

	<b>Conseil d'administration</b>  <b>du 11 octobre 2019</b> <b>Procès-verbal</b>	Référence	PV CA/DIR 2019-4
		Révision	
		Date d'application	17 décembre 2019
		Version	1

	Rédigé	Validé
Date	Novembre 2019	17 décembre 2019
	DIXIT SA	Conseil d'administration

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

Représentant les ministères chargés des affaires sociales : Mme Sabine FOURCADE et Mme Agnès QUIOT sont présentes,  
 Représentant le directeur général de la Santé : Mme Stéphanie DECOOPMAN est présente,  
 Représentant la direction générale de l'Enseignement supérieur : M. François COURAUD est présent,  
 Représentant la direction générale de la Recherche et de l'Innovation : Mme Martine BONNAURE-MALLET est présente.

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

Représentant le Mouvement des Entreprises de France (MEDEF) : M. Michel BALLEREAU est absent et M. Bernard MESURÉ est présent,  
 Représentant la Fédération hospitalière de France (FHF) : M. Alexis THOMAS est présent (après-midi) et M. Jean SCHMID est présent,  
 Représentant le Syndicat des Managers publics de Santé (SMPS) : Mme Mélissa RAMOS est présente,  
 Représentant la Confédération française démocratique du Travail (CFDT) : Mme Anne MEUNIER est présente,  
 Représentant le syndicat Force ouvrière (FO) : M. Pascal de WILDE est absent,  
 Représentant la Confédération générale du Travail (CGT) : M. Richard GURZ est présent,  
 Représentant l'Association des Directeurs d'Hôpital (ADH) : M. Vincent PRÉVOTEAU est absent,  
 Représentant le Syndicat des Médecins Inspecteurs de Santé publique (SMISP) : M. Frédéric BOËL est présent,  
 Représentant le Syndicat national des Inspecteurs de l'Action sanitaire et sociale (SNIASS) : Mme Geneviève FAIVRE-SALVOCH est absente.

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

M. Jean DEBEAUPUIS est présent,  
 M. Guy CATHÉLINEAU est présent,  
 Mme Karen LEFFONDRE est absente,  
 M. Thomas SANNIÉ est présent.

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

M. Michel SAMSON est présent,  
 M. Farzad PAKDEL est présent,  
 Mme Sylvie OLLITRAULT est présente (après-midi).

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

M. Simon COMBES est présent,  
 M. Pascal CRÉPEY est absent,  
 Mme Karine LEFEUVRE est présente (matin) et Mme Pascale ROUSSEL est présente (après-midi).

**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 présent.

**Représentants des élèves fonctionnaires :**

Mme Aude PERSONNIC est absente  
 M. Hugo TARGHETTA est absent.

**Représentante des étudiants :**

Mme Georgina LE POUL est présente.

-----

**Procurations :**

Mme Karen LEFFONDRÉ donne pouvoir à M. Guy CATHÉLINEAU,  
Mme Geneviève FAIVRE-SALVOCH donne pouvoir à M. Frédéric BOËL,  
M. Vincent PRÉVOTEAU donne pouvoir à Mme Anne MEUNIER,  
Mme Zeynab RIET donne pouvoir à M. Jean SCHMID (matin)  
Mme Aude PERSONNIC donne pouvoir à Mme Georgina LE POUL,  
M. Hugo TARGHETTA donne pouvoir à Mme Georgina LE POUL,  
M. Michel BALLEREAU donne pouvoir à M. Bernard MESURÉ,  
M. Pascal CRÉPEY donne pouvoir à M. Christophe LE RAT,  
Mme Sylvie OLLITRAULT donne pouvoir à M. Christophe LE RAT (matin)

-----

**Présents au titre de l'EHESP :**

M. Laurent CHAMBAUD, directeur,  
Mme Marion AGENEAU, secrétaire générale,  
M. Vincent NOËL, agent comptable,  
M. Manuel COAT, directeur de cabinet,  
Mme Alessia LEFÉBURE, directrice des études,  
Mme Sarah KITAR, représentant la direction de la recherche,  
Mme Fanny HELLLOT, directrice des relations internationales  
M. William SABIRON, directeur des affaires financières  
Mme Marie RENAULT, directrice des ressources humaines,  
Mme Nathalie CAVAGNI, directrice de la communication  
M. Corentin NEVEU, contrôleur de gestion  
Mme Sylvie PRIOUL, responsable des affaires juridiques,  
Mme Nathalie SOURDAINE, conseillère de prévention  
Mme Séverine THIEFFRY, assistante à la direction générale

