et les Inadaptations (CTNERHI), ceux de la Fondation de Gérontologie. Aujourd'hui, nous sommes dans la situation inverse : nous ne pouvons plus faire face, mais nous ne voyons pas de repreneurs.

M. ROSENBLATT.- Je voudrais insister sur ce point en rejoignant ce que vient d'exposer Mme Zaynab Riet. Nous avons bien compris vos explications, mais je n'ai plus en tête le coût de la maintenance et de la gestion de la banque. C'est d'autant plus paradoxal que les pouvoirs publics n'arrêtent pas de nous parler du développement du numérique : quelque chose existe, mais on va le laisser tomber pendant que des discours inverses sont prononcés régulièrement au plus haut niveau. Je ne sais pas s'il faut aller vers une motion du conseil d'administration ou une alerte plus forte, mais je trouve incroyable que vous n'ayez pas de réponse positive ou négative du ministère.

M. DEBEAUPUIS.- Je vous propose de ne pas allonger le débat sur ce point. M. le Directeur partagera le retour avec les partenaires au prochain conseil d'administration.

3. NOUVELLE COMPOSITION DU CA POUR LA TROISIEME ANNEE DE MANDATURE

↳ 1. Renouvellement du bureau du conseil d'administration pour 2018-2019

M. DEBEAUPUIS.- Je vous remercie de vos propositions de désignation, elles ont été compilées par M. Manuel Coat que je remercie également. Pour l'année qui vient, la composition du bureau sera :

- président : Jean Debeaupuis ;
- vice-président : Guy Cathélineau ;
- ministère des Solidarités et de la Santé : Agnès Quiot ;
- ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation : François Couraud ;
- organisations syndicales les plus représentatives d'employeurs et de salariés, des établissements publics de santé et médico-sociaux, des associations d'anciens élèves : Jean Schmid et Richard Gurz (titulaires) et Michel Ballereau et Thierry Fouéré (suppléants) ;
- personnels d'enseignement et de recherche : Pascale Roussel (titulaire) et Jean-Baptiste Combes (suppléant) ;
- personnels BIATSS : Patricia Leroy (titulaire) et Jean-Claude Nizan (suppléant) ;
- élèves et étudiants : Abéline Moreau (titulaire) et (élections étudiantes en cours) (suppléant)

☒ Vote à main levée sur la délibération n° 21/2018 : unanimité.

↳ 2. *Composition de la commission technique des marchés de l'EHESP*

M. DEBEAUPUIS.- Par ailleurs, les différents mouvements au sein du conseil d'administration amènent à renouveler la représentation de la commission technique des marchés de l'école qui comprend :

- 2 titulaires et 2 suppléants choisis par les membres du conseil d'administration,
- 2 titulaires, dont le Président, et 2 suppléants désignés par le directeur.

Les titulaires et suppléants actuels sont : Anne Meunier et Jean-Baptiste Combes qui restent au sein du conseil d'administration, et Laurence Bray (qui le quitte) et Pascal Crépey. Il convient donc de remplacer Mme Laurence Bray si vous avez une proposition en séance.

Mme BRAY.- Étant passée par la formation professionnelle dispensée par cet établissement, je ne démissionne pas par désintéret pour cette mission, mais pour des raisons professionnelles. Je n'ai déjà pas beaucoup de disponibilités, les choses vont encore s'accroître à partir de janvier.

M. DEBEAUPUIS.- En tout cas, nous vous souhaitons le meilleur pour votre projet professionnel. Avons-nous besoin d'un volontaire tout de suite ? Ou est-ce que nous pouvons recueillir les propositions d'ici la prochaine séance ? Quand se tient la prochaine séance de la commission des marchés ?

M. COAT.- Nous aurons deux séances de la commission des marchés d'ici la fin de l'année.

M. DEBEAUPUIS.- En attendant qu'un volontaire se manifeste, vérifiez si vous pouvez fonctionner sans ce quatrième membre.

6. BUDGET

Mme de LAROCHELAMBERT.- Nous n'avons pas présenté de premier budget rectificatif avant l'été, les éléments connus de notre part ne le rendaient pas utile. Aujourd'hui, nous vous en présentons un bien que les projections sur les résultats de l'exercice ne sont pas modifiées. Il nous semblait important de communiquer sur les modifications à l'intérieur de la structure du budget, de les analyser avant de les soumettre à votre approbation.

↳ 1. *Approbation du budget rectificatif pour l'exercice 2018 :*

Mme BONNETIER.- Le budget initial a été approuvé par le conseil d'administration en décembre 2017. En juin 2018, il a été porté à votre connaissance les taux d'exécution qui étaient relativement conformes aux attentes à ce stade, et il n'avait donc pas été proposé de budget rectificatif. Nous allons vous présenter quelques évolutions de prévisions.

- *Déficit budgétaire*

En 2016 et 2017, nous avons connu deux exercices de déficit budgétaire autour de 4 millions d'euros. Au budget initial, il était attendu un nouveau déficit en 208 à hauteur de 2 375 000 €. À ce stade, ce déficit est maintenu, mais avec quelques évolutions dans la répartition des dépenses et des recettes.

- *Les ressources*

Par rapport au budget initial, nous n'avons pas d'évolution de prévision pour la dotation Assurance Maladie et la subvention du MESRI. En revanche, nous avons fait évoluer la prévision sur les contributions des établissements. Effectivement, entre le vote du budget initial et la présentation aujourd'hui de ce budget rectificatif, est intervenu le compte financier 2017 qui a arrêté un montant encaissé de 32 136 000 € sur ce poste. C'est un poste important puisqu'il représente plus de la moitié des ressources de l'école. Comme la prévision au BI était de 32 690 000 €, nous avons préféré prendre une hypothèse prudente d'encaissements des contributions en reprenant le chiffre encaissé en 2017 sans appliquer de prévisions d'évolution ni à la hausse ni à la baisse.

Concernant les autres sources de recettes, nous restons avec le même niveau de prévision que ce soit par rapport aux conventions de recherche ou par rapport aux recettes relatives à la formation. En revanche, dans les autres faits marquants, nous notons une évolution de +400 000 € sur les autres produits (recettes diverses) liée principalement à un reversement plus important que prévu sur une recette que nous avons estimée avec prudence. Il s'agit du reversement de cotisations indûment versées pendant quelques années au Fonds pour l'Emploi hospitalier. Nous avons eu la bonne surprise de recevoir un encaissement avéré à 832 000 € là où nous avons prévu entre 400 000 et 500 000 €. Au niveau des recettes diverses, nous avons également reçu 12 000 € : les Presses nous ont reversé pour la première année ce montant sur leur résultat 2017.

Au final, nous sommes sur une évolution très faible. Nous passons d'une prévision de recettes de 59 613 000 € à 59 400 000 €. La forte évolution se situait entre 2017 et 2018 puisque nous avons eu une prévision à la hausse de près de 10 %, et elle se confirme à ce stade.

- *Focus sur la SCSP*

Ce graphique montre la trajectoire des financements (charges de service public, dotation Assurance Maladie). Depuis 2018, ce dont nous disposions auparavant au titre de la subvention pour charge de service public du ministère des Solidarités et de la Santé s'est transformé en une dotation de l'Assurance Maladie. Cela avait été indiqué au budget initial, et c'est rappelé ici puisque c'est un fait marquant de l'exercice.

- *Dépenses*

Concernant les dépenses de personnel, la prévision n'évolue pas pour le montant global. Nous restons sur le strict même montant au budget rectificatif par rapport au budget initial.

Mme RENAULT.- La réalisation sera conforme au budget initial de 46 232 000 €, mais je vais vous apporter quelques précisions sur cette masse salariale. Nous avons 18,5 millions de masse salariale pour les élèves. En juin, nous espérions avoir un peu de marge sur cette prévision suite à quelques désistements d'élèves en début d'année, mais le décret de reclassement du corps des attachés d'administration hospitalière est paru à l'été. Ce texte très attendu a un fort impact chez nous avec son effet rétroactif sur 2017 : nous allons rechercher nos 64 attachés d'administration hospitalière en formation en 2017 pour leur donner droit à ce reclassement, puis aux 53 de cette année. La somme est importante puisqu'elle tourne autour de 300 000 €. Nous avons aussi des attachés d'administration hospitalière dans les formations Directeur d'Hôpital (DH) et Directeur d'établissement social, sanitaire et médico-social (D3S). Ce décret est bienvenu pour les intéressés, mais nous allons finir juste à la prévision de la masse salariale des élèves.

Ensuite, nous avons un peu plus d'entrées en cycle préparatoire (61 *versus* 54 en 2017). Par conséquent, nous dépenserons l'intégralité de la prévision sur cette masse salariale des élèves.

La masse salariale du plafond d'emplois Santé s'élève à 19,5 millions. Elle était en légère baisse par rapport à l'année précédente. Comme notre plafond d'emplois diminue, nous en tenons compte dans la masse salariale. Nous tenons aussi la cible de réduction du plafond d'emplois qui est passé de 313 à 305 en 2018.

Au niveau du hors plafond, nous constatons 3,6 millions de dépenses de masse salariale correspondant à des conventions, à des projets de recherche. À ces dépenses correspondent des recettes, et nous accusons un plateau. Nous avons prévu une progression sur la base de ce que nous constatons les années précédentes, mais nous arrivons manifestement à un seuil que nous avons du mal à dépasser parce que cela embarque beaucoup d'énergie sur les ressources de l'école.

Puis, nous avons 1,7 million sur la masse salariale du plafond Enseignement supérieur et Innovation. Nous répétons depuis plusieurs années que nous sommes un peu justes par rapport à la dotation qui finance les 22 emplois du plafond MESRI, la prévision est supérieure à la dotation versée pour les salaires, et nous finirons juste.

Pour finir, la masse salariale des vacataires s'élève à 1,5 million pour 1 600 vacataires dans l'année à l'EHESP. Pour l'an prochain, je vous proposerai de séparer cette masse salariale des vacataires en deux sous-ensembles dans le budget initial :

- celui pour faire fonctionner l'école dans ses fonctions structurelles,
- un « hors plafond vacataires », car je n'avais pas assez vu que cette dépense augmente très significativement. Ce sont des vacataires recrutés pour des contrats de recherche ou des contrats financés par ressources propres. Par exemple, dans le cadre du projet Programme d'Amélioration continue du Travail en Équipe (PACTE), une convention est signée avec les agences régionales de santé, et cela représente en une année 150 000 € de dépenses de vacataires, mais cela correspond à un montant supérieur de recettes encaissées par l'école. Aussi, cela nous met dans une situation juste au niveau du budget.

Nous finirons à 99,99 % de réalisation par rapport à la prévision (46 232 000 €).

Mme BONNETIER.- Concernant les dépenses de fonctionnement, il est proposé au vote une augmentation des crédits par rapport au budget initial tant en engagements qu'en paiements pour deux raisons. En engagement, il est proposé de porter les autorisations d'engagements à une enveloppe de 14 293 000 € à cause de la conjonction de plusieurs éléments. Au regard de l'exécution des dépenses relatives aux indemnités et aux frais de déplacement des élèves, nous estimons un besoin supplémentaire de 115 000 € sur ce poste afin de faire face aux engagements jusqu'à la fin de l'année. Nous avons aussi une enveloppe de 600 000 € qui concerne des marchés. Ils étaient bien prévus au budget initial, mais dans le cadre de la mise en œuvre du décret de la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP), nous avons la nécessité d'engager les marchés de manière pluriannuelle selon leur nature. Ainsi, les marchés passés en cette fin d'année comme ceux pour le gardiennage doivent être engagés sur plusieurs années et non plus annuellement. C'est la raison pour laquelle nous avons besoin de crédits supplémentaires en engagements, ils ne se retrouveront pas dans les années à venir : lorsque l'on engage sur plusieurs années, l'engagement est pris au début, puis cela se traduit en différents paiements au fur et à mesure et à mesure des années.

Les dépenses sur contrat de recherche sont prévues en légère baisse de 228 000 € selon les prévisions ajustées en cours d'année. À l'inverse, nous avons besoin de 151 000 € de crédits complémentaires qui correspondent à l'agrégation des « plus » et des « moins » des besoins recueillis auprès des services lors du dialogue de gestion et de la conférence budgétaire qui se sont tenus auprès de la quasi-intégralité des services en juin et juillet.

Pour les crédits de paiement, nous proposons une augmentation de 277 000 € qui correspondent aux dénouements des engagements prévus au budget initial. Cette légère marge supplémentaire est soumise à votre approbation puisque nous avons constaté au compte financier intervenu en mars un important reste à payer entre les engagements intervenus en 2017 et les crédits de paiement inférieurs intervenus en 2017. Nous avons donc un reliquat d'engagements de 2017 qu'il faudra solder en 2018, et nous espérons les dénouer au maximum au cours de l'année.

- *Focus sur l'investissement*

Mme de LAROCHELAMBERT.- En 2017, les investissements de l'école avaient été relativement limités à 1 million d'euros, tant en engagements qu'en décaissements. Au budget initial, nous avons une ambition supérieure afin de répondre à des investissements dans les domaines principaux de l'école : équipements liés à l'innovation pédagogique, aux systèmes d'information, les équipements scientifiques du Laboratoire d'Étude et de Recherche en Environnement et Santé (LÉRES) et à l'ensemble des équipements liés à la logistique et l'amélioration du courant. Nous avons aussi quelques opérations immobilières ciblées, dont deux que nous sommes contraints de décaler à l'exercice 2019, faute de pouvoir gérer l'ensemble des procédures de marché :

- la réhabilitation de la dernière aile du bâtiment Robert-Debré (reportée au BI 2019),
- la réfection du parking central qui fera l'objet d'une proposition ultérieure, plus ambitieuse dans le domaine de l'aménagement de l'ensemble des espaces du campus rennais pour associer à la fois des espaces de déambulation et probablement des pistes cyclables. Nous devons la décaler pour des raisons non pas de crédits, mais de temps, et cela nous permettra une réflexion plus en lien avec la politique de développement durable mise en place par l'école.

Nous avons donc des évolutions à proposer par rapport à ce qui avait été voté au budget initial, à savoir :

- une réduction des autorisations d'engagement (de 2 100 000 à 1 750 000 €),
- des crédits de paiement à hauteur de 1,6 million.

Nous avons malgré tout anticipé une opération inscrite à notre plan pluriannuel 2019 : l'acquisition d'un analyseur supplémentaire pour le LÉRES afin de renforcer l'ensemble des expertises nécessaires au niveau de la recherche. Cela nécessitait de toute façon l'acquisition d'un second analyseur l'an prochain. Les procédures de marché nous permettent de passer avec certitude cette opération en engagement, et probablement en décaissement sur l'exercice 2018.

M. DEBEAUPUIS.- En résumé, nous n'avons pas de changement sur le personnel, un peu moins d'investissements que prévu, même si cela remonte par rapport à l'an dernier. En revanche, nous avons un peu plus en fonctionnement avec une contribution des établissements qui stagne par rapport au niveau de 2017. Au final, le résultat reste inchangé, mais la répartition est différente. Avez-vous des questions ou des commentaires ?

M. ROSENBLATT.- Comme vous l'avez dit, Monsieur le Président, nous avons un peu moins d'investissement et un peu plus de fonctionnement pour un même montant de reprise sur le fonds de roulement. C'est « un peu plus pire que si c'était moins pire », c'est effectivement à la marge par rapport aux grandes masses. Le débat budgétaire intéressant aura lieu tout à l'heure. Néanmoins, à travers ces données fort bien présentées, je souligne que l'on reste dans le rouge, on ne va pas bien.

M. DEBEAUPUIS.- Le budget reste quand même conforme à la prévision.

Mme ROUSSEL.- J'ai peut-être perdu une information en route. Si j'ai bien compris, les contributions des établissements sont au même niveau qu'en 2017 alors que nous avons prévu plus. Je n'ai pas compris pourquoi on avait prévu plus au budget initial 2018 et que cela ne se fait pas.

Mme de LAROCHELAMBERT.- Au vu du compte de résultat de mars, nous avons réajusté ces précisions pour l'exercice 2018. En effet, nous nous ajustons sur les constats de 2017.

Mme QUIOT.- Je voulais saluer l'effort de maîtrise de la masse salariale et des plafonds d'emploi parce que l'exercice n'est pas facile. Le budget rectificatif peut être qualifié de « marginal », mais il ne faudrait pas que les évolutions sur les crédits de fonctionnement minimisent les efforts de maîtrise de la masse salariale qui représente la plus grosse partie du budget comme cela a été souligné.

M. DEBEAUPUIS.- Merci pour ce commentaire. De ce point de vue, la trajectoire 2018 paraît conforme, et nous réduisons néanmoins le déficit budgétaire en passant de 4 millions lors des deux exercices antérieurs à 2,4 millions en l'état actuel des prévisions.

☒ Vote à main levée sur la délibération n° 23/2018 : 8 abstentions.

↳ 2. *Débat d'orientations budgétaires pour 2019*

M. DEBEAUPUIS.- Concernant le début d'orientations budgétaires pour 2019, que pouvez-vous nous dire à ce stade, Monsieur le Directeur, Madame la Secrétaire générale ?

M. CHAMBAUD.- Nous sommes dans la dernière année de notre contrat d'objectifs et de performance 2014-2018 (COP). Je vous ai déjà fait part des éléments sur les partenariats, notamment au sein des ComUE. Néanmoins, notre partenariat ne se résume pas à cela, je voudrais faire un focus sur les autres partenariats. Nous les renforçons avec nos partenaires universitaires ainsi qu'avec nos partenaires des différentes agences. Nous avons consolidé le partenariat avec Santé publique France à travers une convention avec le LÉRES sur la capacité du Laboratoire à faire des expertises particulières pour Santé publique France, d'où l'importance à être performant sur ces activités d'analyse. Nous développons aussi des partenariats qui existent depuis longtemps avec des agences comme l'Agence nationale de Sécurité sanitaire de l'Alimentation, de l'Environnement et du Travail (ANSES). Nous avons d'autres partenariats comme avec le FIPHFP qui donne des résultats importants pour l'école.

