

	Conseil d'administration du 11 juillet 2019 Procès-verbal	<i>Référence</i>	<i>PV CA/DIR 2019-3</i>
		<i>Révision</i>	
		<i>Date d'application</i>	<i>11 octobre 2019</i>
		<i>Version</i>	<i>1</i>

	Rédigé	Validé
Date	Août 2019	11 octobre 2019
	DIXIT SA	Conseil d'administration

Au titre des représentants de l'État :

Représentant le secrétariat général des ministères chargés des affaires sociales : Mme Sabine FOURCADE est présente, (accompagnée et représentée le matin par Mme Agnès QUIOT),

Représentant le ministère des Solidarités et de la Santé : Mme Stéphanie DECOOPMAN est absente,

Représentant la direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle : M. Jean-Christophe PAUL est présent (matinée), puis François COURAUD est présent (après-midi)

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. Michel BALLEREAU et M. Bernard MESURÉ sont présents,

Représentant la Fédération hospitalière de France (FHF) : M. Alexis THOMAS et M. Jean SCHMID sont présents,

Représentant le Syndicat des Managers publics de Santé (SMPS) : Mme Mélissa RAMOS est présente,

Représentant la Confédération démocratique du Travail (CFDT) : Mme Anne MEUNIER est présente,

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

Représentants la Confédération générale du Travail (CGT) : M. Richard GURZ est présent,

Représentant l'Association des Directeurs d'Hôpital (ADH) : M. Vincent PRÉVOTEAU est présent.

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 Catherine RIBAUT est présente.

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

M. Jean DEBEAUPUIS est présent,

M. Guy CATHÉLINEAU est absent,

Mme Karen LEFFONDRÉ est absente,

M. Thomas SANNIÉ est absent.

Représentants des enseignants-chercheurs ayant rang de professeur :

M. Michel SAMSON est absent,

M. Farzad OAKDEL est présent

Mme Sylvie OLLITRAULT est absente.

Représentants des personnels d'enseignement et de recherche :

M. Jean-Baptiste COMBES est absent,

M. Pascal CRÉPEY est absent,

Mme Pascale ROUSSEL est présente.

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

M. Christophe LE RAT est présent,

Mme Isabelle HOUZÉ est présente,

Mme Patricia LEROY est présente.

Représentant des étudiants préparant un doctorat :

M. Bruno RAMDJEE est absent.

Représentantes des élèves fonctionnaires :

Mme Aude PERSONNIC est présente,
Mme Sarah AMALRIC-LAGOUTE est présente.

Représentant des étudiants :

Mme Georgina LE POUL est absente.

Procurations :

Mme Martine BONNAURE-MALLET donne pouvoir à M. Jean-Christophe PAUL ou François COURAUD,
Mme Stéphanie DECOOPMAN donne pouvoir à Mme Sabine FOURCADE ou Mme Agnès QUIOT,
M. Guy CATHÉLINEAU donne pouvoir à M. Jean DEBEAUPUIS,
Mme Karen LEFFRONDRÉ donne pouvoir à M. Jean DEBEAUPUIS,
M. Michel SAMSON donne pouvoir à M. Farzad PAKDEL,
Mme Sylvie OLLITRAULT donne pouvoir à M. Christophe LE RAT,
M. Pascal CRÉPEY donne pouvoir à M. Christophe LE RAT,
M. François-Xavier SCHWEYER donne pouvoir à Pascale ROUSSEL,
M. Bruno RAMDJEE donne pouvoir à Mme Sarah AMALRIC-LAGOUTTE,
M. Aymeric SENTIER donne pouvoir à Aude PERSONNIC

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 Catherine ÉVEILLARD-HOANG, directrice du développement et de la formation continue,
Mme Marie RENAULT, directrice des ressources humaines,
Mme Fanny HELLIOT, directrice des relations internationales,
Mme Nathalie CAVAGNI, directrice de la communication,
M. William SABIRON, directeur des affaires financières,
M. Corentin NEVEU, contrôleur de gestion,
Mme Séverine THIEFFRY, assistante direction générale

Contrôleur financier :

M. Didier JARNIGON, contrôleur budgétaire en Région Bretagne

Ministère des solidarités et de la santé :

Mme Delphine ALBERT, représentant la Direction de la sécurité sociale

SOMMAIRE

1.	APPROBATION DU PROCES-VERBAL DE LA SEANCE DU 7 MARS 2019	4
2.	ACTUALITES	5
3.	POINT D'INFORMATION AUTOUR DE LA MISSION THIRIEZ SUR LA FORMATION DE LA HAUTE FONCTION PUBLIQUE	7
4.	PRESENTATION DU RAPPORT D'ACTIVITE 2018.....	14
5.	POLITIQUE DE SITES	15
	↵ RENOUELEMENT DES ADHESIONS INSTITUTIONNELLES AUX COMUE USPC ET UBL POUR L'ANNEE 2019	16
	↵ POINT D'ETAPE SUR LES EVOLUTIONS ET PROJETS DES REGROUPEMENTS UNIVERSITAIRES : VALIDATION DES PRINCIPES DE DISSOLUTION ET DE REPOSITIONNEMENT DES ACTIVITES DE LA COMUE UBL.....	16
6.	RESSOURCES HUMAINES.....	17
	↵ MISE EN PLACE DU REGIME INDEMNITAIRE TENANT COMPTE DES FONCTIONS, DES SUJETIONS, DE L'EXPERTISE ET DE L'ENGAGEMENT PROFESSIONNEL (RIFSEEP)	17
	↵ ACTUALISATION DU PROTOCOLE DE GESTION DES PERSONNELS CONTRACTUELS DE L'EHESP DANS LE CADRE DE L'APPLICATION DES NOUVELLES GRILLES DE REMUNERATION EN VIGUEUR DANS L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR DEPUIS JANVIER 2017	19
7.	SITE PARISIEN : RENOUELEMENT DE LA CONVENTION D'OCCUPATION DES LOCAUX DU BATIMENT MSH PARIS NORD GEORGE SAND AVEC L'UNIVERSITE PARIS-13	24
8.	FORMATIONS.....	26
	↵ FORMATIONS DIPLOMANTES	26
	↵ POLITIQUE TARIFAIRE DE FORMATION 2020.....	30
	↵ MISE EN PLACE DE LA SECTION DISCIPLINAIRE COMPETENTE A L'EGARD DES USAGERS (ETUDIANTS).....	33
9.	PRESENTATION DES DOCUMENTS STRATEGIQUES POUR LA PERIODE 2019-2023	35
	↵ VALIDATION DU PROJET STRATEGIQUE D'ETABLISSEMENT	35
	↵ VALIDATION DES ORIENTATIONS CONTENUES DANS LE PROJET DE CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE PERFORMANCE.....	41
10.	AFFAIRES BUDGETAIRES ET FINANCIERES.....	54
	↵ POINT D'EXECUTION BUDGETAIRE AU 31 MAI 2019	54
	↵ DEBAT D'ORIENTATIONS BUDGETAIRES POUR L'EXERCICE 2020	55
	↵ MODALITES DE MISE EN ŒUVRE DE LA NOUVELLE REGLEMENTATION DANS LE CADRE DE LA POLITIQUE DE DEPLACEMENT	60
	↵ PRESENTATION ET APPROBATION DU DISPOSITIF DE MAITRISE DES RISQUES COMPTABLES ET FINANCIERS.....	62
	↵ PRESENTATION DE LA SYNTHESE DES COUTS DIRECTS DES FORMATIONS (ANNEE 2017).....	62

(La séance est ouverte à 10 h 19 sous la présidence de M. Debeaupuis.)

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

M. DEBEAUPUIS.- Bonjour à toutes et à tous. Je vous remercie de votre présence pour cet important conseil d'administration avec la formalisation du Contrat d'Objectifs et de Performance (COP). Je vous prie de nous excuser pour le changement de lieu et le report de quelques jours de ce conseil pour vous donner une information plus calée en lien avec Sabine Fourcade, représentée ce matin par Agnès Quiot, qui sera présente cet après-midi. C'est la raison pour laquelle nous renvoyons les deux points les plus stratégiques à 14 h : la validation du Projet stratégique d'établissement (PSE) et des orientations contenues dans le COP, et le débat d'orientations budgétaires pour l'exercice 2020. Je vous propose d'ouvrir notre conseil avec cet ordre du jour modifié.

(M. Debeaupuis fait lecture des pouvoirs.)

1. APPROBATION DU PROCES-VERBAL DE LA SEANCE DU 7 MARS 2019

M. DEBEAUPUIS.- Avez-vous des remarques sur le procès-verbal de notre session du 7 mars qui vous a été adressé ? (Non.)

Mme ROUSSEL.- Je m'abstiendrai, car je n'étais pas présente ; je n'ai pas de remarque de Mme Lefeuvre.

M. BALLEREAU.- Je suis ici au titre du MEDEF et représentant de la Fédération de l'Hospitalisation privée (FHP), mais j'ai laissé mes fonctions de délégué général le 30 juin. Je voulais signaler en début de conseil que cela me permet de continuer à siéger à l'EHESP.

M. DEBEAUPUIS.- Merci, Monsieur Ballereau. Nous nous réjouissons de cette continuité. En l'absence d'autre remarque, je vous propose d'approuver le procès-verbal.

☒ Le CA approuve le procès-verbal de la séance du 7 mars 2019 (1 abstention).
(Délibération n°10/2019)

Nous accueillons au sein du Conseil Vincent PrévotEAU, nouveau président de l'Association des Directeurs d'Hôpital (ADH), et Mélissa Ramos (SMPS) en remplacement de Pierre de Montalembert. Je vous laisse vous présenter.

M. PRÉVOTEAU.- Bonjour à toutes et à tous. C'est un véritable plaisir de participer aujourd'hui à mon premier conseil d'administration en tant que président de l'ADH. Je ne suis pas intervenu, mais je vote dans la continuité de ce que Patrick Lambert a pu exprimer, il ne m'a pas remonté de remarques sur le procès-verbal du précédent CA. C'est un grand plaisir pour moi d'être présent, nous sommes à une période d'importance pour notre école, pour mon école, pour toutes les valeurs qu'elle porte et la qualité des formations qu'elle délivre pour des métiers spécifiques et essentiels pour les structures sanitaires et médico-sociales.

Mme RAMOS.- Bonjour à toutes et à tous. Je suis également très heureuse de participer à ce CA à une heure où beaucoup d'incertitudes existent quant à la mission Thiriez.

M. DEBEAUPUIS.- Merci à tous les deux et bienvenue dans ce conseil. Dans le cadre de la poursuite des travaux initiés avec la Direction de la sécurité sociale, Delphine Albert, notre interlocutrice principale, assiste en tant qu'observatrice à nos travaux et je l'en remercie. Laurent Chambaud évoquera le fait qu'Elisabeth de Laroche Lambert assiste au Conseil pour la dernière fois, nous aurons l'occasion de la remercier et de la saluer en fin de matinée.

Arrivée de M. Fouéré et M. Pakdel.

2. ACTUALITES

- *Vie de l'établissement : mobilités, recrutements*

Secrétariat général et services centraux

M. CHAMBAUD.- Après cinq ans aux fonctions de Secrétaire générale de l'École, Elisabeth de Laroche Lambert nous quittera pour d'autres horizons. Etant donné qu'il s'agit de son dernier conseil d'administration, j'en profite pour lui dire tout le plaisir que j'ai eu à travailler avec elle. Au fil des années, tous les membres de cette instance ont pu apprécier sa compétence, son engagement, son dynamisme, et son optimisme réaliste. C'est avec un peu de peine que je la vois partir de l'École, mais je sais qu'elle va en profiter pour faire beaucoup de choses qui lui tiennent à cœur.

Le processus pour le recrutement de la prochaine Secrétaire générale de l'établissement a été mis en place depuis un moment, il a été très intense avec de très bons candidats. À l'issue du processus, j'ai décidé de nommer Marion Ageneau, actuellement directrice générale des services de l'École nationale supérieure de Chimie de Rennes (ENSCR). Elle prendra ses fonctions au 1^{er} septembre pour une passation de témoin la plus optimale.

Notre agent comptable, Vincent Noël, quittera également ses fonctions à l'EHESP au 1^{er} décembre 2019, puisqu'il a été promu à la Trésorerie principale de Bayeux. Nous avons lancé la procédure pour le recrutement de son successeur.

La responsable du Contrôle et de l'Audit interne, Céline Bonnetier, partira le 15 juillet pour rejoindre l'Institut des Études politiques de Rennes (Sciences Po Rennes), ce qui démontre un certain nombre de mobilités avec nos partenaires locaux, notamment dans le cadre d'UniR.

Arrivée Mme Leroy, Mme Houzé, M. Le Rat, et M. Noël.

Direction des Études

Un processus de recrutement était en cours depuis le départ d'Hubert Jaspard. Le futur adjoint d'Alessia Lefebure est Franck Gélébart, directeur d'hôpital actuellement au groupement hospitalier de Bretagne Sud.

Département Méthodes quantitatives en santé publique (METIS)

Au niveau de l'unité de recherche REPERES et du département METIS, un recrutement est en cours suite au départ de l'enseignante-chercheuse, Émilie Counil. Mélanie Bertin rejoindra ce département, elle est actuellement au sein d'une équipe de recherche à Angers, mais qui fait partie de notre unité mixte de recherche (UMR) Institut de Recherche en Santé, Environnement et Travail (IRSET).

Institut du Management (IdM)

Au niveau de l'IdM et de l'équipe d'accueil Management des Organisations en Santé (MOS), nous avons plusieurs recrutements.

À compter de la fin du mois d'août, Elsa Boubert, directrice d'établissement sanitaire social et médico-social, qui est actuellement au groupement hospitalier universitaire Paris Psychiatrie et Neurosciences (GHU en santé mentale), prendra le poste d'enseignant-expert en pilotage stratégique et gestion des établissements et services sociaux et médico-sociaux.

Richard Rouxel, directeur d'hôpital, arrivera le 1^{er} septembre en provenance du centre hospitalier de Guingamp, il assurera la responsabilité de la filière des directeurs d'hôpital, suite au départ en retraite d'Alain Mourier cet été.

Enfin, Étienne Minvielle, enseignant-chercheur qui coordonnait l'équipe MOS nous a quittés en début d'année. Après un processus intense et compétitif, Nicolas Sirven a été recruté à ce poste, il arrivera le 1^{er} septembre. Il est économiste de la santé, actuellement à l'Université Paris-Descartes. C'est un poste de professeur d'Université (plafond d'emplois MESRI) et,

pour votre information, le conseil d'administration en formation restreinte aux PU et assimilés a validé sa candidature.

Institut de Recherche en Santé, Environnement et Travail (IRSET)

Bernard Jégou, directeur de la Recherche de l'École et directeur de l'IRSET depuis sa création, quittera la direction de l'UMR cet été, et il sera remplacé par Michel Samson, membre de notre CA, actuellement directeur adjoint de cette unité de mixte de recherche. Dans le cadre du renouvellement à la direction de l'IRSET, il a choisi deux adjointes : l'une des adjointes est du CHU de Rennes et la 2nde, Nathalie Bonvallot, est enseignante-chercheuse de notre école (DSET&GS). Cela montre un ancrage très fort entre l'IRSET et l'EHESP.

- *Partenariat avec les Agences régionales de Santé (ARS) des Pays de la Loire et de Bretagne*

J'ai signé il y a deux semaines une convention avec deux ARS (Pays de la Loire et Bretagne) sur le projet « Dispositif inter-régional de recherche, d'évaluation et d'expertise en santé » (DiREES) que nous leur avons proposé. Nous souhaitons mettre en place de très fortes synergies entre les actions et interventions de ces deux ARS et la capacité de l'École à nourrir ces interventions que ce soit en termes d'évaluation ou d'élaboration de politiques et d'interventions dans ces deux régions. En résumé, ce dispositif permettra le transfert entre connaissances et actions. Nous estimons que l'École est bien placée pour mettre en place ce dispositif très novateur : un dispositif un peu semblable existe depuis quelques années à Bordeaux, c'est la première fois qu'il est fait pour deux régions. Nous pensons que cela peut servir à la fois les scientifiques, les professionnels et les décideurs. Ce dispositif a fait l'objet d'une convention avec un financement octroyé par ces deux ARS pendant un peu plus de trois ans.

Le dispositif commence avec l'EHESP et ces deux ARS mais est ouvert à d'autres acteurs, avec peut-être un élargissement régional puisque les ARS de l'Ouest sont réunies au sein d'une instance informelle. Un intérêt a d'ores et déjà été manifesté par les ARS du Centre-Val de Loire et de Normandie.

L'objectif est que ce dispositif soit soutenu par les agences nationales comme Santé publique France, l'Agence nationale de Sécurité sanitaire de l'Alimentation, de l'Environnement et du Travail (ANSES) ou l'Agence nationale de Sécurité du Médicament et des Produits de santé (ANSM), ainsi que par les organismes de recherche, et à titre principal par l'Institut national de la Santé et de la Recherche médicale (INSERM).

La convention vient d'être signée, nous avons jusqu'à la fin de l'année pour organiser les modalités de lien et d'interaction entre les deux agences et l'École. Le dispositif expérimental sur trois ans nous permettra d'ajuster ce projet.

- *International*

Notre mission en Asie du Sud-Est nous permet de consolider notre partenariat avec Saw Swee Hock School of Public Health (SSHSPH) de Singapour, école de santé publique de National University of Singapour, université relativement performante en Asie du Sud-Est. Notre objectif est de conforter un partenariat stratégique avec cette région du monde.

En lien avec Singapour, nous avons fait une halte au Vietnam. Dans ce cadre, nous avons signé une convention-cadre avec l'Université de Pham Ngoc Thach (Hô Chi Minh-Ville). Nous avons déjà des partenariats avec elle, mais il nous semble qu'ils peuvent devenir de plus en plus forts et solides par rapport à plusieurs projets en place. Nous avons discuté la possibilité de développer des actions conjointes avec Singapour et le Vietnam.

Nous avons réalisé une mission au Congo : le projet se déroule à Brazzaville mais la zone géographique est beaucoup plus importante (6 pays d'Afrique centrale). Nous sommes encore en discussion pour cet important projet, y compris en termes financiers. Financé par l'Agence française de Développement (AFD), il consisterait à consolider un centre de santé

publique à Brazzaville pour la Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale (CEMAC). Si tout va bien, ce projet débiterait en 2020 sur une base pluriannuelle.

Ensuite, même si c'est à titre personnel, cela montre que l'École est fortement connue et reconnue au niveau européen et au niveau international : je participerai la semaine prochaine comme expert au processus d'accréditation de London School of Hygiene and Tropical Medicine, c'est la plus importante université de santé publique en Europe.

- *Labellisation Développement durable et Responsabilité sociétale (DD & RS)*

Notre dossier de candidature pour cette labellisation nationale est considéré comme recevable et éligible, il sera transmis à un comité d'experts ; l'entretien d'audit se déroulera le 2 octobre. Nous envisageons avec optimisme la labellisation de l'École pour la fin de l'année.

M. DEBEAUPUIS.- Merci pour ces informations importantes. Merci à ceux qui quittent l'École, et bonne chance à ceux qui prennent de nouvelles fonctions.

3. POINT D'INFORMATION AUTOUR DE LA MISSION THIRIEZ SUR LA FORMATION DE LA HAUTE FONCTION PUBLIQUE

M. DEBEAUPUIS.- Vous avez dans votre dossier la lettre de mission confiée par le Premier ministre à Frédéric Thiriez sur la haute fonction publique. C'est un élément de réflexion et de future proposition d'ici la fin de novembre, assez large, sur le recrutement de la Haute Fonction publique, sur l'organisation des formations professionnelles et statutaires dans les différents versants de la Fonction publique, au niveau formation initiale et formation continue, touchant d'autres institutions, y compris celles qui forment les corps techniques ou d'autres fonctions de *management* de la sphère publique au sens large.

Le Directeur de l'EHESP et d'autres organisations présentes au sein du Conseil ont été entendus par M. Thiriez, les deux ministères sont également associés à cette réflexion. Je passe de nouveau la parole au directeur de l'École pour exprimer le stade d'avancement des travaux et l'intérêt de l'École par rapport à cette mission stratégique.

M. CHAMBAUD.- Avec Alessia Lefébure, nous avons été auditionnés dans le cadre des premiers entretiens de la mission Thiriez.

En résumé, cet entretien s'est déroulé dans des conditions de très grande cordialité. M. Thiriez avait la volonté de mieux comprendre ce qu'était l'École et est venu dans nos locaux à Paris, il aurait été bien qu'il voie les deux sites. Un des premiers éléments était de lui donner quelques clés de l'École, il n'avait pas une culture importante de la trajectoire de l'ENSP puis de l'EHESP. Par contre, il était extrêmement demandeur d'informations sur les spécificités et les éléments qui nous paraissaient importants à faire valoir, à ce que sont les particularités et les points communs de cette école avec d'autres qui sont dans le giron de sa réflexion. Ce premier point a consisté pour nous de lui donner ces éléments d'information et de connaissance. Puis, il a très vite eu la volonté de tester plusieurs hypothèses, et je pense qu'il l'a fait également avec d'autres : sa lettre de mission comporte déjà plusieurs hypothèses, mais seul un des trois sujets relève véritablement de la compétence de l'École :

- la diversité dans l'entrée dans ces écoles : je vous rappelle que l'École n'a aucun moyen de peser sur ce point puisqu'elle n'organise pas les concours ;
- la formation : ce qu'assure l'École ;
- la diversité des parcours professionnels (passerelles entre les différentes hautes fonctions publiques). Nous n'avons pas d'action directe sur ce point, mais l'on peut estimer que l'École peut y contribuer par la formation tout au long de la vie.

Nous avons vu que sa préoccupation était surtout d'ordre statutaire : comment faciliter statutairement les passages entre les différentes hautes fonctions publiques ?

Nous nous sommes concentrés sur le deuxième point en testant plusieurs hypothèses : que voudrait dire un tronc commun ? Comment le voyons-nous ? Est-ce utile ? Comment s'articulerait-il avec les écoles sur les métiers spécifiques ?

L'autre sujet renvoie peut-être au troisième point : que voudrait dire une formation en fin, début, milieu de carrière pour le vivier à haut potentiel autour de ce que l'on appelle dans les médias « l'École de Guerre » ? Est-ce que l'École y participerait et de quelle manière ? Cela pourrait-il être élaboré conjointement ?

Un autre sujet est plus spécifique à l'École : les hauts fonctionnaires en son sein. Contrairement à d'autres écoles cibles de la mission et pour lesquelles on n'a pas véritablement de questionnement sur les hauts fonctionnaires (ENA), nous formons à une palette de métiers et de fonctions. Nous avons fait valoir qu'il est pour nous cohérent de former l'ensemble des *managers* de notre système de santé, et pas uniquement une fonction, comme spécifié dans le texte de loi. À notre sens, si la mission Thiriez fait le choix d'avoir un tronc commun, *quid* de la cohérence avec les autres formations assurées à l'École ?

Nous avons eu une discussion à bâtons rompus sur l'articulation entre formation professionnelle, monde académique et recherche, comme indiqué dans le discours du président de la République. Nous avons fortement insisté sur le fait que si le modèle de l'École n'est pas parfait, il permet de faire coïncider et dialoguer ce monde professionnel avec le monde académique et de la recherche. Cela nous paraît être un élément très important à mettre en avant par la mission. M. Thiriez nous a également interrogés sur ce que veut dire pour nous la recherche, comment elle est développée, à quel niveau se font les formations académiques. Je pense que ce sujet intéresse beaucoup M. Thiriez et les autres membres de la mission.

Nous avons été questionnés sur l'aspect international de l'École ; la mission Thiriez souhaite voir ce qu'il se passe dans d'autres pays, et avons parlé de points plus spécifiques, dont les deux plus importants sont :

- les évolutions de la géographie des écoles de manière générale : M. Thiriez regarde les écoles « classiques » (ENA, École de la Magistrature, EHESP, etc.) et où s'arrête le Réseau des Écoles de Service public (RESP) par rapport aux 70 écoles de service public et aux 40 écoles qui sont dans le RESP. J'en ai profité pour lui dire que la lettre de mission qui m'a été confiée comportait une réflexion sur un possible rapprochement entre l'EHESP et l'École nationale supérieure de Sécurité sociale (EN3S), point qu'il a sérieusement noté ;
- la reconnaissance académique des hauts fonctionnaires : la situation est particulière, les hauts fonctionnaires formés en France ont tous au moins un niveau Master, mais la grande majorité d'entre eux n'a pas de doctorat d'Université. Or, lorsqu'ils suivent une formation de haut fonctionnaire, ils n'ont pas de reconnaissance académique. Nous avons pointé ce sujet en expliquant qu'une réflexion devait être menée à ce sujet, M. Thiriez nous a écoutés.

Enfin, il nous a annoncé le calendrier : jusqu'à début août, ce serait un temps d'auditions de leur propre initiative ou à la demande des organismes, ils souhaitent entendre un maximum de personnes. Puis, ils se mettront en mode « conclave » pour rédiger des propositions et leur rapport. Nous pourrions être sollicités ensuite pour tester des hypothèses, s'il l'estime important.

M. DEBEAUPUIS.- Merci. J'ouvre le tour de table pour d'éventuelles réflexions.

M. THOMAS.- Monsieur le Directeur, vous avez indiqué en préambule que les tutelles avaient été associées ; je profite de la présence de Mme Quiot pour connaître leur positionnement par rapport à l'École.

Mme QUIOT.- Je ne suis pas en mesure de vous le dire, je n'étais pas associée à la rencontre. Les informations vous seront données en temps utile, peut-être par Mme Fourcade.

M. DEBEAUPUIS.- Le calendrier a été indiqué : une mission est chargée de propositions et de réflexions, mais je ne connais pas le degré d'anticipation et de construction au niveau des ministères. Mme la Secrétaire générale pourra nous éclairer.

M. BALLEREAU.- Merci pour cet exposé sur une mission extrêmement riche. Nous pouvons faire confiance à Frédéric Thiriez pour couvrir la totalité des aspects. La prise de position est une question car on peut voir sous différents angles tout ce que vous avez exprimé. Il est vrai que certaines écoles de la haute fonction publique comme l'ENA ne proposent pas de cursus diplômants, contrairement à d'autres pays.

La richesse de l'EHESP est d'être à la fois une école de santé publique au sens universitaire, mais aussi de formation de la haute fonction publique d'État et des *managers* généraux des établissements hospitaliers publics.

À ma connaissance, l'idée d'une école de guerre au service public a été exprimée pour la première fois dans un article des *Échos* en 2006. Ce n'est pas le mot « guerre » qui est intéressant mais le fait que c'est une école qui permet d'obtenir certains postes. Dans les armées, c'est la fonction des officiers supérieurs et généraux.

Ma question rejoint une réflexion générale sur la santé. Dans la fonction de *manager* et de directeur d'hôpital, l'objectif est de soigner. Les médecins sont formés de la même façon, quel que soit le lieu d'exercice, y compris dans les établissements de santé, quel que soit le statut (militaire, public, privé associatif ou privé commercial). Je soumetts à votre réflexion une recherche de cohérence, les fonctions de direction des établissements de santé sont très variables selon le statut de l'établissement alors que les missions sont les mêmes :

- les services de santé des Armées : ce sont toujours des médecins, issus d'une formation complémentaire, ils deviennent médecins généraux ;
- les centres de lutte contre le cancer : ce sont toujours des médecins, mais on a toujours un DGA, qui est administratif ;
- dans le privé commercial, à but lucratif : c'est très variable, cela peut être des médecins, mais ce sont souvent maintenant des personnes issues des écoles de commerce ;
- dans les hôpitaux publics : ce sont des fonctionnaires de la fonction publique hospitalière. Dans d'autres pays, notamment en Allemagne, ce sont des médecins.