**Contrôleur financier :**

M. Didier JARNIGON, contrôleur budgétaire en Région Bretagne

**Direction de la Sécurité Sociale :**

M. Laurent BUTOR  
Mme Delphine ALBERT

## SOMMAIRE

<b>1.</b>	<b>APPROBATION DU PROCES-VERBAL DE LA SEANCE DU 11 JUILLET 2019 .....</b>	<b>4</b>
<b>2.</b>	<b>ACTUALITES .....</b>	<b>4</b>
<b>3.</b>	<b>NOUVELLE COMPOSITION DU BUREAU DU CA (DERNIERE ANNEE DE MANDATURE) .....</b>	<b>10</b>
<b>4.</b>	<b>MISE EN ŒUVRE DU PROJET STRATEGIQUE D'ETABLISSEMENT 2019-2023 (PSE) .....</b>	<b>10</b>
	↳ PRESENTATION DES ELEMENTS DU MODELE ECONOMIQUE.....	10
	↳ VALIDATION DU CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE PERFORMANCE (COP 2019-2023).....	17
<b>5.</b>	<b>AFFAIRES BUDGETAIRES ET FINANCIERES.....</b>	<b>27</b>
	↳ PRESENTATION DU PROJET DE BUDGET RECTIFICATIF 2019.....	27
	↳ AUTORISATION DE VIREMENTS DE CREDITS ENTRE ENVELOPPES BUDGETAIRES POUR 2019 (FONGIBILITE ASYMETRIQUE).....	31
	↳ LEVEE DE LA PRESCRIPTION QUADRIENNALE RELATIVE A LA PERCEPTION INDUE DE DROITS D'INSCRIPTION (MASTER).....	31
	↳ ADMISSIONS EN NON-VALEUR .....	31
	↳ DELEGATION ACCORDEE AU DIRECTEUR POUR SIGNER DES AVENANTS RELATIFS A LA CONCESSION DE RESTAURATION .....	32
<b>6.</b>	<b>PRESENTATION DE LA POLITIQUE DE CHAIRES A L'EHESP .....</b>	<b>35</b>
<b>7.</b>	<b>FORMATION.....</b>	<b>41</b>
	↳ PRESENTATION DE LA SYNTHESE DES COUTS DIRECTS DES FORMATIONS .....	41
	↳ VALIDATION DES MODALITES DE CONTROLE DES CONNAISSANCES DU MASTER DE SANTE PUBLIQUE A PARIS (PARCOURS M2 AMES ET SPREG) .....	44
	↳ PRESENTATION DE LA NOUVELLE POLITIQUE DE STAGE EN OUTRE-MER (FORMATIONS STATUTAIRES).....	45
<b>8.</b>	<b>RESSOURCES HUMAINES.....</b>	<b>46</b>
	↳ PRESENTATION DU BILAN SOCIAL 2018.....	46
	↳ PREVENTION ET SANTE AU TRAVAIL.....	50
<b>9.</b>	<b>QUESTIONS DIVERSES .....</b>	<b>51</b>

(La séance est ouverte à 10 h 08 sous la présidence de M. Debeaupuis.)

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

**M. DEBEAUPUIS.**- Bonjour à tous. Je vous remercie pour votre présence à ce conseil d'administration important, notamment avec la délibération sur le Contrat d'Objectifs et de Performance (COP 2019-2023) puisque les négociations ont abouti. Mme la Secrétaire générale vous confirmera les éléments relatifs au modèle économique, en présence des deux représentants de la direction de la Sécurité sociale, M. Butor et Mme Albert, qui rejoignent le conseil comme observateurs.

*M. Debeaupuis fait la lecture des pouvoirs.*

## **1. APPROBATION DU PROCES-VERBAL DE LA SEANCE DU 11 JUILLET 2019**

**M. DEBEAUPUIS.**- Avez-vous des remarques sur le procès-verbal de la séance du 11 juillet ?

**M. GURZ.**- Page 51, il est mentionné au niveau d'une de mes interventions que « *le budget est passé de 18 millions à 4 millions* » : il ne s'agit pas du budget, mais de la trésorerie.

**M. DEBEAUPUIS.**- C'est bien noté, Monsieur Gurz. D'ailleurs, nous en parlerons en fin de matinée. En l'absence d'autres remarques, je le soumetts à votre adoption.

**☒ Le CA approuve le procès-verbal de la séance du 11 juillet 2019 à l'unanimité.**  
(Délibération n°28/2019)

## **2. ACTUALITES**

**M. CHAMBAUD.**- Nous avons le plaisir d'accueillir pour sa première séance au Conseil d'Administration la nouvelle Secrétaire générale de l'EHESP : Marion Ageneau. Ensuite, il s'agit de la dernière participation de notre Agent comptable, Vincent Noël, qui rejoindra la Trésorerie de Bayeux le 1<sup>er</sup> décembre. La procédure de recrutement d'un nouvel Agent comptable est finalisée : Emmanuelle Doussot-Ecuer, actuellement en poste à l'UGAP, rejoindra l'École le 1<sup>er</sup> décembre.

- *Composition du Conseil d'administration*

Comme chaque année, l'École organise les élections des représentants étudiants et doctorants ; la situation particulière de ces publics fait que les mandats de leurs représentants ne durent qu'une année au sein des trois instances. Depuis un certain temps, nous avons mis en place une procédure de vote électronique. Lors de la prochaine séance du conseil d'administration, seront présents les nouveaux représentants. J'en profite pour remercier Georgina Le Poul et Aymeric Sentier, représentants des étudiants, et Bruno Ramdje et Laurence Warin, représentants des doctorants, pour leur implication et leur motivation tout au long de leur participation aux travaux de ce conseil.

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

### **Secrétariat général et services centraux**

Nous avons recruté, au 1<sup>er</sup> octobre, Marina Lepareux qui assurait la mission Innovation et développement économique au sein de la ComUE Université Bretagne Loire (UBL). Àuprès de Marion Ageneau, elle sera chargée de mission sur le développement des services numériques et de la dématérialisation. Cet axe important étant inscrit dans le Projet Stratégique d'Établissement, nous voulions démarrer la mise en œuvre le plus rapidement possible.

### **Département Méthodes quantitatives en santé publique (METIS)**

Nous avons appris cet été le départ de Walid Mokni, responsable de la filière des pharmaciens inspecteurs de santé publique, qui rejoint la direction générale de la Santé. Nous réfléchissons sur la suite à donner à son départ et sur le type de recrutement pour cette filière. Au sein du

ministère, une réflexion sur l'évolution des formations des pharmaciens inspecteurs est en cours depuis plusieurs mois.

### Département DSET&GS (Santé, Environnement, Travail et Génie Sanitaire)

La responsable des filières professionnelles IGS, IES et T3S, Adeline Floch-Barneaud, va rejoindre la délégation territoriale de la Mayenne (Agence régionale de Santé des Pays de la Loire) en tant qu'animatrice territoriale.

*Arrivée de M. Le Rat.*

Par ailleurs, après avoir assuré pendant deux ans les fonctions de directeur, Pierre Le Cann a préféré cet été mettre fin à ce mandat. J'en profite pour le remercier pour le travail effectué avec ses deux adjointes, dont Adeline Floch-Barneaud, dans un contexte complexe et tendu étant donné que ce département vit une crise importante au sein de l'École depuis plusieurs années. Malgré les progrès accomplis pendant cette période, les conditions de travail n'étant pas réunies pour un fonctionnement constructif, j'ai cherché une autre solution, j'ai nommé l'actuel directeur du Laboratoire d'Étude et de Recherche en Environnement et Santé (LÉRES), Philippe Quénel, pour assurer une mission afin de voir comment décliner et mettre en œuvre un des trois axes stratégiques de l'École « environnements et santé ». À partir de cette réflexion transversale, il s'agit de chercher une solution pour retrouver un fonctionnement quotidien permettant aux équipes de travailler dans de bonnes conditions. Philippe Quénel démarrera les travaux après l'été afin de rendre un rapport en janvier 2020.