Au niveau européen et international, nous maintenons notre présence dans l'Association of Schools of Public Health in the European Region (ASPHER). De plus, nous avons le couronnement d'activités présentes depuis longtemps. Ainsi, dans le cadre du programme EuroPubHealth+ qui a un peu plus de dix ans (programme Erasmus+), nous avons été lauréats du premier appel à candidatures pour sélectionner un projet innovant dans ce domaine. L'ASPHER a couronné ce programme comme un programme d'excellence, attractif et intéressant. Nous avons aussi obtenu la labellisation européenne dans le cadre d'un programme de labellisation dans lequel entrent presque toutes les universités, mais nous avons été dans les premiers à être labellisés Human Resources Strategy for Researchers (HRS4R). Ce programme est important, il nous permettra de candidater pour récupérer des projets européens.

Par ailleurs, nous confortons plusieurs partenariats au niveau international. Les partenariats historiques seront questionnés pour connaître notre vision du développement international.

Ensuite, le Président a dit un mot sur les travaux sur le modèle économique à travers les exercices actuels, notamment du projet de loi de financement de la Sécurité sociale (PLFSS), et ce sujet est toujours sur la table. Concernant le plan pluriannuel d'efficience et d'amélioration de la performance, Mme de Laroachelambert vous en a donné un exemple. Nous continuons à le faire dans ce domaine.

Dans le cadre du budget rectificatif adopté et du budget initial, nous avons prévu une augmentation importante de nos activités de formation continue, de nos activités internationales et de nos activités de recherche. Je salue l'engagement et l'effort de l'école parce que ce n'était pas gagné d'augmenter ces recettes venant de la formation continue, de l'international et de la recherche. L'école est au rendez-vous par rapport au budget initial.

Au niveau des faits marquants que nous pouvons voir aujourd'hui pour 2019, en termes de formation, recherche et expertise, l'élément majeur pour nous est de travailler sur la base de

la stratégie nationale de santé, du plan de prévention adopté en mars et du plan *Ma santé 2022* annoncé par le président de la République il y a une quinzaine de jours. Ces éléments seront la toile de fond de ce que nous mettrons en place en termes de formation, de recherche et d'expertise.

La formation continue est un sujet posé sur la table puisque nous avons augmenté nos recettes, mais cela a des conséquences en termes d'augmentation de nos dépenses de fonctionnement. Nous ne pourrions pas aller plus loin dans ce modèle au risque de peser, y compris sur les activités que nous devons assurer en termes de formation professionnelle et de formation académique. À travers le plan stratégique, nous devons réfléchir en 2019 sur ces aspects. Nous pouvons avoir le même constat au niveau de nos activités internationales, car nous ne pouvons plus répondre à certaines à cause de la difficulté d'engagement de nos personnels sur nos activités présentes.

Par rapport aux politiques de sites, l'ancrage dans la dynamique rennaise est un élément important, mais il ne résume pas l'ensemble de nos partenariats, notamment académiques. C'est dans ce contexte que nous devons discuter en 2019 de nos adhésions aux différentes logiques de sites, à travers un paysage qui sera plus lisible à partir du moment où l'ordonnance sera promulguée.

Nous avons déjà largement parlé de la BDSP.

Nous sommes en train de peaufiner quelque chose qui a été acté. Dans le cadre du diplôme d'études spécialisées (DES) pour les internes de santé publique, l'option Administration de la santé va être mise en place, elle se concrétisera en 2020 par la capacité de choisir cette option. Il a été acté avec tous les partenaires avec lesquels nous avons travaillé qu'elle serait dispensée à l'EHESP. Nous ne maîtrisons pas encore le nombre, mais 80 internes de Santé publique sont formés chaque année dans toute la France : quels sont ceux qui prendront cette option ? Combien de postes ouvrirons-nous ? Cette discussion se tient à la fois du côté de l'Enseignement supérieur et de la Recherche puisqu'il s'agit de la mise en place d'une option particulière au sein du diplôme d'études spécialisées en Santé publique, qu'il faudra accompagner, y compris sur le plan des ressources. C'est également un élément de discussion avec le ministère de la Santé, car cela interroge les liens entre ce DES de Santé publique et le concours de médecin-inspecteur de Santé publique. Nous avons commencé à avoir des discussions avec plusieurs directions du ministère, sous la coordination du Secrétariat général. Cet élément est important pour bien réussir cette transformation.

Ensuite, un autre point important pour la période 2019-2020 : l'évolution du campus Condorcet. Nous devons définir notre relation avec lui, car nous ne faisons pas partie pour l'instant des membres de ce campus. Pouvons-nous et devons-nous en être membres ? Est-ce que ce serait plus un statut de partenaire ou d'associé au campus ? À l'intérieur, une question plus particulière sera l'objet d'attention pour nous : les travaux ont été retardés, mais un Grand Équipement documentaire (GED) devrait ouvrir dans le campus Condorcet en juillet 2020. Va alors se poser la question de l'articulation entre ce GED et le centre de documentation que nous avons ici. Ces sujets feront l'objet de discussion.

Je laisse la parole à Mme de Larochelambert sur les aspects d'organisation et de fonctionnement, puis sur la traduction financière.

Mme de LAROCHELAMBERT.- On nous a posé la question : pourquoi ce débat d'orientations budgétaires est-il aussi proche de la fin de l'exercice ? Pourquoi ne pas l'avoir posé plus en amont ? C'est une vraie question, mais nous avons connu les éléments budgétaires pour 2019 au cours de l'été. De fait, nous n'avons eu connaissance d'éléments qui sont de nature à orienter ce débat que très récemment. Ils portent sur l'objectif emploi 2019 avec :

- la poursuite d'une réduction du nombre d'emplois au titre de l'année 2019 à hauteur de 7,6 ;

- la réduction par participation au gel prudentiel de la contribution de l'Assurance Maladie (100 000 euros) ;
- la poursuite de l'effort de réduction de 5 % des dépenses de fonctionnement comme l'ensemble des opérateurs se le voit imposé.

Arrivée de M. de Wilde.

C'est dans ce contexte que nous avons aujourd'hui ce débat éclairci par les différents éléments stratégiques développés par M. Laurent Chambaud.

Concernant les éléments complémentaires en termes de stratégie, j'ai évoqué tout à l'heure l'engagement de l'école dans l'acquisition du nouveau progiciel de gestion des carrières et des ressources humaines. Nous avons d'ores et déjà engagé la démarche projet très mobilisatrice avec un objectif de bascule au 1^{er} janvier 2020. Elle s'accompagnera de la bascule dans le processus de la paie à façon dont nous ne disposons pas encore aujourd'hui.

Nous avons mis en place la première phase du service aux usagers (SAU), déjà évoqué lors des séances précédentes. Ce regroupement de fonctions éclatées sur le site rennais devrait contribuer à un meilleur accueil des usagers toutes catégories confondues (apprenants, vacataires). Le SAU installé depuis début septembre à l'entrée principale de l'école bénéficiera d'autres développements d'ici janvier. Nous espérons mettre en place la deuxième phase qui comporte deux volets principaux qui seront installés également à l'accueil principal : le service hôtelier (distribution des chambres, etc.) ; le gardiennage complet du site rennais.

Cela suppose des discussions préalables et une réorganisation des régies de l'école puisque nous avons trois régisseurs aujourd'hui. Ce regroupement autour d'une régie unique de l'école nécessite quelques réunions de définition d'organisation, et le passage — déjà réalisé — de systèmes de régie dénoncés par nos commissaires aux comptes à un système de régie intégré dans le logiciel Sifac.

Nous avons eu plusieurs mois de vacance du poste de contrôleur de gestion, mais nous en avons recruté un depuis le début de l'été. Il travaille avec acharnement pour vous présenter à la séance de décembre les fiches de coûts des activités de l'école au titre de l'année 2017 afin d'avoir une base solide pour notre projet stratégique.

Nous poursuivons le travail sur le plan pluriannuel d'investissements (immobiliers et mobiliers). En décembre 2017, je vous avais présenté un point d'étape en quatre volets. Ces quatre volets sont en cours d'actualisation puisque nous avons plusieurs éléments nouveaux en termes de négociation. Nous pourrions peut-être vous présenter un nouveau point d'étape en décembre, puis en tout état de cause un volet complet dans le COP 2019-2023.

Mme Bonnetier va vous présenter la traduction de ce premier exercice du futur plan stratégique au titre de 2019.

Mme BONNETIER.- Pour permettre le débat d'orientations budgétaires, retracer les éléments financiers sur plusieurs années permet de dessiner la trajectoire des grands agrégats pour avoir un regard plus éclairé afin d'envisager la prospective. En premier lieu, nous reviendrons sur les évolutions de ressources et de dépenses qui sont intervenues ces dernières années. Puis, dans un second temps, Mme de Laroche Lambert présenta les hypothèses envisagées dans le cadre de la préparation du budget pour 2019 et qui président au dialogue de gestion qui se tient actuellement.

- *Des recettes stables au total*

Le graphique montre bien la part importante des contributions dans les ressources de l'école qui sont extrêmement stables depuis 2013. Ces ressources se situent autour de 32 millions d'euros. Concernant les subventions des ministères de tutelle, nous avons vu tout à l'heure que la tendance pluriannuelle est plutôt à la baisse. Par contre, nous notons une augmentation des ressources propres, notamment des conventions de recherche. Au final, en agrégeant les tendances de ces trois grandes natures de ressources, cela conduit à une

stabilité relativement notable de nos ressources, mais avec un poids relatif des ressources propres depuis ces dernières années.

- *Des dépenses de personnel croissantes en tendance*

Mme RENAULT.- Visuellement, c'est le vert qui gagne en proportion, et c'est logique puisque c'est la masse salariale des élèves, dont le nombre a augmenté ces dernières années, mais il s'est stabilisé depuis trois ans. Avez-vous des questions ? (*Aucune question n'est soulevée.*)

- *Des dépenses de fonctionnement repartant à la hausse*

Mme BONNETIER.- Comme pour les recettes, il faut signaler un effet méthodologique : entre 2016 et 2017, entre l'évolution de la réglementation et l'évolution de notre système d'information, nous avons eu un changement de comptabilité, imposée par le décret GBCP. Et donc, nous avons des biais dans l'analyse qui rendent l'évolution rétrospective un peu compliquée, et il faut aller un peu plus loin dans l'analyse. Jusqu'à 2016-2017, les efforts d'efficience se sont très largement traduits par une baisse des dépenses de fonctionnement. En 2017, nous descendons sous la barre des 12 millions d'euros pour les décaissements réalisés (crédits de paiement), mais nous avons constaté au compte financier un niveau d'engagements proche de 13 millions d'euros ; ces engagements demeurent soutenus en 2018 au regard du développement de l'école et des projets dont il a été question. Effectivement, il faut prévoir les crédits de paiement qui vont avec. Après quelques années de baisse, les dépenses de fonctionnement repartent un peu à la hausse.

- *La prospective 2019*

Mme de LAROCHELAMBERT.- Cela confirme ce que je vous ai dit avec ce qui nous a été précisé récemment, puis ce que j'ai pudiquement intitulé « poursuite des réflexions sur le modèle économique » que nous aspirons tous de nos vœux en termes d'aboutissements. Les incertitudes sur les investissements ne portent pas sur ce que nous souhaitons faire, mais sur la façon de les financer.

- *Une trésorerie en baisse*

Mme BONNETIER.- Je termine avec un point important : le niveau de trésorerie de l'école. Comme nous avons présenté deux déficits budgétaires successifs et une nouvelle prévision de déficit en 2018, cela se traduit nécessairement par une baisse du niveau de trésorerie de l'école. Notre trésorerie était de près de 18 millions en 2015, elle passe à 7 millions à fin 2018. Même s'il n'existe pas d'indicateurs pertinents et transposables à l'ensemble des établissements, il faut avoir à l'esprit que l'EHESP a un modèle d'encaissement de ses ressources particulier : du fait du niveau important dans nos ressources des contributions des établissements, cela nécessite un temps de facturation et d'encaissement peu modulable. Entre le moment où nous recevons l'arrêté et le moment où nous encaissons les ressources, plusieurs mois sont nécessaires entre la facturation et le délai de paiement pour les établissements. Afin de faire face à nos engagements de début d'année 2019, cela nous a conduits à envisager la possibilité de demander un versement anticipé des 1/12^e tel que versé en 2018 pour la dotation de l'Assurance Maladie. Nous avons également sollicité également la parution plus anticipée de l'arrêté pour procéder à la facturation des contributions auprès des établissements dès la fin de l'exercice 2018 pour envisager un encaissement plus précoce en début d'année 2019.

M. DEBEAUPUIS.- Merci. Ces deux précautions sont prises sur la trésorerie pour 2019 à la fois au niveau du versement de la dotation et de l'appel des contributions des établissements. Les orientations des ressources publiques viennent d'être soulignées, elles se traduisent par une continuation d'un certain nombre d'efforts. De nombreuses indications vous ont été données par Mme de Larochelambert sur les actions de modernisation et de performance qui se poursuivent, y compris par rapport au système d'information. Tout ceci sera traduit dans un budget initial qui vous sera présenté lors de la séance du conseil d'administration du mardi 18 décembre. J'ouvre le débat sur ces orientations budgétaires.

M. ROSENBLATT.- Merci pour cette présentation de qualité qui montre que notre école est gérée de main de maître, mais c'est un budget en trompe-l'œil. Je ne dis pas cela au titre de la sincérité ou de l'insincérité, mais parce que nous avons : un volume assez stable globalement, des ressources propres qui augmentent, et moins de ressources en réalité pour assurer les missions pérennes de l'école. Par conséquent, pour le cœur de métier, c'est effectivement de plus en plus difficile d'une année sur l'autre, et vous nous annoncez que ce sera encore comme cela l'année prochaine.

Notre discussion est assez symbolique de la réalité, y compris dans ce nouveau déroulé de l'ordre du jour de la séance puisque nous avons le débat d'orientations budgétaires avant d'avoir parlé du projet d'établissement qui commence en 2019 et du prochain COP. Ce n'est pas grave, c'est le principe de réalité : nous avons des ressources, et nous discutons ensuite des projets que nous pouvons nous payer avec ces ressources. Néanmoins, les tutelles demandent de faire au minimum la même chose que ce que nous faisons déjà jusqu'ici. Soit c'est possible, soit c'est « mission impossible ». Vous ne serez pas étonnés de la manière dont je formule cela comme je le fais régulièrement : tant mieux si nous y sommes arrivés jusqu'ici en utilisant la ressource et la substantifique moelle du fonds de roulement. Je suppose que nous allons continuer ainsi jusqu'à être dans le mur, c'est-à-dire jusqu'au moment où l'on ne pourra plus prendre sur le fonds de roulement. À ce moment-là, il faudra bien que les autorités publiques nous disent comment faire, car ce n'est malheureusement ni le conseil ni la direction de l'école malgré sa qualité qui pourront le faire. Pour conclure, connaît-on les critères et la logique de la contribution de l'Assurance Maladie ? Ou est-ce que l'on enregistre simplement le chiffre en disant « *circulez, y a rien à voir !* » ?

M. de MONTALEMBERT.- Merci pour cette présentation très intéressante et très inquiétante, mais j'ai l'impression d'écouter « un disque rayé ». Finalement, lors de cet exercice de présentation, on nous annonce chaque année la même chose, c'est-à-dire des recettes en baisse, des dépenses de personnel qu'il faut encore compresser, des incertitudes, et une situation financière qui ne s'améliore pas. Je tiens à saluer une fois de plus les efforts considérables réalisés par l'école, mais nous avons l'impression d'un puits sans fond comme chaque année : toujours plus d'efforts, toujours plus de difficultés, toujours plus d'incertitudes. Tout le monde a parlé des difficultés qui seront majeures : le niveau de trésorerie divisé par 2 continue encore à baisser. À ce rythme, la trésorerie sera à zéro en 2022 ou 2023, voire avant. Sans vouloir jouer les Cassandre, on peut supposer que les contributions des établissements vont continuer à diminuer puisque, pour les établissements de santé, elles sont assises sur le nombre de lits et de places et qu'ils subissent une pression très forte des tutelles nationales et régionales pour en diminuer le nombre. Dans son dernier rapport sur l'exécution de la loi de financement, la Cour des comptes a critiqué l'insuffisance de suppressions de lits et de places par les établissements de santé, elle a appelé à continuer à accroître cet effort. Par conséquent, si l'on suit la Cour, cela a des répercussions directes sur le financement de l'école.

La seule bonne nouvelle que j'ai à annoncer est immédiate pour l'école, mais c'est une mauvaise nouvelle pour les établissements : on peut aussi penser que les dépenses consacrées à la rémunération des élèves vont lourdement chuter l'année prochaine. D'ailleurs, je vous remercie d'avoir mentionné dans le document de présentation que le nombre d'admissibles aux différents concours (attaché d'administration, directeur d'hôpital, directeur médico-social et directeur des soins) est en très forte baisse. Dans les admissibles D3S, on a un nombre très important de bi-admissibles, cela va encore diminuer le nombre d'admis. Il est probable que nous aurons beaucoup moins d'élèves à l'école à la rentrée 2019. Nous pouvons voir cela comme une bonne nouvelle pour les finances de l'école, mais c'est avant tout une très mauvaise nouvelle pour les établissements de santé et les établissements médico-sociaux.

Même si cela a déjà été évoqué, tout cela appelle à relancer les débats sur le modèle économique de l'école.

Je n'avais pas prévu d'en parler, mais ce point a été évoqué dans la présentation, dans *Ma santé 2022*, on a une partie sur la formation au management des soignants et des médecins. Curieusement, le président de la République a assez peu parlé des administratifs, mais il serait étonnant que l'EHESP ne se saisisse pas de cette question de la formation à renforcer chez les soignants et chez les médecins. Malgré ces difficultés et la très forte pression qui pèsent déjà sur les enseignants de l'école, est-ce que l'école va s'en saisir ? Dans mon esprit, cela va au-delà d'un MOOC, tout aussi utile et intéressant soit-il, mais c'est très largement insuffisant.

Mme ROUSSEL.- Je continue sur le principe du « disque rayé ». Vous ne serez pas étonnés que je me lamente de la diminution du nombre de postes. Malgré tous les efforts de chaque service, cela représente inévitablement une diminution de l'activité. C'est quelque chose d'extrêmement contradictoire puisque l'on nous demande en permanence d'être plus efficaces, mais chaque année de diminution du nombre de postes est une année où l'on réorganise les activités des uns et des autres en redistribuant une partie des tâches. Chaque diminution en nombre de postes est aussi une perte d'efficacité lorsque cela dure ainsi. C'est à la fois une préoccupation immédiate sur le volume d'activité, sur les personnels, et aussi sur l'efficacité de l'école. On n'arrête pas de nous parler de cela, mais on devient de moins en moins efficaces puisque l'on doit être de plus en plus dans la course à la réorganisation dans les services administratifs, dans les services support, ou dans les enseignements en les redistribuant. Même si l'on n'a pas diminué le nombre d'enseignants, on retarde parfois les renouvellements lorsque les personnels s'en vont. Cela engendre beaucoup de préoccupations du côté des personnels.