On parle du rapprochement des fonctions publiques et des hautes fonctions publiques, mais cela vaudrait la peine de regarder d'autres cohérences. La piste de réflexion est : pourquoi des métiers qui sont globalement les mêmes proviennent de recrutements et formations aussi différents ?

Pour finir sur la formation continue, dans l'ensemble du monde privé associatif, il y a eu un acte politique avec la formation de l'opérateur de compétences « santé » et la réflexion a bien porté sur la partie « santé » ; cela ne va pas beaucoup plus loin, en remerciant pour la qualité de présentation très large de notre directeur général.

Mme MEUNIER.- La mission Thiriez pose clairement des questions qui peuvent fâcher, en lien direct avec le sujet abordé cet après-midi. Comme Alexis Thomas, je m'interroge sur la position du Secrétariat général des ministères sociaux sur les pistes et hypothèses indiquées dans la lettre de mission et dans diverses déclarations. De plus, je souhaite informer que la CFDT sera auditionnée le 24 juillet au matin en tant qu'organisation représentative de nombreux hauts fonctionnaires formés dans les écoles de service public concernées.

M. PRÉVOTEAU.- Je m'associe totalement aux propos de Laurent Chambaud. L'ADH a été reçue avec les présidents de l'Association des anciens Élèves de l'École nationale d'administration (AAEENA), Daniel Keller, et le président de l'Association des Administrateurs territoriaux de France (AATF), Fabien Tastet. Nous avons tenu tous les trois à réaffirmer d'une part la qualité des formations des écoles, le fait que les écoles forment à des métiers

spécifiques, et d'autre part que M. Thiriez doit faire confiance aux fonctionnaires et autorités politiques en n'oubliant pas que les directrices et directeurs d'hôpital ont pu mener de nombreux travaux pour faire évoluer l'hôpital public.

Je rejoins ce que disait Laurent Chambaud : au cours de cette audition, nous avons noté beaucoup de cordialité, de courtoisie et d'ouverture, mais aussi beaucoup de questions touchant à l'égalité des chances et à l'accès à la haute fonction publique sur les modalités de concours, sur les préparations, sur la révision de la logique de concours, voire sur la création d'un concours unique. Nous avons senti beaucoup de questions sur l'école de guerre, sur la formation initiale, sur la question de blocs de compétences ou de tronc commun. De nombreuses questions semblent interroger Frédéric Thiriez, et nous avons tenu aussi tous les trois à rappeler qu'il s'agissait de formations pour des métiers spécifiques.

M. MESURÉ.- Je vais être relativement court et très général puisque des experts autour de moi connaissent beaucoup mieux tous ces problèmes techniques de formation à l'École. La lettre du Premier ministre et nos échanges me permettent de penser que nous sommes vraiment à un tournant. C'est d'ailleurs pour moi une grande satisfaction d'avoir entendu le président de la République et de voir la lettre du Premier ministre.

En fait, nous entrons dans une période où le régalien ne peut à lui seul soigner nos concitoyens. Le nombre de personnes concernées démontre un objectif très dispersé et très multiple. Par conséquent, je crois qu'il faut faire un effort pour trouver des solutions ; c'est particulièrement vrai pour une école qui va former des personnes qui seront actives et vont participer à une meilleure qualité de soin, une meilleure organisation de notre santé, etc. dans quelques années.

Je ne vois pas comment poser un plan à plusieurs années sans avoir la notion qu'il n'est plus possible d'avoir ce décalage entre public et privé. C'est ce que demande le Premier ministre dans les défis donnés à M. Thiriez avec un approfondissement des connaissances des enjeux sociaux et économiques du pays pour la formation de nos fonctionnaires, ce qui me paraît tous les jours une évidence et un besoin. Cela renvoie en pratique aux problèmes industriels et économiques ; il y a une différence entre faire des économies et en faire sur le plan de l'économie nationale. Il faut absolument trouver des moyens pour couper les barrières entre les administrations, les cabinets, l'École puisqu'ils partagent un objectif commun : l'accès aux soins de nos concitoyens.

Pour terminer, il serait intéressant de débattre à l'un de nos conseils de façon ouverte avec Nicolas Revel, notre financeur (CNAMTS), pour comprendre comme il le conçoit. Monsieur le Directeur général, à mon avis, je pense qu'il a autant besoin de vos éclairages sur l'École que M. Thiriez. Cela éclaire ce que je voudrais voir désormais : un devoir de réserve renvoyant au XIX^e siècle qui devrait être très amendé par un devoir de dialogue pour l'enrichissement général, donnant la possibilité d'exprimer des différences. Les enrichissements et les progrès ne viennent pas par les « béni-oui-oui » par ceux qui ont le doigt sur la couture du pantalon. On a aussi connu cela dans nos entreprises, si l'on n'était pas dans le premier cercle du patron, on ne savait pas ce qu'il se passait. Le privé a commencé à s'ouvrir mais n'a pas terminé, ne faisons pas de triomphalisme par rapport au public. Il faut un rééquilibrage pour reconnaître une nécessité et un devoir d'expliquer les différences, aussi bien dans le public que dans le privé, pour enrichir les débats.

M. LE RAT.- Je cautionne ce que vient de dire M. Mesuré. Vous nous avez dit que les personnes de la mission vont se réunir en conclave, c'est-à-dire qu'il faut attendre la fumée blanche. Autour de la table, même si nous n'avons pas la solution, les uns et les autres peuvent exprimer une opinion. À défaut de connaître la position du ministère, pourrions-nous au moins avoir votre point de vue par rapport au grand bouleversement qui est en train de se mettre en place, Madame Quiot, Monsieur Paul ?

Au-delà des éléments d'information communiqués sur la mission Thiriez, est-ce que l'EHESP a fait des propositions de scénarios, ou répondiez-vous seulement aux questions ? Ma deuxième interrogation est plus infra et loin d'être sans conséquence et concerne le tronc

commun. On y voit notamment les directeurs d'hôpital, mais comment tout cela s'articule-t-il avec le reste ? Est-ce que les directeurs d'hôpital ne vont pas devenir des marginaux sécants au sens où ce sont eux qui feront le lien entre la santé publique et la haute fonction publique. Ils vont avoir des fonctions et des rôles de passeurs et de traducteurs.

L'intérêt est que nous puissions en discuter ; Anne Meunier (CFDT) sera rencontrée bientôt comme l'a fait l'ADH. Au-delà des diverses postures, quelle est la vision des uns et des autres ici sur le devenir de l'EHESP et s'inscrivant dans la réflexion conduite par la mission Thiriez ? Sachant que nous attendons toujours la fumée blanche et que nous n'avons pas toutes les cartes en main.

Mme ROUSSEL.- Pour compléter ce que vient de dire Christophe Le Rat, étant parisienne, j'ai moins l'occasion d'avoir des discussions « de couloirs » qui sont souvent les plus riches d'informations avec les autres représentants des personnels d'enseignement et de recherche. Néanmoins, au cours des quelques contacts, j'ai senti que l'on attendait effectivement « *la fumée blanche* », les personnels d'enseignement et de recherche se disent qu'il peut se passer des choses. Cependant, nous ne savons pas si la mission est achevée avant d'être commencée : une partie de ces personnels pense que l'on a donné une lettre de mission, mais que les décisions sont déjà prises.

Ils se demandent aussi comment faire pour être associés d'une façon ou d'une autre à la réflexion. Cela ne rassemble pas nécessairement l'ensemble du personnel, mais les quelques contacts que j'ai eus m'ont fait percevoir un sentiment de : « *Encore une mission pour nous dire ce que nous allons devenir* », « *C'est très extérieur aux personnels d'enseignement et de recherche* ».

M. DEBEAUPUIS.- Merci pour ce premier tour de table.

Mme MEUNIER.- Il ne faut pas oublier que cela va rester un rapport, et il se passera des choses derrière. C'est vrai que la lettre de mission est assez cadrante avec des hypothèses à tester, mais cela ne garantit pas derrière des décisions politiques. Il ne faut pas oublier que de nombreux rapports avaient une lettre de mission très cadrée mais n'ont rien engendré.

Ensuite, j'ajoute aux remerciements adressés à M. Chambaud celui d'avoir porté la cohérence à former l'ensemble des *managers* du système de santé et de l'École, élément qui tient très à cœur à la CFDT. L'ENA et l'Institut national des Études territoriales (INET) dispensent des formations très homogènes, il s'agit de former des administrateurs civils ou des personnes qui vont entrer dans les grands corps ; à l'École, il s'agit d'une pluriprofessionnalisation très spécifique. D'après ce que j'ai compris, vous avez porté cela, et je vous en remercie.

Enfin, l'école de guerre est un vieux sujet. À la création de l'EHESP, des débats sont apparus, notamment autour de l'IdM. Il était déjà question d'une école de guerre, certes resserrée autour des sujets de la santé, du social et du médico-social, mais c'était déjà dans l'esprit.

Mme PERSONNIC.- Les élèves sont très mobilisés sur cette question, et nous remercions Laurent Chambaud de nous avoir accueillis à deux reprises pour parler de ce point.

Un sondage a été lancé à l'École, car beaucoup de personnes s'inquiétaient à la suite des annonces du Président, près de 50 % des élèves y ont répondu (234 élèves), et la moitié d'entre eux se sont dit inquiets de l'avenir du service public, du rapprochement avec les autres écoles. Suite à cela, une lettre a été adressée à Laurent Chambaud avec copie dans votre dossier. Un groupe de travail a été constitué, et nous espérons qu'un colloque émergera sur la question avec une dimension scientifique avant le rendu du rapport en novembre.

M. CHAMBAUD.- Tout d'abord, le démarrage de cette mission interroge un peu partout, elle fait émerger des réflexions, des interrogations, voire des réticences.

D'abord, j'entends ce qu'a dit Mme Roussel ; nous essayons de faire en sorte que l'information soit diffusée partout, aussi bien à Paris qu'à Rennes. Des informations circulent dans les couloirs mais aussi parfois des rumeurs, il est mieux de privilégier les informations. Par rapport à vos questionnements, je n'ai pas l'impression que, en dehors de ce qui est

marqué dans la lettre du Premier ministre, les décisions soient déjà prises. Mais ce sentiment est à partager avec les personnes déjà reçues par la mission. M. Thiriez a vraiment une marge de manœuvre sur les propositions qu'il fera : je ne sais pas ce qu'elles seront ni ce qu'il a déjà en tête, mais en dehors des points mentionnés dans le courrier du Premier ministre, il me semble qu'il a une latitude assez importante. Je rejoins aussi Mme Meunier : le Gouvernement suivra ou non les recommandations. Nous savons que les allers-retours seront nombreux pour qu'elles soient les plus réalistes possible.

Deuxièmement, nous n'avons pas uniquement répondu aux questions mais avons aussi affirmé certains points sur ce que l'École a déjà fait et souhaite faire, et comment cela se conjugue avec la mission Thiriez. Nous lui avons parlé de tous les travaux autour de notre projet stratégique.

Nous avons l'ambition forte de modifier l'ensemble de nos formations en blocs de compétences. Un point intéresse visiblement la mission Thiriez : derrière ces aspects, une mutualisation autre qu'en blocs communs apparaît. Ainsi, nous avons évoqué que des blocs de compétences assurés par l'EHESP puissent être suivis par d'autres personnes venant d'autres écoles, et inversement. Cela offre une souplesse et des modalités nouvelles.

Nous avons aussi abordé un élément assez polémique actuellement : l'avenir académique des hauts fonctionnaires est relativement bloqué en France, soit on leur offre un nouveau master alors qu'ils en ont déjà un ou deux, soit on leur dit de faire un doctorat d'université qui n'est pas du tout dans les modalités et la culture des personnes qui prennent un poste de *management*. Les pays anglo-saxons se sont fortement orientés vers le doctorat professionnel alors que la position du MESRI reste sur un doctorat académique.

De notre côté, il ne s'agit pas d'une remise en cause de ce doctorat d'Université, il est extrêmement important car il porte sur de nombreuses disciplines. Néanmoins, nous avons esquissé une géographie particulière des hautes fonctions publiques dans le domaine du *management* : des modalités plus souples pour reconnaître en France ce doctorat professionnel sont à trouver, car ce sera de plus en plus un élément de blocage par rapport à la capacité de ces *managers* à occuper des postes internationaux. Les pouvoirs publics décideront en toute responsabilité, mais nous avons expliqué que c'est un sujet auquel nous nous heurtons régulièrement à l'École.

À mon avis, c'est aussi un élément de défaut d'attractivité : si nous pouvions proposer cela, cela permettrait aux personnes de s'inscrire dans des parcours professionnels plus divers. De notre côté, nous avons la volonté de ne pas rester paralysés parce que la mission Thiriez se déroule jusqu'à fin novembre, nous allons continuer à dérouler nos propositions et à avancer. C'est pourquoi le projet stratégique est un élément important pour l'École.

Enfin, je vous remercie, Madame Personnic, d'avoir souligné la mobilisation des élèves, que je trouve ouverte et positive avec toute une réflexion autour de cette mission. Je confirme que nous sommes en discussion car c'est aussi le rôle de l'École, c'est un établissement d'enseignement supérieur qui fait aussi de la recherche, et intervient dans les débats publics. Si l'on arrive à concrétiser ce que souhaitent les élèves et à en faire un débat à contenu scientifique, ce sera pour nous une contribution à la mission Thiriez : « *comment les chercheurs conçoivent la fonction publique et la haute fonction publique en France ?* », « *ce terme existe-t-il à l'étranger ?* », « *comment est-il vécu ?* ».

M. SCHMID.- Dans le prolongement de tout ce qui vient d'être abordé, je me permets d'évoquer une petite fuite, récente, d'un député très proche des services du Premier ministre et de M. Thiriez. J'en viens à prolonger les propos du directeur général parce que ce député disait que, contrairement à ce que certains pensent ou mettent en avant, la situation est totalement ouverte. Autant le président de la République tient à ce qui a été mis dans la lettre de mission, autant en termes de solutions, c'est véritablement ouvert.

Ce député concluait qu'il fallait vraiment que nous nous emparions du sujet. Il ne faut pas hésiter à bâtir des propositions, à les pousser le plus loin possible. Il est allé jusqu'à dire avec

un langage très imagé que c'est vraiment les premiers qui proposeront des choses concrètes, opérationnelles, réalistes, allant dans le sens souhaité, qui auront des chances que cela passe. Il faut vraiment oser y aller que l'on soit directeur, élèves, acteurs autour de la table, et il faut le faire vite.

M. PRÉVOTEAU.- Je m'associe totalement aux propos de Jean Schmid : je pense réellement que rien n'est figé aujourd'hui. J'ai deux exemples :

- Frédéric Thiriez ne connaissait pas les modalités de recrutement des élèves directrices et directeurs d'hôpital à la sortie de l'École. Il a trouvé ce système très bien et très novateur : que celui qui va être recruté choisisse son recruteur, et que ce dernier recrute son collaborateur ;
- la suppression du classement de sortie, et il s'est posé la question pour les jeunes auditeurs au Conseil d'État : est-ce qu'un jeune auditeur au Conseil d'État peut être recruté de cette manière ?

Cela fait le lien avec le point évoqué par le président de la République sur les grands corps : lorsque l'on sort de l'école et que l'on est dans un grand corps, est-ce que l'on y reste toute sa vie à moins d'avoir une période professionnelle ailleurs, notamment dans le privé ? La réponse est que l'on a besoin de jeunes auditeurs, mais il faut peut-être avoir un autre parcours administratif. On retrouve la logique méritocratique dans les métiers auxquels forme l'EHESP. Des parcours professionnels sont construits avec une école professionnalisante ; Frédéric Thiriez a quand même souligné la réalité de notre école, mais certains points montrent que la réflexion est complètement ouverte. Il attend des propositions concrètes et que l'on puisse s'investir, à l'image de ce que font les élèves sur une construction positive tout en maintenant un système de valeurs.

M. LE RAT.- Comment est vu par la tutelle de l'Enseignement supérieur ce qui est en train de se discuter autour de la mission Thiriez ? Regardez-vous cela de très loin ou est-ce que vous vous dites que certaines choses seraient intéressantes à creuser, à construire ? Étant donné que l'EHESP a deux tutelles, votre avis nous intéresse.

M. PAUL.- Je vais malheureusement vous décevoir : ce genre d'information n'est pas encore descendue jusqu'à moi, et certainement pas sur le cas particulier de l'EHESP. Sachant que l'Enseignement supérieur a toujours une position un peu ambivalente, car dans de nombreuses situations, il n'est pas le prescripteur du corps ou du métier, mais juste l'opérateur de formation. S'il est en général associé aux discussions de ce que pourraient être les formations, il n'est pas toujours sollicité pour donner son avis sur les compétences et les personnels qui en sortiraient. De toute manière, je n'ai pas pour l'instant de descentes plus précises sur cette mission.

M. DEBEAUPUIS.- Merci à tous. Pour clore ce tour de table, je voulais rappeler que, avec Laurent Chambaud, nous souhaitions avoir ce point d'information avec vous. Nous restons à votre écoute sur les positions et informations que vous pourriez recueillir ou exprimer dans les prochaines semaines ou prochains mois. De toute façon, nous en parlerons lors du conseil d'administration d'octobre, de décembre ou au-delà. Comme l'a dit Laurent Chambaud, il ne faut pas se tromper sur le caractère très ouvert, très prospectif et transversal de la réflexion.

Certains points ne concernent pas du tout l'EHESP, notamment la question de l'accès aux corps de contrôle ou aux grands corps selon l'expression que l'on veut choisir. Les questions de la mobilité professionnelle et de la diversité des parcours intéressent plutôt le versant de la formation continue, la fonction publique ainsi que certains employeurs privés.

Enfin, par rapport à l'idée d'un tronc commun de formation initiale qui n'est pas du tout garanti, et dont les modalités peuvent être extrêmement diverses, l'École se tient prête à alimenter cette réflexion sachant qu'il ne faut pas mésestimer les délais de transformation législatifs et de l'appareil de formation que ces différents changements induiront quand ils seront connus. Encore une fois, ce n'est pas le cas. Je vous propose de nous en tenir là aujourd'hui.

4. PRESENTATION DU RAPPORT D'ACTIVITE 2018

M. CHAMBAUD.- Ce rapport d'activité est « classique », nous avons suivi le modèle des années précédentes. Je souhaite insister sur le fait que ce rapport vient clore la période du Contrat d'Objectifs et de Performance précédent (2014-2018), c'est-à-dire que c'était pour nous le moment de faire état du bilan de ce COP en reprenant :

- des comparaisons longitudinales en fonction des années pour visualiser et faire valoir l'évolution de l'activité de l'école en termes de formation, de recherche ou d'expertise ;
- tout ce qui tourne autour de la vie de l'École, y compris en termes d'évolution pour les modalités de financement, les ressources humaines et la vie de l'École.

La diapositive *Présentation du rapport d'activité annuel* présente les têtes de chapitre. Je vous propose de ne pas aller plus loin sur la présentation pour prendre le temps de répondre à vos questions.

Enfin, ce rapport a été présenté à nos instances, notamment au comité technique qui l'a approuvé à l'unanimité.

M. DEBEAUPUIS.- Il est riche et dense comme d'habitude. Appelle-t-il des commentaires ou des questions de votre part ?

M. THOMAS.- Monsieur le Directeur, j'ai une question en lien avec vos annonces puisqu'une partie du rapport porte sur les chaires. La question a été abordée plusieurs fois au précédent CA mais a été suspendue à l'arrivée du successeur du précédent responsable de la chaire, dont la FHF, l'ADH et le Groupe de Recherche et d'Applications hospitalières (GRAPH) sont partenaires. Comment vont s'enclencher les démarches de réflexion en lien avec l'arrivée de Nicolas Sirven ?

M. CHAMBAUD.- Le directeur de la Recherche et son équipe ont coordonné un travail sur les chaires en général. L'historique montre que l'École a eu de nombreuses chaires en dix ans, par vague, cela met en évidence qu'elle n'a pas de politique de chaires. Dans le contexte actuel, vu son niveau de développement en termes de recherche, comment pouvons-nous en élaborer une ? Ce document vient conforter nos réflexions : dans quelle mesure l'École peut-elle accepter ou discuter des chaires avec des partenaires (publics ou privés) ? Comment pouvons-nous nous assurer de l'avenir de la chaire ? Nous sommes confrontés à ce sujet : nous avons souvent eu des chaires pour trois ans et plus, mais comme l'École n'a pas eu de réflexion sur leur devenir, sur la manière de les intégrer dans l'activité de l'École, nous nous retrouvons avec des personnes auxquelles nous ne pouvons pas offrir de prolongation de leur activité au-delà de la chaire. Je fais allusion aux titulaires de chaire, mais aussi à toutes personnes embauchées dans ce cadre.

Nous avons maintenant des éléments de référence par rapport à cette politique de chaires. Sur la chaire *Management des établissements de santé*, financée par plusieurs institutions autour de la table, nous voulions attendre que Nicolas Sirven arrive pour avoir une réflexion avec vous, le directeur de la Recherche et le responsable de l'IdM sur ce qui a fonctionné et ce qui n'a pas fonctionné. Comment renouveler un partenariat qui tient compte à la fois de ce que vous souhaitez et de ce que nous souhaitons ? Comment ancrer ce partenariat pour faire en sorte que l'on sache à quel développement il va servir ? Si l'on met en place un environnement autour de la chaire, est-ce pour trois ans ? Si c'est le cas, que faisons-nous après les trois ans ? Encore une fois, si nous n'y pensons pas au départ, cela nous met en situation assez difficile à l'École.

Pour répondre très précisément à votre question, d'ici la fin de l'été ou le début de l'automne, nous organiserons une réunion avec vous dans ce cadre.

M. DEBEAUPUIS.- Si vous n'avez pas d'autre remarque, nous passons au vote.

☒ **Le CA approuve le rapport d'activité à l'unanimité.** (Délibération n° 11/2019)

5. POLITIQUE DE SITES

M. CHAMBAUD.- Je vous propose de traiter les deux points en même temps, car ce que je vais dire sur le point d'étape éclairera aussi celui sur le renouvellement de nos adhésions.

Tout d'abord, nous renouvelons notre cotisation à deux communautés d'universités et d'établissements (ComUE). Le montant de celle à l'Université Sorbonne Paris Cité (USPC) est largement inférieur à celui de 2018. Il est important de noter que c'est la dernière année où nous paierons ces adhésions puisqu'elles vont disparaître, nous sommes donc à la fin de deux cycles, à la fois du côté de la ComUE USPC que de la ComUE Université Bretagne Loire (UBL).

Le conseil d'administration de l'UBL a voté le 24 juin, sans surprise, le principe de la dissolution de l'UBL qui depuis plusieurs mois ne disposait pas de tous les éléments pour fonctionner, dans un cadre fédéral extrêmement important avec des projets antérieurs IdEx et I-SITE qui n'ont pas été retenus. Les membres et le MESRI sont arrivés à la conclusion qu'il ne fallait pas continuer de cette manière. Le principe consiste à une dissolution de l'UBL avec transfert de certaines compétences au sein de structures infra. Par ailleurs, le dispositif de partenariat public-privé sur le campus numérique sera repris à un niveau régional probablement dans le cadre d'une nouvelle structure à définir.

Par ailleurs, l'UBL avait la maîtrise des écoles doctorales jusqu'en 2021, une discussion est en cours sur leur continuation et comment elles seront reprises par les différents sites infra. Le point le plus important est que, si l'UBL disparaît, c'est pour qu'apparaissent le plus rapidement possible quatre regroupements géographiques appelés « plaques » : Nantes, Brest-Vannes-Lorient, Angers-Le Mans, Rennes.

Dans ce contexte, il est demandé aux conseils d'administration de tous les membres de l'UBL de voter la disparition de l'UBL au 1^{er} janvier 2020 et le transfert de ses compétences au profit de ces quatre plaques.

La construction à Rennes est encore en discussion entre nous au vu de l'évolution remarquable et très rapide. Dans le cadre de la loi Fioraso, les ComUE étaient l'élément majeur puisqu'une majorité des regroupements universitaires ont été réalisés dans ce cadre. Or, les ComUE sont de moins en moins populaires, elles s'arrêtent les unes après les autres au profit de dispositifs plus particuliers que l'on voit dans différents sites.

Les établissements d'UniR s'orientaient vers une ComUE expérimentale. Les ComUE étant extrêmement fragiles en ce moment dans leurs perspectives, certains établissements s'orienteraient vers un établissement expérimental avec un partenariat privilégié avec l'EHESP et quelques autres écoles du site rennais. Tout cela est en devenir.

De la même manière, la ComUE USPC va disparaître probablement au profit d'une convention de partenariat privilégié, peut-être d'une convention d'alliance (ASPC). L'École est face à une question : quelle est l'utilité de rejoindre ce regroupement assez léger ? Ne vaut-il pas mieux avoir des conventions particulières avec certains établissements où des projets émergent, notamment avec Paris-13, avec l'Université de Paris, avec Sciences Po Paris, car nous avons peu de points communs avec les autres établissements ? L'option que nous prendrions serait plutôt d'avoir des partenariats spécifiques avec d'anciens membres de l'USPC.

M. LE RAT.- Les cotisations sont totalement justifiées : vu le nombre de postes que nous avons réussi à avoir par le biais de l'USPC, des chaires, des plateformes, etc., finir de payer la cotisation me paraît tout à fait légitime. Quant à l'UBL, c'est exactement la même chose. De plus, cette ComUE nous a donné la possibilité de délivrer le doctorat et d'inscrire des doctorants à l'EHESP. De mon point de vue, cela vaut bien 16 000 €.

Par contre, la question porte sur la suite : qu'est-ce que cela donnera après alors que l'on ne parlera plus de ComUE, mais d'établissement expérimental ? L'USPC devient ASPC, mais qu'allons-nous y faire ? De l'autre côté, étant donné que nous allons vers un établissement

expérimental (Rennes-1 avec une ou deux structures), n'allons-nous pas nous retrouver dans le même cas de figure puisque nous sommes « mariés » avec Rennes-1 sur plusieurs sujets (masters, UMR) ? Est-ce que nous continuerons à être mariés pour les écoles doctorales ?

Avec le reparamétrage des écoles doctorales, c'est-à-dire une plaque « Université de Rennes » et une sous-plaque « établissement expérimental », je commence à avoir un problème de lecture.

Ensuite, nous rappelons un point dans toutes les instances : que deviennent les 150 personnes recrutées par l'UBL ? Nous ne pouvons pas traiter ce sujet social à la légère.

M. DEBEAUPUIS.- Loin de nous cette pensée. À ce stade, nous sommes sur trois délibérations au titre de la compétence du conseil d'administration sur la participation des organismes dotés de la personnalité morale et sur un seuil de délégation au directeur.

↳ *Renouvellement des adhésions institutionnelles aux ComUE USPC et UBL pour l'année 2019*

↳ Le CA approuve le renouvellement de l'adhésion institutionnelle à l'Université Sorbonne Paris Cité (USPC) pour l'année 2019 et autorise le directeur à en acquitter le montant à l'unanimité. (Délibération n°14/2019)

↳ Le CA approuve le renouvellement de l'adhésion institutionnelle à l'Université Bretagne Loire (UBL) pour l'année 2019 et autorise le directeur à en acquitter le montant (16 000 €) à l'unanimité. (Délibération n°15/2019)

↳ *Point d'étape sur les évolutions et projets des regroupements universitaires : validation des principes de dissolution et de repositionnement des activités de la ComUE UBL*

M. DEBEAUPUIS.- Nous allons approuver la dissolution de l'Université Bretagne Loire au 1^{er} janvier 2020 au profit des structurations infra-régionales évoquées dans la délibération, mais qui ne sont pas encore connues. Je suppose que nous y adhérons en temps utile pour celle qui concernera l'EHESP. Il me semble que cela n'a pas de portée juridique. Par contre, nous pouvons noter la date du 1^{er} janvier 2020.