- *Formation continue*

Grâce au travail réalisé par l'équipe de Catherine Eveillard-Hoang (DDFC) et celle de la direction de la communication, l'École a mis en ligne à la rentrée 2019 un nouveau site web dédié à la formation continue qui offre une nouvelle plateforme avec un design renouvelé. Par ailleurs, vous disposez de la plaquette de présentation sur vos tables, simplifiée et plus attrayante que les autres, il est surtout complémentaire de ce qui est en ligne. Nous avons ajouté des fiches détaillées pour toutes les formations inscrites au catalogue avec des outils plus simples pour rechercher par thème, par public, d'avoir un espace personnel dédié au projet de formation, consultable sur n'importe quel support.

- *Recherche*

### CPER 2021-2027

Dans le cadre du nouveau Contrat de Plan État Région 2021-2027 (CPER), un appel à projets « équipements scientifiques » a été lancé. L'École est fortement impliquée aux côtés de l'Institut de Recherche en Santé, Environnement et Travail (IRSET) dans un projet d'excellence intitulé : « Consortium International Exposome » (ICE). Ce projet important traite à la fois d'une grande priorité de l'École et implique fortement le LÉRES et un nombre non négligeable d'enseignants-chercheurs de l'EHESP. Il permet surtout un partenariat très fort avec l'Université de Rennes 1, ainsi qu'avec l'Institut national de la Santé et de la Recherche médicale (INSERM) et l'Agence Nationale de Sécurité sanitaire de l'Alimentation, de l'Environnement et du Travail (ANSES). Il existe une possibilité d'aide dans le cadre de ce CPER. Ce projet mettra l'École et l'ensemble de ses partenaires dans une compétition positive au niveau international. Cette concentration d'expertises serait reconnue sur le plan européen comme le lieu d'excellence sur la notion d'exposome et le lien avec la santé. Michel Samson pourra donner des précisions à ce sujet.

Des discussions sont en cours, y compris avec le MESRI, sur la question déjà posée depuis plus d'un an au sujet des modalités de financement pour l'École. Lorsque la subvention pour charges de service public du ministère de la Santé a été remplacée par une dotation de l'Assurance Maladie, nous avons perdu le statut d'opérateur de l'État du côté du ministère de la Santé, et nous n'avons pas réussi à le récupérer. En revanche, nous continuons à avoir un financement du MESRI. Dans ce contexte, nous en avons perçu quelques effets délétères au fur et à mesure. C'est la raison pour laquelle j'ai écrit aux deux ministères : à l'occasion du

CPER, l'École ne peut émerger ni au MSS, ni au MESRI. Le fait que l'École soit opérateur de l'État est important par rapport aux relations entretenues avec nos deux tutelles.

**M. DEBEAUPUIS.**- On ne voit pas ce que l'École pourrait être d'autre, il s'agit donc d'une erreur matérielle des annexes du projet de loi de finances (PLF).

**M. CHAMBAUD.**- C'est probablement quelque chose qui s'est passé dans les circuits administratifs. J'aborde cette question dans les points d'actualité parce que cela n'a pas lieu d'être un point précis, mais il est important pour nous de régler cette difficulté qui est probablement une erreur d'écriture.

**Mme FOURCADE.**- Les caisses nationales de Sécurité sociale ne sont pas opératrices de l'État alors qu'elles ont évidemment une activité de service public. Il me semble que ce sont des catégories administratives qui ne préjugent en rien de la participation ou non au service public et de la façon d'y participer. Il faut vérifier en effet que vous pouvez bien participer au CPER et aux négociations au titre des deux ministères. Je me demande si l'usage de cette notion administrative, utilisée uniquement dans le PLF pour déterminer ce qui relève des emplois dits publics ou non, peut avoir des conséquences dommageables. Pour le moment, je ne les distingue pas, mais il nous faut examiner les choses attentivement.

**M. CHAMBAUD.**- Nous comprenons ce que vous dites pour le ministère de la Santé, mais nous gardons une subvention pour charges de service du MESRI. L'École étant un grand établissement d'enseignement supérieur et de recherche (EPSCSP), il nous paraît donc important de conserver son statut d'opérateur de l'Etat.

**M. COURAUD.**- Pour notre part, il nous semble que les conséquences de cette évolution sont très négatives. De manière concrète, dans les discussions concernant ce projet dans le cadre du CPER, il est possible que le fait que l'École n'apparaisse plus comme un opérateur l'empêche de participer au niveau où elle devrait le faire. Les conséquences sont importantes : il faut que les deux ministères se penchent sur ce point le plus vite possible, car les échéances du CPER sont très proches.

**M. CHAMBAUD.**- Nous avons eu connaissance d'éléments négatifs, mais il s'agissait de points accessoires (de ne pas figurer sur la liste des opérateurs, etc.) En l'occurrence, à l'occasion du CPER, cela peut être très handicapant pour l'École.

**M. LE RAT.**- Sur ce sujet, de nombreuses interrogations se font jour en interne à l'École par rapport à son statut. L'École est présentée partout comme un établissement d'enseignement supérieur et de recherche. Alors que les grilles salariales sont alignées et que le régime indemnitaire tenant compte des fonctions, sujétions, expertises et engagement professionnel (RIFSEEP) est appliqué, on découvre que l'École n'émerge pas dans la liste des opérateurs pour certains dossiers. Au-delà des projets de CPER actuellement discutés, cela bloque un peu l'École dans sa façon d'appréhender les dossiers avec tous ses partenaires au sein de l'Université de Rennes (UniR) notamment.