Mme FAIVRE-SALVOCH.- Sans refaire de débat sur le coût mis en place pour la formation continue, pour assister de temps en temps au comité de direction de la direction régionale de la Cohésion sociale, on s'aperçoit que dès que les personnels partent en formation, cela représente un coût. Avez-vous une projection du nombre de personnes pouvant participer aux formations à partir du moment où elles seront payantes l'année prochaine ? Effectivement, cela risque de diminuer le nombre de participants.

Mme RIET.- Tout d'abord, je souhaite saluer le travail de la direction, de la Secrétaire générale et de l'ensemble des équipes pour cet exercice qui devient kafkaïen, à savoir réaliser un budget à la hauteur des modestes ambitions qu'essaie de porter l'école. Au-delà de la question du modèle économique et de la stratégie, la question qui se pose aujourd'hui au moment où nous lançons *Ma Santé 2022* est : quelle place les pouvoirs publics français font-ils à cette école ? Quelle place lui donnons-nous pour réaliser ses missions et accompagner la réforme et la transformation de notre système de santé ? Vous avez dit à juste titre que l'école est reconnue au niveau international, on nous envie cette école sur son modèle unique d'exercice. Est-ce que les représentants de l'État peuvent nous dire si l'État français reconnaît cette école ? Que souhaitent-ils faire ? À la veille d'orientations stratégiques pour les cinq ans, la Fédération hospitalière de France ne peut pas se contenter de ne pas savoir ce que souhaitent l'État et les pouvoirs publics quant au devenir de cette école. Nous n'allons pas continuer à assister à l'étranglement petit à petit de cette école malgré toute l'ingéniosité dont vous faites part ! C'est la question fondamentale aujourd'hui. Une fois que nous aurons répondu à cette question, nous pourrons porter les orientations stratégiques, puis travailler ensemble à définir un modèle économique.

M. FOUÉRE.- Comme les collègues qui sont déjà intervenus, je constate que l'école fait ce qu'elle peut avec les moyens qu'elle a de moins en moins. Ma collègue a expliqué tout à l'heure que cela se ressent avec des effets non négligeables dans nos administrations d'États (services déconcentrés et ARS). En effet, nous avons de moins en moins de moyens pour les budgets de formation dans nos établissements. J'interpelle directement les ministères et la Secrétaire générale sur la nouvelle politique tarifaire de la formation continue : est-ce que le ministère prend l'engagement de valider cette orientation de l'EHESP ? Je rappelle que, il y a quelques semaines, Mme Fourcade a pris l'engagement de ne pas transférer la formation continue faite par l'EHESP vers nos services déconcentrés et les ARS. Si tel est le

cas, comment l'EHESP peut répondre à cette demande de formation continue pour les agents de l'État ? Si l'on ne répond pas à ce type de question, on va se heurter de plus en plus à des difficultés, les collègues se retrouveront avec des formations systématiquement refusées par les directeurs d'agence.

Dans nos établissements, la formation continue est surtout orientée sur de la formation de *managers*, et de moins en moins orientée sur des formations de techniciens (médecin-inspecteur de santé publique, pharmacien-inspecteur de santé publique, etc. Cela pose un problème, et je demande au ministère de clarifier sa position : devant le comité national de concertation des ARS, le ministère assure un maintien de la gratuité ; devant le conseil d'administration de l'EHESP, on nous dit que cette orientation est prévue l'école. Je comprends cette orientation étant donné que l'EHESP est en difficulté sur son modèle économique, mais les agents de l'État n'ont pas à subir ces contraintes.

Il faut que le ministère trouve les moyens d'une manière ou d'une autre. Je rappelle l'obligation de l'État d'assurer au moins le financement du développement professionnel continu : l'employeur des agents de l'État étant bien le ministère de la Santé, c'est bien à lui de financer au moins le développement professionnel continu dans la formation continue.

Puis, concernant la réforme des études spécialisées de santé publique, c'est un point positif que l'école s'amarre au DES de Santé publique, c'est une reconnaissance pour l'école, mais cela va nécessiter des moyens. Je ne sais pas si un seul ETP permettra à l'école de répondre à cette demande à partir du 1^{er} novembre 2020. C'est peut-être une préfiguration un peu en dessous, mais c'est de fait une reconnaissance de l'EHESP sur le plan de la santé publique. En fait, nous en sommes là parce que nous n'avons pas tranché sur le modèle économique, et il est temps vu qu'un nouveau COP se dessine. Dans le cadre du projet d'établissement, il est temps de demander que le ministère de la Santé prenne toutes ses responsabilités pour assumer les coûts ultérieurs.

Concernant la BDSP, mon syndicat est prêt à appuyer si un courrier doit être envoyé au ministère, voire au directeur général des Services. Soit nous le préparons au sein du conseil d'administration ou avec les collègues État dans le cadre de nos syndicats.

M. LE RAT.- Mon intervention sera rapide : en lisant tout cela, j'ai essayé de trouver ce qui serait positif pour nous donner un peu de joie. Le financement de l'Assurance Maladie chute de 100 000 €, mais nous perdons 2 millions avant, c'est donc plutôt bien ! Ensuite, je rejoins Thierry Fouéré : c'est extrêmement intéressant que l'on travaille sur l'idée de confier à l'école la préparation de la réforme du DES, mais quels moyens seront mis en place ? *In fine*, toutes les choses un peu négatives reviennent sur le front de scène : entre la perte de près de 8 ETP et les ressources qui se raréfient, le personnel s'essouffle. Au niveau des dépenses, le document fait référence à des évolutions possibles, mais non confirmées, autour de la question des régimes indemnitaires que ce soit pour les fonctionnaires ou pour les contractuels. Ce sujet devra être traité de façon sérieuse parce que l'on a moins de postes, mais on demande aux personnels de travailler encore plus. Si ces questions ne sont pas traitées (« *on n'a plus d'argent, on laisse cela de côté* »), cela risque d'être compliqué au niveau de l'ambiance sociale au sein de la structure.

M. MESURE.- Je vais essayer d'être bref, sans tout répéter puisque je suis en ligne avec ce que j'ai entendu. Je pars de l'intervention de Michel Rosenblatt qui est un diagnostic que nous avons élaboré avec des signaux que nous avons essayé d'envoyer à la ministre à l'époque par une grande première : la solidarité de refus d'un budget. Je n'avais jamais vu cela dans ma carrière, mais cela n'a eu aucun effet, cela n'a même pas entrouvert une porte au ministère de la Santé. La courbe de la trésorerie ressemble à une bougie qui n'éclaire presque plus, la mèche pourrait être éteinte par un petit coup de vent, et c'est là où nous en sommes.

Les autres commentaires sont extrêmement intéressants, ils démontrent qu'en diminuant le nombre d'élèves, l'école va reprendre un peu d'altitude, mais c'est très grave d'entendre une

chose pareille. Je croyais que l'EHESP était là pour former des personnes de qualité pour la santé de demain.

Ensuite, on nous a pris à deux reprises une partie du fonds de roulement. On nous a annoncé cela de façon très générale comme des économies que réalisait la ministre de la Santé, mais lorsque je prends dans le compte de mon voisin, ce n'est pas pour cela que je fais des économies, c'est parce que je dépense trop que je gère mal. Tout cela montre l'inconséquence dans laquelle on est dans ce pays, on veut lancer de grands mouvements d'amélioration, on parle de notre santé en 2030, mais c'est trop tôt à mon avis, c'est 2040 qui m'inquiète le plus. Pour 2030, on n'aura pas le temps de faire grand-chose.

L'opportunité est bonne pour nous puisque, pour la première fois depuis très longtemps, la Sécurité sociale sera à l'équilibre, voire un peu en bénéfice l'année prochaine. L'opportunité est absolument trouvée pour que nous posions collectivement la question. Je partage totalement ce qu'a dit Mme Zaynab Riet : c'est une opportunité. Il est temps que l'État et les pouvoirs publics disent ce qu'ils attendent de cette école. S'ils n'en veulent pas, les grands libéraux proposeront de la privatiser. Nous ne savons pas où nous allons, mais nous voyons le mur se rapprocher. Je crois qu'il faut effectivement mettre les pouvoirs publics devant leurs responsabilités : est-ce qu'ils voient l'intérêt d'avoir une école pour l'amélioration de la qualité de la santé publique dans ce pays ? Il faut que l'État cesse de nous considérer comme une énième variable d'ajustement.

Mme BRAY. - Je voudrais revenir sur la motion votée il y a deux ans à l'unanimité pour refuser le budget où les pouvoirs publics diminuaient encore une fois les dotations à cette école. La CGT partage les diagnostics et les commentaires, mais nous ne pouvons pas nous empêcher de faire le lien entre l'ouverture des postes de direction aux contractuels venant de tous horizons et ce qu'il se passe au niveau de cette école : que veut-elle en faire ? Je rejoins le commentaire de la FHF : nous ne pouvons pas nous empêcher de nous poser la question. A-t-on encore besoin d'une école de formation des directeurs ou simplement un organisme de formation continue pour de l'adaptation à l'emploi ? Il est effectivement temps que les pouvoirs publics disent ce qu'ils veulent en faire.

M. DEBEAUPUIS. - Merci à tous pour ce tour de table. Il s'agit d'un débat d'orientations budgétaires, la délibération présente dans le dossier est une délibération de pure forme, mais cela ne vous empêche pas de pointer le contexte qui l'accompagne. La délibération approuve comme chaque année la procédure interne d'élaboration du budget initial en fonction de la lettre de cadrage, etc. Nous retrouverons ce débat pour le budget initial de 2019 qui sera présenté à la prochaine séance du conseil d'administration.

Je vais laisser le directeur compléter ma réponse s'il veut s'exprimer sur la formation continue. En effet, même si notre délibération était complexe la fois dernière, elle était quand même précise : nous continuons d'en parler avec le ministère, et nous vous apporterons une réponse claire sur la situation en la matière. Nous avons affirmé en juin dernier qu'il n'était pas dans l'intention de l'école d'apporter des difficultés aux formations des agents de l'État ou hospitaliers, aux formations continues, aux formations d'adaptation à l'emploi, ou aux différentes formations statutaires.

Nous reviendrons sur ce point aujourd'hui et la fois prochaine pour clarifier la position puisque c'est manifestement nécessaire. S'agissant des orientations des pouvoirs publics, les conseils récents ont montré que l'école assume pleinement ses missions dans un contexte difficile en fournissant des efforts avec des effectifs croissants en formations professionnelles d'une part et académiques d'autre part, la formation continue augmente, la recherche continue de se développer grâce aux investissements aussi bien sur le campus rennais que sur le site parisien.

Tout ceci se traduira dans les prochains mois par le COP 2019-2023. Ce message étant entendu ou partiellement, il se traduit par des efforts critiqués au niveau du conseil d'administration, nous continuerons d'apporter notre soutien à la direction de l'école pour

qu'elle assume au mieux ses missions dans les prochaines années dans le cadre du COP en fonction des discussions qui sont encore en cours.

M. ROSENBLATT.- Je souhaite comprendre le sens de la délibération sur laquelle vous allez nous inviter à voter dans quelques instants. S'il s'agit de dire que, après ce débat, le conseil d'administration considère qu'il faut que la direction élabore un budget pour 2019, la délibération n'a pas de grande portée. Ce qui a encore moins de portée, c'est notre débat d'orientations budgétaires. Si je résume toutes les interventions, ce que nous avons dit n'a aucune conclusion ni conséquence concrètes sur l'élaboration du budget 2019. Le débat d'orientations budgétaires a ainsi un caractère informatif, sans effet concret. Je m'interroge sur ce que nous devons voter : vous allez élaborer un budget 2019 pour nous le soumettre au mois de décembre, et ce débat d'orientations budgétaires n'aura servi à rien.

M. DEBEAUPUIS.- Vous êtes pessimiste, Monsieur Rosenblatt. Le débat d'orientations budgétaires permet de placer les priorités, marquer des orientations et savoir ce dont a besoin l'école. C'est précisément l'exemple de ce que nous essayons de faire. Je me permets simplement de vous rappeler le caractère un peu formel des différentes étapes de construction budgétaire, mais vous les connaissez puisque vous les pratiquez chaque année. Je vous propose d'essayer de répondre avec M. le Directeur au premier tour de questions.

M. CHAMBAUD.- Ces questions tout à fait légitimes seront prises en compte dans le cadre du plan stratégique et dans le cadre de l'élaboration du budget 2019.

Par rapport aux propos de M. de Montalembert sur les types de formation, y compris suite aux annonces faites sur la transformation du système de santé, le MOOC n'a pas été créé pour des raisons économiques puisqu'il ne nous rapporte rien, si ce n'est un grand succès d'estime. Nous n'avons pas attendu le discours du président de la République pour réaliser certaines évolutions, voire élaborer de nouveaux projets. Nous nous sommes engagés à mettre en place des programmes de formation pour les soignants et pour les médecins. Nous avons déjà des formations avec le diplôme d'établissement « médecin *manager* », et nous sommes en train de mettre en place un processus plus ambitieux pour développer des offres de formation qui répondent aux attentes, notamment des grandes conférences des présidents des commissions médicales d'établissements (CME).

Tout ceci est en lien avec les directeurs généraux et les conférences des présidents directeurs généraux, et les directeurs de soins. En effet, nous voudrions mettre en place deux éléments : travailler aussi bien sur des formations spécifiques sur les professions lorsqu'ils en ont besoin que sur les formations pluriprofessionnelles comme nous avons commencé à le faire dans le cadre des groupements hospitaliers de territoires (GHT) pour être capables de faire travailler ensemble les équipes.

Par ailleurs, à partir d'expériences sur une plateforme sur les soins primaires, nous sommes en discussion pour développer une plateforme d'appui à la transformation du système de santé pour laquelle nous avons besoin de financements. Cela permettrait d'avoir des capacités de formation et d'accompagnement des transformations proposées dans le cadre de la mise en place du plan *Ma santé 2022*.

Ensuite, vous avez pointé le sujet du modèle économique. L'école n'est pas inactive puisque nous sommes en lien constant non seulement avec les directions du ministère, avec le Secrétariat général. Le Président et moi-même avons aussi eu plusieurs contacts avec le cabinet pour faire en sorte de voir la transformation suite au travail important mené depuis plusieurs années. Je ne veux pas parler à la place de la tutelle, mais le constat présenté dans les graphiques présentés est partagé par tout le monde. L'évolution ne peut plus attendre encore plusieurs années. Pour nous, la barre n'est pas en 2022, mais en 2020. Je pense que cette transformation est nécessaire, et j'espère qu'elle va se réaliser.

Concernant les formations des agents de l'État, je laisserai le Secrétariat général s'exprimer sur le sujet. Néanmoins, nous souhaitons que cet élément soit présent dans la discussion et dans la délibération du conseil d'administration, notre objectif est d'avoir une réponse du

ministère afin d'enclencher un des éléments du contexte financier de l'année 2019 et de l'année 2020. Nous n'avons pas fait cela contre les agents de l'État, mais nous assurons actuellement gratuitement ces formations, et c'est pour nous une forme de manque à gagner.

Ensuite, le DES étant prévu pour l'année universitaire 2020-2021, nous avons encore un peu de temps. Si nous avons déjà un ETP, je serais très heureux. C'est un sujet sur lequel j'espère ouvrir la discussion avec les deux ministères, et principalement avec le MESRI, parce que cela entre dans l'universitarisation des DES. C'est important parce que cela concerne la qualification des personnes, en lien avec le ministère de la Santé parce que, à la suite de cela, se pose la question de l'évolution du corps des médecins-inspecteurs de santé publique.

Enfin, concernant la question de M. Rosenblatt sur la manière dont a été décidé le montant, je n'ai pas d'éléments précis, le ministère en a peut-être. M. Le Rat a rappelé la situation avec une dotation du ministère de la Santé et des gels en cours d'année, et c'était très inconfortable. Là, la dotation est respectée pendant dans l'année. Cette dotation s'est mise en place dans un moyen terme entre la dotation initiale donnée l'année précédente et ce que nous avons eu en bilan de fin d'année.

Je souhaite attirer l'attention du conseil d'administration sur un problème : le mécanisme n'a pas trop bougé, y compris dans les efforts que l'on nous demande de continuer à faire l'année prochaine. Au niveau du financement par le MSS, nous étions jusqu'à cette année dans le même programme que les agences sanitaires continuent à vivre des diminutions de ce type. Mon questionnement est que nous ne sommes pas une agence, mais un établissement d'enseignement supérieur financé en très grande partie par le MSS.

Dans ce contexte, je trouverais normal et naturel que l'on tienne compte du fait que notre mission très respectable est différente de celle demandée aux autres agences, elle est liée à des activités de formation et de recherche. À mon avis, ce point n'a jamais été complètement éclairci alors que c'est important de le faire. L'année prochaine peut être le moment de dénouer ce problème pour résoudre les difficultés que nous rencontrons régulièrement au sein de ce conseil d'administration.

M. DEBEAUPUIS.- Madame Quiot, Monsieur Couraud, souhaitez-vous intervenir ?

Mme QUIOT.- Premièrement, j'ai une information pour lever certains doutes au sujet des formations dispensées gratuitement vis-à-vis des agents de l'État : la posture de la Secrétaire générale n'a pas changé. Nous travaillons en ce moment avec l'école pour voir, dans le cadre du COP, comment résoudre cette question de la formation continue des agents de l'État. Parallèlement, nous demandons le *statu quo* pour l'année 2019. Nous souhaitons qu'il soit mis fin à certains mouvements, tout à fait compréhensibles, mais il ne faut pas avoir d'inquiétudes de ce côté. La décision annoncée par l'école était conditionnée par un dialogue compliqué avec la DRH ministérielle. Cette discussion n'ayant pas encore complètement abouti avec elle, la Secrétaire générale souhaite le maintien dans l'attente de régler la question dans le cadre du COP de façon plus large.