↳ Le CA approuve la dissolution de l'Université Bretagne Loire (UBL) au 1^{er} janvier 2020 au profit des structurations infra-régionales à l'unanimité. (Délibération n°16/2019)

M. COAT.- Nous avons une quatrième délibération : le conseil d'administration doit approuver le transfert des compétences actuellement portées par l'UBL au profit des quatre plaques infra-régionales.

M. DEBEAUPUIS.- Est-ce juridique ?

M. COAT.- Il nous est demandé de délibérer sur ces deux éléments comme tous les établissements membres. Ensuite, la dissolution sera soumise au conseil d'administration de l'UBL, puis arrêtée par décret.

M. DEBEAUPUIS.- Pour l'EHESP, est-ce uniquement au profit d'UniR ?

M. COAT.- tout à fait, au profit de la structuration en cours autour du projet d'Université de Rennes (UniR).

M. CHAMBAUD.- En fait, il s'agit d'une délibération générale. Le problème est que certains établissements sont sur plusieurs plaques dans le cadre de l'UBL : IMT Atlantique est à la fois à Nantes, à Brest, et à Rennes. Je pense que c'est pour cela que cette délibération est très générale.

↳ Le CA approuve le transfert des compétences actuellement portées par l'UBL au profit des structurations infra-régionales, selon les orientations et la méthodologie actées par le Conseil d'administration de la ComUE réuni le 24 juin 2019 à l'unanimité. (Délibération n°16 bis/2019)

6. RESSOURCES HUMAINES

Mme RENAULT.- Je vous présente deux dossiers à la suite, sans lien ou obligation juridique entre eux, mais ils ont été travaillés en parallèle au sein de l'École pour des questions de cohérence sociale :

- nous avons déjà parlé en conseil d'administration de la mise en place du régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (RIFSEEP), mais nous n'étions pas allés jusqu'au bout de la démarche (160 agents fonctionnaires) ;
- l'évolution des grilles indiciaires des contractuels de l'École (140 agents contractuels).

Ces deux dossiers résultent d'une concertation interne qui a associé les représentants des personnels (avis du comité technique) et d'échanges avec les ministères de tutelle et le contrôleur budgétaire.

↳ *Mise en place du régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (RIFSEEP)*

- *Qu'est-ce que le RIFSEEP*

Mme RENAULT.- Ce régime indemnitaire a pour objectif d'harmoniser l'ensemble des primes versées aux agents fonctionnaires de la Fonction publique de l'État sur la base d'un texte de 2014 ; c'est en 2019 que nous arrivons au bout de ce dossier. Il a vocation à harmoniser les primes entre les différents corps de la Fonction publique d'État qui veut favoriser la mobilité, les passerelles. Il a également pour objectif de se détacher du grade et d'indexer les primes sur les fonctions des personnels titulaires. Tel qu'elles sont appliquées à l'École, elles sont versées en fonction du grade. Entre la classe normale, la classe supérieure, et la classe exceptionnelle, nous avons trois niveaux de primes automatiques, sans lien avec la fonction exercée par l'agent fonctionnaire.

Ce dispositif est encadré par différents textes réglementaires rappelés dans le protocole composé d'une vingtaine de pages et d'annexes. Ce dispositif assez technique est centré sur une indemnité principale, Indemnité de Fonctions, de Sujétions et d'Expertise (IFSE), à laquelle peut s'ajouter un Complément Indemnitaire Annuel (CIA) plus particulièrement lié à l'investissement professionnel et à la manière de servir. À titre d'information, ce régime indemnitaire remplacera à l'EHESP 7 primes différentes et dénominations différentes.

- *Quelques principes*

Le premier principe est que tous les fonctionnaires conserveront *a minima* leur niveau de primes actuel par le jeu d'une garantie indemnitaire individuelle (GII) si le reclassement du fonctionnaire dans le groupe de fonctions qui correspond à son activité professionnelle quotidienne fait qu'il se retrouve dans un groupe inférieur qui lui verse une indemnité inférieure à celle perçue aujourd'hui. Ce montant est déterminé selon le niveau de responsabilité et d'expertise requis pour l'exercice des fonctions.

L'esprit du texte est de valoriser les responsabilités et d'encourager les évolutions de carrière, c'est-à-dire encourager la mobilité, les promotions de grade, notamment en encourageant à se présenter aux concours.

À l'EHESP, l'application de la réforme concerne les personnels détachés sur contrat (17) sur des corps qui relèvent de l'application du RIFSEEP. Ils sont gérés différemment et rejoindront le dispositif qui vaut pour les fonctionnaires intégrés de l'École.

Le fait d'occuper un emploi classé dans le groupe de fonction « le plus bas » n'enlève rien au mérite et aux compétences des agents. Si l'on a deux groupes de fonctions dans un corps, nous aurons inévitablement des agents dans le groupe 1 et d'autres dans le groupe 2, mais cela ne veut pas dire que ceux qui sont dans le groupe le plus bas déméritent. Ils assurent simplement un travail qui correspond au corps sur lequel ils sont nommés.

Il est important de veiller au respect de l'équité et d'une cohérence d'ensemble. Nous avons travaillé le protocole présenté aujourd'hui par une approche métier et non individuelle. Avec 160 situations individuelles, si nous l'avions approché par les individus, nous n'aurions pas réussi à aboutir.

Les règles devront être claires et lisibles. Si le CA valide aujourd'hui le protocole, nous aurons un important travail de communication en interne auprès de l'encadrement et des agents eux-mêmes car ce dispositif est assez complexe à comprendre.

Pour rappel, les règles d'abattement sur prime restent celles en vigueur conformément aux textes.

- *Méthodologie*

Un groupe de travail a été composé de représentants des organisations syndicales et de la direction des Ressources humaines. Isabelle Houzé qui a assidûment participé aux 11 réunions pourra compléter ma présentation :

- 7 réunions en 2018 nous ont permis de nous approprier le dispositif, de lire les textes ensemble, de les comprendre, de nous renseigner sur la façon dont ils avaient été déclinés dans d'autres établissements. Ils ont abouti à une cartographie de la répartition des métiers dans les différents groupes de fonction qui vous a été présentée en décembre 2018 ;
- 4 réunions supplémentaires en 2019 pour parvenir au protocole présenté aujourd'hui à votre avis.

Nous avons eu des échanges avec les représentants des tutelles et le contrôleur budgétaire. Puis, nous avons fait du *benchmarking* auprès d'autres établissements d'enseignement supérieur et de la Fonction publique d'État. Ce protocole a été présenté à l'avis du comité technique le 14 mai 2019 (2 votes « contre » et 4 votes « pour »).

- *Le reclassement initial dans le nouveau régime indemnitaire*

Tout d'abord, les personnels fonctionnaires seront reclassés dans un groupe de fonction qui correspondra à un socle indemnitaire (IFSE). C'est l'indemnité mensuelle qui repose sur la répartition des fonctions occupées par les agents au sein des différents groupes et par corps. Cela correspond au décret du 20 mai 2014 qui s'adresse à l'ensemble de la Fonction publique de l'État. Ce socle indemnitaire avec une fourchette haute et une fourchette basse reste celui pratiqué actuellement, c'est-à-dire que nos groupes de fonction se calent sur le montant des primes versées aujourd'hui entre le plus petit grade et le plus haut grade, et demain entre le plus petit groupe de fonction et le plus haut groupe de fonction, sans augmentation des bornes basses et hautes.

- *L'évolution de l'IFSE*

Ensuite, après ce reclassement initial, au fil de la carrière des agents fonctionnaires, ce socle indemnitaire pourra être réévalué conformément aux textes au fur et à mesure des événements de carrière, c'est-à-dire :

- les mobilités entrantes ou internes, on valorise la mobilité à condition que l'agent fonctionnaire ait tenu son poste précédent trois ans ;
- les promotions de grade ;
- les changements de corps.

Puis, tout en restant sur le même poste, la plupart des fonctionnaires développent aussi de l'expertise parce que les organisations de travail changent, un nouvel outil arrive. De plus, au quotidien, on acquiert toujours des connaissances nouvelles. Ainsi, les fonctionnaires qui ne bougent pas au bout de trois ans auront aussi développé des compétences. Il est appliqué à cette occasion, tous les trois ans échus (la quatrième année) la révision quadriennale, c'est-à-dire une revalorisation du socle indemnitaire. Tout cela correspond à la déclinaison du texte. Cette révision quadriennale n'a pas d'impact financier aussi important que celle qui résulte

d'une mobilité. Sinon, cela reviendrait à ne plus encourager la mobilité ; elle est un peu moins importante financièrement, mais elle existe aussi.

- *Complément Indemnitaire Annuel (CIA)*

Parallèlement à ce socle indemnitaire acquis définitivement et versé mensuellement, les textes prévoient un complément facultatif versé de manière très ponctuelle deux fois par an :

- le CIA collectif est versé à tous les agents de façon uniforme selon leur catégorie professionnelle. C'est possible lorsque l'établissement dégage des marges, c'est-à-dire qu'il est à l'équilibre financier. Nous l'avons prévu dans le protocole pour ne pas avoir à y revenir, mais il a peu de chance dans l'immédiat d'être développé ;
- le CIA individuel est prévu pour valoriser des investissements exceptionnels (réalisation d'un intérim, remplacement d'un collègue absent pendant une longue durée, animation d'un groupe de travail, mission de maître d'apprentissage...) Nous avons mis des points de suspension, car nous n'avons pas voulu nous enfermer. Par contre, nous avons considéré que ce CIA est borné à 10 000 € par an pour l'ensemble des personnels fonctionnaires et à 1 000 € par personne individuellement. L'enveloppe n'est pas très large, mais elle permettra quand même une reconnaissance d'investissement exceptionnel pour les agents qui se sont particulièrement investis dans l'année sur une mission supplémentaire à celle de leur fiche de poste.

- *Simulation financière*

Les 160 fonctionnaires se répartissent en catégories A (19), B (45) et C (96). Les primes actuellement versées sous toutes les dénominations possibles (7 régimes) se rejoindront en une seule à partir de l'application du RIFSEEP, elles représentent un montant total de 890 582 €.

On aura un surcoût (921 871 €) l'année de la mise en place du RIFSEEP puisque des agents seront classés dans des groupes de fonction supérieurs alors qu'ils sont dans un premier temps de carrière. Aujourd'hui, ils n'ont pas le niveau de prime qui correspond au grade, mais ils l'auront au titre des fonctions.

Ensuite, nous avons valorisé les événements de carrière sur la base de la réalité, nous avons pris les mobilités, les promotions de grades, les changements de corps sur trois années en dupliquant le modèle à venir. De la même façon, nous avons repéré le nombre moyen d'agents qui restent sur leur poste pour voir la déclinaison en termes de révision quadriennale. La simulation financière s'étale sur cinq ans, c'est-à-dire un cycle complet de déploiement du RIFSEEP, soit un surcoût de 72 000 € et 10 000 € pour le CIA.

Dans la construction du budget initial 2019, nous avons intégré le financement de cette mesure ainsi que celui du dossier suivant dans une enveloppe prévisionnelle ; la somme est moindre que celle imaginée au départ.

↳ *Actualisation du protocole de gestion des personnels contractuels de l'EHESP dans le cadre de l'application des nouvelles grilles de rémunération en vigueur dans l'enseignement supérieur depuis janvier 2017*

Ce protocole concerne les personnels autres que les contractuels enseignants-chercheurs, les doctorants, et les contrats aidés pour lesquels il existe des dispositifs de rémunération particuliers.

- *Le contexte*

Pour les 140 contractuels de l'EHESP, nous appliquons un protocole de gestion voté en conseil d'administration en juillet 2008. Il fixe la rémunération des agents contractuels en référence aux grilles de personnels de l'Enseignement supérieur. Le choix a été fait au

moment où l'ENSP est devenue l'EHESP de proposer aux contractuels une rémunération calée sur celle des grilles de l'Enseignement supérieur. Ces personnels sont donc sur des grilles Ingénieurs, Techniciens de Recherche et de Formation (ITRF) ou des grilles Bibliothèques, Ingénieurs, Administratifs, Techniciens, de Service et de Santé (BIATSS).

Au 31 décembre 2018, 145 personnels contractuels sont concernés par l'application de ce protocole :

- 75 sur les emplois permanents de l'École « plafond emploi de l'École »,
- 70 hors plafond, c'est-à-dire les contrats de recherche et d'expertise, les contrats d'analyse du Laboratoire d'Études et de Recherche en Environnement et Santé (LÉRES).

Aujourd'hui, tous les contractuels de l'École (plafond d'emploi ou ressources propres) sont traités de la même façon, nous n'avons pas deux régimes de rémunération pour les contractuels à l'EHESP. Nous avons retiré les enseignants-chercheurs, les doctorants, les personnels en contrat aidé.

- *Le protocole de 2008*

À ce jour, les contractuels suivent les règles d'intégration dans les grilles qui prévalent pour les personnels de l'Enseignement supérieur (reprise d'ancienneté, évolution de carrière, indice, durée d'échelon, changement de grade au sein du corps). Les contractuels reçoivent le régime indemnitaire — pas très élevé par rapport à celui versé aux fonctionnaires — indexé sur ce qui était en 2008 (vote du protocole) le régime indemnitaire de la participation à la recherche scientifique.

Les CDD et CDI ont des conditions de rémunération et de primes identiques. Ceci n'est pas pratiqué dans tous les établissements, il existe le plus souvent une différence de rémunération ou de primes entre contractuels à durée déterminée ou à durée indéterminée. Néanmoins, à l'École, comme on ne passe à durée indéterminée qu'au bout de six ans, il était difficile de faire attendre des contractuels au premier échelon sans prime pendant cette durée.

Par contre, le protocole est silencieux sur la question de l'évolution ultérieure des grilles. Ce protocole de 2008 indexe les grilles de rémunération de nos contractuels, mais il ne précise pas ce qu'il se passera si les grilles évoluent. La question ne s'est pas posée jusqu'à aujourd'hui puisque les grilles n'ont jamais évolué de 2008 au 1^{er} janvier 2017.

- *Depuis 2008*

En 2017, il s'est passé quelque chose pour les personnels fonctionnaires : la réforme Parcours professionnels, carrières et rémunérations (PPCR) : elle n'est applicable qu'aux seuls fonctionnaires, mais elle a eu pour effet de les placer sur des grilles de l'Enseignement supérieur qui étaient notre référence. Et donc, elles ne sont plus aujourd'hui la référence de ce que l'on applique aux contractuels.

Cette réforme PPCR comportait deux volets :

- un transfert primes-points qui, pour les fonctionnaires, a la vertu d'améliorer le calcul de la retraite. Par contre, la retraite des contractuels n'est pas calculée sur le dernier indice détenu pendant au moins six mois ;
- une revalorisation indiciaire en quatre tranches de 2017 à 2020.

Par conséquent, les personnels de l'Enseignement supérieur (ITRF et BIATSS) ont eu depuis 2017 une première revalorisation de leurs points avec abattement sur prime, plus une revalorisation indiciaire liée à l'évolution des grilles. Quant à nos contractuels, nous n'avons pas de base juridique pour leur appliquer ce texte, c'est-à-dire qu'ils sont restés aux grilles de décembre 2016.

La tranche 2018 pour les fonctionnaires a été reportée en 2019. Ce deuxième temps ne profite pas aux personnels contractuels. Il est prévu une tranche de revalorisation indiciaire en 2020 et en 2021.

- *Des agents contractuels restés en dehors de la réforme*

Localement, la population des contractuels représente 46 % de l'effectif total. Par conséquent, la non-application — qui n'est pas une obligation — de l'effet qui en a résulté pour les fonctionnaires commence à devenir difficile à gérer en dialogue social et en incompréhension des personnels.

- *Proposition*

Nous proposons aujourd'hui au conseil d'administration de rendre plus explicite le protocole de 2008 et de considérer que, s'il était silencieux sur l'évolution future des grilles, il est souhaitable de prévoir aujourd'hui que le protocole intègre par la voie d'un avenant cette disposition qui dit que les grilles des contractuels suivront celles des personnels fonctionnaires de l'Enseignement supérieur.

Il est proposé au CA d'appliquer les grilles de rémunération en vigueur dans les établissements d'enseignement supérieur :

- à effet du 1^{er} janvier 2019, c'est-à-dire que nous ne rattraperions pas les situations depuis 2017 parce que ce ne serait pas possible techniquement et financièrement ;
- sur la base des effectifs présents au 30 avril 2019, soit 145 agents contractuels.

Nous avons estimé le coût en reclassant chaque agent sur l'indice auquel il peut prétendre au 1^{er} janvier 2019. Les calculs sont automatisés, en application stricte du texte qui a prévalu pour les fonctionnaires. En parallèle, nous avons aussi opéré l'abattement sur prime. Puisque l'on a un abattement sur prime pour les fonctionnaires et que l'on donne le bénéfice des grilles aux contractuels, nous ne pouvons pas avoir un régime plus favorable pour les contractuels que pour les fonctionnaires.

- *Coût global de l'opération*

Le coût serait :

- pour les personnels sous plafond : 31 829 € la première année, puis 41 471 € la seconde année (tranche 2020) ;
- pour les personnels hors plafond (ce surcoût émergera sur les budgets de ressources propres des projets de recherche, de production, de formation et d'expertise) ;
- soit un total de 128 242 € pour les 2 années pour les 145 personnels contractuels.

Ce surcoût est également pré-provisionné dans le budget initial 2019 qui restait dans la masse salariale de l'année précédente. Des calculs plus fins réalisés tout au long de ce travail n'apportent pas de dérapage par rapport à la prévision initiale au total des deux dossiers.

Mme de LAROCHELAMBERT.- J'apporte une précision qui sera vue dans la suite de la réunion : à ce jour, le budget 2018 de la masse salariale est très largement respecté. Ce qui avait été inclus dans le vote du budget initial en décembre 2018 permet financièrement d'appliquer sans difficulté ces réformes dès l'exercice 2019.

M. DEBEAUPUIS.- Merci de ces précisions et d'avoir décrypté le caractère très technique de ces deux dispositifs longuement concertés en lien avec les deux ministères, et dont l'aboutissement vous est présenté aujourd'hui.

Mme HOUZÉ.- Nous souhaiterions avant tout remercier le travail et l'implication de Mme Renault et de son équipe. Nous avons travaillé ensemble et avons trouvé un réel lieu d'échange et de dialogue. Nous retenons les points positifs suivants :

- le RIFSEEP vise à valoriser les responsabilités et à encourager les évolutions de carrière ;
- à la mise en place, les agents conservent leur niveau de prime actuel grâce à la garantie indemnitaire individuelle ;
- les événements de carrière sont valorisés par une augmentation de l'IFSE ;
- une révision de l'IFSE en l'absence de changement de fonctions de l'agent ;

- le versement d'un complément indemnitaire annuel.

Par contre, nous sommes en désaccord sur les points suivants :

- la révision de l'IFSE en l'absence de changement de fonction se fera tous les trois ans alors qu'elle l'est tous les deux ans au sein des ministères sociaux ;
- de plus, la somme versée suite à cette révision ne sera pas la même en fonction de la catégorie (décroissant de A vers C) ce qui n'est pas le cas dans certaines administrations ;
- le CIA : pour l'intéressement collectif, il est indiqué qu'il sera versé en fonction des résultats financiers de l'établissement. Quand on connaît les difficultés financières de l'École, nous avons du mal à croire que nous bénéficierons un jour d'un CIA collectif.

Mme ROUSSEL.- Le RIFSEEP a recueilli 2 votes contre au comité technique, et je pense avoir compris l'explication. Par contre, pour les contractuels, je n'ai pas compris la position des représentants du personnel.

Mme RENAULT.- Vous avez raison, j'ai oublié de l'indiquer. Nous avons présenté ce dossier le 8 juillet au comité technique et il a recueilli un vote unanime. Nous pouvons comprendre cette position puisque, pour le coup, les effets sont uniquement positifs.

Mme ROUSSEL.- Merci beaucoup.

Mme RIBAUT.- S'agissant de la mise en place du RIFSEEP, pour les inspecteurs de l'action sanitaire et sociale, le grade d'inspecteur principal n'existe plus. Comme notre corps est entré dans le RIFSEEP en 2016, c'était sous la modalité de l'ancien statut.

Mon organisation syndicale s'abstiendra sur ce dossier, elle a voté contre aux différents CTM lorsque l'entrée dans le RIFSEEP nous a été présentée. Vous avez repris les éléments du ministère des Affaires sociales, mais contrairement à ce qui est indiqué, cette réforme gêne toute mobilité dans les évolutions de carrière, hormis les changements de grade pour lesquels les collègues voient des possibilités d'avancement et de modulation de leur IFSE. L'application depuis trois ans dans les directions départementales interministérielles (DDI) et les Agences régionales de Santé (ARS) montre que les situations sont totalement figées. J'attire votre attention sur ce point : comme c'est beaucoup plus figé que dans le précédent système, mon organisation syndicale s'abstiendra sur ce dossier.

M. FOUÉRIÉ.- Pour les deux syndicats que je représente (Syndicat des Médecins Inspecteurs de Santé publique, SMISP ; Syndicat des Pharmaciens Inspecteurs de Santé publique, SPhISP), nous adopterons la même position que le Syndicat national des Inspecteurs de l'Action sanitaire et sociale (SNIASS). Effectivement, contrairement à ce qui avait été indiqué dans les négociations au niveau de la Fonction publique, la mise en place du RIFSEEP n'a pas permis des mobilités accélérées. Tant en administration centrale que dans les services déconcentrés et ARS, nous assistons à un blocage des mobilités du fait d'un mécanisme simple à comprendre. Le plafond de masse salariale diminuant d'année en année avec un plafond d'emplois diminuant également, les directeurs de service ou directeurs généraux d'ARS sont contraints de limiter au maximum les possibilités d'évolution des mobilités puisque cela joue après sur la dépense de la masse salariale.

Nous en resterons à la position des syndicats de la Fonction publique qui ont tous voté contre : nous ne voterons pas contre puisque nous sommes à l'écoute de ce qu'il s'est dit au niveau des représentants du personnel, mais nous nous abstiendrons.

M. LE RAT.- Au-delà du RIFSEEP et de la question des contractuels, un élément important est porté à notre connaissance dans le document : « *Il sera complété à l'automne 2019 d'un travail sur la cartographie de l'ensemble des fonctions tenues par les fonctionnaires (ministères sociaux) et contractuels (MESRI), afin d'établir des correspondances entre les corps, en cohérence avec le référentiel métier REFERENS (Enseignement supérieur) et le répertoire RIME (répertoire des métiers de l'État)* ». C'est un élément très important puisque l'EHESP est un établissement d'enseignement supérieur, mais avec une double tutelle, il est

un peu bicéphale : on traite là un sujet pour des contractuels et pour des fonctionnaires. Ce travail conduit par la direction des ressources humaines est très important à souligner au-delà de la question sur laquelle nous devons nous prononcer aujourd'hui.

Mme MEUNIER.- Tout système indemnitaire nouveau qui regroupe et remplace une multitude de primes comporte ces biais. Effectivement, l'effet sur la mobilité méritera d'être mesuré finement, il peut être avéré. Néanmoins, pour la CFDT, c'est le respect du processus de négociation mené au sein de l'école qui nous importe. Nous suivrons et nous voterons le dispositif du RIFSEEP, d'autant plus que d'après les éléments présentés, en plus d'améliorer la situation d'un grand nombre de personnes, il met en phase les fonctions et le niveau de rémunération. À notre sens, c'est une bonne chose.

M. GURZ.- Je reprends les propos de Mme Meunier : si chaque fonctionnaire et si chaque contractuel retrouve des éléments positifs, nous ne pouvons que voter favorablement, sous réserve des contraintes de mobilité qui seront vues dans plusieurs années.

M. SCHMID.- Merci à Mme Renault et à son équipe d'avoir conduit cette évolution complexe.

Ensuite, j'ai une remarque qui pourrait devenir une suggestion. Dans le prolongement de ce qu'a dit Mme Houzé par rapport au complément indemnitaire, il est dommage de raisonner uniquement dans l'hypothèse d'une situation excédentaire. Au ministère de la Santé, notamment dans les hôpitaux, cela fait plusieurs années que l'on a compris que si l'on attendait d'être excédentaire, on risquait d'attendre longtemps. Or, c'est justement en situation déficitaire que la situation est la plus dure à vivre pour les effectifs sur le terrain, et c'est lorsque c'est difficile qu'il faut soutenir les équipes en place. Le cas échéant, on peut facilement caler un complément de ce type pour l'amélioration d'une situation, mais cela ne veut pas dire qu'elle doit redevenir bénéficiaire. Si l'on diminue de moitié le déficit, c'est déjà très bien, et on peut imaginer d'indexer le complément indemnitaire sur cette réduction. Je suggère que nous y réfléchissions car c'est lorsque c'est compliqué qu'il faut soutenir les équipes en place. Réduire le déficit est déjà bien.

Mme MEUNIER.- Je partage, et ce serait plus conforme à l'esprit du complément indemnitaire annuel tel qu'il a été défini par le décret de 2014.

Mme de LAROCHELAMBERT.- Nous avons eu un grand dialogue social au sein de l'École, des allers-retours et des discussions extrêmement fructueuses avec nos tutelles et avec Didier Jarnigon et ses services pour arriver à proposer ce protocole.

M. DEBEAUPUIS.- Un point nous rassemble tous : il faut saluer le travail mené par la direction des ressources humaines et la direction de l'École, ainsi que le dialogue social qui a abouti à cette double présentation d'aujourd'hui. J'ai bien noté les positions exprimées par les uns et les autres, j'ai cru comprendre que les blocages de mobilité n'étaient pas la conséquence directe du RIFSEEP, mais de la politique sociale ou des ressources humaines plus générales. Néanmoins, vos positions sont bien notées en la matière. Madame Quiot, voulez-vous intervenir ?

Mme QUIOT.- Je voudrais apporter une précision. (*S'adressant à Mme Houzé.*) Madame, au sein des ministères sociaux, nous appliquons le droit commun : la révision n'est pas tous les deux ans, mais tous les trois ans.

M. DEBEAUPUIS.- Ce point était attendu, l'École rattrape ainsi un délai de négociation.

M. THOMAS.- J'ai peut-être été inattentif, je n'ai pas entendu la réponse apportée à la question de Jean Schmid concernant la possibilité d'accorder cet intéressement collectif en cas de réduction du déficit.

M. DEBEAUPUIS.- Il me semble que Mme de Larochelambert a répondu clairement : le dialogue social au sein de l'établissement et dans le contexte ministériel apporterait année après année les réponses idoines et adaptées sur ce point.

Mme de LAROCHELAMBERT.- C'est à voir dans la construction du budget initial. En tout cas, nous n'avons pas de fermeture par rapport à cette proposition.

M. DEBEAUPUIS.- Je vous remercie pour ces compléments d'information, et je soumetts à votre vote les deux délibérations.

☒ Le CA approuve le protocole interne relatif à la mise en place du régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (RIFSEEP) et son application à compter du 1^{er} janvier 2019 avec 25 voix pour et 6 abstentions. (Délibération n°20/2019)

☒ Le CA approuve l'actualisation du protocole de gestion des contractuels avec 29 voix pour, 1 abstention, 1 voix contre. (Délibération n°21/2019)

7. SITE PARISIEN : RENOUELEMENT DE LA CONVENTION D'OCCUPATION DES LOCAUX DU BATIMENT MSH PARIS NORD GEORGE SAND AVEC L'UNIVERSITE PARIS-13

Mme de LAROCHELAMBERT.- Nous occupons ces locaux par une convention avec l'Université Paris-13 qui prendra fin le 15 septembre. Par prudence, en attente de voir comment se construisait le campus Condorcet, la convention actuelle avait été conclue pour une durée d'un an. Il vous est proposé aujourd'hui de délibérer sur le renouvellement de cette convention selon les objectifs suivants :

- confirmer l'ancrage parisien de l'EHESP pour ces équipes et les enseignements dispensés ;
- rechercher des synergies avec le campus Condorcet ;
- contenir les coûts de location et des charges versées à l'Université Paris-13 dans le cadre des négociations menées depuis le mois de janvier dernier.