**Mme FOURCADE.**- Du point de vue du MSS, nous sommes habitués à être sur le champ de l'État et sur celui de l'Assurance maladie (projet de loi de financement de la Sécurité sociale) des établissements publics, qu'ils soient ou non opérateurs de l'État. Ainsi, la CNAMTS (Caisse nationale d'Assurance Maladie) ou les caisses locales ne font pas partie des opérateurs de l'État, mais personne ne met en doute leur participation au service public au niveau national. Si cela pose des difficultés du côté du MESRI, il faut examiner les choses, mais nous n'avons aucune opposition à soutenir une démarche commune si cela a des conséquences pour votre participation au CPER ; du côté du MSS, cela n'a pas de conséquences. Nous nous associerons à la démarche du MESRI pour demander cette réintroduction qui est purement de présentation et sur des motifs automatiques.

*Arrivée de M. Combes.*

## Conférence

**M. CHAMBAUD.**- Nous avons convié Thierry Damerval, président-directeur général de l'Agence Nationale de la Recherche (ANR), pour donner une conférence le 12 novembre à l'École. Elle sera ouverte à tous les établissements d'enseignement supérieur dans le cadre du projet Université de Rennes (UniR) et, plus largement, à tous ceux du site rennais.

- *International*

## Report du vote sur la nouvelle tarification du MPH

Nous avons prévu de faire délibérer le conseil d'administration sur la nouvelle tarification du master de santé publique en anglais (MPH). À la suite du vote assez partagé du conseil des formations avec un nombre non négligeable d'abstentions et à la suite d'une demande des enseignants-chercheurs qui participent à ce MPH, nous avons décidé de revoir notre proposition. À la suite de ces différents éléments, il m'a semblé que nous devons organiser une nouvelle réunion notamment avec le collectif d'enseignants impliqués dans le MPH pour avoir un temps supplémentaire de discussions et de réflexions.

En tout cas, à mon sens, une évolution est indispensable pour l'École. Elle doit se construire dans un contexte explicite pour tout le monde et pour toutes les parties. Dans ce contexte, nous aurons cette réunion de travail. Nous reviendrons devant vous dans un des prochains conseils d'administration avec une proposition.

## EuroPubHealth

L'EHESP a été reconnue et lauréate du label européen Erasmus+ pour le master EuroPubHealth+. Il a de nouveau été accepté avec des notes très élevées par la Commission européenne. Cela signifie pour l'École un financement reconduit pour les six prochaines années et un nombre non négligeable de bourses. Cela rentre aussi dans le cadre d'un élargissement des membres de ce consortium. Nous avons en effet accueilli deux nouveaux membres pour ce réseau, University College Dublin (Irlande) et l'Université de Liège (Belgique), qui offriront des options supplémentaires aux étudiants. C'est un programme pour lequel l'École est fortement reconnue au niveau européen et par la Commission européenne.

## Programme *Bienvenue en France*

Par ailleurs, dans le cadre du programme *Bienvenue en France*, nous avons recueilli des financements du MESRI pour le projet SMILE (Soutien à la Mobilité par l'apprentissage Interculturel, Linguistique et Expérientiel) afin de nous engager sur cet aspect lié à l'interculturalité dès cette année. Les étudiants du MPH en ont déjà bénéficié.

Par ailleurs, nous travaillons à la labellisation de notre école dans le cadre de ce programme afin de valoriser les dispositifs d'accueil des étudiants internationaux.

## Coopération en expertise internationale

Dans le cadre du Projet Stratégique d'Établissement (PSE), nous avons évoqué nos interrogations sur la coopération en expertise internationale et la difficulté de l'École à répondre aux demandes qui arrivent régulièrement à ce sujet. Dans ce contexte, j'ai souhaité mettre en place une mission afin d'examiner les modalités les plus adaptées pour l'École dans le but de répondre à ces demandes et d'être présents dans le domaine de la coopération internationale et de l'expertise. Cette étude de faisabilité a été confiée à Jean-François Ardit, ancien directeur des Relations internationales de l'École, car il maîtrise ce sujet et il connaît bien l'École. Son rapport qu'il me rendra début 2020 permettra de voir si nous avons des propositions à faire au conseil d'administration en vue de la création d'une structure externe ou dans la perspective de l'évolution de notre organisation interne afin de développer ces activités fortement demandées à la France en général, et à l'École en particulier.

Je vous en parle à titre d'actualités pour vous prévenir que M. Ardit demandera à rencontrer certains membres de cette instance, notamment son président et les représentants des tutelles. Si vous le souhaitez, vous pouvez également prendre contact avec lui.

- *ComUE*

#### ComUE Université Bretagne Loire (UBL)/Université de Rennes (UniR)

La ComUE UBL est maintenant dans sa phase de dissolution : elle disparaîtra au 1<sup>er</sup> janvier 2020. De nombreuses discussions et négociations sont en cours pour savoir comment prononcer la fin juridique de cette ComUE, et pour déterminer la répartition des emplois dans les quatre sites du territoire de l'UBL, dont le site de Rennes. Cela signifie que le site de Rennes récupérera probablement 21 ETP. UniR est en train de se mettre en place dans ce contexte.

Nous avons présenté en septembre le plan d'actions UniR 2019-2020 lors d'une conférence de presse. Nous sommes surtout en train de réfléchir aux modalités de gouvernance et d'organisation d'UniR. Il faut trouver le meilleur véhicule juridique parmi plusieurs possibilités offertes par l'ordonnance ; les discussions sont toujours en cours.

#### ComUE Université Sorbonne-Paris Cité (USPC)

De même, la ComUE USPC disparaîtra au 1<sup>er</sup> janvier 2020 et prendra la forme d'Alliance Sorbonne-Paris Cité (ASPC), alliance expérimentale en cours de mise en place. Au sein de l'École, nous avons décidé de ne pas y participer, nous ne voyons pas clairement les éléments que cela apporterait à l'École.

En revanche, nous souhaitons continuer à avoir des relations et des coopérations bilatérales avec les établissements membres de l'ancienne USPC. Le fait que l'École quitte cette ComUE rejoint ce qui a été mentionné et validé dans le cadre du PSE.