Deuxièmement, concernant l'élaboration de la dotation Assurance Maladie, sans entrer dans le détail technique, voire technocrate, l'école se situe dans une enveloppe particulière appelée « le sixième sous-objectif » de la loi de financement de la Sécurité sociale. Cette loi comme la loi de financement de l'État est soumise aux mêmes contraintes budgétaires. Elles sont toutes deux pilotées par Bercy, ce n'est pas une loi particulière au ministère de la Santé. L'objectif général des gouvernements successifs de réduire et de mieux maîtriser les dépenses publiques n'a pas changé parce que l'on bascule d'un tuyau à un autre. Nous sommes toujours dans le domaine des crédits publics et, à ce titre, toujours dans le même domaine de contraintes ; rien ne changera à ce niveau. La doctrine d'élaboration des dotations dépend de ce qui est décidé au niveau d'une enveloppe, et elle est suivie de négociations et de contre-négociations. Plus les opérateurs seront en mesure de présenter des projets viables, d'expliquer ce qu'ils veulent faire et avec qui ils veulent le faire, plus la négociation sera facilitée, mais je ne dis pas que les crédits seront donnés *ipso facto*. Le document du débat d'orientations budgétaires décrit l'information communiquée à l'école à un instant des

négociations et des préparations, mais tant que la loi de finances n'est pas votée, cela reste des orientations, nous ne pouvons pas préjuger du résultat.

M. COURAUD.- La subvention de notre ministère sera rediscutée dans le cadre de la contractualisation pour cinq ans puisque le budget des établissements est stable pendant les cinq ans du contrat, sauf exception. Dans la préparation de ce dialogue contractuel, c'est important d'avancer les projets et de les chiffrer de manière à ce que le ministère les évalue et en tienne compte. Par exemple, dans le cas des internes de Santé publique et de cette cinquième année, ce serait intéressant de connaître les besoins de l'école pour assurer cet enseignement. Ensuite, j'ai une question : les services de notre ministère sont-ils associés à la préparation de cette formation ? Le fait que les services le soient peut avoir un impact sur la décision finale au moment de la contractualisation. De plus, a-t-il été discuté si le diplôme sera délivré par l'EHESP ?

M. DEBEAUPUIS.- C'est une option du troisième cycle de médecine ; les deux ministères sont co-signataires des textes.

M. COURAUD.- Cette option va donc ouvrir un exercice particulier dans le cadre du nouveau troisième cycle. En tout cas, cette question mérite d'être posée. J'insiste sur le fait que le soin qu'aura l'école à faire participer les services de notre ministère à l'élaboration des projets en cours compte dans la décision finale.

M. CHAMBAUD.- Le ministère a été informé dès le début. Je pense que vous faites allusion à la nécessité pour nous d'avoir une séance de travail avec le MESRI sur des points précis, notamment sur le type de délivrance, etc.

M. MESURÉ.- Comme M. Rosenblatt, je me suis posé la question : « pourquoi votons-nous cette délibération ? » Je ne suis pas incohérent avec mon vote précédent sur le budget rectificatif, je l'ai voté pour reconnaître la qualité et la rigueur du *management* de notre école. Cela m'intéresse de savoir comment je peux aider davantage le directeur qui ne saura plus comment mieux gérer vu les conditions évoquées. Les délibérations nous montrent qu'il reste un *manager* rigoureux et appliqué : la lettre de cadrage envoyée mi-juillet, des rencontres budgétaires avec chaque centre de responsabilités, des rencontres budgétaires internes, un arbitrage en novembre, puis sa décision et la présentation du budget qui sera soumis au conseil. C'est là que nous regarderons comment le directeur et ses collaborateurs peuvent s'en sortir dans les conditions décrites depuis des années. Comme la dernière fois, nous serons peut-être obligés de ne pas voter ce budget, non pas parce que nous serons contre le directeur, mais pour l'aider. Pour le MEDEF — les comportements sont assez voisins à ma gauche —, ce n'est pas une mauvaise humeur contre cette école qui serait gérée de façon anarchique. Encore une fois, j'ai voté le budget rectificatif, car nous reconnaissons la valeur, la qualité et la rigueur de la direction et de ses collaborateurs.

M. DEBEAUPUIS.- Pour ramasser le débat, l'école et son conseil d'administration travaillent avec un dialogue constant, plein et entier avec les deux ministères, chacun dans son rôle et dans sa posture. Je les en remercie même si nous partageons parfois des nouvelles qui ne sont pas excellentes, et suscitent certaines inquiétudes légitimes.

Premièrement, en tant que Président, et avec le directeur, nous répétons qu'il ne faut pas que les agents de l'État aient des inquiétudes au sujet des formations continues, elles continuent de bénéficier en 2019 de la gratuité ou de la non-facturation. L'école souhaite faire savoir aux ARS et aux ministères les prestations assurées. Tout ceci est en cours de discussion, sans remise en cause des formations bénéficiant de la gratuité. Nous reviendrons certainement sur ce point lors du prochain conseil.

Deuxièmement, depuis un an, nous sommes sur une bascule entre deux mondes : d'un monde de crédits d'État (celui du programme couvrant certaines agences sanitaires) avec des difficultés éprouvées très concrètement, nous avons basculé pour partie dans le monde de l'Objectif national des Dépenses d'Assurance Maladie (ONDAM), le « sixième sous-objectif » en termes technocratiques. Il est caractérisé pour cette année, dans un cadre de dialogue et

de discussion, car il nous appartient en tant qu'opérateur d'exprimer ce que représente un gel prudentiel de 3 % et s'il est confirmé en début, en milieu ou en fin d'exercice compte tenu des spécificités de l'école. C'est ce dialogue élargi à la direction de la Sécurité sociale que nous poursuivons au quotidien avec le directeur. Nous vous avons dit tout ce que nous savons à ce stade sur ces questions d'orientations pour 2019. Je vous demande de voter sur la délibération proposée.

Mme BRAY.- J'aimerais savoir s'il s'agit bien d'approuver la procédure interne d'élaboration du budget, et non le budget.

M. DEBEAUPUIS.- Vous avez tous compris le contexte, comme c'est un exercice auquel vous vous êtes déjà prêtés plusieurs fois, je me permettais de vous rappeler le formalisme et la formule de cette délibération. Cela vous laisse par ailleurs libres de vos votes comme l'a dit M. Mesuré.

☒ Vote à main levée sur la délibération n° 24/2018 : 4 oppositions, 3 abstentions.

Mme RIET.- Nous approuvons bien le respect de la procédure d'élaboration.

M. DEBEAUPUIS.- Nous vous laissons la liberté de votre expression sur la procédure et sur le fond.

Retour de M. Combes.

M. LE RAT.- La méthode n'est pas anodine. Je cite ma voisine : en gros, on répercute la lettre de cadrage sur les centres de responsabilités sans se poser de questions, « le petit doigt sur la couture du pantalon ». Alors que l'on arrive au bout du système, cela pose question, et nous pourrions être amenés à interroger la procédure.

M. DEBEAUPUIS.- C'est votre explication de vote.

7. INTEGRITE SCIENTIFIQUE : RATIFICATION DE LA CHARTE NATIONALE DE LA DEONTOLOGIE DES METIERS DE LA RECHERCHE ET APPROBATION SUR LA MISE EN PLACE D'UN DISPOSITIF INTERNE A L'ÉCOLE :

M. DEBEAUPUIS.- Je vous propose de donner la parole à M. Jégou pour traiter un sujet fort important : l'intégrité scientifique et la désignation par ce conseil d'administration d'un responsable Intégrité scientifique. J'ai eu le plaisir d'assister à la conférence passionnante animée par le Professeur Pierre Corvol à l'école à Rennes sur le sujet de l'intégrité scientifique en montrant la démarche soutenue par le MESRI et sa déclinaison à l'école.

M. JÉGOU.- Je vous remercie, Monsieur le Président, de votre engagement personnel sur ces questions d'éthique, de déontologie, et d'intégrité au sein de l'école. Comme directeur de la Recherche, certaines « choses sont dures à avaler », nous venons d'en parler. Est-ce que j'arriverai à aiguïser votre appétit avec cette avancée importante dans l'école ? Je l'espère un peu.

Lorsque l'on présente ces questions d'intégrité scientifique, et tous les textes officiels français ou anglo-saxons, voire plus puisque la Chine vient de s'engager sur un très vaste programme avec des menaces vis-à-vis des établissements qui ne rentreraient pas dans des procédures d'intégrité, il s'agit d'expliquer ce caractère d'acuité dans le contexte d'entrée de nos sociétés dans la connaissance et l'innovation.

Cela me laisse un peu dubitatif dans la mesure où, depuis qu'il existe des sociétés humaines, elles sont dans le champ de la connaissance et de l'innovation. Mon interprétation est que le contexte mondialisé, l'exacerbation de la compétition à tous niveaux, trouver un travail est une course à l'armement de plus en plus publications, les classements des établissements et des structures labellisés, l'impératif de valorisation économique qui fait partie maintenant des indicateurs majeurs avec une question primordiale que je n'étendrai pas ici : que valent les brevets à partir de publications dont la reproductibilité est quelques fois très importante ? Se pose aussi la question de l'encadrement, les plagiat éventuels, etc.

- *Rappel du contexte : éthique, déontologie, et intégrité*

Nos archives montrent qu'implémenter des dispositifs éthiques figurait depuis longtemps à l'école. En 2018, nous avons réussi à avancer grâce un groupe de travail restreint constitué de : Mme Lefébure (directrice des Études), M. Schweyer en raison de la densité de sa pensée et de sa culture au sein de l'école, Mme Kitar en charge des politiques au sein de la direction de la Recherche, M. Christophe Le Rat et moi-même pour le *back-up*.

Pour ne pas « réinventer la poudre », nous avons pris un contact étroit avec l'INSERM pour le côté « santé » dans la mesure où cet établissement a mis en place depuis longtemps des dispositifs. Nous avons été en contact avec Mme Filiatrault, elle est venue à Rennes pour nous expliquer comme ils prenaient les choses. Pour ne pas rester sur biologie-médecine, nous nous sommes aussi beaucoup inspirés de ce qu'a mis en place l'Université de Rennes 2 au niveau du vaste champ ultra disciplinaire en sciences humaines et sociales. En parallèle de ce groupe de travail, l'école a mis en place un délégué à la protection des données, Philippe Marin, qui travaille étroitement avec la direction de la Recherche.

Puis, nous avons passé une convention avec le CHU de Rennes qui nous offre gratuitement — il faut saluer leur disponibilité — un guichet de dépôt des demandes relatives au comité de protection des personnes. Ce guichet est accessible par les voies que le CHU nous a offertes. De même, l'INSERM nous a offert une voie moins connue : Institutional Review Board (IRB). En réalité, en France, nous avons moins d'exigences réglementaires pour certaines autorisations (enquêter dans certains milieux sociaux, organiser des recherches dans un service de maladies neuro-dégénératives, etc.), mais si l'on veut publier les résultats dans des revues américaines, il est exigé que le projet soit passé par un IRB. De même, dans le cadre de contrats internationaux (européens ou étrangers), même si le IRB n'entre pas dans le cadre réglementaire français, il est nécessaire pour bénéficier de financements étrangers et publier. L'INSERM nous a offert le guichet de ce dispositif pour que les chercheurs de l'école, en particulier dans le domaine des SHS, de se hisser sans repasser par les casse-tête précédemment connus.

L'autre point important est de mettre en place un référent Intégrité scientifique avec une définition de ses missions.

- *Référent Intégrité scientifique (RIS)*

En intégrant une dizaine d'expériences, une grille vous est proposée. Le RIS est nommé par le directeur de l'école, il ne peut pas appartenir au personnel de l'école ou être au contact de l'école dans la mesure. En effet, un recul et une indépendance absolue de la personne nommée pour examiner toutes les saisines qui peuvent arriver imposent de faire appel à des compétences extérieures. Elles doivent naturellement être qualifiées d'intégrité, d'objectivité et de personnalité cultivée et indépendante. Ses missions seront :

- traiter tous les signalements relatifs à des manquements à l'intégrité ou à la déontologie (personnels, doctorants, structures de recherche labellisées, etc.) ;
- contribuer aux réflexions sur les procédures de prévention et de promotion des bonnes pratiques, et formuler les recommandations.

Dans tous les établissements, le RIS est directement rattaché aux présidents d'Université, aux directeurs des écoles, ou aux PDG des établissements nationaux ; nous avons gardé ce modèle.

Les moyens sont fournis et organisés par le cabinet de la direction, et si nécessaire pour des aspects d'investigation qui relèvent d'une certaine technicité, avec l'appui sur la direction de la Recherche et des services supports de l'école. Un rapport d'activité annuel est remis. Ses activités sont :

- recueil des allégations et des signalements adressés à RIS@ehesp.fr, ils ne peuvent pas être anonymes, cela passe par un contact direct avec le RIS ;

- mise en place éventuelle par la direction d'une commission d'enquête ou de médiation ;
- bonnes pratiques et recommandations ;
- intégration de l'EHESP grâce à notre représentant qui siège à l'Office français de l'Intégrité scientifique (OFIS) ;
- réflexions communes avec les RIS des autres sites. Comment pourrions-nous avoir l'illusion que notre réflexion interne à l'école est propre à l'EHESP et n'est pas enrichie avec les autres partenaires de nos sites parisien et rennais ?

- *Les conférences de l'EHESP*

Pour lancer cette opération, nous avons pris l'initiative d'inviter une personnalité extrêmement connue mondialement : Professeur Pierre Corvol. Il a été chargé par le gouvernement il y a quelques mois de coordonner et de rédiger le rapport *Bilan et propositions de mise en œuvre de la charte nationale d'intégrité scientifique*. Il nous a fait l'honneur de prendre une journée pour débattre avec la communauté EHESP élargie à nos divers partenaires sur le site de Rennes jeudi 20 septembre. Le vendredi 21 septembre, il était élu président de l'Académie des Sciences. Je me permets d'insister, car lorsque l'on a ce charisme et que l'on est sollicité comme lui, cela valorise la visibilité de l'école.

Une table ronde était organisée avec :

- M. Pierre Fournier, doyen de l'École de Santé publique de Montréal,
- M. Pascal Gaudron, directeur de la Recherche et de l'Innovation du CHU de Rennes,
- M. Philippe Marin, délégué à la Protection des Données de l'EHESP,
- M. Alexandre Serres, référent Intégrité scientifique de l'Université de Rennes 2,
- Mme Nathalie Théret, référente Intégrité scientifique de l'Université de Rennes 1.

Cette table ronde a permis d'avoir des échanges sous des angles assez vastes qui se trouvent derrière la notion d'intégrité scientifique.

- *Délibération*

Nous soumettons aujourd'hui à la délibération la ratification de la charte nationale de déontologie des métiers de la recherche. La France a mis récemment en route la traduction de différentes chartes :

- une charte de déontologie a été mise en place en 2005,
- la Charte de Singapour a été lancée en 2010,
- la Communauté européenne a mis en place des dispositifs d'intégrité en 2011.

La charte d'aujourd'hui est une explicitation des critères de la démarche scientifique dans sa rigueur et son intégrité, et en partenariat : on n'a plus de recherche ou d'expertise propre à un établissement, cela passe souvent par des collectifs, et cela nécessite donc une harmonisation partenariale.

Cette charte porte sur :

- le respect des dispositifs réglementaires et législatifs ;
- les critères de fiabilité du travail de recherche ;
- la communication scientifique, y compris l'intégrité des publications ;
- la responsabilité du travail collectif. Vu la pression, quelle est la place des publications ? Quels sont les inventeurs d'un brevet ? Quels sont les retours sur investissement d'un établissement ? Ces questions relèvent d'une réflexion sur le travail collectif avec l'implémentation de règles forcément complexes passant par un dialogue ou d'une médiation ;
- l'impartialité et l'indépendance dans les évaluations et les expertises qui font parfois l'objet de fortes fièvres médiatiques ;
- la transparence et le calibrage du cumul d'activités ;
- la formation à l'intégrité : les chercheurs, les enseignants-chercheurs, les hospitalo-universitaires ont tous besoin de se cultiver et de se former dans ce domaine, puis de

former ceux qu'ils encadrent dans un processus dynamique en inscrivant l'école dans ce schéma.

Si le conseil d'administration ratifie aujourd'hui cette charte, l'école pourra se targuer de rejoindre le top des 30 % d'établissements en France qui l'ont signée. C'est quelque chose d'assez valorisant et de très responsable pour notre établissement.

Ensuite, la validation du dispositif d'intégrité scientifique porte sur le référent Intégrité scientifique, ses modalités de nomination, et les responsabilités qui lui sont dévolues.

M. DEBEAUPUIS.- Ce sujet est fort important comme l'actualité nous le rappelle malheureusement presque tous les jours. Vous avez dans le dossier :

- la charte nationale de janvier 2015, car l'EHESP n'étant pas encore adhérente,
- le dispositif qui permettra au directeur de nommer le Professeur Pierre Fournier comme référent Intégrité scientifique de l'EHESP.

M. COURAUD.- Je souhaite saluer ce qui a déjà été entrepris par l'école ainsi que les efforts en cours sur ce sujet extrêmement important pour notre ministère. Lorsque l'on voit la contestation souvent organisée de la démarche et des résultats scientifiques, c'est particulièrement important dans le champ de la santé, notamment de la santé publique. Encore une fois, nous sommes très sensibles aux efforts de l'EHESP.

M. ROSENBLATT.- Merci pour cette présentation, je comprends que c'est un sujet effectivement important, mais je serais presque inquiet de constater qu'une telle formalisation et une élaboration sont nécessaires pour garantir l'honnêteté ou la déontologie des chercheurs. C'est surprenant lorsque l'on n'est pas de votre milieu de se dire qu'il faut autant de garde-fous ou de principes. Je n'ai rien vu de particulier dans la charte qui susciterait des réactions, mais cela me stupéfie qu'il soit nécessaire de dire des choses aussi simples et évidentes pour assurer la sincérité du travail de recherche. Pour autant, je n'en nie pas l'intérêt, mais j'ai cette inquiétude.