Il est proposé le renouvellement de la convention d'occupation des locaux dans ce passé avec quelques éléments d'évolution :

- passer d'une durée — provisoire — d'un an à une durée de trois ans, pour une stabilisation de la situation sans modification des surfaces occupées ce jour. Dans la précédente convention, nous avons réduit la surface dédiée aux bureaux à la suite d'une étude d'occupation réelle. À l'évidence, les surfaces aujourd'hui dédiées sont approuvées et appréciées, elles ont contribué à développer un esprit d'équipe plus grand pour nos équipes ;
- la redevance annuelle est maintenue à 250 €/m² pour les surfaces dédiées (bureaux, deux salles de cours, centre de documentation) ;
- un tarif inchangé de location à la journée ou à la demi-journée des espaces mutualisés. Nous serons attentifs à la seule modification : jusqu'à ce jour, un des amphithéâtres était dédié aux activités de l'EHESP ; ce n'est plus le cas, car Paris-13 développe en parallèle certains enseignements. Nous avons discuté avec cette université pour conserver le bénéfice de cette mise à disposition gratuite de l'amphi pendant 60 jours, c'est-à-dire peu ou prou à l'utilisation qui en est faite pour les cours du MPH ;
- un élément important fait partie de cette convention, et qui a aussi fait l'objet de discussions et d'un groupe de travail entre le campus Condorcet et nous pendant plusieurs séances. Nous avons intégré à la convention prévisionnelle notre partenariat avec le Grand Équipement Documentaire (GED) du campus Condorcet qui développera un magnifique équipement. Comme les travaux ont pris du retard, il n'ouvrira pas en septembre prochain en même temps que les autres bâtiments, mais plutôt en septembre 2020.

Cela a amené les responsables du GED à nous solliciter pour convenir d'un accord où nous partagerons le centre de documentation — actuellement uniquement occupé par l'EHESP — jusqu'en décembre 2020. Le GED mettra en place un « GED hors les murs », c'est-à-dire que, à côté de nos personnels, on trouvera une aide des

personnels du GED pour organiser au quotidien un recueil des besoins de consultation de documents par les chercheurs et par les étudiants du campus Condorcet. Ils s'occuperont d'acheminer les divers éléments de documentation nécessaires entre un point de stockage transitoire (Marne-la-Vallée) et notre centre de documentation. Nous avons abouti à une convention signée par le président du campus Condorcet et par Laurent Chambaud ; Paris-13 a donné un avis très favorable à cette « convention dans la convention » qui nous permet également de réduire un peu nos coûts de location puisque nous partagerons les frais de la location du centre de documentation à 50 % avec le GED ;

- nous avons soumis le projet de convention proposé à l'avis des Domaines qui a émis un avis favorable.

Nous sollicitons votre vote sur cette délibération qui permettra à nos équipes d'être maintenues dans les espaces du 15 septembre 2019 au 15 septembre 2022.

M. DEBEAUPUIS.- Avez-vous des questions ?

Mme ROUSSEL.- J'ai une question complémentaire sur l'occupation de l'amphi : est-ce que la convention actuelle garantit que cet usage de l'amphi qui restera pour l'EHESP sera conforme au calendrier de la formation du MPH ? Est-ce écrit dans les textes ? Ne risquons-nous pas d'avoir de problèmes ?

Mme de LAROCHELAMBERT.- Les dates d'occupation ne sont pas écrites, mais il est indiqué un droit de « tirage » de 60 jours d'occupation, durée négociée entre Paris-13 et les responsables de la formation du MPH. Cela correspond peu ou prou à la période de septembre à février, période où nos étudiants sont les plus présents.

Mme ROUSSEL.- Il n'est pas prévu dans la convention que le droit de tirage soit conforme aux besoins de l'EHESP.

Mme de LAROCHELAMBERT.- Le droit de tirage repose sur un calendrier sur lequel les différents responsables se sont mis d'accord, hors dispositions conventionnelles. Il est inscrit un accès de 60 jours, volume qui correspond après discussions aux besoins de l'École.

M. CHAMBAUD.- Dans la phase préalable à la signature de la convention, nous avons échangé sur les moments et les temps pendant lesquels nous en avons besoin. La convention ne précise pas les temps, mais elle a été élaborée sur la base de nos besoins. Il ne faut pas non plus complètement figer cela, car nos besoins peuvent connaître des évolutions, y compris en termes de calendrier. À ce moment-là, la convention tomberait si jamais, pour des raisons diverses et variées, nous avons besoin de modifier la plage de ces 60 jours. C'est plus souple pour nous, y compris pour les trois prochaines années.

De plus, je souhaite souligner un point important pour nous abordé par Elisabeth de Laroche Lambert : nous étions l'année dernière dans une certaine interrogation expectative sur la réalité de ce qu'allait devenir le campus Condorcet ; à partir de septembre, nous aurons des évolutions importantes. Cela nous permettra d'inscrire durablement l'École — souhait que nous avons eu en choisissant ce site — dans un lieu à haut potentiel académique et de recherche alors que nous avons des difficultés dans les périodes précédentes parce que les lieux dans lesquels l'École essayait d'avoir cette antenne parisienne étaient finalement assez artificiels, ils ne permettaient pas d'avoir des synergies avec les autres occupants. Notre espoir collectif est d'asseoir l'antenne dans un lieu qui a un véritable sens par rapport à l'activité de l'École.

Mme ROUSSEL.- Je reviens sur cette question, car c'est essentiel pour les enseignants d'être assurés d'avoir des salles. Je reformule ma question : avez-vous consulté les responsables du MPH sur la rédaction actuelle ? Leur convient-elle ? Sont-ils suffisamment rassurés à l'heure actuelle sur cette convention ?

Mme de LAROCHELAMBERT.- Les réservations des espaces nécessaires aux enseignements se font annuellement par enseignants *via* le logiciel. Nous aurons toujours les

espaces que nous avons commencés à utiliser l'an dernier, occupés par Cap Digital. Ce sont des espaces supplémentaires, ce n'était pas le cas auparavant. Les enseignants sont évidemment dans la boucle puisqu'ils sont la source de l'information.

☒ Le CA approuve le renouvellement de la convention d'occupation des locaux du bâtiment MSH Paris-Nord George Sand avec l'Université Paris-13 pour une durée de trois ans à compter du 15 septembre 2019 jusqu'au 14 septembre 2022 à l'unanimité. (Délibération n°22/2019)

8. FORMATIONS

Mme ÉVEILLARD -HOANG.- Je vais vous présenter les évolutions de notre offre de formations diplômantes.

↳ *Formations diplômantes*

- *Création du DIU Évaluation des risques chimiques*

C'est une première pour l'EHESP ; un DIU est déjà en partenariat avec Rennes-1. Ce DIU est créé avec le partenaire Université Bretagne Occidentale (UBO). Le responsable pédagogique est Philippe Glorennec, professeur de l'EHESP. Il s'agit d'identifier trois UE du parcours Météores du master de Santé publique, structuré par bloc de compétences (méthodes et outils avancés de l'évaluation des risques sanitaires liés aux substances chimiques). L'objectif est de répondre à la demande de certaines personnes qui ne souhaitent pas faire un master complet parce que l'investissement est trop lourd, mais qui ont besoin de développer leurs compétences dans ce domaine. C'est l'occasion pour l'École et l'UBO d'augmenter l'attractivité en formation continue, d'accroître les ressources du master et le budget du parcours Météores. L'intérêt d'ouvrir l'accès est de mixer les publics avec les étudiants et des professionnels.

Ce DIU est organisé en trois modules (UE) qui représentent 9 ECTS :

- *Dangers et modélisations de la réponse sur des profils toxicologiques* mis en place par l'UBO ;
- *Modélisations des expositions* est mis en commun par l'UBO et l'EHESP ;
- *Méthodes avancées en évaluation des risques sanitaires* est porté par l'EHESP.

Le tarif de ce DIU est indiqué dans le document *Politique tarifaire* : 3 500 € pour une prise en charge par l'employeur ; 3 000 € pour une prise en charge individuelle ou aidée. Le potentiel est assez limité puisque nous tablons en moyenne sur 3 personnes qui suivraient ce DIU, totalement intégrées au master et au parcours Météores.

- *Création du DE Référent handicap : accompagnement des personnels en situation de handicap au travail*

Le responsable pédagogique est Hervé Henry, professeur affilié, doctorant. Deux conventions ont été conclues entre l'EHESP et le Fonds pour l'Insertion des Personnes handicapées dans la Fonction publique (FIPHFP) entre 2012 et 2016, puis entre 2017 et 2020. L'objectif consiste à approfondir le travail sur les référents Handicap en développant une offre de formation en direction des référents Handicap des trois versants de la Fonction publique, puis de l'ouvrir au privé.

Dans un premier temps, une étude a permis de préciser l'offre de formation actuelle et de choisir un modèle économique pour la formation. Dans un second temps, la construction d'une maquette de formation a été expérimentée sur un premier groupe de 15 personnes exerçant ces missions.

La formation est construite sur trois grands piliers :

- Sciences humaines avec une approche psycho-sociale de la maladie et du handicap ;

- Juridique et financier pour que les stagiaires acquièrent les compétences techniques qui leur permettront de sécuriser et de le rendre soutenable financièrement ;
- Compétences relationnelles pour mieux gérer la relation entre le référent et les personnes handicapées et la mettre au service de la réalisation du projet.

Ce DE Référent handicap est d'une durée totale de 250 h, il est constitué de 8 regroupements de 3 jours sur 9 mois. Il comporte 168 heures d'enseignement présentiel et 82 h de travail personnel. Il est validé par trois éléments : une production personnelle, une présentation de fiche de lecture sur un ouvrage concernant sa pratique, et une note juridique sur un sujet préalablement validé par l'enseignant.

À partir de l'année 2020, ce DE sera au tarif habituel. Par contre, en 2019, grâce à la subvention qui couvre la moitié du coût de la formation, il serait à 3 000 €. La première année de test qui s'est déroulée a été intégralement prise en charge par la subvention.

- *Transformation du certificat Médiation des relations professionnelles en établissements de santé, social et médico-social en DE*

Il s'est déroulé entre le second semestre 2018 et le premier semestre 2019. Le responsable pédagogique était initialement Hubert Jaspard, puis Frédéric Pigny, professeur associé à l'EHESP. Ce certificat a été créé à la demande de la DGOS dans le cadre de la stratégie nationale *Qualité de vie au travail* menée par le ministère des Solidarités et de la Santé, en partenariat avec l'Institut de Formation à la Médiation et à la Négociation (IFOMENE) de l'Institut catholique de Paris. Cette formation a été ouverte l'année dernière à titre expérimental sous forme de certificat. L'objectif a été de tester aussi le partenariat.

Le but est maintenant de la pérenniser pour que nous puissions la valider. Si vous validez cette formation, les publics qui la suivront seront plus larges sur les médiateurs régionaux et nationaux pour lesquels le certificat a été créé. Cela permettra également de positionner l'École sur l'offre de la médiation, mais dans le contexte spécifique des établissements de santé sociaux et médico-sociaux.

Par la suite, il sera possible pour les personnes qui le suivront de poursuivre avec un master dans un autre établissement. Son tarif est celui des DE mentionnés dans la politique tarifaire.

- *Évolution de DE Direction d'EHPAD et droit des usagers et DE Direction d'établissement/service médico-social, grand âge et droit des usagers*

Le DE *Direction d'EHPAD et droit des usagers* deviendrait *Direction d'établissement/service médico-social, grand-âge et droit des usagers*. La responsable pédagogique est Karine Chauvin, professeur associé. Ce DE créé en 2009 visait initialement des directeurs d'EHPAD en poste ayant besoin d'actualiser leurs connaissances sur les textes et problématiques. Il a déjà été modifié en 2015 avec une actualisation des contenus et un élargissement du public.

En 2020, nous souhaitons qu'il permette d'actualiser les connaissances théoriques et pratiques sur l'accompagnement des personnes âgées dépendantes, mais pour un public élargi (cadres, directeurs concernés par l'adaptation des structures au vieillissement des personnes handicapées). Nous proposons d'adapter un intitulé plus généraliste (*direction d'établissement/service médico-social, grand âge et droit des usagers*), mais le contenu, le nombre et le thème des 8 modules ne seraient pas modifiés. En fait, ce titre induit beaucoup de choses qui ne reflètent pas la réalité des contenus actuels.

- *Évolution du DE Gestion financière en DE Gestion budgétaire et financière des établissements de santé*

Les responsables pédagogiques sont Claude-Anne Doussot-Layonau et Erwan Ollivier, professeurs à l'EHESP. Notre proposition pour ce DE créé en 2010 est de :

- modifier l'intitulé (DE Gestion budgétaire et financière des établissements de santé) ;
- de passer de 4 à 7 modules avec de nouvelles thématiques :

- M1 Le fonctionnement de la facturation ;
- M2 Pilotage financier des établissements : du diagnostic à la construction d'une trajectoire stratégique ;
- M3 Pilotage budgétaire des établissements : élaboration et suivi de l'EPRD ;
- M4 La qualité comptable et le contrôle interne comptable et financier ;
- M5 Fonctionnement et enjeux financiers autour des coopérations hospitalières (GHT, GCS, GIE) ;
- M6 Financement des investissements hospitaliers, gestion de la dette et de la trésorerie ;
- M7 Contrôle de gestion dans les ETS.

- *Évolution du DE Management des Ressources humaines*

Le responsable pédagogique est Anne-Laure Schardt-Riquet, professeure à l'EHESP. Ce certificat créé en 2008 a été transformé en 2016. Sans changer les objectifs généraux, le but est :

- d'intégrer ou de renforcer les problématiques actuelles des DRH qui portent sur la qualité de vie au travail, sur les problématiques financières, sur la gestion des opérations de restructuration, et la conduite du changement ;
- de modifier les modalités d'évaluation en proposant l'élaboration d'un projet professionnel et une soutenance devant un jury en remplacement d'un travail écrit de 10 pages sur un sujet RH, et un accompagnement individualisé par les enseignants pour la mise en place de ce projet professionnel ;
- de délivrer le DE aux élèves directeurs d'hôpital en spécialisation RH qui auront suivi les modules et satisfait aux épreuves de validation.

M. DEBEAUPUIS.- Merci beaucoup. Cela appelle-t-il des questions ?

Mme MEUNIER.- La première remarque porte sur la transformation en DE du certificat concernant la médiation. C'est heureux à la veille de la publication du décret Médiation et de la charte qui prévoit effectivement une place spécifique de l'EHESP dans la formation des médiateurs.

La seconde porte sur la présentation. Je n'ai pas regardé précisément la plaquette de présentation, mais je trouve que la dernière phrase mérite éclaircissements : « *L'objectif est de mettre en valeur la caractéristique de l'EHESP en tant que grande école pour entrer dans une logique diplômante et fait écho aux projets de réforme de la fonction publique visant à recruter des directeurs contractuels.* » La loi Transformation de la Fonction publique ne prévoit pas de recruter des DRH contractuels, mais des chefs d'établissement et des directeurs sur emploi fonctionnel contractuel comme c'est déjà le cas aujourd'hui. À ma connaissance, le reste des recrutements contractuels des directeurs reste illégal, ce n'est pas changé par le projet de loi.

Je ne sais pas si les choses sont écrites de cette manière dans la plaquette de présentation du DE *Management des ressources humaines*, mais si elles le sont, c'est une erreur. Néanmoins, cela n'empêche pas l'offre de l'École de rester attractive pour des directeurs qui existent malgré tout comme contractuels dans les établissements, ils ont besoin de se former. Je distingue les deux, mais laisser apparaître ce genre de choses dans une plaquette institutionnelle me paraît un peu gênant.

Mme ÉVEILLARD -HOANG.- Ce n'est pas dans la plaquette, mais uniquement dans la présentation faite ici.

M. CHAMBAUD.- Je vous remercie pour votre premier commentaire qui met l'accent sur la médiation, sachant que l'on est passé en un an d'un certificat à un DE. L'école a été sollicitée assez tardivement, mais nous avons répondu le plus vite possible, nous avons trouvé les modalités de partenariat, puis nous les avons expérimentées avec ce certificat, et nous mettons maintenant en place un diplôme. Cela montre la capacité de réactivité de l'École qui peut anticiper une compétence qui sera très attendue dans l'ensemble du système de santé.

C'est très bien pour l'École, et aussi par rapport à l'ensemble des difficultés que l'on trouve actuellement dans le système de santé.

Quant à votre seconde remarque, j'entends bien le point, et nous modifierons les termes pour qu'ils soient exacts, et plus source de polémique. L'important est que lorsque l'on met en place des DE, cela signifie que l'École a la capacité d'attirer au-delà des personnes qui viennent traditionnellement. Je fais écho à ce que disait Michel Ballereau tout à l'heure : ces DE pourraient être suivis aussi bien par des personnes du secteur public que du secteur privé. Un DE par nature s'offre à toutes les personnes qui souhaitent avoir ces compétences.

Pour nous, au-delà des éléments de caractérisation, l'idée est aussi d'avoir une école ouverte à l'acquisition des compétences de différents publics. C'est un élément important d'ouverture, et cela n'empêche pas que ces blocs de compétences seront utilisés pour les personnes qui auront à acquérir un certain nombre d'éléments dans le cadre d'une filière professionnelle.

M. BALLEREAU.- Il s'agit de profiter de ce haut niveau de formations diplômantes pour le proposer à l'extérieur. Nous avons parlé tout à l'heure des liens avec d'autres écoles de la Fonction publique, mais cela concerne aussi des écoles qui forment au *management*. C'est important pour la santé en France, mais aussi pour le positionnement de la France dans la santé de façon générale, y compris dans un contexte européen, voire plus. Il n'existe pas de compétitivité au niveau de la connaissance et de la place de la santé en France.

Probablement par manque de connaissances de formations délivrées, je me pose quelques questions, mais le conseil d'administration n'est peut-être pas le lieu pour les aborder. À un moment où l'on parle beaucoup de retours d'expériences, est-ce qu'il existe un endroit où des formations sont diffusées ?

Ensuite, dans le monde des pratiques médicales, on voit apparaître de plus en plus la notion d'audit clinique par les pairs. La Haute Autorité de Santé (HAS) le développe, notamment dans une ordonnance et un décret de transposition de la directive Euratom. Dans notre domaine, la directive porte sur toutes les activités avec rayonnement ionisant, cela comprend toute l'imagerie mais va aussi plus loin : les chirurgiens commencent à en parler, etc. Ma question est la suivante : est-ce quelque chose qui se trouve dans les formations ? Je rappelle qu'il s'agit peut-être d'une simple méconnaissance de ma part des deux axes qui auront tendance à se développer.

M. CHAMBAUD.- Premièrement, les retours d'expérience nourrissent énormément toutes nos formations, notamment dans des études de cas. En gros, c'est la transformation pédagogique que l'on voit partout, c'est-à-dire de moins en moins d'amphis et de cours magistraux, et de plus en plus de modalités interactives. Cela entre dans ce cadre.

Deuxièmement, je vous remercie pour cette suggestion que nous devons examiner. Nous essayons de conserver une certaine frontière, c'est-à-dire que nous n'allons pas assurer de formations sur les évolutions des modalités des pratiques cliniques. Par exemple, s'il s'agit pour des chirurgiens de modifier des audits pour modifier et optimiser leurs pratiques cliniques, l'École ne s'y engagera pas. Par contre, s'il s'agit de voir comment ces modalités permettront de définir de nouveaux processus ou de nouvelles organisations, cela peut être intéressant pour l'École. Nous ne le faisons pas, mais ce sont des choses qui seraient intéressantes à intégrer dans des développements liés aux nouvelles modalités beaucoup plus interactives et transformantes pour la réponse aux besoins des personnes.

M. BALLEREAU.- Ma première question ne portait pas sur les modalités de formation au sein de l'École, mais sur la formation des modalités d'exercice dans la pratique quotidienne des soins. Je l'exprime autrement : dans d'autres milieux (aéronautique, nucléaire), la notion de retours d'expériences existe via une circulaire de février 2017 des trois directeurs de centrale.

Dans mon second point, il ne s'agissait pas de la pratique clinique, mais de la notion de l'audit des structures comme le fait la HAS.

M. DEBEAUPUIS.- Merci pour vos remarques. Merci, Madame Éveillard-Hoang, de ces modifications très intéressantes.

⊗ Le CA approuve à l'unanimité la création de nouveaux diplômes et l'évolution de diplômes existants. (Délibération n°23/2019)

- *Modalités de sélection et capacité d'accueil en M1 pour 2019-2020*

M. COAT.- Je supplée ici Alessia Lefébure, notre directrice des Études, qui a dû s'absenter. Il s'agit de la mise en place de la prochaine année universitaire 2019-2020 pour les formations diplômantes de l'École. Il vous est demandé de délibérer sur le calendrier et les modalités de sélection en 1^{ère} année du master de santé publique (Rennes) et du MPH (Paris), ainsi que les capacités d'accueil (nombre de places offertes).

⊗ Le CA approuve à l'unanimité les modalités de sélection et capacité d'accueil en M1 pour l'année universitaire 2019-2020. (Délibération n°24/2019)

- *Modalités de contrôle de connaissances 2019-2020 et mise en place d'un dispositif de césure*

M. COAT.- Ce point concerne toutes les règles relatives aux coefficients des unités d'enseignements (UE), aux notes éliminatoires, aux compensations entre UE, à la valorisation de l'engagement étudiant, etc. Si elles sont adoptées, elles pourront être affichées dès la rentrée, et elles seront connues et opposables aux étudiants. C'est assez similaire à ce que vous avez voté l'an dernier. La seule nouveauté porte sur la mise en place d'un dispositif de césure prévu par les dispositions du Code de l'Éducation, mais l'École ne l'avait pas encore intégré dans le cadre de sa politique de formation. Il est proposé à tous les étudiants en formation diplômante de pouvoir en bénéficier au regard de leurs souhaits d'orientation en arrêtant temporairement leurs études dans le but d'acquérir une expérience personnelle ou professionnelle.

⊗ Le CA approuve à l'unanimité la mise en place d'un dispositif de césure au profit des étudiants inscrits en formation initiale en vue de l'obtention d'un diplôme universitaire et les modalités de contrôle de connaissances pour l'année 2019-2020 pour deux formations diplômantes (Master of Public Health, Master mention Santé publique). (Délibération n°25/2019)

↳ *Politique tarifaire de formation 2020*

Mme ÉVEILLARD -HOANG.- Je vais vous présenter quelques éléments de l'activité de formation continue.

- *L'activité FC 2018 a comporté :*
 - 434 sessions de formation (-1 %) ;
 - 6 232 stagiaires, soit une forte baisse puisque nous en avons un peu plus de 9 000 en 2017 ;
 - 42 265 jours-stagiaires, soit une légère augmentation.

Nous avons eu effectivement une baisse importante du nombre de stagiaires en raison de la fin de deux ou trois programmes pluriannuels très importants (environ 2 000 stagiaires). De façon plus diffuse, sur les formations intra, nous avons eu près de 1 000 stagiaires en moins.

En revanche, les formations diplômantes ont fortement augmenté, notamment les DE et certificats. Cela a permis de compenser cette baisse de stagiaires par une augmentation légère du nombre de jours-stagiaires puisque ces formations diplômantes sont, par définition, longues, elles concernent peut-être moins de monde.

- *Les recettes FC 2018*

Le chiffre de la forte augmentation (+46 %) correspond à celui présent dans les comptes. Néanmoins, nous avons quelques caractéristiques. Cette forte augmentation est liée

essentiellement à 1,8 million d'euros de la subvention EPH obtenue tous les 2 ans, cela explique que nous avons une « année sans » et une « année avec ».

Ensuite, nous avons eu une légère augmentation du nombre de formations inter (diplômantes et courtes) sur l'ensemble, même si les formations diplômantes ont beaucoup augmenté, elles ont compensé une stagnation, voire une baisse des formations courtes. Globalement, nous avons +4,5 %.

Les formations sur-mesure ont également augmenté de 23 %, soit un total de 6,6 millions d'euros.

À cela s'ajoutent des recettes liées aux préparations aux concours, de la VAE CAFDES, et les autres recettes qui intègrent des éléments. Même si ces dernières sont à la limite de la formation, je les ai intégrées en les isolant pour 871 000 €, soit près de 11 % de l'ensemble des recettes affichées « formation continue ».

- *La répartition des recettes*

Les recettes Formation continue 2018 par activité se répartissent de la façon suivante : Masters FC (4 %), MPH-EPH (24 %), mastères spécialisés (4 %), FAE (12 %), formations inter, c'est-à-dire DE, certificats, cycles formations courtes (26 %), programmes sur mesure (11 %), autres recettes (10 %).

- *Les évolutions proposées pour 2020*

Pour les formations diplômantes, il est proposé :

- de ne pas faire apparaître sur le document *Politique tarifaire* les tarifs des masters co-accrédités pour lesquels l'EHESP n'effectue pas elle-même les inscriptions, c'est-à-dire le master Droit de la santé (Rennes-1) et les trois DU associés. En effet, premièrement, nous n'inscrivons pas ; deuxièmement, nous ne maîtrisons pas du tout le tarif, Rennes-1 vote ses tarifs en fin d'année. L'année dernière, nous avons présenté les tarifs au CA de l'EHESP en juin, mais nous avons eu la surprise qu'ils soient modifiés à nouveau en fin d'année alors que notre politique tarifaire venait juste d'être votée. La seule solution est qu'ils n'y figurent pas, et cela n'a pas d'incidence puisque nous n'inscrivons pas ;
- d'acter le changement de tarif 2019 passé de 5 000 à 5 100 € en fin d'année ;
- de conserver les tarifs actuels pour les formations diplômantes ou les parcours longs (masters, mastères spécialisés, DE, certificats), mais exclure les droits d'inscription universitaire du tarif FC pour tous les masters sauf le MPH (tarif en cours d'étude) et le SPREG (en discussion avec notre partenaire) ;
- ajouter le DIU *Évaluation des risques chimiques* sous réserve (3 500 € pour un financement employeur ; 3 000 € pour financement individuel ou aidé) ;
- le plan *Bienvenue en France* concernant la mise en œuvre de frais différenciés pour les étudiants ex-européens dans le cadre de ce plan, il est proposé :
 - o de travailler en concertation avec les universités partenaires au sein d'UniR et de l'UCSP pour harmoniser nos pratiques et nos critères d'exonération dans le cadre d'une politique à mener à compter de 2020 pour les masters co-accrédités ;
 - o de proposer aux instances, à l'automne 2019, une politique tarifaire relative aux droits d'inscription au sein du MPH.