Par ailleurs, nous développons un certain nombre de contacts avec d'autres membres en dehors de l'USPC, notamment l'Université de Bordeaux et l'Institut de Santé publique, d'Épidémiologie et de Développement (ISPED), avec lesquels nous entretenons des relations de plus en plus suivies, ou avec des écoles d'ingénieurs réparties en France. Une mission interne est actuellement sur le rapprochement avec un certain nombre d'écoles d'ingénieurs.

- *Démarche de labellisation DD & RS (développement durable et responsabilité sociale)*

Nous avons passé toutes les étapes, un audit a été réalisé début octobre par un comité d'experts. Nous sommes confiants, nous devrions obtenir ce label à la fin de l'année. J'en profite pour remercier les différents membres de l'École qui, à différents titres, ont participé à la mobilisation en vue de son obtention.

**Mme LE POUL.**- En tant que représentante des étudiants, je me dois de porter la voix des étudiants à ce sujet. Ils me font régulièrement part de leur appréciation de cette démarche, et ils m'interrogent sur l'utilisation des suremballages à l'École et sur l'usage des gobelets en plastique. Je constate que la remarque de la dernière fois a été prise en compte puisque nous avons aujourd'hui des verres et des carafes. Il faut continuer, beaucoup de choses sont encore à faire au sein de l'École à ce titre.

**M. CHAMBAUD.**- Je vous remercie pour ce commentaire. L'obtention du label consiste à s'engager dans un processus. J'espère que nous aurons d'autres sujets à examiner.

Nous avons demandé le label pour le campus rennais. N'étant malheureusement pas propriétaires du site parisien, nous ne pouvons pas le demander pour ce site, même si cela ne nous empêche pas d'y engager des actions. Par ailleurs, nous souhaitons mettre en place ce processus dans les prochaines années afin de nous améliorer de façon progressive. Nous allons rencontrer une difficulté sur certains sujets, notamment l'alimentation. Nous travaillons avec ANSAMBLE. Cela fait partie des sujets que Marion Agneau a abordés avec le prestataire pour avoir des engagements de sa part en termes de développement durable ou dans le cadre du Programme national nutrition santé (P2NS).

- *Politique de communication externe*

Notre site Web a une moyenne de plus de 32 000 visites par mois. Le nombre d'abonnés augmente sur les réseaux sociaux de façon différente d'un réseau à l'autre, cela nous permet de déterminer les réseaux sensibles par rapport à l'activité de l'École : notre page LinkedIn compte plus de 20 000 abonnés ; la page Facebook est positionnée en troisième position au sein des établissements d'UniR, après Rennes-1 et de Rennes-2 ; la communauté Tweeter a dépassé 10 000 abonnés cet été.

**M. DEBEAUPUIS.**- Merci, monsieur le Directeur. Avez-vous des questions ?

**M. BOËL.**- Vous avez demandé des nouvelles de la réforme de la formation des pharmaciens inspecteurs. Depuis qu'elle a été initiée en 2017 avec la sous-direction SD-1 par Mme Lemaître, les travaux ont été arrêtés dans le cadre de la refonte du statut des pharmaciens inspecteurs. Il était prévu de s'aligner sur une formation similaire à celle des médecins inspecteurs de santé publique, avec le passage du statut d'élève à celui de stagiaire, avec une affectation chez l'employeur dès le recrutement et avec des séquences de formation au sein de l'EHESP.

Le 1<sup>er</sup> septembre dernier, nous avons relancé la SD-1, elle nous a indiqué qu'elle nous proposerait une date rapidement, notamment du fait de la réforme territoriale qui s'engageait et qui commençait à remplir les agendas de chacun. Depuis, nous n'avons pas de réponse. À la dernière CAP des pharmaciens inspecteurs de vendredi dernier — et sûrement la dernière —, il nous a été indiqué que la réforme ne sera pas appliquée en 2020. Nous resterons sur le programme habituel des formations et le schéma actuel des pharmaciens inspecteurs de santé publique pour la prochaine rentrée ; une promotion est en cours.

Je souhaite souligner l'importance de la formation initiale et continue des pharmaciens inspecteurs de santé publique. Ce sont des acteurs majeurs de la sécurité sanitaire : tout le monde est au courant du procès Mediator. Cela montre le besoin de pharmaciens inspecteurs de très haute technicité, parfaitement formés en formation initiale au *management* et aux données médico-économiques pour prendre des postes à responsabilité en administration centrale et dans les agences sanitaires. La sécurité sanitaire passe aussi par des agents fonctionnaires de l'État, sélectionnés, correctement formés, au long cours et avec des postes à responsabilité. Je lance un cri d'alarme, car c'est très important pour la suite.

**Mme MEUNIER.**- Je voudrais revenir sur la perte de statut d'opérateur de l'École. J'aimerais vous demander un retour rassurant le plus rapide possible au conseil d'administration sur les conséquences. Nous découvrons ce qu'il se passe, mais en réfléchissant, nous nous posons des questions sur la procédure budgétaire : existe-t-il encore un plafond d'emplois ?

**M. DEBEAUPUIS.**- Nous y reviendrons le cas échéant au point suivant.

**Mme LEFEUVRE.**- Étant donné la spécificité et la comparaison internationale, il est raisonnable de réfléchir à l'évolution des tarifs du MPH. Il convient d'être vigilants par rapport aux risques d'exclusion d'étudiants étrangers que l'augmentation conséquente prévue empêcherait d'accéder au MPH. Il s'agit de garantir l'accessibilité et la diversité des publics. Je crois qu'une réflexion est en cours sur le renforcement de l'accès aux bourses.

Pour avoir échangé avec plusieurs de mes collègues enseignants, il existe une inquiétude sur une augmentation trop rapide et brutale. La question du *gap* se pose, cela pourrait déséquilibrer la formation actuelle, voire la mettre en péril. Lors de la réunion que vous aurez, il conviendrait de réfléchir à procéder en plusieurs étapes.

**M. DEBEAUPUIS.**- Laurent Chambaud a expliqué que la réflexion et la concertation se poursuivent sur ce point, ce point est retiré de l'ordre du jour d'aujourd'hui. Monsieur Butor, voulez-vous présenter votre bureau maintenant ?