Ensuite, j'ai une question plus formelle : j'ai du mal à comprendre la notion de « ratification » pour un conseil d'administration d'une école. J'ai lu la charte : je ne sais pas de quand elle date, de qui elle émane. Vient-elle des pouvoirs publics ? Est-ce un label ministériel ? Est-ce une auto-saisine du milieu de la recherche ? C'est surprenant de ratifier un tel document, on peut y adhérer. Ce n'est pas pour pinailler, mais je m'interroge sur le terme pour savoir à quoi nous nous engageons étant entendu que la désignation de la personne est du ressort de la direction et non du conseil d'administration.

M. COMBES.- Monsieur Jégou, vous avez parlé du cumul d'activités, est-ce que cela concerne les potentiels conflits d'intérêts ?

M. JÉGOU.- Oui.

M. DE WILDE.- Je souhaite saluer cette initiative. C'est essentiel que l'école se dote de ce dispositif. Par ailleurs, quel que soit le terme, adopter une charte de déontologie telle qu'elle existe aujourd'hui avec tout ce que vous nous avez précisé me paraît un pas à franchir absolument. Je soutiens cette initiative.

M. LE RAT.- Pour aller dans le même sens, M. Chambaud a fait référence ce matin au fait que l'école soit labellisée HSR4R (label européen), et c'est une première pièce du puzzle. Celle-ci en est une seconde : dans un contexte où l'on a de plus en plus de mal à accéder à des ressources, ces dispositifs permettent à l'école d'être plus facilement éligible pour décrocher des programmes européens (H2020), des bourses Marie-Curie, etc. Ces ressources sont quasi conditionnées au fait d'être passés sous les fourches caudines de chartes et de labels. C'est donc un enjeu et un atout pour l'école. Il faut savoir que l'EHESP fait partie de la *short list* des 15 établissements de France qui ont réussi à décrocher le label HSR4R. En ce qui concerne la charte, on a encore de la marge eu égard au nombre de structures et d'établissements dus territoire. Cet élément est extrêmement important étant donné notre contexte économique.

M. JÉGOU.- Monsieur Rosenblatt, vous avez raison, nous aurions dû le préciser. C'est l'OFIS qui vient d'être mis en place qui est à l'origine de cette charte. Il en appelle aux établissements nationaux, d'enseignement supérieur et de recherche à sa signature.

Votre deuxième remarque portait sur le fait que c'est une évidence. M. Corvol nous a appris que, en 1930, M. Poincaré a dit que les scientifiques ont l'obligation d'être radicalement intègres, mais c'est leur affaire, que la société ne s'emmêle pas. Après guerre, le Général De Gaulle a nommé M. Joliot-Curie commissaire de la République pour reconstruire le système de l'enseignement supérieur et de la recherche, et celui-ci appelait cela « la république des chercheurs ». On en appelait là aussi à une responsabilité collective et éthique par rapport à cette délégation extraordinaire de confiance que la société fait aux communautés d'enseignants et de chercheurs. Vous avez vu le débat sur le glyphosate, la traque des conflits d'intérêts. Selon une étude mondiale, 60 % des publications sur le cancer qui conduisent au dépôt de brevets, puis à la licence des brevets pour des milliards d'euros, ne sont pas reproductibles. Comment faire pour bien caler les choses, y compris sur la question fondamentale des déclarations de liens d'intérêt pour éviter des conflits d'intérêts ? Dans cette situation exacerbée, la France s'y inscrit au travers d'une charte dans un contexte mondialisé où le mouvement est général pour :

- que cette délégation de confiance se poursuive, et c'est un honneur que fait la société aux enseignants-chercheurs des écoles avec l'argent public ;
- pour anticiper selon le principe de précaution à la publication et à la valorisation de la recherche dans tous ces domaines, y compris dans l'expertise.

M. CHAMBAUD.- Même si les uns et les autres l'ont rappelé, je voudrais souligner que ce travail de plusieurs mois aboutit à un véritable dispositif. En complément, les problèmes liés à un manque d'intégrité scientifique dépassent maintenant la sphère scientifique, on les retrouve au niveau du grand public. En plus d'une prise de conscience, ce sont aussi les effets d'une course à la recherche, et on arrive à des situations où les chercheurs sont de plus en plus confrontés à des difficultés pour produire de la recherche originale. Cela interroge aussi de manière très générale les modes d'évaluation de la recherche. Ce dispositif d'intégrité scientifique vient dans un contexte où l'on questionne de plus en plus la société civile : quelle est la place de la recherche et la place des chercheurs ?

Deuxièmement, nous sommes petits, mais nous essayons de faire des choses, notamment par rapport à cette inscription dans les grands débats de l'enseignement supérieur. À mon avis, ce débat est fort et important : pour la direction de l'école, le fait que l'EHESP s'inscrive dans le club de ceux qui innovent dans ces domaines est un élément que nous devons plaider à l'exemplarité de l'école ; certaines universités n'ont pas encore ce label d'intégrité scientifique.

Troisièmement, nous demandons une délibération du conseil d'administration sur ces deux sujets parce qu'ils doivent être portés par l'institution dans son ensemble. Je suis très heureux que nous ayons partagé au niveau de cette instance ce que nous faisons dans ce contexte.

M. DEBEAUPUIS.- Nous passons au vote.

☒ Vote à main levée sur la délibération n° 25/2018 : unanimité.

(La séance, suspendue à 13 h 33, reprend à 14 h 20.)

M. DEBEAUPUIS.- Je vous propose de reprendre la séance, et avec l'accord de M. Laurent Chambaud, de démarrer avec le point sur la restauration pour faciliter la dernière délibération. Ensuite, nous passerons à l'information sur le nouveau projet d'établissement.

5. RESTAURATION COLLECTIVE

Mme de LAROCHELAMBERT.- Avant de laisser la parole à Mme Sylvie Prioul qui a suivi l'ensemble des éléments de mise en place de cette concession de restauration, plusieurs

sujets sont à poser aujourd'hui, dont un qui doit faire l'objet d'une délibération. Nous nous étions engagés à vous présenter :

- une synthèse de l'enquête de satisfaction des usagers, menée juste avant cet été. : le détail de l'enquête a été présenté à nos élèves et étudiants élus lundi dernier (en présentiel, en ligne), en amont de cette réunion, et elle le sera également au CHSCT la semaine prochaine ;
- des éléments de bilan de la première année d'exploitation par Ansamble (depuis août 2017) : lorsque cette société nous rendra la totalité de son rapport d'exploitation fin octobre, nous aurons alors les chiffres définitifs ;
- un projet d'avenant : il a fait l'objet d'une présentation au vote du comité technique de l'école à deux reprises : après un premier vote négatif à l'unanimité, il a fait l'objet d'une seconde présentation comme le veut la réglementation, le vote s'est soldé par un vote négatif (moins une abstention). Cela nous permet de vous le présenter aujourd'hui à votre délibération. Mme Prioul reviendra sur son contenu pour que vous vous prononciez.

↳ 1. *Éléments de bilan après une année de concession avec la société Ansamble :*

- *Synthèse de l'enquête de satisfaction des usagers*

Mme PRIOUL.- Nous vous proposons de mettre en miroir la synthèse de l'enquête de satisfaction des usagers après une année d'exploitation avec celle conduite en 2015, c'est-à-dire avant le passage sous le régime de la concession, acté par la signature d'un contrat en juin 2017.

- *Une enquête menée du 29 mai au 6 juin 2018 : de très bons retours, mais en baisse*

Cette enquête de satisfaction a été conduite de fin mai à début juin 2018, nous avons eu de bons taux de retour, mais légèrement inférieurs à ceux connus en 2015.

- *Un niveau général de satisfaction évoluant à la baisse malgré une embellie sur l'activité cafétéria*

Elle nous montre un niveau général de satisfaction évoluant à la baisse avec des points relativement récurrents de critiques sur l'ensemble des prestations servies :

- self : la critique essentielle porte sur la signalétique des menus, un manque de variétés dans l'offre alimentaire, et des tarifs jugés trop élevés ;
- cafétéria : la critique est sensiblement identique, elle porte sur le manque de variétés de l'offre et des tarifs toujours jugés trop élevés ;
- prestations annexes : aucune enquête n'a été réalisée sur ce point en 2015 ; le rapport qualité/prix apparaît décevant ainsi que les modalités de commande.

En revanche, nous avons des points positifs : l'environnement de la cafétéria et du self, et la qualité du service.

- *Des apprenants moins satisfaits de la prestation self que les personnels*

L'enquête nous montre que, globalement, les apprenants sont moins satisfaits de la prestation self que les personnels. Nous retrouvons cette proportion inverse en ce qui concerne la cafétéria : les apprenants paraissent beaucoup plus satisfaits que les personnels.

- *Bilan synthétique de la première année d'exploitation par Ansamble*

Nous vous proposons un bilan synthétique de la première année d'exploitation à partir des chiffres fournis par le concessionnaire, mais ils n'ont pas encore fait l'objet d'une expertise par les services de l'école. Elle sera réalisée à partir du 30 octobre avec les chiffres définitifs transmis à l'occasion de la remise du rapport annuel du délégataire, et fera l'objet d'une analyse définitive. Nous allons revenir sur trois points du bilan synthétique : la fréquentation, le chiffre d'affaires, et la compensation sociale et autres.

- *La fréquentation*

Au self, environ 70 000 repas ont été servis (99 000 déjeuners en 2017). À la cafétéria (ouverte en novembre 2017 après réalisation des travaux), nous constatons environ 44 000 passages et 2 000 petits déjeuners servis. C'est à mettre en perspective avec ceux servis en 2014 : environ 30 000 petits déjeuners gratuits.

- *Le chiffre d'affaires dégagé par l'exploitation*

Il en ressort un peu plus de 900 000 € hors taxes. Par ordre d'importance, nous avons le chiffre d'affaires dégagé par le self, puis celui par les prestations annexes, et enfin celui de la cafétéria. Au titre des coûts qui restent à la charge pour l'école, les chiffres communiqués font ressortir :

- une compensation sociale que l'école verse à la société concessionnaire (240 000 € hors taxes). Pour mémoire, la compensation sociale correspond à la différence entre le coût de revient de la fabrication du repas et le tarif appliqué aux convives ;
- le montant de la prestation interministérielle pour les agents dont l'indice majoré de rémunération est inférieur à 477 s'élève à environ 20 000 euros.

Les salaires des personnels mis à disposition du concessionnaire sont versés par l'école aux agents, et cela fait ensuite l'objet d'un remboursement par le concessionnaire au profit de l'école. Le montant des salaires et des accessoires s'élève à 400 000 €. On y ajoute un coût de remplacement parce qu'il s'est avéré nécessaire d'envisager des remplacements supplémentaires à ceux prévus compte tenu des changements dans l'organisation que les personnels de l'école mis à disposition ont absorbés cette première année d'exploitation.

Au regard de ces chiffres, nous estimons que l'efficacité attendue pour l'activité de restauration au sein de l'école peut être considérée comme acquise, et même au-delà puisque la charge financière directe qui pèsera sur l'école est inférieure à celle qui pesait sur l'école dans le cadre d'un service en régie. Le nombre d'ETP affectés au service de restauration est inférieur à celui connu avant l'externalisation. Pour mémoire, nous avons plus de 19 ETP en 2014 ; aujourd'hui, le service fonctionne avec 14 ETP (8 de l'EHESP, 6 de la société concessionnaire). Ces chiffres qui apparaissent de manière plutôt positive doivent être mis en perspective avec la fréquentation qui n'est pas satisfaisante, elle doit être améliorée tant pour la satisfaction des convives que pour l'équilibre de la concession.

↳ 2. *Avenant au contrat de concession*

Le projet d'avenant 1 soumis au vote aujourd'hui répond pour partie aux retours constatés dans l'enquête de satisfaction. Il a deux objectifs essentiels :

- fluidifier les rapports entre les parties en offrant un peu plus de possibilités de faire varier l'offre alimentaire tant au self qu'à la cafétéria, et apporter un peu plus de souplesse dans l'offre de prestations spéciales pour l'école et pour les tiers qui sollicitent des locations d'amphis pour des manifestations diverses et variées auxquelles peut être associée une prestation de buffet ;
- mettre en place d'un dispositif de soutien à destination des personnels mis à disposition par l'école auprès du concessionnaire. Ils ont absorbé au cours de cette première année d'exploitation des changements assez forts, notamment liés à la nouvelle organisation de travail. Nous avons souhaité inscrire dans le contrat ce dispositif de soutien afin qu'il puisse être — le cas échéant — soit poursuivi soit mis en œuvre sur décision conjointe du concessionnaire et de la direction de l'école.

M. DEBEAUPUIS.- Avez-vous des questions ?

M. SAMSON.- Je représente les 150 personnes de l'équipe de recherche du site de Rennes (IRSET) qui assurent différentes activités de recherche en santé, environnement et travail. Comme nous sommes sur le site de l'école à Rennes, on nous a demandé d'utiliser ce prestataire pour les prestations diverses (cocktails et pause café) dans le cadre de réceptions, d'animations, de colloques. Or, nous ne sommes absolument pas contents :

- on nous applique un tarif « extérieur » alors que nous sommes sur le site et que l'on nous oblige à faire appel à ce prestataire ;
- on fait partie des insatisfaits de la restauration puisqu'elle est de piètre qualité.

Nous demandons qu'une souplesse soit accordée par un système dérogatoire ; nous sommes habitués à utiliser d'autres prestataires qui offrent une qualité bien meilleure aussi bien en termes de service que de nourriture. Je souhaite m'assurer que la souplesse apportée par le projet d'avenant nous permettra de choisir dorénavant notre prestataire.

Mme PRIOUL.- La souplesse apportée permettra aux entités extérieures à l'école qui sollicitent une prestation d'Ansamble de ne pas être limitées par le cadre économique fixé par l'école pour les prestations de restauration dont elle entend bénéficier. Le concessionnaire aura donc un champ de propositions beaucoup plus large au niveau des prestations offertes.

M. de MONTALEMBERT.- Je voudrais revenir sur des éléments de bilan avec une question simple : a-t-il été présenté à la société prestataire ? Si oui, quelle a été sa réaction ?

Mme PRIOUL.- La société concessionnaire nous a communiqué ces chiffres qui ont fait l'objet d'une rapide analyse, mais une étude approfondie sera réalisée dans le cadre de l'analyse du rapport annuel du délégué avec l'ensemble des données qui nous seront communiquées.

M. SAMSON.- Est-il possible d'être dérogatoire dans le cadre d'une prestation extérieure ?

Mme PRIOUL.- L'article 1.3 de l'avenant indique précisément que l'exclusivité du service de restauration est accordée pour les prestations commandées par l'EHESP. Cela laisse une liberté de choix pour les entités qui ne sont pas l'EHESP : dès lors que la commande n'émane pas de l'EHESP, on n'a pas d'exclusivité.

M. SAMSON.- Pour rappel, nous avons trois tutelles : l'Université de Rennes 1, l'INSERM, et l'EHESP.

Mme MOREAU.- Les représentants des élèves fonctionnaires ont largement échangé sur le sujet, nous ne souhaitons pas pénaliser le personnel mis à disposition ; les dispositifs de soutien ne pouvant pas se mettre en place sans cette signature. Cependant, nous espérons que l'on arrivera à trouver davantage de souplesse et de lisibilité, notamment dans les menus, avec un tarif unique « plat + un périphérique » ou « plat + 2 périphériques ». Nous serons attentifs à ce que les conditions financières du contrat soient réexaminées conformément à l'article 5.6 du contrat de concession : *« s'il est constaté cette année une évolution des volumes d'activité et en conséquence des dépenses globales du service et/ou des résultats de plus ou moins 20 % au-delà de la base définie au terme des négociations. »*

Mme ROUSSEL.- Il me semble que nous avons déjà eu une réponse la dernière fois sur le point qui préoccupe notre département, c'est-à-dire l'exclusivité à la société Ansamble. Leurs tarifs pour un déjeuner rapide nous paraissaient très supérieurs à ceux obtenus autrefois lorsque le département s'organisait lui-même. Il me semble que vous nous aviez dit la dernière fois qu'il n'était pas possible de modifier cette exclusivité avec l'avenant.

Mme de LAROCHELAMBERT.- Pour les commanditaires de l'EHESP, l'exclusivité est maintenue. En revanche, les rencontres régulières avec la société Ansamble portent sur le contenu afin que le rapport qualité/prix soit à la hauteur du prix et de la qualité fournis.

Mme HOUZE.- Je voulais alerter le conseil d'administration sur la difficulté de certains personnels mis à disposition d'Ansamble. Nous avons identifié trois personnes en grande difficulté, plus un salarié de la société qui ne va pas bien non plus et qui a des arrêts de travail. Pour information, nous aurons un CHSCT extraordinaire lundi sur ces faits, car ce n'est pas audible pour les personnels. Les personnels mis à disposition par l'EHESP rencontrent beaucoup de difficultés au niveau de l'organisation du travail et de la façon d'être traités par le personnel d'Ansamble.

M. CRÉPEY.- Je suis un peu choqué par le bilan présenté : les problèmes de ressources humaines au niveau du concessionnaire ne transparaissent pas du tout dans ce bilan. En

plus, on nous présente un bilan qui n'a pas été vérifié par l'EHESP, ce sont juste des chiffres communiqués par le prestataire, et on nous dit qu'ils seront vérifiés plus tard. On nous demande de valider un avenant qui va augmenter les charges pour l'EHESP, notamment en ajoutant des charges de personnel aux frais de l'EHESP pour compenser une problématique d'organisation du travail qui est de la responsabilité du concessionnaire. L'EHESP a raison de réagir : le concessionnaire ayant choisi de sous-dimensionner un des postes, les agents de l'EHESP qui sont sur ces postes se retrouvent en souffrance. Ces éléments sont connus puisque le comité technique a voté négativement dans sa grande majorité deux fois sur ce projet d'avenant. Pourquoi ces éléments ne sont-ils pas écrits noir sur blanc sur cette présentation ? J'ai l'impression qu'elle veut masquer un fiasco annoncé.

Mme de LAROCHELAMBERT.- Premièrement, nous avons pris toutes les précautions oratoires sur le fait de ne pas vous donner de chiffres aujourd'hui, il s'agit d'un bilan très provisoire ; le bilan définitif de la première année d'exploitation pourra être fourni à la prochaine séance.