Concernant les formations non diplômantes, nous vous proposons quelques ajustements à la marge qui sont quand même importants :

- distinguer les tarifs des colloques et séminaires relevant de la formation continue d'une part, des tarifs des séminaires d'actualité organisés dans le cadre des activités de recherche d'autre part. En résumé, nous avons une politique tarifaire pour les colloques FC pour lesquels nous délivrons une attestation de formation continue avec un tarif plancher (150 €/jour) qui prend en compte les coûts pour l'École d'organiser

des colloques de ce type. Ce tarif n'est pas toujours applicable lorsque des événements pourraient entrer dans cette catégorie, mais qui ne sont pas forcément de la formation continue, ils peuvent être liés à la recherche, des présentations de travaux. Aujourd'hui, la seule solution pour gérer ce problème est d'avoir une décision de ne pas appliquer ce tarif de façon exceptionnelle. Cela ne concerne pas vraiment la formation continue, et nous clarifions ainsi les choses. Nous avons bien deux types de colloques : les tarifs des colloques et séminaires FC ; les autres vus sur la base d'un budget avec la direction ;

- ne plus plafonner le tarif des formations supérieures à 10 jours, mais le calculer en fonction d'un budget prévisionnel : la politique tarifaire prévoyait jusqu'à présent un tarif forfaitaire fixé à 2 650 €. Or, des formations sont très supérieures à 10 jours, et ce tarif ne convient plus. L'idée est donc de le faire selon un budget prévisionnel ;
 - calculer le tarif des formations à distance sur la base du temps de formation moyen estimé, et non plus sur la base du temps de connexion estimé, car cela pose des problèmes techniques (traçage, etc.) compliqués à gérer pour l'École.
- *Les projets 2019-2020*

Le projet qui concerne la formation continue directement est la mise en conformité de l'École au regard de la réforme de la formation professionnelle sur plusieurs axes :

- la restructuration de l'offre de formation par blocs de compétences et la mise en place des bilans-positionnements gratuits à l'entrée des formations diplômantes. Ce projet est engagé à l'École pour trois ans ;
- l'enregistrement de l'offre de formation de l'EHESP sur les plateformes dédiées (dont le Répertoire national des certifications professionnelles ou répertoire spécifique lorsque les formations diplômantes ne sont pas liées à des métiers, mais à des compétences supplémentaires) pour être éligibles au compte personnel de formation (CPF) et assurer ainsi la visibilité de l'École. Cela dépend étroitement de la restructuration par bloc de compétences ;
- le développement de la validation des acquis, mais en fonction de la capacité de l'École à absorber, car la validation des acquis représente un processus extrêmement chronophage, qui demande beaucoup de moyens. C'est possible aujourd'hui, mais nous n'en assurons pas la promotion.

L'autre projet est la dématérialisation du catalogue Formation continue 2020 que nous sommes en train de démarrer. Pour accompagner cette dématérialisation, nous rénovons notre site Internet FC dans une logique d'économies pour l'École avec deux grandes étapes :

- première étape (2019) : nous allons promouvoir l'inscription et le paiement en ligne ;
- seconde étape (à partir de 2020) : cette étape aura pour but de gérer des flux d'informations dématérialisés directement avec notre système informatique, c'est-à-dire une interface avec notre logiciel des inscriptions (SISCOLE), et de proposer des web-services. Le but est de passer moins de temps à saisir plusieurs fois différentes données alors que cela peut être récupéré par une seule entrée dans le système informatique.

Nous souhaitons également renforcer la promotion de l'ensemble de l'offre de formation, y compris les masters, les mastères spécialisés, les prépas aux concours dans le cadre de la formation continue pour se développer et accueillir plus de stagiaires de la formation continue dans ces formations.

- *Les axes de travail 2019-2020*

Des évolutions sont nécessaires au niveau de la formation continue :

- se doter d'un système d'information adapté aux besoins ;

- avoir un processus de fiabilisation des données et des outils de requête parce que l'on nous demande beaucoup d'éléments statistiques. Ces processus ont besoin d'être stabilisés et renforcés ;
- mieux intégrer la formation continue dans les plans de charge pour se donner plus de capacité de déploiement de certaines formations en fonction des thématiques prioritaires définies dans le projet stratégique ;
- de créer et d'animer un réseau d'intervenants externes labellisés EHESP dans une démarche de qualité ;
- dématérialiser l'offre de formation ;
- rationaliser la gestion de la formation continue pour être fonctionnelle et rationnelle.

M. DEBEAUPUIS.- Avez-vous des questions ?

M. FOUÉRÉ.- Premièrement, concernant la formation continue non diplômante des fonctionnaires de l'État, pour 2020, est-ce que l'on aura un maintien de l'accès gratuit à la formation continue pour les agents de la filière État ?

Deuxièmement, qu'en est-il de la montée en charge du développement professionnel continu (DPC) pour les agents des filières professionnelles de santé qui émergent à la filière État (médecins inspecteurs de Santé publique (MISP), pharmaciens inspecteurs de santé publique (PhISP) ?

M. DEBEAUPUIS.- Concernant votre première question, nous n'avons pas de changement : nous sommes toujours sur le régime du moratoire demandé par la Secrétaire générale.

Mme ÉVEILLARD -HOANG.- Jusqu'à présent, les orientations du DPC et la prise en compte de certains publics de l'École sont assez compliquées. Nous avons encore eu un échange récemment à l'occasion de Health Care : nous n'avons que quelques formations éligibles, et c'est très instable. Par exemple, une formation était éligible depuis plusieurs mois, mais son éligibilité a été remise en cause lors d'un contrôle aléatoire. On nous a conseillé de lancer un recours, mais cela complique encore un peu plus les choses : nous nous engageons puisque c'est accordé ; puis lorsque cela ne l'est plus, il faut demander un recours pour obtenir éventuellement l'éligibilité. Nous devons regarder de très près les nouvelles orientations avec les professionnels concernés pour nous assurer que nous pouvons encore être éligibles au programme DPC.

M. DEBEAUPUIS.- Merci pour cette réponse. En l'absence d'autres remarques, je mets aux voix la délibération.

☒ Le CA approuve à l'unanimité la politique tarifaire de la formation continue pour l'année 2020. (Délibération n°26/2019)

↳ *Mise en place de la section disciplinaire compétente à l'égard des usagers (étudiants)*

M. COAT.- L'École est dans la nécessité de mettre en place une section disciplinaire compétente à l'égard des usagers (étudiants en formation diplômante). Il s'avère que le Code de l'Éducation prévoit que la section disciplinaire est une émanation du conseil d'administration. Du fait de notre statut dérogatoire d'établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP), nous avons dû élargir la recherche de membres de cette section disciplinaire. Elle doit être composée de 2 professeurs d'Université, de 2 maîtres de conférences, 1 autre enseignant-chercheur, 5 usagers titulaires (5 usagers suppléants).

Au regard de la composition du CA, « *si l'effectif de la section disciplinaire ne peut être complété par les seuls membres du conseil d'administration, les membres du conseil d'administration élisent, parmi les personnels relevant du même collège (ou du collège de rang supérieur) exerçant dans l'établissement, ceux qui sont amenés à compléter la section* ».

En l'occurrence, nous avons fait appel au volontariat au niveau du collège des professeurs d'Université en exercice à l'École, dans le collège des maîtres de conférences, et au niveau des usagers (étudiants et doctorants). De droit, les 4 étudiants et doctorants élus au conseil

d'administration seront membres de cette section disciplinaires. Claude Martin, également membre de notre conseil d'administration (collège des PU) en fera partie ainsi que Pascal Crépey (collège des autres enseignants).

Pour compléter cette section, nous avons élargi à Patricia Loncle en tant que professeure d'Université qui présiderait réglementairement cette section. Nous avons fait appel au volontariat auprès deux maîtres de conférences universitaires à l'EHESP : Clélia Gasquet et Aymery Constant sont ainsi proposés. Il vous est demandé de valider cette composition de façon formelle.

⊗ Le CA approuve à l'unanimité la composition de la section disciplinaire de l'EHESP à l'égard des usagers. (Délibération n°27/2019)

M. CHAMBAUD.- À ce stade, j'aimerais dire un mot pour Élisabeth de Laroachelambert dont c'est le dernier conseil d'administration. C'était important pour les membres du CA de vous dire, Madame de Laroachelambert, que vous avez participé pleinement et fortement à tous les CA depuis que vous êtes Secrétaire générale de l'École.

Je pense m'exprimer au nom de tous les membres du CA pour vous dire le plaisir que nous avons eu à bénéficier de votre présence pendant toutes ces séances, et cela a grandement permis à cette instance de faire son travail dans de bonnes conditions. Nous avons largement progressé dans les documents envoyés, dans la qualité de ce qui est présenté, et c'est grâce à vous et à toutes les équipes que vous avez mobilisées dans ce cadre.

Ce petit moment un peu formel, puisque nous sommes en instance, me permet de vous dire merci et bonne route !

Mme de LAROCHELAMBERT.- Je vous remercie, je suis très touchée par ce moment et par vos propos. Après ma lourde expérience hospitalière, j'ai eu la chance d'être sélectionnée pour un retour vers l'École qui m'avait formée. Je l'ai trouvée transformée et redynamisée. De même, j'ai retrouvé au sein de ce conseil d'administration la multiplicité des professions et des présentations telles que j'aime beaucoup les animer. J'aime beaucoup discuter avec chaque représentant pour faire l'interface lors de discussions ou de frottements, puis les rassembler. Ce sont les termes que j'aime le plus faire dans la fonction exercée ici de Secrétaire générale.

Cela a été un travail très constructif avec tous, très dynamique, très soutenu en référence à notre discussion à la fin du comité technique. Je souhaite également remercier les équipes du Secrétariat général. Monsieur Chambaud, vous avez tout à fait raison : le travail réalisé depuis cinq ans a été extrêmement approfondi et lourd, les collaborateurs ont été formidables. En effet, un CA comme celui d'aujourd'hui demande deux répétitions générales, beaucoup d'ajustements de ce que nous soumettons à votre approbation.

Je remercie M. Debeaupuis dans sa présidence, les représentants des tutelles avec lesquels nous avons eu un dialogue fourni, constant et riche. Je ne vais pas désigner chacun parce que je risque de commettre des erreurs. Par exemple, nos discussions avec Didier Jarnigon visant une solution réglementaire, conforme aux textes et à la situation de l'École.

Merci beaucoup, je penserai à vous à partir de l'automne prochain depuis mon havre rochelais. Merci à tous les collègues que j'ai retrouvés avec tant de plaisir.

Applaudissements.

(La séance, suspendue à 13 h 29, est reprise à 14 h 22.)

M. DEBEAUPUIS.- Merci de votre présence, Madame la Secrétaire générale. Nous avons réservé les deux points stratégiques pour cet après-midi comme convenu puisque vous accompagniez la ministre ce matin, et vous la rejoindrez bientôt. Nous présentons cet après-

midi l'aboutissement du projet stratégique d'établissement pour approbation et validation par le conseil d'administration.

Pour le projet de Contrat d'Objectifs et de Performance (COP), vous nous indiquerez dans quel contexte cet aboutissement se situe, il n'est pas définitif. Sur votre suggestion, nous aurons une validation des orientations contenues dans ce COP. Nous le retrouverons au Conseil d'administration du 10 octobre avec d'autres éléments, notamment le modèle économique, que nous préparons ensemble, et que vous nous indiquerez.

Mme FOURCADE.- Je vous prie d'accepter mes excuses pour avoir modifié l'ordre du jour. Je peux participer à ce conseil pendant deux heures, car j'ai un autre rendez-vous avec la Ministre. Je tenais absolument à venir, et j'aurais souhaité avoir un peu plus de temps devant moi, mais les contingences des agendas sont souvent compliquées au mois de juillet, beaucoup de choses se terminent. Je voulais être là comme je l'avais dit lorsque je suis venue cet hiver pour évoquer avec vous ce projet de COP. Nous allons commencer par parler du PSE puisque nous sommes dans une suite logique.

M. DEBEAUPUIS.- Absolument. C'est bien normal que nous nous soyons adaptés, et nous allons essayer de faire fructifier le temps imparti.

9. PRESENTATION DES DOCUMENTS STRATEGIQUES POUR LA PERIODE 2019-2023

M. CHAMBAUD.- Pour gagner du temps, je vous propose une présentation rapide du PSE et des orientations du COP puisque vous avez reçus et lus les documents.

↳ *Validation du projet stratégique d'établissement (PSE)*

- *Démarche d'élaboration*

Vous connaissez la démarche d'élaboration, mais je souhaite insister sur le fait que l'on nous a demandé de présenter d'une part un PSE qui affiche nos ambitions en tant qu'établissement d'enseignement supérieur, et d'autre part de présenter un document séparant les éléments du COP, émanant du PSE, mais sur lesquels nous avons besoin collectivement d'avoir une discussion et une négociation avec nos deux tutelles.

Arrivée de M. De Wilde.

- *Les phases du processus*

Ce projet a été extrêmement important et mobilisant pour l'École : le COP précédent s'arrêtant fin 2018, nous sommes en élaboration de ces documents depuis septembre 2018.

- *Ambition du projet stratégique*

L'ambition du PSE est de conforter le modèle original et novateur d'établissement d'enseignement supérieur et de recherche avec un fort ancrage professionnel assurant des missions de service public. C'est ce que voulait le législateur en 2004, qui s'est fait depuis 2008 et ce sur quoi nous souhaitons bâtir les ambitions futures de l'École. Dans le domaine de la santé publique au sens large, nous souhaitons en faire une institution d'excellence, reconnue, avec une identité forte, et dans ce cadre :

- participer aux transformations des systèmes de santé que ce soit en France ou à l'étranger, c'est-à-dire que notre vocation est nationale et internationale ;
 - afficher d'emblée des concepts de santé globale, voire de santé planétaire puisque ce sont les modèles utilisés lorsque nous sommes à un niveau international ;
 - réaffirmer notre engagement à participer à l'animation des débats et à contribuer aux réflexions et aux questionnements sur les choix opérés dans le domaine de la santé ;
 - conforter les valeurs de service public et d'engagement sociétal.
- *Un enjeu majeur conditionnant cette ambition*

Notre enjeu est d'avoir un modèle économique, soutenable et durable, pour assurer la pérennité de nos activités et de notre développement.

- *Trois domaines prioritaires transversaux*

Nous avons souhaité un recentrage des activités de l'École sur nos forces, là où nous sommes légitimes et attendus. C'est la raison pour laquelle nous avons défini trois domaines prioritaires transversaux. Ils sont le résultat de discussions en interne et vis-à-vis de nos partenaires, et ils correspondent à des évolutions et à des développements réalisés depuis plusieurs années :

- l'organisation, le *management* et la performance de notre système de santé, axe majeur pour l'École ;
 - les environnements et la santé, axe majeur sur lequel nous sommes présents ;
 - santé, populations et politiques publiques : nous sommes présents dans le domaine des politiques publiques sanitaires et sociales, et nous développons aussi depuis plusieurs années des éléments dont nous avons besoin en France dans le domaine de la prévention et de la promotion de la santé.
- *La structuration du PSE*

La structuration du projet tourne autour de quatre orientations stratégiques qui correspondent aux différentes activités importantes pour l'École :

- proposer une formation (professionnelle, diplômante, initiale, ou tout au long de la vie) de qualité et novatrice ;
- accroître la visibilité des activités de recherche et d'expertise scientifique : l'EHESP est une jeune école en termes de structures de recherche, elle a démontré en dix ans qu'elle est capable de développer ces activités dans un contexte où l'on a besoin d'augmentation de connaissances ;
- renforcer le rayonnement et la reconnaissance internationale de l'École : une école de santé publique digne de ce nom doit avoir un réseau international, elle doit être présente sur la scène internationale ;
- dynamiser la vie de campus.

Des environnements externes et internes favorisent la mise en œuvre ces orientations stratégiques :

- des partenariats majeurs et structurants à poursuivre et à consolider. En réponse à la remarque du Haut Conseil de l'Évaluation, de la Recherche et de l'Enseignement supérieur (HCÉRES), il était important pour nous, non pas de modifier nos partenariats mais de leur donner du sens.
 - une organisation et un fonctionnement en interne performants et efficaces.
- *Orientation stratégique n°1 : la formation*

Nous souhaitons une formation de qualité et novatrice en prise avec l'ensemble des mutations en France, et proposée à tous les acteurs de la santé publique au sens large. Nous avons défini trois objectifs majeurs dans le cadre de ce PSE :

- procéder à la réingénierie de l'ensemble de nos formations pour :
 - privilégier l'approche par compétence que nous assurons déjà et définir des blocs de compétences afin de proposer d'une façon différente la formation ;
 - avoir et développer une individualisation des parcours dont nous avons besoin parce que cela correspond à ce qu'attendent de plus en plus les apprenants, c'est-à-dire reconnaître leurs acquis et leurs besoins ;
 - définir un rythme en alternance, c'est-à-dire mieux clarifier les temps théoriques à l'École et les temps dans le cadre de l'exercice professionnel ou des stages en situation réelle ;
- suite à la réforme de la formation professionnelle en cours, il s'agit :

- de renforcer le dispositif de formation tout au long de la vie et de mieux la structurer dans notre école, y compris en incluant l'expertise-conseil ;
- de développer l'apprentissage, ce que nous faisons relativement peu à l'École, et sur quoi il faut probablement mettre l'accent avec les caractéristiques de l'École, c'est-à-dire que les personnes qui sont en formation initiale sont d'un niveau bac+5 et au-delà. Nous avons aussi tout ce qui tourne autour des formations professionnelles et professionnalisantes ;
- de continuer à déployer un campus numérique fort en développant des plateformes qui répondent aux nouveaux besoins ;
- faire de l'apprenant un acteur de sa formation, c'est-à-dire :
 - être beaucoup plus en interactivité avec de la pédagogie active et des pratiques innovantes. Il ne s'agit pas d'avoir de l'*e-learning* partout, mais où nous en avons besoin tout en développant fortement cette pédagogie active ;
 - valoriser les initiatives, notamment des élèves et des étudiants ;
 - avancer vers la capacité de développer une fabrique pédagogique interne (CApP) et en lien avec nos partenaires du monde universitaire ou des écoles de service public.
- *Objectif stratégique n°2 : accroître la visibilité des activités de recherche et d'expertise scientifique*

Nous avons cinq objectifs :

- renforcer la structuration des recherches sur les services et le *management* en santé (RSMS), élément majeur sur lequel nous avons des progrès à faire. Les termes choisis sont importants : à l'international, il s'agit de Health Services Research, c'est-à-dire de la recherche sur les services de santé. Or, nous souhaitons faire de la recherche sur les services et le *management* en santé, et c'est assez différenciant par rapport à ce qu'il se fait ailleurs. En fait, nous pensons qu'il faut faire les deux, c'est-à-dire : ce que l'on voit dans le cadre international sur la recherche et les services de santé, et avoir une réflexion d'ordre académique et de recherche : que veut dire « *management en santé* » ? Cela couvre-t-il les modalités organisationnelles actuelles en France ? Nous souhaitons aller vers une labellisation nationale, et nous sommes en discussion pour faire reconnaître une labellisation INSERM pour les équipes qui travaillent sur cela. Cela nous demande un travail interne d'articulation entre l'équipe d'accueil Management des Organisations en Santé (MOS) et l'équipe Repères, plus sur les aspects d'épidémiologie et biostatistiques. En effet, nous voulons que ces modalités embrassent une vision pluridisciplinaire, voire transdisciplinaire de ce qu'est la recherche sur les services et le *management* en santé. Ensuite, nous verrons la manière pour le faire, mais nous voudrions aussi que ce soit complètement connecté à la formation, notamment au niveau académique avec des parcours innovants dans le domaine des masters et doctorats ;
- soutenir la place des deux unités mixtes de recherche (UMR) auxquelles nous participons. Cela nous permet de localiser la recherche que nous voulons faire sur les politiques, la prévention et la promotion de la santé (Arènes), mais aussi tout ce que nous faisons au niveau des environnements et de la santé (IRSET). À ce propos, avec des partenaires Rennais et Parisiens, l'École est *leader* dans un nouveau concept qui est en train de se développer, l'exposome en santé, qui a une visibilité nationale et internationale. Pour nous, il s'agit de capitaliser sur cette capacité de l'École à travailler en termes de recherche sur ces sujets d'exposome et santé ;
- optimiser l'attractivité, le recrutement et l'évaluation des carrières : ce point croise une question d'Alexis Thomas (FHF) sur les chaires. Nous sommes sur un processus d'élaboration des chaires avec des modalités beaucoup plus organisées qu'auparavant. Le sujet reste le même lorsque l'on veut faire de la recherche : comment attirer des chercheurs ? Dans ce contexte, nous souhaitons que le modèle

de l'École soit attractif par des chercheurs qui ont envie d'être en prise avec la transformation des systèmes de santé ;

- le réseau doctoral en santé publique a été évalué très positivement par le HCÉRES. Notre ambition est tout simplement de conforter ce réseau doctoral en santé publique, notamment avec son caractère pluri-interdisciplinaire, et de faire en sorte que l'École apparaisse de façon très prégnante dans notre capacité à animer ce réseau doctoral composé de 11 écoles doctorales. Depuis l'année dernière, nous pouvons désormais co-délivrer des diplômes de doctorat pour 4 écoles doctorales ;
- amplifier l'articulation entre recherche/transfert des connaissances/expertise/aide à la décision publique. Cet élément majeur est un peu l'ADN de l'École, c'est-à-dire que nous faisons de la recherche pour faire des transferts de connaissances, produire de l'expertise, et aider à la décision publique.

Enfin, en termes de valorisation, nous venons de signer une convention avec deux ARS (Pays de la Loire et Bretagne) pour mettre en place des procédures de transfert de connaissances entre notre école et les besoins des ARS, notamment en termes d'évaluation de programmes et d'activités, mais aussi leur capacité d'intervenir en fonction des connaissances disponibles sur le sujet. Nous réaliserons cela sur nos trois axes prioritaires : transformation du système de santé, environnement et santé, et politique publique, prévention et promotion de la santé.

- *Orientation stratégique n°3 : renforcer le rayonnement et la reconnaissance internationale de l'EHESP sur le plan des activités de formation, recherche et expertise (appui technique) en s'appuyant sur des dispositifs adaptés et des partenariats ciblés*

Nous avons trois objectifs :

- inscrire l'international au cœur de l'expérience de formation : il s'agit de passer d'une école (EHESP) avec des activités internationales à une école internationale, cela va au-delà du changement de langage, il faut que nous soyons capables d'intégrer tous ces éléments dans l'ensemble de nos activités :
 - développer les compétences interculturelles des apprenants et des personnels pour aller plus loin dans les échanges d'étudiants et d'enseignants. Cela permettrait d'avoir des outils pour les personnes en mobilité ;
 - développer une volonté d'internationalisation des campus : une très grosse majorité de nos étudiants internationaux sont dans le MPH, mais c'est loin d'être suffisant. L'EHESP devrait être une école comme beaucoup d'autres qui attire des étudiants étrangers, y compris dans nos formations. Il faut valoriser et transformer nos formations pour qu'elles soient en mesure d'accueillir des étudiants étrangers, notamment en développant l'offre de formation pour un public international, soit en les faisant venir, soit en faisant des co-constructions avec des partenariats universitaires, des structures professionnelles comme l'on fait certains pays, en mettant en place des capacités de double diplôme ou d'appui à des diplômes étrangers. Nous souhaitons continuer à faire ces choses, mais de façon beaucoup plus forte pour que la France soit plus présente dans ce domaine au niveau international ;
 - développer l'expertise technique internationale : c'est le fait que nous puissions répondre à des demandes d'expertise technique à l'international alors que nous sommes très vite limités avec l'organisation actuelle de l'École. Une étude de faisabilité nous permettrait de connaître le mode d'organisation, interne ou externe, afin de répondre à des demandes, venant de tous horizons (Commission européenne, projets bilatéraux divers et variés). De plus, l'Agence française de Développement (AFD) augmentant fortement son budget, elle a une volonté forte de développer aussi les projets « santé ». Pour cela, elle a besoin de partenaires pour réaliser ce développement. Elle est venue nous voir sur les sujets de santé publique, et notre enjeu est de

- répondre favorablement à une demande d'expertise très forte que l'AFD veut promouvoir au nom de la France à l'étranger ;
- continuer d'établir une stratégie de partenariat au niveau international : où est-il important pour la France et l'École de réaliser des partenariats dans le domaine de la santé publique ? Comment les rendre efficaces et durables dans le temps ? De plus, il s'agit de développer des passerelles entre les programmes de coopération, formations doctorales et programmes de recherche en santé globale. Nous assurerions l'articulation entre ce qui est demandé au bras universitaire et ce qui est demandé au bras professionnel de notre école pour faire en sorte d'être présents des deux côtés ;
 - affiner la stratégie de partenariats internationaux que nous voulons cibler le plus possible en nous concentrant sur certaines zones :
 - o réinvestir le continent africain où l'École était très présente dans les années 60 et 70. Elle a fortement perdu ces partenariats, et il faut les reconstituer d'une autre manière parce que le monde a changé depuis ;
 - o être beaucoup plus présent qu'auparavant sur les organisations européennes et internationales. Alors que le Royaume-Uni était extrêmement présent dans tous les projets de la Commission européenne dans le domaine de la santé publique, s'il sort de l'Union européenne (Brexit), ce sera aussi une opportunité pour la France d'être présente pour assurer la coordination et devenir *leader* de projets au niveau de la Commission européenne. On retrouve également cela au niveau international avec l'Organisation mondiale de la santé (OMS) ;
 - o mettre en place un comité consultatif international afin que nos partenaires soient beaucoup plus présents dans les choix structurels.
 - *Objectif stratégique n°4 : dynamiser la vie de campus pour renforcer le sentiment d'appartenance et créer des conditions de vie favorables pour l'ensemble de la communauté de l'EHESP*

Nous avons deux objectifs :

- dynamiser le plus possible la vie de campus avec :
 - o une démarche de développement durable et responsabilité sociétale (DD & RS) bien amorcée. Nous voudrions que l'École devienne un campus promoteur de santé, au-delà du campus sans tabac ;
 - o une reconnaissance de l'engagement étudiant défini par la loi, mais nous voudrions le faire aussi pour nos élèves fonctionnaires. En effet, il faut aussi reconnaître les nombreux projets développés chaque année par les élèves fonctionnaires ;
 - o les dispositifs mis en place au niveau de la vie étudiante ;
 - o notre capacité à avoir des mutualisations et des services partagés pour améliorer les conditions de vie et d'étude sur nos deux sites, à la fois avec nos partenaires de l'Université de Rennes, et au niveau parisien. D'ailleurs, la mise en place du campus Condorcet permettra de développer une véritable vie de campus au sein du site parisien.
- faire vivre un réseau d'anciens élèves et étudiants Alumni. La renommée de l'École passe à travers le réseau des anciens élèves et des anciens étudiants qui sont les ambassadeurs de l'EHESP. Nous voudrions renforcer le sentiment d'appartenance, et faire en sorte que l'on connaisse mieux les capacités d'intégration de ces apprenants, notamment des étudiants. En effet, les élèves fonctionnaires savent qu'ils auront un poste après. Que deviennent nos étudiants et nos élèves ? Étant dans une phase où nous espérons avoir de plus en plus de ponts, il serait intéressant de savoir ce qu'ils font dix ans après dans la société.
- *PSE 2019-2023 : environnements externe et interne favorisant la mise en œuvre de ces orientations stratégiques*

Nous avons deux éléments importants :

- des partenariats majeurs et structurants à mettre en place, l'École est obligatoirement dans une dynamique de réseaux puisqu'elle est à l'interface de plusieurs ;
- une organisation et un fonctionnement les plus efficaces et efficients.
- *Politiques de sites et partenariats*

Dans le cadre de la politique de site, les choses se clarifient maintenant fortement. Notre proposition est de :

- renforcer notre ancrage local en passant de la vague parisienne à la vague rennaise de contractualisation avec le MESRI et de renforcer nos ancrages régionaux, qu'ils soient académiques (écoles et universités partenaires) ou professionnelles (CHU de Rennes, réseau Hôpitaux Universitaires du Grand Ouest (HUGO). D'ailleurs, nous avons appris hier que l'École a remporté l'appel d'offres pour la formation des médecins *managers* du réseau HUGO : j'en profite pour saluer toutes celles et tous ceux qui y ont participé, notamment les équipes de l'IdM. De plus, nous avons maintenant une convention avec l'ARS Bretagne et l'ARS Pays de la Loire. Le réseau français Ville-Santé de l'OMS est localisé à l'EHESP, nous avons une forte interaction avec les Presses qui jouent un rôle important régional et national ;
- au plan national, définir des partenariats stratégiques : il nous paraît important d'avoir des relations avec quelques établissements de Sorbonne Paris Cité (Université de Paris, Sciences Po Paris, et Paris-13). Mme de Larochelambert a exposé ce que nous réalisons avec le campus Condorcet (centre de documentation). L'élément majeur est l'Institut de Santé publique, d'Épidémiologie et de Développement de Bordeaux (ISPED) parce que c'est le seul autre endroit où des forces de santé publique sont regroupées en France. Nous avons des partenariats très productifs avec cet institut, nous réfléchissons ensemble au développement d'un Institut du Management au sein de l'ISPED, relié à celui de l'EHESP. De plus, nous avons des partenariats avec les organismes de recherche nationaux (INSERM, CNRS à titre principal) et les différents réseaux de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (Conférence des Présidents d'Université (CPU), Conférence des Grandes Écoles (CGE) ;
- consolider l'ancrage professionnel se fait avec l'ensemble des opérateurs : il est important pour nous de développer encore les liens avec les opérateurs et les agences sanitaires dans nos trois domaines prioritaires, ainsi qu'avec les organisations représentatives des milieux professionnels (fédérations et associations). Autour de cette table, nous en avons déjà un certain nombre, mais c'est essentiel pour nous d'être fortement inter-reliés avec les organisations professionnelles ;
- poursuivre notre engagement au niveau du Réseau des Écoles de Service public (RESP). Le contexte de la mission Thiriez nous interroge sur la manière dont nous mettrons en place ces réseaux avec certaines écoles qui en font partie.
- *PSE 2019-2023 :*

Deux leviers sont complémentaires pour une organisation et un fonctionnement plus performants et efficients :

- renforcer la gouvernance, le *management* et l'accompagnement : nous suivons les recommandations du HCÉRES, c'est-à-dire avoir :
 - une gouvernance renforcée avec une présence plus importante de la direction des Études et de la Direction de la Recherche au niveau de la direction ;
 - un appui au pilotage mieux structuré avec une capacité d'éditer des tableaux de bord réguliers que le CoDir aura de façon quadrimestrielle au départ ;
 - une politique des ressources humaines favorisant le climat de bien-être au travail avec le souci d'avoir un dialogue social le plus riche possible.
- optimiser l'appui et le soutien aux missions de formation, de recherche, d'expertise :
 - nous avons de grands chantiers devant nous avec des mutualisations et des partages d'expériences avec nos partenaires Rennais et Parisiens. Pour une école de la taille de la nôtre, il s'agit de faire attention aux compétences

« fragiles », c'est-à-dire celles qui ne sont supportées que par un nombre très limité de personnes, voire une seule personne ;

- poursuivre la sécurisation et la simplification des processus administratifs ;
- nous devons absolument avancer sur le chantier de la dématérialisation et l'intégration optimisée des SI ;
- l'optimisation de la stratégie immobilière et la garantie de sa soutenabilité financière, sujet récurrent extrêmement fort.