**M. BUTOR.**- Je suis chef du Bureau des Établissements de Santé et Médico-Sociaux à la direction de la Sécurité sociale. Je suis accompagné de Delphine Albert, chargée du suivi de l'École au sein du Bureau.

Dans le cadre des projets de loi de financement de la Sécurité sociale, la direction de la Sécurité sociale a la charge de l'évolution des dépenses de l'Assurance Maladie. C'est à ce titre que je vous remercie pour cette invitation à participer à ce conseil d'administration. Dans ce contexte, je reviendrai sur les éléments de présentation de l'inflexion et du changement que constitue le passage à de nouvelles modalités de financement l'année prochaine.

**M. DEBEAUPUIS.**- Merci, Monsieur Butor. Nous passons au point suivant.

### **3. NOUVELLE COMPOSITION DU BUREAU DU CA (DERNIERE ANNEE DE MANDATURE)**

**M. DEBEAUPUIS.**- Il s'agit de la nouvelle composition du bureau du Conseil d'Administration. Comme chaque année, dans le cadre du règlement intérieur, les différentes composantes ont été sollicitées afin de renouveler pour l'année prochaine les membres du bureau :

- organisations syndicales les plus représentatives d'employeurs et de salariés, des établissements publics de santé et médico-sociaux, des associations d'anciens élèves : un représentant du MEDEF et Vincent PrévotEAU (ou Patrick Lambert) (titulaires) ; Anne Meunier et Catherine Ribault (suppléantes) ;
- personnels d'enseignement et de recherche : Simon Combes (titulaire) et Pascale Roussel (suppléante).
- personnels des Bibliothèques, Ingénieurs, Administratifs, Techniques, Sociaux et de Santé (BIATSS) : Catherine Pitault-Cossonnière (titulaire) et de Christophe Le Rat (suppléant) ;
- élèves et les étudiants : un titulaire et un suppléant restent à désigner.

**☒ Le CA approuve la composition du conseil d'administration à l'unanimité.**  
(Délibération n°29/2019)

### **4. MISE EN ŒUVRE DU PROJET STRATEGIQUE D'ETABLISSEMENT 2019-2023 (PSE)**

**M. DEBEAUPUIS.**- Nous avons convenu de vous tenir informés de l'état d'avancement des réflexions sur le modèle économique de l'École ou de ce qu'il est convenu d'appeler ainsi en fonction de la préparation du projet de loi de finances (PLF) et du projet de loi de financement de la Sécurité sociale (PLFSS) pour ce qui concerne chacun des deux ministères. Nous passerons ensuite à l'avis sur le projet de COP pour la période 2019-2023.

↳ *Présentation des éléments du modèle économique*

**Mme FOURCADE.**- En introduction, lors du conseil d'administration de juillet, le PSE de l'École a été approuvé. Les grands principes de contractualisation entre l'École et l'État (représenté par le MESRI et MSS) n'avaient pas rencontré d'opposition de principe, mais nous avons suggéré d'examiner en même temps la stratégie de l'École, les points de contractualisation avec l'État, les moyens et donc le modèle économique.

Pour cet objectif du COP, nous avons souhaité, conjointement avec le MESRI, avoir des points de contractualisation recentrés et précis sur le lien de l'École sur son ancrage territorial, sur ses activités de recherche, ainsi que sur ses missions de formation initiale et continue. Il était évidemment important pour nous d'affirmer dans le projet de COP que la réingénierie des formations par blocs de compétences modifie un peu la répartition entre la formation initiale et la formation continue. Pour l'ensemble des professionnels qui œuvrent en direction de la santé et de la cohésion sociale, nous avons besoin de professionnels ayant suivi des formations par blocs de compétences, quels que soient les corps et les statuts, pour avoir des compétences métiers qui correspondent aux besoins des populations. Ce travail de réingénierie par blocs de compétences nous semblait très important, nous souhaitons avoir une contractualisation avec vous à ce sujet.

Je laisserai le MESRI préciser les points importants en termes de contractualisation.

Tout COP compte des demandes de recherche d'efficacité en termes d'organisation et de gestion. Cela comporte un investissement fort en termes de virage numérique et de stratégie immobilière pour lesquelles nous avons des rendez-vous importants entre nous.

Ces points ont été évoqués en juillet, et nous sommes en mesure de vous apporter aujourd'hui des réponses précises sur la neutralité de la réforme du financement de l'École et sur les évolutions prévues en termes de financement.

Il nous a semblé important que le financeur de l'École, c'est-à-dire la direction de la Sécurité sociale, intervienne directement. Lorsque l'École était financée sur le PLF, le suivi budgétaire de l'École étant au niveau du Secrétariat général, je pouvais évidemment parler au nom de la direction financière ; maintenant qu'il s'agit de financements de la Sécurité sociale, il était important que la direction de la Sécurité sociale (DSS) soit présente. Je vous remercie d'avoir permis à la DSS d'être invitée aujourd'hui.

**M. DEBEAUPUIS.**- Je vous remercie pour la présentation de ces premières orientations, Madame la Secrétaire générale. Nous écoutons la DSS.

**M. BUTOR.**- Le premier axe important pour vous concerne la neutralité du transfert effectué et acté dans la précédente loi de financement de la Sécurité sociale. Il s'agit bien d'une neutralité pour le financement de l'École.

Cela comporte deux aspects. D'une part, c'est un transfert de contributions au titre de celles perçues auparavant auprès des établissements sanitaires, pour une majorité, et des établissements du secteur médico-social. Ce transfert s'est accompagné d'un effort supplémentaire pour l'Assurance Maladie.

Je vais entrer un peu dans le sujet de l'objectif national de dépenses d'Assurance Maladie. Les éléments que je vous indique figurent notamment dans l'annexe financière du PLFSS pour 2020, qui vient d'être mis en ligne. Il s'agit d'un transfert des dépenses hospitalières vers le financement de l'École et d'un transfert, d'une moindre ampleur, du côté médico-social. Il y a des dépenses supplémentaires du point de vue de l'Assurance Maladie au titre des contributions qui ne seront pas déduites puisqu'elles sont en dehors de la sphère de la Sécurité sociale.