Deuxièmement, les effectifs d'Ansamble sont composés à la fois de personnels d'Ansamble, d'agents à disposition par l'école, et d'effectifs précédents, c'est-à-dire lorsque l'exploitation se faisait en régie. Nous vous avons rappelé le nombre de repas servis *versus* ceux servis en 2015. Ansamble fait porter le nombre d'effectifs sur la prestation à fournir. Le montant de l'exploitation était très déficitaire précédemment, car les effectifs précédents de la restauration étaient calculés sur les jours où la fréquentation était la plus importante (700 repas servis) ; or, le service de restauration variait entre 400 et 700 repas en fonction des formations continues et des promotions, etc. Cela explique la différence d'effectifs mis à disposition aujourd'hui *versus* les effectifs précédents.

M. DE WILDE.- Je ne suis pas sûr d'avoir compris une chose : dans la présentation, une somme de 400 000 euros correspond à une rubrique « personnels ». Ce coût est-il directement supporté par l'école ?

Mme PRIOUL.- Non. C'est une somme dont l'école a la charge en première intention puisque l'école verse les salaires aux personnels mis à disposition, puis le concessionnaire la rembourse. Dans le cadre de la concession, c'est au concessionnaire qui exploite d'assumer la charge de l'exploitation, incluant l'achat de matières premières et les charges de personnel.

M. DE WILDE.- D'accord, c'est une valorisation.

M. MESURÉ.- Quelle est l'urgence de signer un avenant alors que le contrôle n'a pas encore été réalisé par l'école et que nous avons simplement le bilan du prestataire ?

Mme de LAROCHELAMBERT.- Les objectifs ont été rappelés :

- avoir plus de souplesse dans l'offre alimentaire au regard des dispositions actuelles de la concession : pour le moment, la concession ne nous permet pas d'exiger de la part d'Ansamble la mise en place de dispositifs d'une plus grande souplesse dans la présentation des menus, dans leur calcul, etc. ;
- prendre en charge les dépenses d'intérim que génèrent les difficultés de certains personnels de l'école mis à disposition.

Des postes devenus vacants au cours de l'année ont été proposés à quelques agents de la restauration. Néanmoins, sont encore mis à disposition des personnels qui présentaient déjà à l'époque le plus de difficultés, hormis les cuisiniers qui ont une qualification, nous ne leur avons pas encore trouvé de propositions d'emplois devenus vacants dans l'école à cause de leurs difficultés antérieures qui perdurent. Pour aider ces personnels dont le passage à la concession est difficile, nous avons proposé à la société Ansamble de payer des vacances d'intérim en compensation de l'absentéisme accru de ces personnels ou pour les soulager, notamment lorsqu'ils sont en poste à la laverie.

M. DEBEAUPUIS.- C'est donc de l'intérim payé par l'école.

Mme de LAROCHELAMBERT.- Ansamble fait appel à l'intérim en nous informant à chaque demande, puis nous rembourserions la société. Cette disposition n'étant pas prévue dans l'accord initial, nous ne pouvons pas rembourser Ansamble de ces dépenses d'intérim qui sont venus en aide à nos personnels faute d'avenant.

M. DEBEAUPUIS.- Les deux propositions incluses dans le projet d'avenant sont conçues en attente d'un bilan complet dans l'intérêt de l'école et des personnels concernés pour donner plus de souplesse à la prestation et pour l'améliorer à la fois en fonctionnement, en résultat et en qualité. C'est la raison pour laquelle nous vous présentons cette proposition sans attendre le bilan plus complet. Quand sera-t-il tiré ?

Mme de LAROCHELAMBERT.- Nous aurons les chiffres fin octobre, ils pourront être présentés à la prochaine séance.

M. CATHELINEAU.- Pour combien de temps est signée la convention ?

Mme de LAROCHELAMBERT.- Pour cinq ans, et nous venons de réaliser la première année.

M. MESURÉ.- Cela ne répond pas tout à fait à ma question. Les objectifs sont clairs et tout à fait louables, mais la fin octobre sera dans deux semaines. Si le bilan est très en désaccord par rapport à celui du concessionnaire, que ferez-vous si l'avenant est déjà signé ? Un deuxième avenant ?

Mme de LAROCHELAMBERT.- Ce ne sera pas dans 15 jours puisqu'il nous faut le vote du conseil d'administration ; cela reporte à fin décembre la possibilité de signature de l'avenant. En attendant, nous ne pouvons pas apporter la souplesse et la variété, et nous ne pouvons pas rembourser Ansamble. L'objet de l'avenant est uniquement celui-là.

M. MESURÉ.- D'accord.

M. DEBEAUPUIS.- Cela avait été proposé à un précédent conseil vu l'avis négatif du comité technique.

M. LE RAT.- Nous avons déjà eu un débat en interne à l'école, au niveau du comité technique, sur le remboursement de l'intérim. Nous avons tous collectivement reconnu que cela part d'un bon sentiment de la part de l'école, mais une question se pose : lorsque l'on délègue à un concessionnaire, à charge pour lui d'organiser les modalités de travail et faire en sorte que les personnes dont il a la charge, même si ce sont des personnels de l'école, occupent des fonctions et des postes où elles sont en capacité de travailler. Par exemple, la hauteur des éviers pose problème parce que ces agents sont petits. Lorsque l'on a un personnel, quel que soit son rattachement, le concessionnaire est censé organiser le travail. Cela nous pose énormément de questions sur le fait que l'école pallie et prenne en charge des frais d'intérim qui montent à près de 30 000 €.

M. DEBEAUPUIS.- Je parle sous le contrôle de Mme de Laroachelambert : dans le cadre de ce partenariat, nous ne voulons pas enfoncer le prestataire même si le bilan montre des éléments qui ne sont pas positifs en termes de qualité et de quantité. Manifestement, l'école s'y retrouve suffisamment pour formuler cette proposition dans l'intérêt de ces personnels, des apprenants et des agents concernés au niveau de la restauration. Nous n'allons pas différer indéfiniment cette souplesse proposée.

Mme de LAROCHELAMBERT.- Dans ce cas, le concessionnaire peut remettre à notre disposition les personnels en difficulté. Or, nous n'avons pas aujourd'hui de postes à leur proposer au sein de l'école du fait de leurs qualifications et de leurs difficultés importantes antérieures à la mise en disposition. Nous tournons en rond dans l'accompagnement social de ces personnes.

M. LE RAT.- Nous sommes d'accord : le nœud gordien est là, mais nous nous posons quand même des questions. Est-ce courant ou pas ?

M. CHAMBAUD.- Je vais apporter rapidement quelques points d'éclairage.

Premièrement, le conseil d'administration précédent était aussi régulièrement informé : la situation de la restauration à l'EHESP a posé des problèmes durant de nombreuses années, y compris lorsque nous l'avions en régie directe. Ces éléments revenaient régulièrement dans notre dialogue interne à l'école et auprès du conseil d'administration. Nous héritons d'une situation complexe depuis très longtemps.

Deuxièmement, nous ne voudrions pas que ce soit la chronique d'une catastrophe annoncée. Si nous avons mis en place ce processus, c'est aussi pour donner les meilleures chances de faire cette adaptation pour arriver à une offre qui correspond à nos besoins et à la satisfaction du maximum des personnes. Nous voudrions que les prestations soient de la meilleure qualité. Dans cette optique, les deux premiers points de l'avenant sont liés à cela. Le cahier des charges était extrêmement contraint, et la société ne pouvait pas réaliser les améliorations convenues ensemble vu le cahier des charges. C'est une manière pour nous, même si c'est partiellement, de répondre aux insatisfactions exprimées.

Troisièmement, les syndicats nous ont alertés sur le sujet ; un CHSCT extraordinaire commun se réunit la semaine prochaine. Nous sentons la difficulté du mode de prestation d'Ansamble, notamment dans la façon de gérer cette équipe au quotidien, et nous l'assumons pleinement. Dans le contexte actuel, ne pas prendre en charge les remplacements mettrait tout le monde dans des situations compliquées. Ce n'est pas la solution permanente que nous souhaitons, mais cela a permis de « tamponner » cette situation ces derniers mois. Nous voudrions entamer des discussions fortes avec Ansamble comme nous le faisons déjà pour trouver un mode de règlement. Nous sommes plutôt dans une logique d'essayer de régler les problèmes pour faire en sorte d'avoir un dispositif correct pour les personnels et les agents de l'école pour les quatre prochaines années.

M. ROSENBLATT.- Nous sommes dans un phénomène classique d'externalisation qui permet de diminuer un peu les coûts à travers une qualité de prestation plutôt tirée vers le bas si j'ai bien compris la totalité des échanges. Je serais intéressé par les chiffres de fréquentation de la restauration par les personnels et les apprenants, c'est aussi un élément d'appréciation.

Ma seconde question porte sur le document soumis. J'ai bien lu l'avenant 1, mais je n'ai pas eu le temps de regarder le contrat initial. Est-ce que toutes les parties mentionnées sont nouvelles ? Je suppose qu'il existait avant de l'eau plate en demi-bouteille ou en grande bouteille, etc., je ne vois pas en quoi les éléments repris se distinguent de la version précédente. J'ai compris que certaines parties n'étaient pas reproduites, c'est sans doute parce que rien n'est changé, mais du coup, nous avons un peu de mal à voir la portée complète des changements. De plus, je n'ai pas trouvé de date d'effet : une seule date est mentionnée quelque part, cela s'applique à partir du 30 mars 2018. Avez-vous prévu un caractère rétroactif à l'avenant ? Cela me surprendrait un petit peu. Est-ce à la date de la délibération ou à la date de la signature par les parties ? Compte tenu de ce que disaient les uns et les autres, notamment M. Mesuré, il me semble qu'il est important d'être précis.

Mme LANGOUET-PRIGENT.- Je reviens sur la souplesse de l'offre de prestations spéciales, point qui nous intéresse particulièrement. Je m'interroge sur le fait que la dernière phrase du point 1.3 soit suffisamment claire, c'est un peu subliminal : « *Le Contrat confère au Concessionnaire l'exclusivité du Service de restauration au sein de l'École, pour l'ensemble des prestations qui lui sont confiées par l'EHESP.* » Dans notre cas, ce sont des prestations extérieures, pourriez-vous le préciser pour ne pas avoir de doutes ? Cela vous paraît-il évident ?

Mme de LAROCHELAMBERT.- Oui, c'est ce que cela veut dire.

Mme LANGOUET-PRIGENT.- Je n'avais pas compris cela, j'aurais ajouté que cela n'incluait pas les événements organisés par un tiers au sein de l'école pour ne pas avoir de doutes.

M. DEBEAUPUIS.- Si c'est confié par l'EHESP. Si c'est confié par quelqu'un d'autre, c'est hors cadre.

Mme de LAROCHELAMBERT.- Si la commande émane de l'EHESP, on a une exclusivité. Dans le cas contraire, on n'a pas d'exclusivité.

Mme PRIOUL.- Je lis l'article 1.3 initial : « *Le Contrat confère au Concessionnaire l'exclusivité du service de restauration au sein de l'école pour l'ensemble des prestations qui lui sont confiées.* » Si l'avenant est signé, il sera dit : « *Le Contrat confère au Concessionnaire l'exclusivité du Service de restauration au sein de l'École, pour l'ensemble des prestations qui lui sont confiées par l'EHESP.* » Ensuite, la prise d'effet de l'avenant sera à la date de sa signature les deux parties.

M. COMBES.- Tout d'abord, je n'ai rien trouvé dans l'avenant sur le fait que l'école paierait pour le personnel intérimaire mis à disposition. Qu'est-ce qui dit cela ?

Ensuite, je rebondis sur la question de Mme Langouet-Prigent, nous appartenons à des unités de recherche mixtes. Si l'IRSET passe commande, est-ce que c'est l'EHESP ? Nous avons la même problématique avec l'autre tutelle Rennes 1, je ne trouve pas cela très clair.

Enfin, si j'ai bien compris, le risque est que Ansamble a la possibilité de renvoyer le personnel EHESP à l'EHESP si la société n'en veut plus.

Mme de LAROCHELAMBERT.- La société peut mettre fin à la mise à disposition.

M. COMBES.- Du coup, avec du personnel qui revient au sein de l'école, l'école a un risque au niveau du plafond d'emplois. Pour compenser cela, l'EHESP s'engage à payer des intérimaires, mais je n'ai pas compris si une limite était posée dans le budget. D'un point de vue économique, cela ressemble à une assurance que l'on paie avec une tirelire ouverte. Je voudrais m'assurer de l'existence d'une limite financière sur la quantité de personnel intérimaire que l'école pourrait payer. À la place d'Ansamble, j'embaucherais tout le monde en intérim, et je ferai payer tous ces personnels par l'EHESP !

Mme RENAULT.- Pour être très pragmatique, je vais parler de la plonge puisque c'est de cela qu'il s'agit, indépendamment de la personne à la cafétéria avec laquelle nous avons des soucis, mais plus récents. Autrefois, nous avions à la plonge trois ou quatre personnes tous les jours dans une équipe qui comportait bien plus de monde. Du coup, on avait plus de polyvalence. Aujourd'hui, 8 agents de l'EHESP sont mis à disposition : 2 cuisiniers, et des personnes qui ne peuvent pas aller à la plonge à cause de soucis de santé. Quatre agents qui assuraient autrefois la polyvalence sur la plonge ont réussi à se relocaliser sur des emplois administratifs de l'école à la satisfaction de tous. Nous avons l'effet de réduction des effectifs à la plonge : nous avons une nette baisse d'activité, et nous n'écrêtons pas par le haut comme par le passé où nous avions trois ou quatre personnes à la plonge, nous n'en avons parfois que deux à cause de l'activité, mais aussi parce que les autres mis à disposition (hors cuisiniers) ayant des soucis de santé, ils ne peuvent pas aller à ce poste. Nous avons estimé un absentéisme moyen au moment de la mise en place de la concession, mais il s'avère qu'il a été beaucoup plus fort au niveau des deux personnes qui sont à la plonge. En septembre, octobre, novembre, l'absentéisme de ces deux personnes a augmenté. J'ai deux solutions :

- soit je les laisse être malades : elles ont mal au dos, elles ne sont pas contentes de la nouvelle organisation, etc. Au risque de vous choquer, nous avons déjà des problèmes avec ces personnes avant ;
- soit j'essaie une autre formule : plutôt que de remplacer des personnels absents, je préfère prévenir et renforcer à la plonge les jours où c'est nécessaire parce qu'un des deux agents est absent. Cet intérim est parfaitement contrôlé parce que je le contrôle, et il sert essentiellement à renforcer la plonge de 4 heures/jour certains jours lorsque nous avons de l'absentéisme chez nos agents. Je vérifie cela après coup parce que je ne peux pas donner le feu vert d'intérim dans le quart d'heure qui précède le service. Le recours à l'intérim est à la discrétion du concessionnaire, mais je vérifie après, absence par absence.

M. DEBEAUPUIS.- C'est très clair, il est écrit en haut de la page 4 que c'est à compter du 30 mars 2018, mais cette date sera peut-être décalée compte tenu des présentations successives.

Mme ROUSSEL.- Étant parisienne, je suis assez peu informée de la restauration rennaise n'y allant que de façon assez irrégulière. Néanmoins, j'ai été frappée par la réaction de M. Crépey : elle révèle bien une hésitation sur ce dont doit être saisi le conseil d'administration. En présentant un bilan comprenant que l'aspect financier, la direction de l'école considère-t-elle qu'il n'est pas dans les missions du conseil d'administration de se préoccuper des conditions de travail des salariés ? Cette question a été mise en exergue par cette présentation du problème de la restauration, mais elle revient assez régulièrement : les administrateurs considèrent-ils que cela fait partie de leurs missions, de se préoccuper aussi des conditions de travail des salariés de l'école ? Ou considèrent-ils que leurs missions se restreignent à des questions de gestion, voire de stratégie de formation et de recherche ? J'ai parfois le sentiment que cette instance est obnubilée par des préoccupations de gestion importantes, et elle laisse de côté une partie des autres questions.

M. MESURÉ.- J'ai une question un peu formelle de rédaction. Comme indiqué dans le préambule, un avenant est une modification d'un contrat. Or, lorsqu'on lit l'article 6 et l'article 7, on a l'impression que l'avenant a annulé le contrat précédent dans la mesure : « *pour l'exécution du contrat, le Concédant est représenté par [...]* », « *pour l'exécution du Contrat, le Concessionnaire est représenté par [...]* », « *à l'entrée vigueur du Contrat [...]* », parlez-vous du contrat modifié ? Sinon, il faut dire dans le préambule que l'avenant annule le contrat, et qu'il est remplacé par le nouveau, mais je n'ai pas cette impression.

Mme de LAROCHELAMBERT.- C'est un avenant au contrat.

M. MESURÉ.- Je ne sais pas si la rédaction est correcte du point de vue juridique. Les articles 6 et 7 montrent que l'on fait un nouveau contrat.

M. DEBEAUPUIS.- Sous réserve de vérification de la rédaction, je ne souhaite pas refaire en conseil d'administration, même s'il est attentif aux conditions de travail et au bon fonctionnement de l'école, des examens qui ont déjà été réalisés en comité technique, en commission spécialisée, etc. La direction de l'école arrive avec une proposition, et j'espère que nous avons convaincu tout le monde qu'elle était dans l'intérêt de l'école, des apprenants, mais aussi des personnels avec toute l'attention exprimée par Mme Renault. C'est un avenant à un contrat, et c'est au conseil d'administration de donner son autorisation. Je pense que nous avons tous compris que cette modification va dans le sens de l'amélioration.

☒ Vote à main levée sur la délibération n° 22/2018 : 6 abstentions.

M. DEBEAUPUIS.- Nous serons informés des suites avec le prestataire.

4. NOUVEAU PROJET D'ETABLISSEMENT

↳ 1. *Présentation de la note d'orientations stratégiques et des volets « formation » et « recherche »*

M. CHAMBAUD.- Je vais être assez rapide sur les orientations stratégiques pour laisser un temps de discussion. Il s'agit de la première ébauche d'un travail qui a démarré dans l'école depuis une dizaine de jours, et il va se poursuivre pendant le dernier trimestre pour préciser, affiner, et faire évoluer les éléments de stratégie de l'école en fonction de notre environnement externe et de notre environnement interne. Dans le cadre du démarrage de ce processus, j'ai souhaité que les éléments de cadrage élaborés passent d'abord pour discussion au Codir, puis ils ont été présentés dans le cadre d'une assemblée d'information de l'ensemble du personnel. C'est à partir de là que l'ensemble du processus d'élaboration du projet stratégique est maintenant en cours. Il me semblait important que le conseil d'administration puisse avoir un temps de discussions et de débats sur le sujet comme les autres instances (conseil des formations et conseil scientifique).