- *Consultation des instances*

Ce projet stratégique a été soumis à nos instances :

- le conseil scientifique a émis un avis favorable (2 abstentions),
- le conseil des formations a émis un avis favorable (unanimité),
- le conseil technique s'est abstenu à l'unanimité. Comme des personnes du comité technique sont présentes, elles pourront intervenir, mais je vais le dire avec prudence et sous réserve de l'appréciation des membres du CT, l'abstention est due à titre principal au fait qu'ils souhaitaient avoir aussi des éléments sur les moyens donnés à l'École pour réaliser ses ambitions.

↳ *Validation des orientations contenues dans le projet de contrat d'objectifs et de performance*

Les projets sont contenus dans le projet stratégique, mais je vais simplement vous lister les projets pour lesquels nous avons établi une discussion avec nos deux tutelles.

- *Politique de sites*

Le premier projet consiste à renforcer l'ancrage sur le site rennais (changement de vague). Je parle sous couvert des deux tutelles. Nous nous sommes mis d'accord sur les modalités pour passer de la vague D (vague parisienne) à la vague B (vague rennaise). Nous insistons sur le fait que de passer dans la vague rennaise ne signifie pas que l'École se régionalise. Dans le même temps, elle doit aussi conforter sa vocation nationale.

- *Volet formation*

Nous avons discuté sur les points suivants :

- la réingénierie de toutes nos formations autour des trois axes,
- développement d'une plateforme de soutien et d'appui à la transformation du système de santé, notamment à partir de l'expérience conduite depuis plus de deux ans (programme PACTE sur la santé primaire). Ce programme nous a permis de développer tout un dispositif de formation, d'expertise et d'appui pour le développement des maisons de santé pluridisciplinaires : nous avons déjà eu un accord du MSS ;
- la prise en compte des demandes (principalement du MSS) sur trois thématiques pour lesquelles l'École est attendue : la sécurité des établissements, la veille et la sécurité sanitaire, et la cohésion sociale.

En lien avec une question posée ce matin, nous avons aussi parlé de la formation continue des agents de l'État avec l'examen des modalités en 2019 : comment mettre cela en place ? Quelles sont les modalités (y compris économiques et financières) pour assurer la formation continue des agents de l'État ?

Puis, nous avons attiré l'attention des deux tutelles sur deux points particuliers dans le cadre de la réforme des études médicales :

- la formation spécialisée transversale de médecine scolaire : en effet, l'École forme les médecins de l'Éducation nationale, mais une formation spécialisée transversale de médecine scolaire qui devrait ouvrir en novembre 2019. Des demandes ont été faites à

l'École pour qu'elle y participe, et nous souhaitons apporter des éléments sur les conditions pour que l'École puisse y participer ;

- l'option *Administration de la santé* du diplôme d'études spécialisées (DES) de santé publique pour les médecins : l'ensemble des partenaires souhaite que l'École soit l'opérateur de cette option, mais cela pose deux questions : une question de moyens pour sa mise en place ; quelles sont l'articulation et les conséquences pour la formation des médecins inspecteurs de Santé publique et la reconnaissance du diplôme d'État de médecin inspecteur de santé publique ?

- *Volet recherche*

Nous avons affiché cette ambition, et nous souhaitons la partager avec les ministères de tutelle. Le sujet majeur est notre capacité à avoir cette labellisation nationale qui est du ressort des organismes de recherche. Avoir le soutien des deux ministères de tutelle est un élément important, notamment sur la capacité à créer de nouveaux cursus innovants.

Concernant l'exposome, nous sommes en partenariat avec nos partenaires locaux. Ce projet implique dès maintenant énormément de structures : l'INSERM en tant qu'organisme de recherche est complètement impliqué dans ce projet ; l'Agence nationale de Sécurité sanitaire de l'Alimentation, de l'Environnement et du Travail (ANSES) est aussi partie prenante dans ce projet parce que l'exposome a une connotation particulière pour tout ce qui tourne autour de l'ensemble des environnements (humains, animaux, végétaux). Pour nous, l'élément majeur est la manière dont nous allons développer les connaissances, et mettre en place une offre de formation sur un concept abstrait pour l'instant (exposome), mais qui deviendra très vite concret, c'est-à-dire comment mesurer l'exposition de chaque personne à un nombre considérable de polluants ou de toxiques ?

- *Volet international*

Nous avons discuté de deux points particuliers :

- une étude de faisabilité pour créer ou non une structure spécifique nous permettant d'avoir cette capacité d'intervention dans le domaine de la coopération internationale ;
- soutenir notre volonté de développer l'interculturalité et d'internationaliser nos formations.

- *Volet vie de campus*

Nous avons repris les deux points :

- l'élément majeur est la capacité de réaliser une politique volontaire de dynamisation de la vie de campus. L'élément important par rapport à nos tutelles est : *quid* des projets immobiliers du site rennais qui, pour nous, doivent participer à la dynamisation de la vie de campus ?
- nous souhaitons avoir l'accord des tutelles par rapport au réseau d'ALUMNI, mais nous le développons dès à présent.

- *Volet Gouvernance et efficience*

Nous voulons affirmer une gouvernance plus forte. En termes d'aide au pilotage, nous avons mis en place plusieurs éléments. Nous sommes en discussion avec les tutelles sur l'élaboration et la mise en œuvre d'un modèle économique rénové, mais aussi sur le soutien que l'on peut avoir à l'optimisation de nos fonctions d'appui et de support, c'est-à-dire le plan de dématérialisation pour lequel nous aimerions un soutien pour une période déterminée afin d'avancer rapidement sur le sujet. Puis, nous avons eu une discussion à de nombreuses reprises sur le schéma pluriannuel de stratégie immobilière qui dépend aussi de notre capacité d'autofinancement ou de notre capacité à trouver des financements extérieurs.

- *Annexe*

Nous avons mis des annexes en réponse à des demandes sur les objectifs et actions, sur les jalons, et sur les indicateurs et livrables en cours d'élaboration avec les tutelles.

Nous avons simplement fait une consultation préalable au niveau du comité technique, il s'est prononcé avec 4 abstentions et 4 voix contre.

M. DEBEAUPUIS.- Un grand merci à Laurent Chambaud pour cette présentation dense et dynamique. Un grand merci aussi à l'ensemble des équipes de l'école, aux administrateurs et aux différents groupes de travail qui ont permis la finalisation en miroir de ces documents stratégiques et synthétiques, très concrets, qui traduisent bien les ambitions, les valeurs, et les projets de l'École pour la période 2019-2023. Le COP poursuivra sa formalisation d'ici le mois d'octobre, et j'ouvre le débat sans plus tarder sur le PSE et les orientations du COP. Voulez-vous ouvrir le tour de table, Madame la Secrétaire générale ?

Mme FOURCADE.- Merci beaucoup, Monsieur le Président, Monsieur le Directeur, Mesdames et Messieurs les administrateurs.

Tout d'abord, un travail très dense a été réalisé avec l'ensemble des services de l'École et avec les ministères pour aboutir à cette présentation. Du côté des ministères, nous avons souhaité cette distinction entre le projet stratégique qui vous appartient, qui est le document de l'École, et le contrat d'objectifs et de performance de manière à montrer ce qui relève de la contractualisation entre l'État et l'École, et ce qui est plus détaillé, plus précis dans le PSE. Il est important que les deux documents soient en cohérence ; Laurent Chambaud l'a bien montré dans sa présentation. Néanmoins, notre souhait est que le COP soit davantage resserré sur les points sur lesquels il est important de contractualiser. Je ne vais pas revenir sur l'ensemble des points, mais je me tiens à votre disposition pour l'évoquer.

Tous les points nous semblent importants puisqu'ils figurent dans ce COP. Il m'a semblé important d'avancer aussi vite que possible sur les orientations, car c'est la finalité de l'action de l'École qui est importante pour tous, raison pour laquelle le débat sur les objectifs qui figureront dans le COP d'aujourd'hui est essentiel. En revanche, le COP ne sera complet que lorsque l'on aura des éléments d'éclaircissement et de visibilité sur le modèle économique. Pour cela, nous sommes soumis aux contraintes de préparation du projet de loi de financement de la Sécurité sociale (PLFSS) qui est en cours de préparation. Ma proposition est de revenir devant vous après ce premier échange d'aujourd'hui sur les orientations stratégiques en finalisant complètement en octobre ce projet de COP et y ajoutant les éléments du modèle économique sur lesquels nous aurons abouti à la rentrée. Voilà la raison pour laquelle nous avons ce phasage :

- un projet stratégique qui appartient à l'établissement (PSE) ;
- le contrat d'objectifs et de performance (COP) dont les orientations font l'objet de la contractualisation avec les tutelles des deux ministères, mais auquel il manque une jambe, et il est important pour nous de travailler avec vous à la bonne adéquation missions-moyens. Il est crucial de commencer par les missions, mais nous ne pouvons nous mettre d'accord sur elles qu'après l'échange sur les moyens.

Sur le fond, nous pourrions revenir sur les différents sujets si vous le souhaitez.

Mme ROUSSEL.- Concernant le PSE, vous avez évoqué qu'il était le résultat d'une construction collective et partagée. J'ai le sentiment que c'est plutôt le résultat d'un essai de construction collective et partagée. Il me semble que je ne trahis pas la pensée de la plupart des personnels d'enseignement et de recherche en disant que l'on a eu une faible implication, malgré les efforts de la direction, et c'est un vrai problème. De mon point de vue, cela s'explique par le poids économique en termes de finances et d'ETP : une partie des personnels d'enseignement et de recherche se disent « à quoi bon réfléchir en termes de stratégie puisque, de toute façon, on nous dira l'année prochaine que l'on ne peut pas faire ceci ou cela ». Cette dimension se diffuse de plus en plus largement : cela fait huit ans que je suis dans cette école, et je constate qu'un vrai désenchantement gagne.

Le deuxième point concerne l'incitation permanente à la mobilité. Cela révèle une contradiction : il faut que les enseignants-chercheurs soient mobiles, c'est un signe d'excellence et de dynamisme pour ceux qui ont une dimension universitaire. Ceux issus de la fonction publique ne doivent pas être trop éloignés du terrain pour faire des retours de terrain aux fonctionnaires en formation. Aussi, pourquoi s'engager dans une réflexion stratégique de quatre ans si depuis deux ans que la personne est là, on lui dit que ce serait bien qu'elle parte bientôt ? Je ne mets pas les personnes en cause, mais la tension est inévitable vu la difficulté à essayer d'obtenir deux objectifs contradictoires. Je n'irai pas utiliser l'expression de « *injonctions paradoxales* », mais nous n'en sommes pas loin.

Je reviens sur ce que j'ai dit tout à l'heure : étant parisienne, je ne révèle peut-être pas l'ensemble de la vision des enseignants et chercheurs, mais j'ai quand même l'impression que c'est une vision assez partagée. La surcharge de travail est réelle pour tout le monde. Nous avons eu tellement peu de monde aux dernières assemblées générales de personnels d'enseignement et de recherche que nous n'avons pas réussi à nous impliquer, à nous motiver pour essayer d'organiser quelque chose afin de débattre des propositions de projet stratégique, car nous n'avons de toute façon qu'un cinquième des enseignants-chercheurs. De mon point de vue, nous ne pouvons pas nier ce problème.

Ensuite, je voulais insister sur la dimension « santé » du projet stratégique. Certes, c'est une école de santé publique, mais on entend souvent derrière cette question la santé uniquement au sens de soins et d'absence de maladies, c'est-à-dire que cela ne correspond pas à la définition générale de l'OMS. Or, on oublie que l'on forme des inspecteurs de l'Action sanitaire et sociale (IASS) qui devront s'occuper jusqu'à preuve du contraire d'une grande dimension sociale. Les directeurs d'établissement social et médico-social aborderont aussi du social. Quelques entrées ont été ajoutées dans le projet stratégique, notamment à la demande des membres du département Sciences humaines et sociales (SHS), mais on sent que ce n'est pas véritablement approprié. À la lecture du document, j'ai l'impression que l'on reste sur la dimension de la santé et des soins, et mes collègues du département SHS l'ont aussi ressenti ainsi lorsque nous en avons débattu les premières fois. De ma part, j'ai une petite résistance à être enthousiaste sur ce projet stratégique, et je crois que je ne suis pas la seule.

Ensuite, je joue un peu toujours la rabat-joie, c'est une position que j'adopte peut-être trop souvent dans ce CA, mais c'est aussi fait pour être un contre-pouvoir et pour entendre ce que l'on n'a pas envie d'entendre. Cette terminologie mériterait d'être présentée à des passionnés de la sémantique, il n'est question que de « *excellence* », « *qualité* », « *renforcer* », « *développer* », « *dynamiser* ». Certes, l'objectif n'est pas de faire moins bien, mais je m'interroge : n'est-on pas en train de développer une langue de bois, une espèce de novlangue où l'École va finir par se mettre dans la même position que certaines agences de santé, c'est-à-dire ne plus entendre les préoccupations sur les agénésies du membre supérieur, sur le Mediator, etc. À force de vouloir trop bien faire, est-ce que l'on n'oublie pas de regarder ce qui est problématique ? J'ai une préoccupation vis-à-vis de ce projet stratégique : les deux premiers points sont largement partagés par une partie des enseignants-chercheurs, j'ai moins discuté du troisième avec mes collègues, mais je ne dois pas être la seule à penser ainsi. Cette documentation trop parfaite finit par tomber des mains.

En résumé, les trois principaux sont : la difficulté à construire du collectif, la part du social dans la santé publique est à mon avis trop faible, et est-ce que l'on regarde ce que l'on n'arrivera pas à atteindre au lieu de dire que l'on y arrivera et que l'on va tout améliorer ?

Après ces commentaires, j'ai une question. Vous avez parlé de développer l'accueil des étrangers, de l'international. En dehors du MPH, les enseignements ne sont que francophones ; or, les francophones sont peu nombreux dans l'Union européenne : est-ce que cela veut dire que l'École envisage de faire comme certaines universités, c'est-à-dire que nous n'appliquerons pas la demande d'augmentation massive des droits d'inscription en master pour les étrangers des pays non francophones ? Sinon, je ne vois pas comment attirer des personnes du monde francophone pour les masters avec les droits d'inscription que l'État

souhaite diffuser. Quant aux postes de fonctionnaires, ils ne sont pas non plus accessibles aux francophones (hors Union européenne).

M. LE RAT.- Je tiens à remercier Mme Fourcade pour son analyse de la situation de façon très synthétique. Je partage complètement votre point de vue, et je pense que nous sommes tous d'accord autour de la table : il manque une jambe. Ce qui m'inquiète un peu plus, c'est qu'il s'agit d'un PSE et d'un COP 2019-2023. On est au milieu de l'année 2019, cela fait donc déjà six mois. Nous nous rendons compte que plusieurs actions présentées par Laurent Chambaud sont déjà engagées, notamment avec les ARS. Nous pouvons nous poser la question suivante : que faisons-nous en attendant d'avoir un modèle économique stabilisé ? Est-ce que nous nous mettons en réserve de la République et attendons la bonne nouvelle ? Est-ce que nous continuons à avancer ? J'ai mon opinion, mais vous voyez bien que nous sommes confrontés à une difficulté, quelles que soient les instances où sont présentés les documents, *a fortiori* en comité technique. Votre analyse reflète les votes du dernier comité technique, à la fois pour le PSE et le COP. Personnellement, j'adhère aux axes identifiés : oui, c'est intéressant, nous devons aller vers cela, mais avec quels moyens ? Merci pour votre analyse, Madame Fourcade, nous sommes d'accord.

M. BALLEREAU.- Tout d'abord, le travail nous permet de voir la stratégie, et c'est un point extrêmement positif pour les différents volets de l'École.

Ensuite, le positionnement international développé par le directeur général est excellent : on ne peut pas disjoindre cette partie d'un positionnement international de la santé en général. Si on laisse l'EHESP partir toute seule sur des positionnements internationaux, quel que soit son niveau, elle va se retrouver en rase campagne si on n'inclut pas dans les politiques de santé la notion du développement à l'international. Nous aimerions toujours connaître les pays concernés : il faut aller au-delà des pays francophones. Même si plus aucun pays de l'Union européenne n'a comme langue unique officielle l'anglais — l'Irlande en a deux, les autres ont d'autres langues —, c'est quand même le véhicule de travail de presque tout le monde.

Le point suivant porte sur la cohérence avec les autres politiques. Pour être dans Santé publique au niveau international, tous les établissements ne sont pas Johns Hopkins Hospital.

Ensuite, lorsque l'on parle de compétences en santé ou de formation, la santé dépasse le sanitaire. Il est probablement temps de définir le champ de la santé du côté de l'ensemble des acteurs privés pour la formation continue. J'en viens à l'opérateur de compétences en santé : la définition correspond à santé et médico-social, c'est-à-dire qu'elle est plus élargie et essentielle, mais quels sont les moyens ?

La partie stratégique qui a représenté un travail important est disjointe du contrat d'objectifs et de performance. D'ailleurs, même si l'on ne dit plus « *contrat d'objectifs et de moyens* », quels sont les moyens ?

Je finis par une note d'humour : pourquoi employer le mot « *tutelle* » ? La tutelle concerne un incapable majeur. Lorsque l'on voit le niveau de l'École et sa stratégie, je n'ai pas l'impression que c'est un incapable majeur. Ne pourrions-nous pas parler de « *ministère de rattachement* » ? Changer la sémantique pourrait faire évoluer les idées.

Mme MEUNIER.- Je voudrais faire un point de méthodologie par rapport à ces deux sujets. Si je vous ai bien écouté en ouverture de cette séance, Monsieur le Président, Madame Fourcade, vous dissociez le projet stratégique de l'établissement, c'est-à-dire les orientations stratégiques, du COP. Devons-nous nous prononcer aujourd'hui sur les deux ? Que présentez-vous clairement au vote ?

Puisque la direction de l'École nous propose un projet stratégique d'établissement qui est de son ressort, nous nous prononçons, mais le COP n'est pas mûr : sera-t-il repoussé ? Revoté ? J'aimerais que tous les administrateurs soient bien au clair sur ce qui est attendu de nous aujourd'hui : est-ce que nous nous prononçons sur le PSE et sur le COP ou uniquement sur le PSE ? Madame Fourcade, compte tenu de tous les éléments d'appréciation évoqués, il n'est pas mûr, il lui manque une jambe, et nous serons à la revoyure à la rentrée. Sous réserve de

cette réponse, je pense que nous pourrions développer plusieurs remarques sur l'un ou l'autre, ou l'un sans l'autre.

M. DEBEAUPUIS.- Il vous est proposé dans l'ordre du jour rectifié deux votes et deux délibérations : la première pour valider le PSE qui appartient à l'École ; la seconde sur les orientations du COP.

Mme la Secrétaire générale a proposé un vote en deux temps : si vous en êtes d'accord, aujourd'hui, ce sera une validation des orientations contenues dans le projet de COP. Ce document vous sera présenté en octobre pour validation, éventuellement avec des ajustements. Il n'a pas vocation à être réécrit d'ici là sauf élément de débat qui apparaîtrait aujourd'hui, mais il sera davantage éclairé, modifié peut-être. En tout cas, l'École et le Conseil d'administration tiendront compte de ce que vous direz aujourd'hui, ainsi que les deux ministères avec lesquels tout ce travail a été mené de façon conjointe.

En résumé, nous vous proposons de procéder en deux temps s'agissant du projet de COP ; les ministères et la direction n'ont pas envisagé une signature dans la foulée de ce conseil d'administration. Par définition, ce projet éventuellement modifié sera signé après le 10 octobre, sous réserve que cette façon de procéder vous convienne.

Mme MEUNIER.- Vous nous demandez de voter uniquement sur la colonne de droite, c'est-à-dire les orientations de l'École sans savoir sur quoi l'État sera en capacité de contractualiser, cela n'a pas de sens. Puisque le COP est la traduction du projet stratégique de l'établissement, pourquoi ne pas concentrer notre débat dessus, puis nous reverrons le COP lorsque les choses seront plus complètes à la rentrée ?

Mme FOURCADE.- J'ai deux éléments de réponse. Tout d'abord, il me semble que les COP précédents ne comportaient pas de partie « moyens » puisque ce n'était pas des contrats d'objectifs et de moyens comme l'a souligné M. Ballereau. De ce que l'on m'a dit, les COP précédents ne comportaient que des parties stratégiques. L'intérêt est de voir si l'École et ses ministères de référence sont bien d'accord sur les grandes orientations à privilégier. Par exemple, par rapport aux formations, cela veut dire que l'État s'engage en termes de formations sur une réingénierie des compétences pour que l'État travaille à la réingénierie des formations en termes de blocs de compétences. C'est une orientation forte sur laquelle l'École et les ministères sont d'accord, et il est important que les administrateurs le valident ou pas. Ce qui est présenté aujourd'hui présente les directions prioritaires qui peuvent nous rassembler. Je rappelle que les COP précédents s'arrêtaient à ce niveau.

Cette année, compte tenu du changement des modalités de financement de l'École à partir de l'année prochaine qui soulève des interrogations, et du fait qu'un déficit a été constaté ces dernières années, il nous a semblé qu'il n'était pas possible de faire comme les fois précédentes et d'avoir un COP qui ne soit que sur les objectifs. C'est pourquoi nous proposons que l'approbation du COP par le CA se fasse à la rentrée lorsque l'ensemble des sujets financiers et économiques sera stabilisé.

Néanmoins, il nous semblait intéressant d'avoir aujourd'hui un échange pour vérifier que la direction a bien partagé. Nous ne vous demandons pas de voter sur une partie du COP aujourd'hui, puis sur une autre en octobre, nous souhaitons une première validation sur les orientations stratégiques, c'est-à-dire : est-ce que les administrateurs de l'École valident le fait que nous allions dans ce sens ? Puis, nous proposerons un vote sur l'ensemble du COP lorsqu'il sera complété.

M. DEBEAUPUIS.- De surcroît, comme vous l'avez vu dans l'ordre du jour, en accord avec les deux ministères de tutelle, l'École exprimera les points-clés du modèle économique qu'elle attend dans le cadre de son débat d'orientations budgétaires 2020 : rebasage, phasage et moratoire sur les rendus d'emplois en 2020, phasage de la réduction des dépenses de fonctionnement, etc. Ces réponses sont encore attendues dans le cadre de la préparation du PLFSS ou du PLF, elles seront exprimées tout à l'heure pour compléter votre information.

Si cette proposition vous met mal à l'aise, nous vous proposons de ne pas délibérer sur les orientations contenues dans le projet du COP si elles ne vous paraissent pas mûres à la lumière des éléments rappelés.

M. MESURÉ.- Tout d'abord, je voudrais vous remercier, Madame Fourcade, pour la clarté de vos deux interventions. Elles sont très utiles, car c'est la première fois que nous avons l'occasion d'avoir vraiment un échange ouvert ; il faut travailler de plus en plus comme cela.

Vous avez soulevé le problème de la nécessité absolue de retrouver un système économique suffisamment pérenne pour avoir quelque chose qui tienne la route, notre COP allant jusqu'en 2023. Tout ce que vous nous avez dit était plein de bon sens : ce PSE est de grande qualité et très ambitieux parce qu'il n'engage pas les moyens, il fait comme si nous les avions. Vous avez dit quelque chose d'extrêmement important : c'est vrai que nous n'avons pas eu de difficultés au précédent COP, mais nous avons eu un débat lors du précédent conseil parce que nous nous sommes aperçu que nous avions eu à deux reprises des obligations de réduire de façon drastique notre fonds de roulement : la dernière semaine pour la première année, puis en septembre la deuxième année, on nous a mis en demeure de réduire la voilure et de supprimer près des deux tiers de notre fonds de roulement. Le conseil d'administration est extrêmement ému lorsqu'il constate que la trésorerie actuelle ne permettrait pas de payer un mois de salaire des personnels ! L'École n'a jamais connu cette tension, et c'est une différence absolument considérable.

Je crois que cela relèverait du bon sens de ne pas voter sur les orientations en attendant d'y voir plus clair. Vous avez parlé du changement de financeur : cette instance n'a pas été saisie de cette modification, on nous a dit un beau jour que c'était maintenant la Sécurité sociale qui allait financer l'École. Moi qui suis dans plusieurs organisations parapubliques depuis des années, c'est quand même une grande première pour moi de voir « débarquer » un nouveau financeur. Pour essayer d'avancer dans une communication que vous avez entamée avec nous, lorsque l'on fait des prévisions à quatre ou à cinq ans au XXI^e siècle, il est normal de débattre de la même façon avec notre nouveau financeur qu'avec vous. Nous pourrions démarrer, mais nous sommes dans une prévision à cinq ans.

Ce ne serait pas sérieux de la part du Conseil de voter aujourd'hui sur les orientations, mais cela ne pose aucun problème d'avoir un débat ouvert à ce sujet compte tenu de la qualité du projet. Je pense qu'il faudra les voter en même temps que le budget, une fois que nous aurons un éclairage sur notre devenir économique.

M. CHAMBAUD.- Je souhaite conforter ce qui vient d'être dit par Mme Fourcade et M. Mesuré, nous en avons d'ailleurs parlé lors du comité technique : nous sommes dans une situation très différente de celle du COP précédent. À l'époque, le document élaboré affichait plusieurs ambitions et recentrages de l'École puisque nous avons fermé plusieurs choses pendant ces cinq années. C'était uniquement un contrat d'objectifs. Je remercie nos tutelles, car nous avons véritablement une discussion sur les possibilités pour l'École de développer ces chantiers ces cinq prochaines années ; c'est vraiment quelque chose de différent.