Au final, le point essentiel est que le montant de la contribution des établissements, que percevait l'École, est reconduit de façon stable pour l'année prochaine ; on a bien une neutralité du transfert.

Par ailleurs, le nouveau cadre de financement et la préparation du budget de l'année prochaine marquent une inflexion dans la trajectoire budgétaire. C'est tout à fait lié à la préparation et validation du COP. Dans le dialogue entre l'École, l'État et son financeur qu'est l'Assurance Maladie, on a le signal fort du rebasage du déficit structurel de l'École sur une période de deux années qui est acté dans le projet de transfert.

Un autre point rejoint, sans y répondre complètement, les interrogations sur le cadre opérateur de l'État et les contraintes de gestion des opérateurs ne relevant pas des règles habituelles des opérateurs de l'État. C'est le cadre financier appliqué aux opérateurs financés notamment par l'Assurance Maladie. Il n'existe pas de territoire dans lequel les contraintes des finances publiques ne s'appliqueraient pas, les évolutions budgétaires sont aussi appliquées aux opérateurs financés par les crédits d'Assurance Maladie.

Dans le cadre de la démarche de neutralité et d'inflexion, les propositions budgétaires actées pour l'année prochaine témoignent d'une application favorable de ce cadre financier pour deux éléments principaux, d'une part, en termes d'évolution des frais de fonctionnement, une application plus favorable que dans le cadre budgétaire habituel des opérateurs de l'État, avec une diminution réduite des frais de fonctionnement à 1 % et, d'autre part, une quasi-stabilité des effectifs en ETP de l'École. Cela marque aussi une inflexion par rapport aux années précédentes.

Enfin, c'était déjà le cas avec le passage à une contribution de l'Assurance Maladie déjà effectuée, le budget de l'École, comme celui de l'ensemble des opérateurs financés dans un des sous-objectifs de l'Objectif national de Dépenses de l'Assurance Maladie (ONDAM), contribue à des mises en réserve. Celles-ci ne se font plus dans le budget de l'État, mais dans le cadre de la politique prudentielle liée à la gestion de l'ONDAM. Ce dernier élément ne doit pas remettre en cause le rebasage et l'effort de solvabilisation du déficit structurel.

Nous vous remercions pour cette participation au conseil d'administration et pour la poursuite d'un dialogue technique et constructif, en particulier, sur le volet de l'efficacité du COP qui va vous être soumis.

**Mme FOURCADE.**- Je rappelle les points qui nourrissent légitimement des inquiétudes de la part des administrateurs de l'École. D'une part, cela concerne la neutralité complète de cette réforme, y compris pour les contributions, notamment pour les établissements médico-sociaux qui n'étaient pas financés par l'Assurance Maladie, avec un effort de 6 millions d'euros de l'Assurance Maladie pour que l'ensemble des contributions, qui devaient être théoriquement versées et qui nécessitaient des frais de recouvrement ou qui n'étaient parfois pas recouvrées du tout, soient bien financées directement par l'Assurance Maladie à partir de 2020. Il s'agit bien d'une neutralité totale de la réforme.

Par ailleurs, le rebasage sur deux ans permet de gommer le déficit structurel. Tous ces points seront évidemment chiffrés clairement et mis sur table lors de la préparation du budget 2020 qui sera présenté au prochain conseil d'administration de l'École.

**M. DEBEAUPUIS.**- Je reformule les choses à l'attention de l'ensemble des membres du conseil d'administration. Nous avons partagé ces orientations dès qu'elles nous ont été communiquées par le ministère auprès de la composante professionnelle et des membres du bureau il y a quinze jours. Vous pourrez vous reporter au PLFSS 2020 et ses annexes mis en ligne sur le site de la Sécurité sociale pour trouver les précisions nécessaires, l'annexe 7 relative à l'Ondam. Le principe est la neutralité des nouvelles ressources de l'École par rapport aux contributions antérieurement versées par les établissements publics, sanitaires et médico-sociaux.

Par ailleurs, on a un rebasage du déficit structurel, estimé à 2,2 millions d'euros sur 2 ans, soit un rebasage de 1,1 million d'euros au budget 2020 que l'École intégrera dans le projet de budget initial présenté au CA du 17 décembre, et une seconde moitié de rebasage à hauteur de 1,1 million d'euros pour le budget 2021.

Jusqu'à présent, dans le périmètre antérieur de 8,5 millions d'euros de dotation, existait une réserve prudentielle ; elle sera précisée en temps utile.

Le cadre de gestion pour 2020 est de -1 ETP par rapport à la proposition de -25 ETP sur les 5 années du COP : - 8 ont déjà été faits en 2019, -1 sera à faire en 2020, le reste sera réparti sur les trois exercices ultérieurs.

Ensuite, la proposition de l'École pour 2020 est acceptée, c'est-à-dire une diminution de seulement 1 % des dépenses de fonctionnement.

Selon le mécanisme déjà en place depuis deux ans, tout ceci sera précisé à l'École par une pré-notification du montant précis et par une préparation de la convention signée en novembre, avant le conseil d'administration du 17 décembre. Le Directeur pourra vous en faire part au prochain Conseil d'Administration, traduisant le double principe de neutralité de la réforme votée l'an dernier et de la première moitié du rebasage.

À partir de l'exercice 2021 s'appliquera l'autre neutralisation, non évoquée jusqu'à présent, de la part variable liée aux effectifs élèves hospitaliers dans des conditions posées par la LFSS de l'an dernier et explicitées par la convention en cours de signature. Ce n'est qu'à la fin de l'exercice 2020 que l'arrêté ministériel annuel interviendra pour fixer la dotation de l'Assurance Maladie globale dans ses deux composantes (part variable et part fixe).