- *Contexte*

En tant qu'établissement d'enseignement supérieur, l'EHESP est une structure relativement jeune, nous fêtons cette année ses dix ans. Par rapport à son statut, nous sommes passés aux responsabilités et aux compétences élargies (RCE) en 2012, cela fait donc six ans que nous sommes dans ce cadre. Les éléments du contrat d'objectifs et de performance qui se termine cette année ont été fortement ciblés sur une stabilisation de notre modèle spécifique de l'école entre les aspects d'un établissement formant les hauts cadres du système de santé et d'un établissement d'enseignement supérieur et de recherche. Néanmoins, je ne suis pas certain que nous arriverons à le stabiliser complètement un jour, mais nous avons maintenant une meilleure idée des avantages et des inconvénients d'avoir cette double appartenance.

Dans le cadre du COP précédent, nous avons essayé de tirer nos activités sur cinq thématiques prioritaires et deux orientations transversales.

J'ai mis dans la note quelques éléments du bilan du COP, mais ce n'est pas exhaustif puisque nous vous présenterons un bilan du COP en bonne et due forme. C'est simplement pour attirer l'attention sur le démarrage d'une réflexion sur notre dispositif et notre offre de formation, mais elle demandera à être poursuivie, voire amplifiée avec le plan stratégique que nous mettrons en place. De plus, nous avons réussi à mieux structurer les activités de recherche à l'école avec deux unités mixtes de recherche, dont les représentants sont présents autour de la table, et deux équipes d'accueil, plus petites, et qui peuvent paraître plus fragiles. J'en profite pour rappeler encore une fois que les activités de recherche à l'école se sont beaucoup développées à preuve le montant indiqué dans le budget rectificatif. Il montre que notre optique de développement de nos activités de recherche est loin d'être négligeable. Puis, l'international est une des quatre missions de l'école rappelées dans la loi. Nous avons un certain nombre de développements, mais avec les limites citées ce matin, c'est-à-dire nous voyons que nous sommes au bout de ce modèle puisque nous ne pouvons pas faire face à un nombre non négligeable de sollicitations avec les forces actuelles de l'école. Enfin, le déploiement du plan d'efficacité et d'amélioration de la performance conduit depuis plusieurs années par Mme de Laroche Lambert montre un certain nombre de résultats.

À partir de ces quelques éléments du bilan du COP, nous devons développer des points de stratégie.

Nous avons largement parlé ce matin du dernier point à l'occasion du budget : la nécessité d'une révision forte de notre modèle économique de l'établissement, aussi bien sur les modalités de contribution des établissements que sur les points qui fondent notre budget, y compris nos ressources propres.

Au niveau du contexte interne, dans le cadre du renouvellement de mon mandat, j'ai eu une lettre de mission signée par les deux ministres. Même si elle m'engage en tant que directeur, je voulais partager avec l'ensemble de l'institution et le conseil d'administration les éléments mentionnés qui doivent être pris en compte dans la définition de nos axes de stratégie.

Ensuite, c'est une véritable opportunité en termes de calendrier, car nous venons de recevoir l'évaluation du HCÉRES. Cet élément d'analyse est récent puisqu'il est concomitant au démarrage de notre réflexion.

Par ailleurs, nous avons aussi des éléments de contexte externe. Comme l'a rappelé ce matin le président, il faut tenir compte de la dynamique de transformation du système de santé. En plus du plan *Ma Santé 2022*, plusieurs annonces ont été faites depuis la stratégie nationale de santé, et elles peuvent aussi nous inspirer. Dans le domaine de la prévention et de la promotion de la santé, des annonces faites il y a plusieurs mois peuvent être des éléments d'opportunité pour l'école.

Nous avons déjà parlé des évolutions au niveau des regroupements universitaires. Quand c'est utile et nécessaire, il est important que l'école participe à des consortiums pour des appels à projets dans le cadre de programmes d'investissement d'avenir (PIA) ou d'autres modalités. Il me paraît important de poser la question : n'avons-nous pas maintenant les

forces suffisantes pour nous proposer en tant qu'investigateurs de projets ou de réponses à des appels à projets dans ce domaine ? J'ai évoqué ce point ce matin en parlant des EUR.

Je souhaite insister sur un point de contexte, car la formation permanente est relativement importante dans notre école : une réforme se met en place sur la formation professionnelle et l'apprentissage. L'école se doit aussi de prendre en compte ces nouveaux environnements pour voir comment se positionner dans un secteur important non seulement en termes économiques (recettes), mais aussi en termes d'image de l'école dans le cadre de la formation tout au long de la vie.

Le dernier point de contexte concerne la modernisation de l'action publique. Comment pouvons-nous la faire en tant qu'école en lien avec les évolutions qui peuvent être réalisées dans les écoles de service public ?

- *Ambition du nouveau projet stratégique*

En lien avec le débat de ce matin sur ce que l'on peut attendre de l'école, nous estimons que l'EHESP est une institution d'excellence dans les domaines de la formation, de la recherche et de l'expertise en santé publique. Je rappelle que la notion d'école de santé publique en France est portée par un nombre restreint de structures puisqu'il n'en existe que deux : l'ISPED de Bordeaux et nous. Pour le reste, ce sont des forces en santé publique, mais extraordinairement éclatées et disséminées en France. C'est probablement une de nos faiblesses au niveau international. L'idée du projet stratégique est :

- de valoriser notre modèle, original par rapport à des écoles de santé publique purement académique ;
- de favoriser l'identité de notre école ;
- d'accroître notre visibilité, tant en France qu'à l'international ;
- de conforter nos valeurs, notamment les valeurs de santé publique, et notre engagement sociétal. Le plan stratégique doit affirmer cet engagement sociétal.

- *Trois domaines prioritaires transversaux*

Dans ce contexte, j'ai proposé de resserrer les priorités de l'école sur trois domaines transversaux. L'idée n'est pas d'enfermer la définition de ces trois axes, mais plutôt de proposer trois domaines dans lesquels nous savons que nous avons déjà des forces :

- l'organisation du *management* et de la performance de notre système de soins (ensemble des soins, le *cure* et le *care*) avec les établissements et les dispositifs sanitaires, médico-sociaux, voire sociaux qui participent aux aspects sanitaires ;
- l'environnement et la santé sont une des forces historiques de l'école, il me paraît important de conforter et développer cet axe ;
- le troisième axe demandera probablement des formulations, il s'agit du côté interministériel de la santé, c'est-à-dire tous les déterminants de la santé qui passent à travers le travail sur les politiques de santé au sens large, mais aussi sur des modalités d'intervention à travers la promotion de la santé.

J'ai souhaité ajouter un axe spécifique. Il figure déjà dans le COP 2014-2018, mais j'ai le sentiment que nous ne l'avons pas assez développé, c'est la capacité de l'école de participer à l'animation des débats, d'alimenter les réflexions et les questionnements sur les choix politiques effectués dans notre pays ou au niveau européen, voire international. Cette structure d'enseignement supérieur doit avoir la capacité de contribuer aux réflexions dans un contexte de forte évolution. L'école l'a fait, mais probablement pas assez, et pas de manière assez visible.

- *Mission de formation (initiale et continue)*

Mme Lefébure et Mme Éveillard-Hoang apporteront des éléments supplémentaires, mais je souhaitais tout d'abord que nous acceptions le fait d'avoir dans cette école de la formation professionnelle et de la formation académique, et de mieux renforcer les synergies entre les

deux. Nous sommes encore organisés en tuyaux d'orgue, dans des dynamiques qui se méconnaissent l'une et l'autre. Des efforts sont encore à faire et des barrières à faire tomber à ce niveau.

Ensuite, il ne s'agit pas d'avoir des formations internationales, mais une internationalisation accrue de l'école, et cela emporte des évolutions, y compris sur des formations actuelles.

Le troisième point est enclenché depuis 2014, mais il faut le conforter et probablement le développer : c'est la transformation des modalités pédagogiques. Le *e-learning* ne veut rien dire en lui même, c'est plutôt regarder comment travailler les modalités pédagogiques, notamment lorsque l'on a besoin d'éléments à distance, mais aussi des modalités de participation différentes dans la formation, afin de voir l'intérêt et l'utilité de toutes les nouvelles « modes » sur le sujet.

L'individualisation et l'accompagnement sont déjà assurés dans certaines formations, notamment celles avec peu d'effectifs. La demande est de plus en plus forte d'avoir des formations individualisées en fonction des parcours des personnes pour tenir compte de ce qu'elles ont fait avant et de ce qu'elles souhaitent faire après.

En ce qui concerne la formation tout au long de la vie (FTLV), nous voyons les limites de notre système dans un monde qui se transforme énormément, y compris en termes de repères législatifs et réglementaires sur la formation tout au long de la vie. Nous avons la nécessité de mettre sur la table comment faire pour développer la formation continue dans le contexte actuel de l'école : pouvons-nous le faire avec les modalités actuelles ? Ou faut-il trouver et inventer de nouveaux modèles qui nous permettraient d'aller plus loin en formation continue, et ne pas être freinés par la concurrence des différentes activités à l'école ? Si nous proposons plus de formations continues, allons-nous moins assurer de formations internationales, de recherche ou de formations statutaires ?

- *Mission de recherche*

Une structuration importante ayant été réalisée, je souhaite mettre l'accent sur le fait de poursuivre cette structuration et l'assumer fortement dans un monde où on a besoin de plus en plus d'unités de recherche présentes sur la scène nationale et surtout sur la scène internationale. Comment continuer à structurer nos unités de recherche ? Dans ce domaine, nous devons absolument mettre un sujet sur la table : l'école est perçue comme un lieu où l'on fait du management de la santé, et où l'on devrait faire de la recherche sur les services de santé. Nous avons actuellement deux équipes qui le font avec des modalités différentes : l'équipe MOS intervient plutôt sur les sciences de gestion ; l'équipe REPERES sur l'épidémiologie et les biostatistiques. Du coup, nous n'avons pas une force présente, visible et lisible sur Management et Recherche sur les services de santé dans l'école.

- *Mission à l'international*

Tout d'abord, il faut poursuivre ce que nous avons acquis en termes de rayonnement de l'école aussi bien en Europe qu'à l'international par un renforcement de nos partenariats académiques et scientifiques et la poursuite de nos actions de formation et d'expertise. Nous faisons le pari que, grâce à des priorités ramassées, nous serons encore plus présents dans notre activité internationale.

Le deuxième point est à peu près semblable à ce que j'ai dit sur la formation continue. Dans le contexte où nous sentons un frein au développement des activités internationales de l'école, ne faut-il pas explorer d'autres modalités ?

- *Politique de sites et de partenariats*

La majorité des activités de l'école se situant à Rennes, nous ne pouvons nous passer de l'ancrage rennais. En plus, il peut être prometteur pour nous. Néanmoins, notre vocation nationale et internationale va nous obliger à évaluer notre appartenance à l'USPC, c'est-à-dire qu'est-ce que cela va signifier pour l'école dans les cinq prochaines années. Dans le même

temps, cela conforte la vocation pour l'EHESP au niveau national avec le développement de partenariats académiques et professionnels. Ils doivent être faits dans la stratégie de l'école. Par ailleurs, au moment où l'EHESP a été créée, elle devait animer un réseau, mais elle n'avait ni la légitimité ni la possibilité de le faire. Aujourd'hui, nous avons plus cette capacité d'animation de réseau si les forces de l'école sont reconnues. Par exemple, ce n'est pas l'école qui a demandé à être coordonnateur du DES de Santé publique pour les médecins, mais nos partenaires internes et le collège des enseignants de santé publique. À mon avis, ce mode d'animation est beaucoup plus solide puisqu'il est légitimé.

- *Vie étudiante et vie de campus*

J'ai souhaité insister sur trois points :

- développer et de conforter la vie de campus sur nos deux sites. Cela restera un problème pour l'école d'avoir un site à Rennes et un autre à Paris alors qu'ils ne sont pas calibrés de la même manière. Comment continuer avec cette logique ? À Rennes, nous commençons à construire un partenariat avec l'UniR, et peut-être au-delà avec d'autres établissements de Rennes. Par exemple, AgroCampus ne fait pas partie d'UniR, mais nous avons de plus en plus de relations avec cet établissement. À Paris, va se poser la question de notre inscription dans le cadre du campus Condorcet ;
- favoriser ces dynamiques et ces liens entre des publics situés à Rennes et d'autres à Paris : le temps de trajet a été réduit entre Rennes et Paris (de 2 h 10 à 1 h 30), mais cela ne résout pas tout ;
- le travail mené depuis plusieurs années sur le réseau des Alumni (anciens élèves et étudiants) commence véritablement à porter ses fruits. Les analyses montrent que les anciens élèves et étudiants aiment revendiquer être de l'EHESP. Comment travailler cela sachant que la palette des anciens est très diverse à l'inverse des autres structures qui ont ce réseau d'Alumni. Comment animer un réseau « fédéral » par rapport aux Alumni ?

- *Organisation et fonctionnement*

En lien avec des commentaires formulés par le HCÉRES, nous devons conforter le rôle des instances et le positionnement stratégique au sein de l'école, notamment à travers la direction des Études et la direction de la Recherche.

Puis, concernant l'évolution des fonctions support, il nous paraît important de concrétiser quelques principes dans le cadre des cinq prochaines années :

- mutualisation des compétences fragiles évoquées par Mme de Laroche Lambert : dans le contexte actuel, nous ne pouvons plus assurer certaines choses si nous ne trouvons pas de modalités de mutualisation, notamment avec les systèmes qui se complexifient. Nous avons vraiment besoin de trouver des regroupements internes ou des mutualisations avec nos partenaires, qu'ils soient rennais ou parisiens ;
- poursuite de la sécurisation et de la simplification des processus administratifs : nous avons réalisé plusieurs évolutions, mais nous ne sommes pas au bout de la logique, nous avons besoin de continuer à travailler ces processus, que ce soit au niveau de la chaîne financière ou des systèmes d'information ;
- la dématérialisation est un enjeu important, et ce sujet va nous occuper pendant quelque temps puisque les processus de l'école sont très divers. Il faut regarder comment procéder à cette dématérialisation pour des services qui ont parfois des logiques très différentes ;
- développement de l'appui au pilotage fait partie des éléments présentés par Mme de Laroche Lambert ce matin. Nous essayons de renforcer l'appui au pilotage de l'école ;
- le patrimoine fait l'objet de réunions régulières, notamment demain. Comment continuer vu notre contexte financier ? Nous savons ce que nous souhaitons faire au niveau du patrimoine, mais comment avoir la soutenabilité financière pour y parvenir ?

- je souhaite que le plan stratégique analyse un point : comment avoir une politique renforcée de développement durable et de responsabilité sociétale ? Il faudra l'illustrer, car comment faire pour plusieurs sujets ? Comment l'école se met-elle en place dans le cadre du développement durable ? Cela concerne aussi notre politique par rapport au handicap, à la diversité, etc.
- dans ce contexte de difficultés et de tensions qui sont loin d'être négligeables, il s'agit de maintenir une politique de ressources humaines qui garantit un climat de bien-être au travail.

↳ 2. Présentation de la démarche d'élaboration

M. CHAMBAUD.- Sous le contrôle de Manuel Coat, je vais aborder la présentation de la démarche d'élaboration.

- *Attentes ministérielles*

On nous a précisé que les attentes étaient un peu différentes. C'est du rôle et de la responsabilité de l'école de rédiger un projet stratégique d'établissement. À partir du projet stratégique présenté et adopté par les instances, nous rencontrerons nos deux tutelles pour définir un contrat pluriannuel à partir de points du plan stratégique sur lesquels nous avons besoin de contractualiser avec elles. Nous discuterons avec elles, non pas de l'ensemble des éléments, mais de ceux pour lesquels nous avons besoin d'un accord, y compris financier, assorti d'indicateurs. Les tutelles nous ont demandé un document court en nombre de pages.

- *Rôle des instances*

Nous avons pensé les modalités suivantes :

- le comité de direction de l'école est responsable de la définition des orientations du projet d'établissement ;
- les instances sont associées à la construction du projet, cette séance en est un témoignage ;
- objectif de calendrier est la finalisation du projet stratégique au plus tard à la fin du premier trimestre de 2019 pour signer le COP à la fin du premier trimestre 2019.

- *Moyens de la démarche*

Nous avons comme moyens :

- une équipe projet dédiée,
 - un plan de communication avec des éléments en interne et en externe en termes de consultation, notamment avec un forum participatif.

- *Modalités et calendrier*

- Étape 1 : présentation de la note a été faite au Codir avec deux documents complémentaires (un préparé par Mme Lefébure pour la formation, un autre par M. Jégou pour la recherche). La réunion d'information des personnels a eu lieu le 24 septembre ;
- Étape 2 (actuellement) : au regard du COP et des éléments d'environnement interne et externe, chaque entité au sein de l'école réfléchit à sa contribution au projet stratégique selon un modèle ;
- Étape 3 (seconde quinzaine de novembre) : partage et premiers arbitrages au sein du Codir avec des remontées d'informations et de propositions de l'ensemble des entités de l'école ;
- Étape 4 : consultation large de la communauté de l'école et de son environnement (personnels, élèves et étudiants, et partenaires externes nationaux et internationaux). À ce stade, nous aurons des consultations des instances. D'ailleurs, nous organisons une séance commune conseil scientifique-conseil des formations à cette occasion pour croiser les enjeux de la formation et de la recherche ;

- Étape 5 (début 2019) : consolidation du projet avec le projet stratégique et les éléments du COP avec les ministères ;
- Étape 6 : après présentation et validation par les instances, signature du contrat avec les deux ministères.

M. DEBEAUPUIS.- Sur la base des contacts pris avec les deux ministères, voilà la démarche interne engagée, la finalisation et le calendrier prévu en lien avec les instances.

M. COMBES.- Vous avez mis que, en termes de formation, il faut « *favoriser les dynamiques et les liens entre les deux sites* » pour que les étudiants de Rennes et de Paris se connaissent. Je suis un peu septique, on peut effectivement réduire la distance en temps entre les deux sites, mais on ne réduira jamais la distance en kilomètres, et je ne vois pas pourquoi le faire. À quoi cela sert-il de favoriser ces dynamiques ? Deux masters à Paris sont gérés par l'EHESP alors qu'ils sont organisés sur deux sites différents, je ne suis pas convaincu que les étudiants se connaissent entre eux. Cela me paraîtrait plus pertinent de favoriser la dynamique à l'intérieur de ces deux masters et faire en sorte que ces étudiants soient sur le même site, notamment avec le campus qui se construit à côté.