Je vous parle avec beaucoup de franchise positive : j'aurais préféré avoir les deux au même moment. Cela aurait été plus logique, mais j'entends aussi des arguments. Dans le contexte de la bascule, notamment sur le financement principal de l'École, deux éléments sont très importants :

- comment fixer le budget 2020 ? Je parle sous votre contrôle, mais je pense qu'il donnera des orientations sur la façon dont cela se fera les années suivantes après cette bascule. Je préfère que nous fassions cela en prenant un peu de temps plutôt que de rater ce virage ;
- aurons-nous des moyens pour mener à bien certains sujets ? Je reviendrai sur les arguments présentés, mais ce sera la décision de l'École. Nous souhaitons réaliser certaines choses, mais si ce n'est pas possible, nous ne les accomplirons pas, et nous le dirons en toute honnêteté, car cela doit être discuté dans le cadre d'une négociation.

M. PRÉVOTEAU.- Avant toute chose, je tiens à souligner la qualité des travaux menés par l'École. Ce document est riche, et particulièrement ambitieux ; nous pourrions en décliner une bonne partie en actions concrètes. Dans les établissements publics de santé, on élabore des projets d'établissement, puis on a des contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens. Même si c'est l'ancienne vague, un parallèle se déroule entre la volonté de l'établissement et sa stratégie, puis sa déclinaison opérationnelle et concrète.

Ensuite, je tiens à remercier Mme la Secrétaire générale et M. le Président pour leur écoute. Il est vrai que nous ne pouvons pas voter un document qui serait la déclinaison d'un autre avec de petites différences. À mon sens, lorsque le COP sera voté, il convient qu'il soit la déclinaison peut-être un peu plus opérationnelle. Le projet stratégique comporte plusieurs axes, il peut être très complet, et on peut encore le compléter. Le COP ne devrait-il pas être ensuite sa déclinaison plus opérationnelle en prévoyant une évaluation et en ciblant des actions plus que d'autres ? Ainsi, certains éléments ne figurent pas dans le projet stratégique, mais dans le COP, notamment l'adaptation du *management* à la nouvelle gouvernance. On retrouve la dimension territoriale dans le COP, et pas dans le projet stratégique.

Il me paraît important de souligner trois points :

- on ne peut pas déconnecter ce projet stratégique de la partie financière et de sa visibilité financière ;
- ce projet stratégique doit réaffirmer des logiques de notre école : des logiques de formations de métiers, des logiques d'accompagnement de professionnels ;
- il est important que ce projet stratégique insiste sur le *management* pour avoir, à travers le *management* et les métiers, une projection vers ce que nous pourrions vouloir, comme nous en avons parlé ce matin dans le cadre de la mission de Frédéric Thiriez. Est-ce que nous nous positionnons dès aujourd'hui dans ce projet stratégique ? Ce matin, nous avons dit qu'il fallait que nous soyons acteurs et que nous posions les choses.

À ce stade, il me paraît important de compléter ce projet stratégique avec quelques points (*management*, finances, etc.) afin que le COP soit ensuite la traduction opérationnelle, mais peut-être en ciblant. En effet, comme l'a dit M. le Directeur, nous ne pourrions pas le faire sans des moyens, mais comment arbitrer entre une logique de santé publique et une logique de *management*, par exemple ?

M. DEBEAUPUIS.- Avant de poursuivre le tour de table, je rappelle que nous vous soumettons pour délibération uniquement le projet stratégique d'établissement puisque cela convient à tous.

M. THOMAS.- Merci, Madame la Secrétaire générale, de votre présence. Je serai bref, c'est juste pour m'assurer que nous ne voterons pas le COP : il lui manque une jambe, il nous semble un peu bancal. Je rejoins les propos de Vincent PrévotEAU sur les sujets du budget, des métiers et du *management*, et des évolutions à venir, notamment la mission de M. Thiriez.

À ce sujet, Madame la Secrétaire générale, je me permets de vous poser une question que j'ai posée ce matin au point d'actualités dédié à la mission Thiriez : à ce stade, quelles sont les positions du ministère de rattachement de l'École puisque l'EHESP a été auditionnée ? Mme Quiot m'a expliqué qu'elle ne pouvait répondre, et je peux tout à fait le comprendre. J'ai demandé à M. le Président de remettre ce point à l'ordre du jour cet après-midi, pendant quelques minutes. Comme il figure dans ce diaporama, je saisis cette occasion.

Mme FOURCADE.- J'ai rencontré M. Thiriez et ses collègues, il doit remettre ses conclusions fin novembre. Il est pour le moment est train de travailler sur des diagnostics. Lors de la discussion que j'ai eue avec lui, nous n'avons pas évoqué de position sur les solutions puisque c'est justement l'objet de la mission ; nous avons convenu de nous revoir après l'été. Pour l'ensemble des champs des ministères sociaux, j'ai évoqué plusieurs points de vigilance ou d'attention.

Premièrement, il me semble très important d'avoir de la mobilité entre les fonctions publiques (État, territoriale, hospitalière) et au sein des carrières. Travailler sur des formations par blocs de compétences — ce que l'on retrouve exactement dans votre projet stratégique — permet d'avoir des compétences qui se construisent tout au long de la vie. Il me semble que ce qui est proposé par l'EHESP et qui fait partie des réformes de la formation professionnelle doit être repris pour l'ensemble des formations des cadres supérieurs de l'État.

Deuxièmement, dans cette stratégie de blocs de compétences, avoir un moment de regroupement sur la partie commune des formations des dirigeants publics (qu'est-ce que le service public, le *management* public, les enjeux de service public ?) Par contre, je ne sais pas à quel moment cela doit se dérouler : est-ce que cela doit se tenir avant les formations dans les écoles, ou se dérouler comme dans d'autres pays dans un moment de formation continue, cinq ou dix ans après la première formation ? Toutes ces possibilités doivent être travaillées.

Troisièmement, les cadres du service public ne sont pas simplement des *managers*, des responsables, ce sont aussi des compétences métiers extrêmement importantes. Il me semblait essentiel de préserver la capacité de développer des compétences métiers sur l'ensemble de nos champs d'intervention. Ainsi, j'ai cité les compétences autour de la santé publique développées dans cette école, j'ai également parlé dans un autre champ de l'Institut National du Travail de l'Emploi et de la Formation professionnelle (INTEFP) et de l'École nationale supérieure de Sécurité sociale (EN3S). Ces compétences métiers doivent être en relation avec l'évolution des savoirs et l'innovation ; ce lien avec la recherche est donc important. Il ne faut pas considérer que tous les cadres de la fonction publique peuvent avoir une formation générale polyvalente qui en ferait des *managers* interchangeables. C'est important dans une carrière d'avoir des moments de regroupement, il doit exister des passerelles et des évolutions, et il me paraît fondamental de préserver pour ces formations métiers des pôles d'excellence sur la santé publique comme l'EHESP.

Voilà ce que j'ai dit à ce stade de la réflexion, ce sont des points d'attention, des points de vigilance. M. Thiriez souhaite nous revoir lorsqu'il aura avancé dans sa réflexion.

J'ai oublié un dernier point que j'ai évoqué, j'y suis extrêmement attachée, c'est la possibilité d'avoir des évolutions internes dans la formation continue, la promotion interne ne doit absolument pas être déconnectée de la formation initiale des cadres. Cela va évidemment avec le reste (blocs de compétences, développement des compétences tout au long de la vie), mais il faut veiller à préserver la promotion interne au sein des fonctions publiques, car c'est très important pour le développement des compétences au sein de la fonction publique.

Voilà les points sur lesquels je me suis exprimée lors de cette première rencontre avec M. Thiriez.

M. PRÉVOTEAU.- Je tiens à vous remercier, Madame la Secrétaire générale, de ces propos qui marquent bien que c'est une école de formation de métiers spécifiques, ce sont des compétences spécifiques, pas forcément interchangeables, et une notion d'administrateur en tout ne serait pas forcément adaptée. Il me paraît d'ailleurs intéressant que ce point fasse partie des orientations du projet stratégique en précisant qu'il s'agit bien d'une école de formation de métiers spécialisés, et pourra en découler un point spécifique sur le *management* et l'adaptation du *management* au travers des métiers auxquels l'école forme, pour favoriser les mobilités inter-fonctions publiques.

M. DE WILDE.- Je reprends les propos tenus lors de notre dernière rencontre à l'initiative de la FHF où vous étiez, Monsieur le Président et Monsieur le Directeur. J'avais salué le bon niveau de maturation de la partie « orientations stratégiques » tout en regrettant qu'une personne non initiée lisant ce document se demandera à quels métiers l'EHESP forme, ce n'est pas cité une seule fois. Or, cela mériterait quelques petites insertions pour préciser que l'École forme des fonctionnaires de l'État ou de la fonction publique hospitalière, cela peut intéresser d'autres personnes de ce cénacle. J'insiste parce que l'on n'a plus de sujet sur la

dualité de notre école, mais il faudrait peut-être insister sur le fait qu'elle forme des fonctionnaires de l'État et de la Fonction publique hospitalière, et les nommer.

Mme MEUNIER.- Puisqu'il s'agit de se prononcer sur le projet stratégique, je partage ce que vient de dire mon collègue. De plus, je souhaite saluer le travail réalisé par l'École et l'effort de travail collégial, même si c'était un peu compliqué.

Les orientations stratégiques qui figurent dans le document présenté correspondent à des échanges tenus en plusieurs lieux, dont le séminaire de ce Conseil, et restent dans la continuité des précédents.

Pour la CFDT, nous avons plusieurs remarques.

Dans le prolongement de ce que vient de dire Pascal De Wilde, le premier axe nous semble développé, voire sous-présenté, par rapport aux deux autres. À le lire, on voit qu'il développe énormément les modalités, les moyens, et les techniques pédagogiques, mais la finalité apparaît beaucoup moins. On ne cite pas les métiers auxquels on forme, ni à qui s'adresse l'offre de formation continue et l'offre de formation académique. Finalement, cette orientation stratégique manque de sens.

Ensuite, les méthodes, l'organisation, les formes de la pédagogie sont extrêmement importantes, il s'agit bien d'une école. Il ne s'agit pas de le remplacer par autre chose, mais la finalité de la première orientation nous paraît un peu sous-dimensionnée par rapport aux deux autres parties. Il faut mettre en lien cette finalité avec la forte évolution du contexte que nous vivons dans tous les métiers, que ce soit celui des Inspecteurs de l'Action sanitaire et sociale (IASS), des Directeurs des Soins, des Directeurs d'établissement social, sanitaire et médico-social (D3S), des attachés, des directeurs d'hôpital. Nous sommes dans un contexte en très forte évolution, cela va très vite.

La réflexion sur les grands axes du *management* devrait faire partie des finalités de cette première partie. Il aurait été appréciable d'y voir plus de choses qui sur la manière dont l'École accompagne et forme initialement les acteurs que nous sommes dans les évolutions du management. La Qualité de Vie au Travail (QVT) et Ressources humaines sont des sujets que l'on voit tous les jours sur le terrain, ainsi que la territorialisation, l'inclusion. Ensuite, je pense que l'École a un rôle essentiel à jouer dans le fait de favoriser l'émergence du *leadership* médical et paramédical pour nous former et former ces acteurs à prendre des responsabilités là où ils n'osent pas aujourd'hui ou ne souhaitent pas forcément le faire.

Ensuite, je sais que le chapitre concernant la dynamisation de la vie du campus n'a pas à figurer dans un projet stratégique d'établissement. Mais si l'on veut une vie de campus dans laquelle les étudiants et les élèves se retrouvent et s'engagent, il faut aussi penser à leurs conditions matérielles, notamment à celles des élèves fonctionnaires. Je le répète puisque vous êtes là aujourd'hui, Madame, et que vous allez entamer des discussions sur le rebasage budgétaire de l'École : intégrez l'alignement du régime indemnitaire sur celui des autres écoles comparables. Cela fait trop longtemps que cette évolution est attendue, elle est légitime et équitable.

Puis, je partage quelques réserves sur le contexte dans lequel ce document nous est présenté. Je voudrais réinsister sur les aspects budgétaires sans refaire les débats du conseil d'administration extraordinaire du mois de février. Madame la Secrétaire générale, vous aviez souligné qu'à la fin du cycle que représentait le budget 2019, lié à l'achèvement du COP en cours, vous ouvriez la page de la concertation. La situation financière de l'École est aujourd'hui connue, nous partageons tous les constats et nous ne pouvons plus accepter de prendre ce nouveau cycle d'orientation, et donc d'exécution budgétaire pour plusieurs années dans les mêmes conditions avec une affectation de produit exceptionnel et des reprises de fonds de roulement pour permettre des budgets de repli. L'État qui valide les orientations stratégiques de l'École doit au CA et à toute sa communauté une réponse budgétaire adaptée aux ambitions qu'elle va soutenir au travers de cet engagement.

Enfin, je partage la question de l'interfiliarité et de la spécificité métier de l'École comme cela vient d'être évoqué par mes collègues.

Mme PERSONNIC.- Nous ne pouvons être que d'accord avec ce qui a été dit. Nous voulions juste insister sur le fait que, malheureusement, le PSE a été porté à la consultation des élèves en janvier, c'est relativement tôt lorsque l'on vient d'arriver en formation. Il nous semble que nous n'étions pas élus pour nous prononcer sur ce projet.

Concernant l'orientation stratégique n°4 (dynamisation de la vie du campus), nous souhaiterions quelque chose de plus ambitieux au niveau des conditions matérielles. Par conséquent, les élèves s'abstiendront.

Mme ROUSSEL.- Je voudrais revenir sur ce qui a été dit sur les métiers. D'une part, il ne faut pas oublier que l'École a deux jambes, elle ne forme pas que des fonctionnaires, les étudiants représentent la moitié des effectifs. Parmi les fonctionnaires, ils n'auront peut-être pas tous des fonctions de *manager*, il est essentiel de se souvenir que l'EHESP n'est pas qu'une école de *management*.

D'autre part, parmi les étudiants formés, on a une très grande variété de sorties. Je suis tout à fait d'accord pour que l'on retrouve davantage les métiers, mais il ne faut pas laisser penser que l'on ne forme que des directeurs d'hôpital et des directeurs d'établissement médico-social. Il ne faut pas oublier la dimension universitaire de cette école et la variété des destins des élèves qui sortiront de masters.

M. DEBEAUPUIS.- C'est encore un peu désincarné dans le texte, cette diversité pourrait être mieux valorisée.

M. GURZ.- Je salue le travail de l'École pour la qualité de document très riche et très complet. Je voulais remercier Mme la Secrétaire générale pour sa remarque sur la promotion interne, car elle est très importante pour les fonctionnaires, c'est aussi une des voies de diversification. Le nombre de promotions internes pourrait être augmenté ainsi que les voies d'accès en facilitant la voie des préparations aux concours. De même, il faut mettre en avant l'égalité hommes/femmes, car nous notons une difficulté pour accéder aux emplois supérieurs par la promotion interne. Nous avons vraiment quelque chose à creuser du côté de la promotion interne dans le cadre de cette réforme.

Ensuite, au niveau des voies d'accès, il faut mettre en évidence qu'il faut un socle commun pour un esprit de promotion, et non tout individualiser.

Au niveau des formations, il faut tenir compte du terrain et de la vision des intervenants (élèves et professionnels), notamment pour les stages avec, par exemple, une alternance une semaine/trois semaines.

En termes de recrutements, il faudrait les faire six à huit mois avant la sortie de l'École, et prendre davantage le pouls du terrain et des élèves.

M. le Directeur a évoqué le COP précédent, mais la trésorerie est passée de 18 millions à 4 millions d'€, c'est-à-dire que l'École a pu mener ce COP avec des moyens propres, mais ce n'est plus possible aujourd'hui. Comme l'a rappelé M. Mesuré, la trésorerie de l'École correspond à peine à un mois de fonctionnement. Par conséquent, si l'on vote un COP sans les moyens, l'École ne pourra plus le faire sans ces moyens, d'où la nécessité du rebasage.

Enfin, la dotation de l'Assurance Maladie est passée de 10,3 millions en 2013 à quelque 7 millions en 2016, et 8,5 millions maintenant. La difficulté n'est pas que l'École soit mal gérée, la Direction a recherché des ressources propres et diminué les dépenses. Néanmoins, sans un rebasage de 2 millions, je ne vois pas comment mettre en place toutes ces orientations stratégiques ambitieuses.

M. FOUÉRÉ.- J'ai trouvé que le document est de très bonne qualité : il se lit facilement grâce à un gros travail des équipes. Néanmoins, il est très ambitieux sur les différents volets des

orientations stratégiques et leurs déclinaisons tant au plan local que national. Je vais prendre deux exemples pour faire le lien avec la difficulté de construire le COP.

Premièrement, le projet dispositif inter-régional de recherche, d'évaluation et d'expertise en santé (DIREES) du Grand Ouest est pertinent sauf qu'il n'a pas encore été présenté aux instances techniques de mon ARS, j'ignorais qu'il allait se développer, j'en prends acte. Il est nécessaire de l'articuler dans le montage avec le COP pour expliquer comment il fonctionnera en termes de moyens. Je pense qu'un travail est à mener sur le COP pour cet exemple.

Deuxièmement, par rapport à l'option Administration de la Santé, plusieurs élèves devront arriver au 1^{er} novembre 2019 ou au 1^{er} novembre 2020 dans le cadre de leur formation initiale. Leur impact a peut-être déjà été anticipé sur le long terme, à mettre en échéance jusqu'en 2023, et à inscrire directement dans le COP. À mon avis, le travail de traduction financière n'a pas été réalisé ou il faut l'affiner, entrer dans le détail.

Même si les formations n'apparaissent pas dans ce document, l'École n'a pas oublié de lister toutes ses formations dans son projet stratégique. Nous pourrions nous prononcer au niveau des filières État sur le projet stratégique. Par contre, nous rejoignons les collègues de la CFDT : en l'état, nous ne pouvons pas voter le COP puisque les indications données actuellement ne permettent pas de valider le projet stratégique au plan des moyens et des ressources humaines.

M. DEBEAUPUIS.- Très bien, Monsieur Fouéré. Je rappelle que nous sommes uniquement sur la délibération portant sur le projet stratégique d'établissement.

M. CHAMBAUD.- Merci pour tous ces commentaires. Je voudrais ajouter deux ou trois remarques générales, puis une ou deux très spécifiques.

De manière générale, je vous remercie de votre intérêt, je suis très heureux que vous ayez lu le document avec beaucoup d'attention. Nous avons à assurer un équilibre difficile entre le fait d'être une école qui forme des hauts fonctionnaires dans le domaine de la Fonction publique d'État et de la Fonction publique hospitalière, et des personnes venant d'autres domaines. Par exemple, tout ce que nous faisons sur le niveau primaire et ambulatoire nous amène de nouveaux publics. Pour lister les métiers, il suffit de regarder la plaquette de l'École. Faut-il les lister dans le projet stratégique ? J'ai une petite interrogation. Par contre, nous pouvons affirmer que nous continuerons à l'assurer, et que c'est un élément important, nous pouvons « rephraser » ces éléments.

Je perçois aussi que cela fait partie de la dynamique de l'École : d'un côté, la composante professionnelle dit « vous n'insistez pas assez sur les métiers que vous faites » ; de l'autre, notre côté « grand établissement de l'enseignement supérieur » nous incite à faire en sorte que cette école soit reconnue comme faisant partie de toutes les écoles de santé publique en France et dans le monde. Nous sommes confrontés chaque fois à cet exercice difficile.

J'entends ce que vous dites, et il faut faire attention à avoir cet équilibre. Vous dites que le premier axe n'est pas assez développé, mais nous développons les trois axes, et nous avons mis en place le premier avec tous les éléments que vous avez mentionnés. Je suis ouvert à toute proposition venant de votre côté pour le clarifier, mais je le perçois de cette manière.

Ensuite, la remarque de Mme Roussel m'interroge et m'étonne. Dire que ce plan stratégique est une approche de la maladie, sans tenir compte de la santé en général ; c'est à mon avis, un document porteur d'une conception globale de la santé. Le troisième axe porte sur les politiques de santé de façon générale. Pour moi, elles impliquent aussi les déterminants sociaux. À la demande du ministère de la Santé, nous allons continuer à travailler autour de la cohésion sociale. Je sais que cela a été une discussion au niveau du département Sciences humaines et sociales (SHS), et nous en avons tenu compte après les échanges avec le chef de ce département. En tout cas, je n'arrive pas à comprendre le procès sur le fait d'avoir une « conception extrêmement restrictive de la santé comme absence de maladie » à moins de m'indiquer des éléments précis à changer.

Pour moi, ce sont des points importants. J'ai entendu ce que vous avez dit sur le manque d'allant, et je le comprends au vu des éléments donnés. Nous ne sommes peut-être pas au bon niveau, mais les modalités de participation étaient différentes de celles remontant à cinq ans. Nous avons privilégié le fait que la participation se fasse dans les entités (départements, services). En tout cas, un dialogue s'est bien tenu dans ces entités, peut-être avec une forme de désabusement et de désenchantement lié au fait que le COP précédent a développé des ambitions sans avoir discuté des moyens, ce que nous corrigeons cette fois.

Enfin, vous avez dit plusieurs fois que ce plan stratégique représente un gros travail. Certes, il est ambitieux, mais rien ne serait pire que le contraire. Nous avons besoin de nous projeter pour que l'ensemble des personnes avec lesquelles nous travaillons constate que cette école est en évolution. Elle se développe dans un contexte extrêmement difficile, et doit compter parce que la France n'a pas d'école de santé publique. L'EHESP est une école de santé publique extrêmement particulière dans le monde européen et international grâce à cet ancrage professionnel que l'on ne retrouve nulle part ailleurs. Je m'adresse à la composante professionnelle : nous avons besoin de cela, cela fait partie de notre identité, de ce qui fait notre spécificité. Dans ce contexte, je ne pense pas que le plan stratégique puisse être trop ambitieux, il faut qu'il le soit ! En fonction de ce qui sera discuté et négocié dans le cadre du COP, nous réaliserons certains objectifs.

Les administrateurs savent bien que nous avons réalisé un important travail d'évaluation du COP précédent dans un contexte où nous avons beaucoup de moyens au début. Puis, ils ont été réduits, et nous avons été en mesure de montrer ce que nous avons pu faire et ce que nous n'avons pas pu faire. C'est aussi un exercice de vérité : dans un contexte particulier, il faut que nous soyons capables de négocier des choses, de dire ce que nous allons réaliser et pas réaliser. Nous sommes redevables vis-à-vis du conseil d'administration et de notre communauté de ce que nous avons fait.

M. DEBEAUPUIS.- Merci, Monsieur le Directeur, pour cette conviction. En page 3 du document *Notre vision stratégique*, les missions de l'École sont rappelées, notamment : « 1. Assurer la formation des personnes ayant exercé des fonctions de direction, de gestion, d'inspection ou de contrôle dans les domaines sanitaires, sociaux ou médico-sociaux. » Au-delà de cette phrase concrète et incarnée, le Directeur s'engage à compléter le texte afin que les métiers dans leur diversité et sans exclusivité soient complétés sur ce terrain.

Mme LEFÉBURE.- Je n'ai pas beaucoup pris la parole aujourd'hui parce que l'emploi du temps est chargé, et c'est plus important que vous puissiez vous exprimer, mais la question de Pascal de Wilde nous interpelle sur les orientations stratégiques, et cela demande une clarification. Laurent Chambaud a expliqué que nous avons voulu afficher cette vision globale, large, de la santé publique pour ne pas rester confinés au sanitaire ni à certains statuts. Nous avons choisi les compétences plutôt que les métiers comme mots-clés dans tout ce projet.

Comme nous l'avons écrit, c'est un monde en évolution, en profonde mutation. Si l'on se déploie sur les compétences, cela nous rendra beaucoup plus agiles si les statuts et les métiers changent. Nous avons eu de grands débats en interne sur les métiers, nous les avons vus comme statiques. En revanche, les compétences nous semblent plus évolutives même si selon les définitions en sciences de l'éducation elles sont basées sur un métier, cela ne veut pas dire que c'est déconnecté. En revanche, que ce soit aujourd'hui, dans trois ans, ou dans dix ans, les métiers ne demanderont pas les mêmes compétences.

En fait, le message fort de ce projet stratégique est que nous nous organisons pour avoir à chaque instant la possibilité d'adapter la formation aux besoins en compétences tout en observant l'évolution des métiers. C'est un choix, mais nous pouvons le préciser davantage si ce n'est pas clair. Je ne souhaite pas rouvrir la discussion, mais préciser pourquoi nous ne l'avons pas écrit.

Départ de Mme Ribault.

M. DEBEAUPUIS.- Merci pour cet éclairage, Madame Lefébure. Êtes-vous en état d'exprimer un vote sur ce PSE ? Avez-vous besoin d'un temps de maturation ?

M. PRÉVOTEAU.- Avec les réserves évoquées.

M. DEBEAUPUIS.- Vous êtes favorables grâce à l'éclairage subtil apporté par Mme Lefébure et une légère réécriture du texte pour mieux reconnaître les métiers.

M. PRÉVOTEAU.- Le *management* est également important même si l'École ne forme pas que des *managers*. Parmi les dirigeants formés, on trouve aussi des dirigeants médicaux et paramédicaux, et l'École doit s'y adapter, notamment avec la formation des médecins. Certaines situations conflictuelles dans les hôpitaux sont liées à un problème de formation aux responsabilités autres que médicales. C'est pourquoi il me semble aussi important d'insister sur ce premier point, comme l'a dit Mme Meunier, et de l'étoffer un peu.

M. DEBEAUPUIS.- Un travail de relecture et d'écriture est à réaliser sur ce point.

☒ Le CA approuve le projet stratégique avec 25 voix pour et 6 abstentions.
(Délibération n° 12/2019)

M. DEBEAUPUIS.- Merci de votre approbation sur ce projet stratégique d'établissement. Rendez-vous en octobre pour la suite sur le COP. Nous remercions chaleureusement Mme la Secrétaire générale tout en l'excusant pour son départ.

Mme FOURCADE.- Merci. Je reviendrai ainsi en octobre pour le vote d'un COP complet.

Départ de Mme Fourcade.

10. AFFAIRES BUDGETAIRES ET FINANCIERES

M. SABIRON.- J'ai trois points à vous présenter.

↳ *Point d'exécution budgétaire au 31 mai 2019*

M. SABIRON.- Je vais vous présenter un point au 31 mai sur l'exécution du budget voté au mois de février, je pourrai l'enrichir de quelques éléments à fin juin.

- *Taux d'exécution au 31 mai 2019*

Le budget comprend différentes lignes en dépenses (personnel, fonctionnement et investissement) et en recettes avec les autorisations d'engagement (AE) qui inclut les engagements pluri-annuels et les crédits de paiement (CP) en décaissement. Pour rappel, le solde budgétaire était de -2,7 millions, soit un déficit. Je vais entrer dans le détail de l'exécution au 31 mai, je pourrais dire exactement la même chose au 30 juin.

- *Les recettes encaissées au 31 mai 2019*

À ce stade, nous avons un très bon niveau de recouvrement des recettes pour deux raisons :

- l'arrêté pour facturer les contributions aux établissements est arrivé beaucoup plus tôt que l'année précédente, nous avons donc pu titrer et recouvrer toutes les sommes de façon beaucoup plus rapide en début d'exercice ;
- un travail a été relancé au niveau de l'agence comptable pour se mettre en processus de recouvrement plus efficace, en coordination avec l'ordonnateur.

Au niveau des recettes, nous sommes en avance et nous tablons sur l'exécution du budget à la fin de l'exercice en termes d'atterrissage.