Ensuite, M. Chambaud a beaucoup mis en avant la question du réseau. J'ai parcouru le rapport du HCÉRES sur l'école doctorale, il est très septique sur l'idée de passer d'un réseau des écoles doctorales en une école doctorale en réseau. Ne serait-ce pas plus pertinent de réfléchir à la création d'une école doctorale au sein de l'EHESP qui appartiendrait au réseau des écoles doctorales de l'EHESP ? De plus, nous avons parlé plus tôt dans la journée de la fermeture de la BDSP : cet outil ne permettait-il pas de construire ce réseau ? On veut bien faire du réseau, mais on n'a pas de moyens, il faut de l'argent pour réaliser tout cela.

Enfin, concernant la dématérialisation, M. Couraud a dit que l'EHESP était en très avance sur le handicap par rapport à de nombreuses universités en France. Il n'en demeure pas moins que la plupart des documents sortis par l'école ne sont pas en braille. Si l'on dématérialise, est-ce que l'on pense au handicap et des personnes qui ont des problèmes d'accessibilité ?

Mme ROUSSEL.- Cette étape paraît essentielle pour l'ensemble de la communauté des enseignants et des ingénieurs de recherche que l'on a un peu tendance à oublier. La plupart d'entre nous souhaiteraient nous associer le plus largement possible à la définition des axes. De nombreuses questions que vous avez soulevées sont intéressantes, ce sont des choix qu'il est encore temps d'approfondir ou de modifier.

M. ROSENBLATT.- La note remise que vous avez commentée contient à peu près l'ensemble des thématiques, je ne vois pas ce que nous pourrions l'enrichir. Elle ne comprend rien de fantastiquement innovant parce que ce n'est pas possible. Vous avez prononcé le mot, c'est un « approfondissement » pour essayer d'aller plus loin, de réaliser cette nouvelle étape dans laquelle nous devons nous perfectionner. Néanmoins, la place du conseil d'administration ne saute pas aux yeux : dans le passé, nous avons eu à plusieurs reprises une journée de travail ou un séminaire du conseil d'administration ou des instances pour permettre une appropriation et un gain de temps dans les débats avant d'arriver à la phase définitive du projet d'établissement et du COP. Peut-on reproduire une formule de ce type pour d'associer les administrateurs dans la diversité de leur composante et les tutelles ? Même si les représentants des ministères siègent au conseil d'administration, ce serait bien d'avoir les représentants dans le dialogue entre l'école et le ministère pour les impliquer et peut-être gagner des tours.

Départ de Mme Houzé.

M. DEBEAUPUIS.- C'est une idée que nous recevons favorablement, nous pourrions l'organiser dans le courant du mois de janvier avec peut-être un représentant du conseil scientifique et un du conseil des formations pour réaliser cet exercice un peu inédit.

M. SCHMID.- Tout à l'heure, Mme Riet, déléguée générale de la Fédération hospitalière de France, souhaitait que je rappelle la position de la FHF par rapport à cette note. Tout d'abord,

nous la saluons et nous félicitons les auteurs parce qu'elle est extraordinairement complète, et elle va dans des directions que nous soutenons totalement. Nous aimerions insister sur un point que vous avez qualifié d'un axe particulier. Vous avez parlé de « *participer à l'animation des débats, alimenter les réflexions et questionnements prospectifs sur les choix politiques opérés dans le domaine de la santé.* » Nous faisons le lien avec le point qui figurait déjà dans le COP : « *être force de proposition et lieu de débats pour accompagner les évolutions de notre système de santé, pour répondre aux enjeux d'aujourd'hui, et relever les défis de demain* » ; on est directement dans le prolongement. À ce niveau, nous voudrions partager votre « frustration » puisque vous avez expliqué que vous aimeriez aller plus loin dans ce domaine. Je voudrais rappeler une fois encore cette sensation de « tourner en rond » entre la DGOS, d'autres organismes, le ministère de la Santé en général, parfois des syndicats, pourquoi pas la FHF, sur l'imagination de nouveaux concepts et de ce qu'il faut maintenant prévoir pour le futur. J'ai évoqué récemment en conseil de formations les GHT : énormément de choses sont à inventer et à créer au niveau des GHT, autant en termes de gouvernance, qu'en termes d'organisation ou en termes de parcours patient. On a l'impression que tout le monde attend que quelqu'un s'en empare. Ainsi, Mme Courrèges (DGOS) explique que cette direction fait son travail, mais pour ce qu'il est de l'invention, de la création, de la déclinaison de tout nouveau concept à inventer, on ne sait pas trop qui est à la manœuvre. Finalement, ce sont de grands cabinets de consulting (Mazars, Ernst & Young, etc.) qui se trouvent trop souvent appelés pour aider au pilotage de projets médicaux ou pour faire des propositions lors de situations difficiles dans les GHT. Il nous semble que cet axe appelé de vos vœux devrait permettre de développer et de réinvestir le champ de la créativité pure pour imaginer ces choses qui nous manquent aujourd'hui alors que la stratégie nationale de santé avec *Ma santé 2022* nous ouvre des horizons nouveaux à explorer. La FHF est convaincue que c'est à l'école d'être à la manœuvre de cette logique de créativité et d'imagination malgré les moyens rares et extraordinaires dont elle dispose.

Départ de Mme Helliot.

M. de MONTALEMBERT.- Je vous demande de m'excuser par avance de tenir une fois de plus ce rôle du rabat-joie. J'ai écouté avec attention tout ce qui a été dit, j'ai vu les objectifs, les priorités et les ambitions réelles et très intéressantes, mais je ne peux pas m'empêcher de faire le lien avec ce que nous disons régulièrement en conseil d'administration, notamment depuis le début de cette séance, c'est-à-dire établir un constat de pénurie de finances, de ressources humaines, de personnes à disposition, de temps. J'ai peur que toutes ces ambitions se heurtent assez rapidement à cette pénurie. Il me semble très important « d'avancer sur les deux jambes », c'est-à-dire pas qu'en fixant des objectifs, mais en se demandant si l'école a les moyens de les tenir. Vu ce que nous avons dit depuis ce matin, je crains que la réponse soit plutôt « non ». Il faut faire attention à ne pas se fixer de politiques trop ambitieuses, car cela provoquerait nécessairement une déception d'autant plus grande et cruelle que les objectifs initiaux étaient ambitieux.

Mme ROUSSEL.- Je souhaite réagir à la position de M. de Montalembert. Vous m'avez déjà entendue critiquer la raréfaction des postes et ses conséquences, mais avoir des ambitions est peut-être le meilleur moyen de convaincre que l'on a besoin de garder le personnel, que l'on a envie de faire des choses. Il me semble que cette envie reste largement répandue chez la plupart du personnel, ce serait dommage de partir dans l'autre sens en nous disant que, comme on nous contraint, nous nous restreignons. Il me semble qu'il est plutôt dans le rôle de l'école de dire : « *voilà nos ambitions, allons pêcher partout les moyens de nos ambitions.* » Cela relève de notre fonction en termes de santé publique. De plus, j'en profite pour revenir sur la notion de santé, nous devons aussi réfléchir à ses contours. De mon côté, elle devrait être élargie aux questions de politique sociale pour ne pas avoir une vision trop restrictive de la notion de santé au sens de l'absence de maladies, de la gestion des établissements de santé.

M. LE RAT.- Je vais rebondir sur ce que vient d'indiquer M. de Montalembert au sujet de marcher sur deux jambes. Dans les représentations classiques de l'EHESP, on pense au côté

hybride avec des formations statutaires, des formations diplômantes, etc., mais si l'on réfléchit à un modèle de la formation tout au long de la vie, l'enjeu porte sur les deux jambes, c'est-à-dire la formation et la recherche quel que soit l'endroit où l'on est amené à les développer dans le cadre de l'école. Par rapport aux remarques de M. Schmid sur les GHT, l'école a peut-être comme enjeu de développer de la recherche interventionnelle, etc. Néanmoins, l'école toute seule ne peut pas réaliser tout cela, elle est obligée de s'adosser très fortement aux unités mixtes de recherche, aux équipes d'accueil dont nous sommes les tutelles, etc. Sans eux, cela risque d'être compliqué d'avancer sereinement et relever tous les défis présentés ici. En résumé, nos deux jambes sont : la formation et la recherche. Le côté hybride ne porte peut-être pas sur la cassure classique que l'on a entre formations statutaires et formations diplômantes.

M. CHAMBAUD.- C'est le démarrage d'un processus, ces éléments mériteront d'être discutés, débattus, affinés.

M. CHAMBAUD.- Concernant la dualité Rennes-Paris, nous avons plusieurs questions à nous poser, notamment sur ce qu'il se passe dans un site et sur nos capacités à y développer des choses, mais je pense que des éléments peuvent aboutir à des choses très concrètes. Par exemple, les personnes du MPH viennent jusqu'à présent une semaine à Rennes au moment où l'on n'a pas d'étudiants ; c'est quelque chose que nous pouvons modifier, y compris pour que les personnes se connaissent un peu mieux. Ce serait à coûts constants puisqu'ils viennent de toute façon une semaine, mais ce serait mieux de les faire venir au moment où l'on a des étudiants à Rennes. C'est un exemple parmi d'autres.

M. CHAMBAUD.- Par exemple, les personnes du MPH apprennent le français à Paris en suivant des modalités qui ne les satisfont pas complètement tandis que les personnes qui suivent une formation du même ordre à Rennes (master de Santé publique) ont envie d'apprendre l'anglais. Certaines opportunités de ce type sont à saisir, l'un n'empêche pas l'autre, nous pouvons essayer de faire les deux. Tout ce qui permet de faire en sorte que les personnes de Rennes et de Paris se sentent dans l'EHESP est toujours plus positif.

Ensuite, nous parlons régulièrement de la notion de réseau et l'école doctorale. J'ai pesé chaque mot du rapport du HCÉRES sur le réseau doctoral, il est très positif. Le seul point sur lequel le HCÉRES s'interroge à la fin porte sur la capacité de ce réseau doctoral à devenir une école doctorale en réseau, et c'est vrai ! Nous nous posons aussi cette question. Personnellement, je trouve que ce serait intéressant d'avoir cette modalité inhabituelle en France pour faire de l'interdisciplinarité en santé publique, c'est-à-dire une école doctorale en réseau avec des sites très fortement polarisés sur des disciplines. Si la seule solution est de faire une école doctorale à l'école, nous y avons déjà pensé. À l'époque, ce n'était pas vraiment possible parce que nous avons une force de personnels avec des HDR très faibles, mais nous ne sommes plus dans le même cadre de figure. En tout cas, je souhaite que ce soit examiné dans le cadre du plan stratégique, et nous verrons ce que cela donnera. C'est important que la communauté de l'école travaille des scénarios.

Puis, le handicap est un sujet sur lequel nous souhaitons vraiment avancer pendant les cinq prochaines années. Dans le contexte de l'école, qu'est-ce que cela voudrait dire pour nous d'aller plus loin ? De toute façon, cette question du handicap doit toujours être posée, mais qu'est-ce que cela veut dire de franchir des étapes supplémentaires ? Est-ce que tous les matériels de l'école doivent être accessibles à toute personne ? Ce sont des sujets que nous nous sommes posés avec le MOOC, et ils nous permettraient d'aller plus loin de manière collégiale sur le sujet.

En ce qui concerne la mobilisation, nous sommes vraiment dans ce contexte avec une mobilisation de l'ensemble de tous les agents de l'école, quel que soit leur statut.

Je reviens sur l'aspect d'innovation. M. Rosenblatt a dit que l'école innove ou souhaite innover. Nous avons plusieurs projets, notamment dans le cadre de la formation continue pour travailler plus sur l'accompagnement avec des plateformes, dont certaines existent déjà, et nous devons continuer dans cette optique. De plus, je vous ai parlé d'une autre innovation

tout à l'heure avec le certificat international Inspection Contrôle : il n'avait pas été pensé jusqu'à présent, nous le faisons, et il remporte visiblement du succès vu le nombre non négligeable de personnes qui s'y inscrivent. De même, le diplôme d'établissement Médecin Manager a existé bien avant que nous nous posions ces questions dans le cadre du plan *Ma santé 2022* ! De toute façon, il faut que l'innovation soit au cœur de ce que fait l'école.

Puis, je suis d'accord avec vous sur notre capacité à être présents dans les débats, l'école n'a pas été suffisamment présente ces cinq dernières années en termes d'animation. Cela peut être parfois parce que l'école n'a pas assez fait, mais aussi parce qu'elle n'a peut-être pas été assez reprise et entendue, y compris par nos réseaux et nos partenaires. C'est peut-être aussi parce que les tutelles ne voient pas suffisamment ce qu'elle peut apporter. Je le remarque lorsque nous expliquons ce qu'est l'école aux personnes qui changent de poste, elles le découvrent. Je vais prendre un exemple très récent : nous avons rencontré la semaine dernière la Secrétaire d'État au handicap, et elle ne connaissait pas l'école.

Ce n'est pas une critique vis-à-vis de la personne, mais si personne ne le lui explique, elle ne le saura pas. Elle a vu que l'école travaillait sur le handicap et avait une longue tradition sur ce sujet, des chercheurs travaillent sur des comparaisons internationales. Il faut aussi que ces occasions puissent être développées et se présenter de façon plus fréquente qu'actuellement. Néanmoins, quelle sera notre fonction au sein de cette évolution et de cette transformation ? Pour moi, c'est un sujet de débat, il faut être présent sur la recherche et la formation parce que c'est notre cœur de métier, mais on a un débat sur les enjeux. Le fait d'être un établissement d'enseignement supérieur nous offre la capacité de poser des questions de façon plus libre, plus large qu'un service de l'État ou un service hospitalier, et il faut l'utiliser. En revanche, nous devons aussi avoir une réflexion commune parce que cela transperce dans les réflexions de l'école : comment qualifier l'expertise de l'école ? De qui et de quoi est-elle mise à profit ? Ce n'est peut-être pas ce que vous aviez en tête, mais pour aller au bout de la logique en caricaturant un peu les choses, devons-nous entrer en concurrence avec des structures privées, notamment des cabinets, sur plusieurs sujets ? Ou devons-nous nous placer de manière différente avec une expertise d'ordre différent ? Ce sujet traverse l'école surtout au niveau de l'IdM par rapport à toutes les fonctions que peuvent avoir des enseignants chez nous qui ont une expertise très pointue sur certains sujets. Je n'ai pas d'idées précises, mais cet élément nécessite vraiment d'être qualifié parce qu'il nous rendra plus « confortables » dans les réactions aux propositions que l'on peut avoir, qu'elles viennent de la puissance publique, de structures ou de dispositifs dans le domaine.

Le dernier point concernait la question « faut-il être ambitieux ou pas trop ? ». Je parle sous le contrôle des personnes de l'école, mais je pense que tous les personnels ont assimilé que nous sommes depuis cinq ans dans une situation difficile de contraintes. Dans ce contexte, que faisons-nous pour faire en sorte pour être encore capables de projeter dans le futur les quatre missions de l'école ? Il faut tout d'abord que nous expliquions comment faire en sorte que nos partenaires et nos tutelles reconnaissent le rôle de notre école. Puis, la deuxième étape est fondamentale : lors de la discussion du contrat, nous saurons si nous sommes capables de développer les axes que nous souhaitons. Si oui, à quel niveau ? J'adhère à l'attente des tutelles, il faut que cela se concrétise dans des projets précis pour lesquels nous demandons des financements précis. Pour moi, c'est un élément un peu différent de la discussion que nous avons actuellement sur le modèle de l'école pour sa pérennisation.

M. DEBEAUPUIS.- Merci, Monsieur le Directeur. Avant d'apporter une conclusion provisoire à ces débats et aux enjeux que vous venez de souligner, est-ce que les représentants des deux ministères souhaitent apporter un message particulier ? Est-ce que l'école continue dans cette direction ?

Mme QUIOT.- Comme vous l'avez dit, c'est une démarche qui se met en place, et c'est plutôt positif. Je vais apporter un éclaircissement, nous parlons de deux exercices. Tout d'abord, le projet d'établissement est un outil de l'école qui a vocation à embrasser un maximum d'activités. Du côté du ministère de la Santé, nous avons souhaité un COP plus resserré et

plus stratégique, parce que nous prenons acte du fait qu'il s'agit de la troisième génération, nous voyons donc un peu les limites de ces COP qui veulent tout embrasser, avec une certaine confusion, car les tutelles ne se retrouvent pas dans certaines thématiques, car ce sont des choix de l'école et de ses administrateurs. Nous voyons nettement les limites de faire signer un ministre sur des objectifs qui n'ont pas un poids stratégique suffisant.

Mme QUIOT.- Le fait de vouloir un COP plus resserré, c'est s'acheminer — sans le dire — vers un contrat d'objectifs et de moyens. En tout cas, cela permet d'avoir une stratégie très proche d'une réflexion adéquation-mission-moyens, et c'est ce type de document dont l'école a besoin sur la pluriannualité, ainsi que les tutelles. Vu le *turn-over*, nous manquons de stabilité dans les relations, et c'est un problème. Il faut chaque fois réinvestir alors qu'avec un COP plus resserré, mieux ciblé, plus stratégique, les personnes concernées peuvent se l'approprier plus facilement pour une continuité et une stabilité dans les relations.

M. DEBEAUPUIS.- Nous poursuivons la démarche sur cette base. Nous allons réfléchir avec M. Chambaud pour vous proposer une date de séminaire pour partager ce débat au sein du conseil d'administration en attendant d'autres occasions de valorisation et de contribution au débat de la part de l'école, dans le courant de l'année 2019. Raison de plus pour faire toucher du doigt aux administrateurs certaines choses déjà engagées ou portées, et celles que nous voulons accompagner sur la durée des cinq ans du COP.

8. QUESTIONS DIVERSES

Je vous remercie beaucoup pour cette journée. Le dernier conseil d'administration de l'année est programmé pour mardi 18 décembre à Rennes.

(La séance est levée à 16 h 11.)