Départ de M. Ballereau

- *Dépenses de personnel au 31 mai 2019*

Les dépenses de personnel représentent le poste le plus important dans notre école. La consommation est très proche de ce que nous avons constaté en termes d'exécution l'année dernière avec un demi-point d'écart par rapport aux années antérieures. C'est rassurant de

constater que nous sommes sur les mêmes temps de passage. Les vacances sont soutenues, mais à ce stade, nous pensons que ce sont des effets de variation saisonnière, rien ne nous amène à ce jour à anticiper une surconsommation, une dérive ou une évolution de ce niveau de dépenses en fin d'exercice. Cela se confirme encore à fin juin, mais ce poste est sous surveillance pour nous assurer de ne pas rencontrer de difficultés en fin d'exercice.

- *Dépenses de fonctionnement au 31 mai 2019*

La consommation est soutenue avec deux éléments :

- classiquement, en début d'exercice, en termes de gestion budgétaire et comptable publique (GBCP), la consommation en autorisations d'engagements peut être un peu forte, car nous engageons en début d'exercice les contrats pluriannuels sur deux, trois, voire quatre ans (contrats d'assurance, maintenance) alors que les crédits de paiement seront décaissés chaque année aux échéances annuelles ;
- selon notre cycle annuel, le rythme va s'abaisser quelques semaines dans le courant de l'été, puis il reprendra au retour des congés. Nous sommes là aussi sur le même taux d'exécution que l'année précédente.

En crédits de paiement, nous sommes aussi sur la norme. Le seul élément est que nous avons une difficulté d'exécution d'un contrat avec l'Union des Groupements d'Achat Public (UGAP) dans le cadre de notre marché des déplacements professionnels : certaines factures n'ont pas été honorées en fin d'exercice, car l'UGAP ne nous a pas fourni ces factures. Du point de vue patrimonial, cela ne change pas du tout le résultat présenté au 31 décembre 2018, mais nous aurons simplement un report de décaissements avec un impact sur la trésorerie, ce sera régularisé en octobre.

- *Dépenses d'investissement au 31 mai 2019*

Le cycle des dépenses d'investissement est différent : cette sous-consommation n'est pas anormale. Si l'on regarde les grands postes des dépenses en termes d'investissements, nous retrouvons tous les équipements scientifiques du LERES, tous les équipements numériques au niveau du service informatique et CApP. Traditionnellement, ces investissements sont réalisés plutôt au second semestre (octobre). À ce stade, même si les engagements et les crédits de paiement sont plutôt faibles en termes de taux de consommation, les échanges avec les directions opérationnelles nous laissent à penser que nous exécuterons le budget, à quelques aléas qui pourraient arriver en fin d'année. Le seul élément qui pourrait se passer concerne les travaux sur le plot Roussel pour lesquels le marché a été lancé un peu plus tard, nous pourrions avoir potentiellement un décalage de crédits de paiement sur l'année suivante. Cela passera par une reprogrammation comme c'est fait classiquement en mode GBCP.

En synthèse, l'exécution correspond à celle qui était prévue à fin mai. Je peux dire exactement la même chose à fin juin : nous n'avons pas d'alerte. Les décalages constatés ont été expliqués, ces opérations seront reportées un peu plus tard sur l'exercice.

À ce stade, nous considérons que le budget 2019 devrait s'exécuter conformément aux prévisions. Néanmoins, nous avons un dialogue interne avec les différents centres de responsabilités pour vérifier si un budget rectificatif sera nécessaire en octobre, mais ce n'est pas du tout acquis à ce stade. J'anticipe : la situation au 30 juin est exactement la même que celle au 31 mai.

M. DEBEAUPUIS.- Merci, Monsieur Sabiron, pour cette information. En l'absence de questions, je vous propose d'enchaîner avec le débat d'orientations budgétaires (DOB) pour l'exercice 2020.

↳ *Débat d'orientations budgétaires pour l'exercice 2020*

- *Le contexte : rappel du cadre réglementaire*

M. SABIRON.- Ce débat d'orientations budgétaires fait suite aux discussions précédentes sur le contrat d'objectifs et de performance. Lors du débat d'orientations budgétaires, le conseil

d'administration discute des orientations générales au niveau du budget de l'établissement en lien avec les différents objectifs stratégiques. On se situe au niveau supra des grandes orientations au sein de l'École. Il est prévu par les textes que, même si des conférences budgétaires seront organisées en interne pour construire le budget détaillé, le conseil d'administration se prononcera sur les grandes orientations, les grands principes, et les grandes hypothèses, et sur le planning de construction de ce budget.

- *Le contexte : contexte général*

Vous avez déjà débattu du COP, ainsi que de la mission Thiriez.

- *Le contexte : un projet stratégique comprenant quatre orientations majeures*

Les orientations majeures du PSE ont été affichées précédemment lors de la présentation du COP.

- *Le contexte : les principes budgétaires fondamentaux*

De nombreux éléments ont déjà fait l'objet de discussion entre vous. Au-delà des ambitions stratégiques, il faut une cohérence avec les moyens humains et financiers pour assurer la soutenabilité et la durabilité des choix stratégiques selon les moyens dont l'École dispose. C'est pourquoi, d'ici le CA de décembre, il nous faut construire un budget prévisionnel pour l'année 2020 sur le volet « recettes » et le volet « dépenses » avec plusieurs hypothèses que je vais vous présenter dans quelques instants.

- *Les éléments rétrospectifs : retour sur le compte financier 2018*

Ce tableau est un historique des différents grands indicateurs financiers de l'École. Entre le comptable et l'ordonnateur, nous avons établi une analyse de nos comptes et établi le déficit structurel de l'École. Quelques opérations pouvaient encore se « balader » d'un exercice à l'autre au niveau du compte financier, et nous avons reconstruit cela de manière à avoir le déficit patrimonial de l'année dernière (1,4 million) et le déficit structurel (entre 2 millions et 2,2 millions). L'enjeu de l'École est vraiment ce déficit structurel. Cet élément partagé avec nos tutelles et M. Jarnigon fait consensus entre nous.

Le tableau suivant a simplement vocation à représenter l'historique des deux grands indicateurs (capacité d'autofinancement (CAF) et fonds de roulement) : les trois déficits que vient de constater l'École ainsi que le déficit prévisionnel attendu pour 2019 font que ces indicateurs baissent. La CAF et le fonds de roulement ont un impact sur notre capacité à investir au sein de l'École, que ce soit pour des investissements courants que pour des investissements stratégiques.

- *Les hypothèses 2020 : préambule*

Il nous a été demandé de dissocier le volet stratégique du volet économique. D'un point de vue réglementaire, après deux années de déficit, les établissements doivent s'intégrer dans un plan de retour à l'équilibre financier (PREF), c'est-à-dire une trajectoire qui doit amener à rétablir la situation financière de l'École sur une échéance à définir avec les tutelles, cela peut être immédiat, sur deux ans, sur trois ans, etc.

Le sujet de rebasage des dotations est un élément important. Suite aux discussions sur le modèle économique qui ont eu lieu dans le cadre des travaux généraux autour du COP, le document remis présente l'ensemble des hypothèses de l'École.

- *Les hypothèses 2020 : recettes, la réforme des contributions*

Un élément important est à prendre en considération, mais il ne vient pas modifier l'équilibre budgétaire de l'École : la fin des contributions et l'engagement d'avoir un financement complètement ajusté aux dépenses que supporte l'École au titre de ses activités vis-à-vis des élèves. Cela facilitera notre gestion en interne parce que ce sont autant de contributions et d'actes de gestion que ne seront plus à faire, nous pourrons redéployer cette énergie sur

autre chose. Accessoirement, cela jouera aussi sur la trésorerie parce que les encaissements seront plus réguliers.

- *Les hypothèses 2020 : recettes, les ressources propres*

Les différentes discussions ont amené à adopter le principe de prudence sur les ressources propres. Nos échanges avec les centres de responsabilités qui apportent de la ressource propre à l'École appellent à la prudence :

- au niveau des expertises, le LERES nous a parlé de mises en concurrence avec d'autres opérateurs, cela veut dire que nous n'avons pas la garantie de maintenir nos clients un peu récurrents ;
- les contrats de recherche sont financés sur la base d'appels à projets, mais ils ne sont pas gagnés par avance. Les chiffres montrent une tendance globale à la baisse avec des aléas assez forts d'une année sur l'autre ;
- la formation continue a potentiellement une capacité à se développer, mais nous savons que des changements réglementaires forts sont en cours, ils peuvent impacter cet élément.

Par conséquent, nous avons retenu le principe d'afficher au niveau global de l'École une augmentation des ressources propres de 100 k€. Si nous allons chercher des ressources propres, il faut qu'elles apportent quelque chose à l'EHESP. Il peut arriver que, pour des choix stratégiques, l'École ne sorte pas de résultat positif (« bénéfice »), mais il faudra que chacun de ces projets soit regardé de près pour montrer ce qu'ils apportent, aussi bien sur le critère financier que sur d'autres critères afin de procéder à des arbitrages.

- *Les hypothèses 2020 : recettes, les dotations ministérielles*

Le point central est le déficit structurel de 2,2 millions. Puis, il vous est proposé de mettre dans notre projet de budget, au niveau du DOB, sous réserve de tout ce qui a été indiqué ces derniers instants autour de la table.

- *Les hypothèses 2020 : recettes, financements exceptionnels sur projets*

Du côté des recettes, l'École a adressé un courrier aux tutelles expliquant qu'elle sollicite des aides non pérennes pour accélérer sa recherche d'efficacité, sa modernisation, la numérisation de plusieurs activités, la dématérialisation, l'offre de formation, etc. Pendant ce temps de transformation, elle aura besoin d'un petit coup de pouce en termes de moyens humains. Si les réponses sont positives, en tout ou partie, ces éléments seront intégrés dans le budget de manière équilibrée (recettes = dépenses), cela augmentera de façon nominale les recettes et les dépenses mais ne changera pas l'équilibre général.

- *Les hypothèses 2020 : dépenses de personnel*

Mme RENAULT.- Je souhaite faire une alerte sur l'atteinte de la cible du plafond d'emplois Santé à fin 2019 : nous n'avons pas encore atteint notre cible, nous sommes autour de 300 ETPT à ce jour, en projection année complète, nous nous employons à atteindre les 297 ETPT, en intégrant tous les mouvements connus à ce jour (arrivées et départs).

La proposition est de construire le budget initial en ayant aujourd'hui un échange sur le DOB qui repose sur une pause dans la réduction des effectifs en 2020. Dans cet objectif, nous pourrions poursuivre la stabilité des effectifs des enseignants-chercheurs. Ce ne sera probablement pas le cas si nous devons avoir un effectif plus resserré qu'aujourd'hui.

Le postulat est que les dépenses salariales projetées à fin 2020 intègrent :

- la stabilité des effectifs sur l'exercice 2020 ;
- la tranche 2020 de la réforme Parcours professionnels, carrières et rémunérations (PPCR) qui est obligatoire pour les fonctionnaires ;
- le GVT qui n'est pas très important dans notre établissement ;

- les mesures approuvées ce jour par le CA (RIFSEEP et l'indexation des grilles des contractuels.
- *Les hypothèses 2020 : dépenses de fonctionnement*

L'École se projette dans un objectif de réduction de ses dépenses de fonctionnement (en valeur) de l'ordre de 5 % à l'échéance de 2023, c'est-à-dire l'échéance du COP, sur la base du compte financier 2018. Pour information, si nous appliquions la circulaire du Premier ministre, ce serait -5 % par an. Selon la courbe, cette réduction de 5 % d'ici 2023 — le budget 2019 a déjà été voté — représente un effort de 150 000 € en valeur sur l'exercice 2020 *versus* celui de 2019, soit 1 % du budget 2019.

- *Les hypothèses 2020 : dépenses d'investissements*

Nous avons voulu distinguer deux types d'investissement :

- le plan pluriannuel d'investissement (PPI) courant de l'ordre de 1 million d'euros par année. Ce montant se répartit en fonction des différents axes ;
- le schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) qui est dans le COP. Pour l'année 2020, nous n'avons pas de besoins spécifiques puisque les opérations sont plutôt à long terme, sur un cycle de travail plus long, notamment sur la partie immobilière pure. Pour 2020, nous avons simplement besoin d'une petite enveloppe de 17 000 € pour la préfiguration des études ou travaux à faire sur ces objets.
- *Les hypothèses 2020 : indicateurs cibles*

Lorsque nous reprenons l'ensemble des hypothèses du COP (pluriannuel), déclinées dans le DOB (voté année par année) :

- données budgétaires, c'est-à-dire en produits et en recettes encaissables au sens de la GBCP, c'est-à-dire ce qui est voté
- données patrimoniales, c'est le « juge de paix » puisque c'est le compte financier qui regarde à la fin de l'exercice le résultat patrimonial.

Nous pourrions obtenir les éléments suivants. Ce sont des indicateurs cibles, ils devront être vérifiés avec les conférences budgétaires en interne :

- indicateurs budgétaires :
 - 2 200 000 € de rebasage du ministère ;
 - 150 000 € de ressources propres qui se répartissent dans différentes catégories ;
 - -150 000 € de fonctionnement sur une année ;
 - les effectifs sont stables en 2020 par rapport à 2019 ;
 - un solde budgétaire qui s'améliorerait mécaniquement d'autant, notamment du fait du rebasage. Il permettrait tendanciellement de se rapprocher du zéro.
- indicateurs patrimoniaux :
 - même si ce n'est pas linéaire, les éléments de rebasage, ces ressources supplémentaires, les efforts réalisés permettent de restaurer une CAF a des niveaux un peu plus intéressants en comparaison à notre besoin en PPI (1 million/an) ;
 - cela stabilise le fonds de roulement, élément important à moyen et long terme dans la capacité à l'École à investir dans l'ensemble des infrastructures ;
 - ce niveau de trésorerie correspond à celui qu'il faut en permanence pour avoir nos 30 jours de trésorerie, c'est un indicateur prudentiel fixé par les textes.

Toutes ces hypothèses vous donnent les cibles pour l'année 2020.

- *Planning budgétaire*

L'autre versant est peut-être moins intéressant : nous avons un planning budgétaire à tenir pour que vous votiez ce budget le 17 décembre. Suite à ce qui sera décidé à cette séance, le rétroplanning sera le suivant :

- envoyer la lettre de cadrage à nos centres de responsabilités pour préparer leurs budgets ;
- discuter de tout cela lors de conférences budgétaires ;
- organiser les arbitrages au mois de novembre ;
- passer cela devant les différentes instances avant d'arriver *in fine* au conseil d'administration du mois de décembre.

En parallèle, nous travaillons sur un éventuel budget rectificatif, mais à ce stade, ce n'est pas une obligation d'en préparer un.

M. DEBEAUPUIS.- Cette présentation avait un double objet : marquer le point de départ d'une procédure interne à l'établissement pour sa préparation budgétaire 2020 ; exprimer une position vis-à-vis des deux ministères de rattachement.

Les éléments inclus portés dans le cadre du modèle économique sont :

- un rebasage de la dotation subvention à hauteur de 2,2 millions dans le cadre de la réforme de l'article 46 de la loi de financement de la Sécurité sociale (PLFSS) et d'un partage éventuel entre les deux ministères ;
- des dépenses fléchées et proposées sur la réingénierie pédagogique et sur la plateforme de soutien et d'appui à la transformation du système de santé ainsi que la réforme du 3^e cycle des études médicales ;
- une augmentation modérée en valeurs des ressources propres à hauteur de 100 000 euros en 2020,
- une pause du plafond d'emplois Santé à 297 ETPT ainsi que les autres mesures évoquées précédemment par Mme Renault ;
- une réduction de 150 000 € des dépenses de fonctionnement en 2020 dans le cadre d'une trajectoire pluriannuelle, plus la problématique sur l'investissement.

Ce sont les éléments que nous souhaitons vous présenter pour ce DOB, j'ouvre le débat.

Mme MEUNIER.- L'hypothèse de rebasage est forte, nous serions tentés de dire « *allons-y !* ». Même si nous voyons que nous nous approchons de l'équilibre, le solde reste quand même déficitaire.

Le rebasage est une hypothèse forte, mais l'acceptation d'une révision de l'économie d'emplois à effectuer (de 35 à 25) avec une pause est aussi une hypothèse très forte. Emmener dans la procédure les centres de responsabilités à travailler sur des hypothèses budgétaires pour leur fonctionnement en 2020 sur cette base risque de générer énormément de désillusions si au final, le rebasage et la pause ne sont pas au rendez-vous. Nous avons envie d'y croire, mais c'est un peu compliqué de se positionner sur un DOB à ce stade compte tenu de tous les débats que nous venons d'avoir et des incertitudes qui pèsent sur le modèle économique et le financement de l'École. Néanmoins, nous avons envie d'y aller, de vous croire, et de le valider.

M. GURZ.- Je partage cette remarque, et je l'accentue même en disant que nous avons déjà eu -28 emplois entre 2016 et 2019 ; nous repartons sur -25, c'est un projet extrêmement ambitieux. On nous enlève chaque fois 20 à 30 emplois, il faudrait faire attention à cette dichotomie entre la baisse d'emplois régulière et les projets extrêmement ambitieux. Quant au rebasage, il est purement aléatoire pour l'instant, même si c'est de l'espoir.

Mme ROUSSEL.- J'ai besoin d'une clarification : les emplois indiqués dans le DOB correspondent-ils à la pause en 2020 ? Ou est-ce -25 emplois jusqu'en 2023 ? Sur quoi nous demande-t-on de nous prononcer ?

M. DEBEAUPUIS.- Le DOB porte exclusivement sur 2020.

M. CHAMBAUD.- Pour clarification, nous ne vous demandons pas de vous prononcer sur les éléments factuels figurant dans le DOB, ce sont les éléments que nous proposons. Par ailleurs, il est demandé que vous vous prononciez sur le processus de mise en place du budget 2020. Néanmoins, cela nous paraissait important de vous donner les éléments sur lesquels nous sommes en train de négocier.

Sans parler à leur place, je voudrais ajouter que c'est le fruit d'une longue discussion avec les différentes tutelles. Nous nous sommes mis d'accord sur la manière d'évaluer le montant du déficit structurel. Ensuite, la demande est forte, mais elle correspond à une trajectoire que nous souhaitons. Nous ne connaissons pas actuellement la réponse de chacun des ministères, mais la demande a été travaillée en lien avec les deux, ce n'est pas quelque chose que nous avons fait dans notre coin. En revanche, les conditions de réussite de l'École dépendent aussi de l'acceptation de ces éléments.

M. DE WILDE.- Je trouvais la procédure singulière jusqu'à vos explications, Monsieur le Directeur. Pour être sûr d'avoir bien compris, je reformule : cette proposition de rebasage est une délibération qui n'a pas de conséquences budgétaires à ce stade puisque ce n'est que le début de la procédure. Même si vous ne pouvez pas le dire à la place de la tutelle, cette proposition de rebasage fait suite à des échanges travaillés et sérieux. Sur cette base, c'est formidable !

M. THOMAS.- J'ai bien compris que nous aurons une séance le 10 octobre et une autre le 17 décembre. Par rapport à la situation vécue de rejet de budget l'an passé, quel système d'information-consultation aura le CA d'ici le 17 décembre en termes d'arbitrage pour ne pas recevoir un document le 30 novembre et connaître les mêmes difficultés que l'an passé, même si certaines étaient liées au changement du mode de financement ? En résumé, comment le CA sera-t-il impliqué d'ici le 17 décembre sur ce sujet avant son vote ?

M. DEBEAUPUIS.- Il me semble que nous nous sommes exprimés clairement avec Mme Fourcade : dès lors que le ministère souhaite participer au CA du 10 octobre en apportant des éléments de réponse qui permettront de préparer la délibération du 17 décembre sur le budget initial, les deux conseils sont en cohérence, c'est-à-dire que le premier prépare le second. Si les éclairages et les éléments de réponse sont présents le 10 octobre, par définition, nous ne pouvons pas avoir de problème lors du conseil du 17 décembre. En résumé, nous aurons normalement le 10 octobre tous les éléments utiles pour préparer convenablement le conseil du 17 décembre.

Départ de Mme Meunier.

M. LE RAT.- Comme chaque service de l'École va présenter des propositions, je pense qu'il faut partir du principe que c'est la feuille de route. J'espère que nous n'allons pas nous rendre compte au final qu'il manque 2 millions. De plus, comparativement aux années précédentes, je note qu'au niveau des réductions de 5 % — même si ce ne sera là que 1 % — on identifie où il serait possible de faire des économies, c'est-à-dire que l'on n'est pas dans une logique classique d'écrêtage général de l'ensemble des activités de l'École. Par conséquent, si c'est la feuille de route de l'École, allons-y, soyons optimistes !

Départ de Mmes Éveillard-Hoang et Helliott, et de M. Pakdel.

M. DEBEAUPUIS.- Par votre délibération, nous vous proposons de marquer le processus et le moment de débat d'orientations budgétaires 2020, en cohérence avec le contenu présenté.

☒ Suite au débat d'orientations budgétaires, le CA approuve la procédure interne d'élaboration interne du budget initial 2020 à l'unanimité. (Délibération n°17/2019)

Départ de Mme Lefébure.

↳ *Modalités de mise en œuvre de la nouvelle réglementation dans le cadre de la politique de déplacement*

M. SABIRON.- Nous sommes obligés de vous présenter ce sujet technique.

- *Le contexte*

Vous avez déjà voté une politique de déplacement au mois de décembre 2018, mais plusieurs décrets et arrêtés sont sortis au mois de février 2019, d'où l'obligation de revenir vous voir. La délibération de décembre dernier a été suivie de deux décisions du directeur qui ne sont pas orthogonales à la réglementation, mais présentent quelques écarts.

Avec la sortie de ces nouveaux textes nous avons besoin de nous mettre en conformité : une partie correspond à l'application pure des textes, l'autre est à votre discrétion :

- remboursement au forfait sur la base de justificatifs, et non plus au réel ;
- il nous a été rappelé que le principe de remboursement se fait à partir du lieu de mission et non à partir du lieu d'hébergement ;
- des dérogations sont possibles, et c'est l'objet de cette délibération.

- *Le nouveau cadre*

La proposition soumise au CA présente deux parties :

- l'application pure des textes avec un principe de forfait en fonction de l'endroit du déplacement : Paris (100 €), Grand Paris ou communes de plus de 200 000 habitants (90 €), reste de la France (70 €) ;
- dérogation : dans la continuité de ce que vous avez voté les fois précédentes, nous vous demandons de libérer sur le principe de dérogation au principe de forfait dans certains cas avec un remboursement réel avec accord de la direction, les dérogations suivent simplement l'inflation.

Le surcoût est relativement faible, il se situe entre 10 000 et 20 000 € maximum pour l'École du fait du changement géographique dans les règles et de l'augmentation des montants.

Nous soumettons au CA la partie non réglementaire, c'est ni plus ni moins que la reconduction des éléments déjà passés au mois de décembre, nous avons simplement actualisé en fonction des textes réglementaires :

- avoir la possibilité de déroger pour les DOM-TOM, le taux est le même que précédemment ;
- regarder la notion d'unité urbaine pour savoir si l'agent se déplace ;
- fixer l'indemnité attribuée aux agents lorsqu'il a accès à un restaurant administratif ou lorsqu'il est hébergé par ailleurs.

En résumé, la première partie correspond à une mise en conformité, puis la reconduction de ce qui existait en intégrant l'inflation.

- *La mise en œuvre pratique*

Comme ce sont des éléments assez techniques, nous avons prévu de faire un accompagnement en s'adaptant aux cas de figure de l'ensemble de nos publics (agents de l'École, intervenants, élèves), en étant proches du terrain, en nettoyant toutes les notes et en les accompagnant. Les textes étaient applicables à partir du mois de février, mais nous avons eu d'autres choses à faire, et il fallait passer cela par le CA, nous le faisons aujourd'hui. Vu que ce sont les vacances, nous proposons de ne l'appliquer qu'au 1^{er} septembre, cela nous semble le meilleur moment pour le présenter, notamment à tous les nouveaux arrivants.

Pour information, deux éléments sont intéressants dans cette procédure à faire :

- le voyageur n'est plus obligé de fournir ses justificatifs en dessous de 30 € de frais, mais il doit les conserver. Du côté de l'ordonnateur, nous devons nous mettre dans un rôle de contrôle non systématique, cela va alléger notre travail, ce sera plutôt un rôle de contrôle sur critères aléatoires, nous définirons nos règles internes ;
- pour alléger le travail du comptable, c'est l'ordonnateur qui conservera les justificatifs, et cela évitera un cheminement de pièces entre nous, cela nous aidera au niveau de la numérisation du processus.

Nous allons accompagner tout cela, et certaines petites choses vont nous soulager et faire gagner un peu de temps de travail à nos équipes déjà bien chargées.

M. DEBEAUPUIS.- Il s'agit donc d'actualisation, de reprise de délibérations antérieures et de quelques simplifications, tout en respectant la réglementation puisqu'un décret prévoit que le CA peut paramétrer certains éléments.

☒ **Le CA approuve la politique des déplacements à l'unanimité.** (Délibération n°18/2019)

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

- *Contexte*

Mme de LAROCHELAMBERT.- C'est une obligation, des textes s'imposent à nous.

- *Objectifs et acteurs*

Nous sommes engagés dans cette démarche depuis quelques années, et cela se traduit par une cartographie des risques et un plan d'action sur lesquels nous nous mettons d'accord chaque année et qui sont suivis par les personnes des ministères sociaux.

- *Bilan du contrôle interne 2018 et plan d'action 2019*

Quatre processus sont examinés : budget, dépenses, immobilisations et recettes. Le tableau est basé sur les risques examinés de façon systématique par l'ensemble des opérateurs, soit sur des risques que nous avons identifiés de façon plus précise à l'École. Sur la base de ces risques, nous avons un plan d'action annuel, nous l'évaluons et nous proposons des actions pour les années suivantes.

Le plan d'action *Bilan et perspectives* figure dans le dossier. Nous sommes dans la réalisation du plan d'action pour 2019, et vous verrez les différents points si cela vous passionne. Pour le plan d'action pour cette année, il faut mettre en exergue :

- une refonte du *reporting* budgétaire et une vraie animation du réseau de la chaîne financière ;
- la mise en place de la nouvelle direction financière qui regroupe Achats et Finances ;
- la réalisation en cours d'une cartographie des achats (privilégiant les achats durables) ;
- l'ajustement de la politique de déplacement ;
- une préparation à la paie à façon et au changement de progiciel de gestion des personnels et de paie pour l'exercice 2020-2021 ;
- la préparation de la réforme des contributions et les travaux qui seront engagés dès la semaine prochaine avec la direction de l'Assurance Maladie ;
- la convention ordonnateur-comptable sur laquelle William Sabiron et Vincent Noël travaillent dans la plus grande sérénité ;
- l'objectif de dématérialisation progressive de nos processus inscrit dans notre COP.

Tout cela est cohérent avec l'ensemble des objectifs abordés tout au long de la journée.

☒ **Le CA approuve le dispositif de maîtrise des risques comptables et financiers pour l'année 2019 à l'unanimité.** (Délibération n°19/2019)

↳ *Présentation de la synthèse des coûts directs des formations (année 2017)*

M. DEBEAUPUIS.- Je propose de reporter ce point au mois d'octobre puisqu'il ne présente pas d'enjeux immédiats.

M. CHAMBAUD.- J'insiste sur le fait que ce gros travail a été réalisé pour répondre à une demande du conseil d'administration. Je voudrais remercier Corentin Neveu ainsi que toutes les équipes du Secrétariat général et de tous les départements qui ont œuvré pour que nous arrivions enfin à une étude intéressante des coûts directs de formation, puis des coûts totaux.

M. DEBEAUPUIS.- Merci à vous tous, très bon été. Je vous donne rendez-vous au mois d'octobre prochain.

(La séance est levée à 17 h 03.)