Ces principes étaient en discussion, ils vous sont donc confirmés par le Secrétariat général et par la direction de la Sécurité sociale. À ce stade, les discussions se poursuivent avec le MESRI,

il n'a pas fait connaître les réponses qui seront données dans le cadre de la préparation de l'exécution du PLF 2019 ou de la préparation du budget 2020.

**M. COURAUD.**- Je ne peux rien dire de plus précis aujourd'hui, c'est en cours.

**M. DEBEAUPUIS.**- J'ouvre le débat sur ce point.

**M. SCHMID.**- Pour la Fédération Hospitalière de France (FHF), je salue l'engagement de principe de neutralité qui a été tenu. Par ailleurs, le rebasage va aussi dans le bon sens.

Je profite de la présence de la direction de la Sécurité sociale pour poser une question : à partir de 2020, d'où proviendront les crédits ? Dans la mesure où ils proviendront de l'Ondam et où il s'agit également d'un principe de neutralité à l'intérieur de l'Ondam, d'où viendront-ils exactement ? Quelles autres masses de crédits vont-ils impacter dans un sens ou dans un autre ? Nous sommes étonnés de découvrir dans le tableau la contribution pour 24,7 millions d'euros que représente la contribution alors que la contribution des établissements hospitaliers représentait 32 millions d'euros jusqu'à présent. Pouvez-vous nous éclairer sur cet écart ? D'où vient-il ? Quelle sera l'articulation ?

**M. BUTOR.**- Sur une contribution d'un peu plus de 32 millions d'euros, environ 24,8 millions d'euros sont transférés pour l'essentiel de l'objectif des dépenses hospitalières : environ 23 millions d'euros pour le côté hospitalier et 1,8 million d'euros pour le côté médico-social. Le delta de 8 millions d'euros correspond aux contributions dues au titre de dépenses qui ne figuraient pas dans le périmètre de l'Assurance Maladie, en partie pour les EHPAD au titre de l'hébergement, mais aussi pour les établissements financés par les collectivités ou par l'État. Ce montant a été introduit dans la construction de l'Ondam 2020 au titre de l'évolution du sous-objectif auquel se rattachent les dépenses des opérateurs, dont l'EHESP.

Pour répondre à votre question, les 8 millions d'euros en question sont dans la construction de l'Ondam et du 6<sup>e</sup> sous-objectif qui regroupe ce qui se trouve en dehors des autres sous-objectifs, notamment hospitaliers, médico-sociaux et de ville. Dans cette construction, a été introduite la mesure nouvelle pour l'Assurance Maladie qui consiste en cette dépense supplémentaire de 8 millions d'euros.

**M. SCHMID.**- D'où viennent-ils ? Comment seront-ils financés ?

**M. BUTOR.**- Il s'agit d'une évolution similaire aux autres. C'est inclus dans l'effort de financements supplémentaires que représente l'Ondam tel qu'il est en construction et tel qu'il sera soumis au vote du Parlement. C'est un sous-jacent de l'évolution de l'Ondam pour 2020.

**Mme MEUNIER.**- Je voudrais d'abord remercier tous les acteurs ainsi que le conseil d'administration qui ont participé à cette évolution positive, notamment à « l'inflexion » positive pour reprendre vos termes. C'est le fruit des longs débats, parfois douloureux, de toutes ces années. C'est aussi le travail de l'École pour objectiver ses coûts de manière à permettre l'établissement du déficit structurel de l'École de manière concertée et contradictoire. C'est une bonne nouvelle, mais cela ne résout pas tous les problèmes, nous serons particulièrement vigilants sur les évolutions.

J'ai une question technique supplémentaire par rapport aux 32 millions d'euros : la mise en réserve prudentielle s'appliquera-t-elle à la contribution ? Mme Fourcade a dit tout à l'heure que cela ne devait pas toucher l'inflexion, le rebasage reste un rebasage, il sera donc reconduit d'année en année. Il ne faut pas oublier qu'il ne s'agit pas d'une aide ponctuelle, mais d'une aide en base. C'est un effort que l'on peut saluer à ce titre. La mise en réserve prudentielle va-t-elle toucher les 32 millions d'euros de contributions des établissements pour lesquels le 6<sup>e</sup> sous-objectif compense totalement cette contribution de 32 millions d'euros ?

**M. BUTOR.**- À ce jour, nous ne disposons pas d'éléments chiffrés définitifs, mais l'obligation de mise en réserve au titre des dépenses d'Assurance Maladie est répartie sur l'ensemble des dépenses d'Assurance Maladie. La contribution de l'EHESP sera donc incluse dans la contribution de l'ensemble des opérateurs du 6<sup>e</sup> sous-objectif. Nous prenons ici l'engagement que cette mise en réserve ne va pas annuler ou réduire l'inflexion annoncée.

Je ne peux pas vous donner à ce jour le montant exact de la mise en réserve. L'obligation que nous avons au niveau global est un montant correspondant à 0,3 % minimum de l'Ondam. C'est la politique prudentielle de gestion de l'Ondam. La mise en réserve portera de fait sur une assiette plus large, mais avec un montant pour lequel l'objectif est qu'il ne réduise pas le bénéfice pour l'École de tout ce que nous avons annoncé, c'est-à-dire le rebasage et la neutralité. Que l'on considère une assiette large ou étroite, le sujet est bien le montant et l'engagement pris que cela ne vienne pas annuler le rebasage, annoncé sur deux ans, de la totalité du déficit structurel.

**Mme MEUNIER.**- Cela introduit un mécanisme d'incertitude sur les recettes que nous ne connaissions pas.

**M. DEBEAUPUIS.**- C'est une incertitude relativement modeste, la réserve prudentielle est de 0,3 % sur l'ensemble des dépenses d'Assurance Maladie. Nous la connaissions l'an dernier sur la dotation d'Assurance Maladie à son niveau actuel de 8,5 millions d'euros. Les informations données par la direction de la Sécurité sociale confirment que, par rapport aux 32,7 millions de contribution de l'an dernier et aux 8,5 millions d'euros, ce sera aux alentours de 41,2 millions d'euros l'an prochain, sous réserve de confirmation dans la pré-notification avec l'éventuel jeu modeste de la réserve prudentielle dans des conditions qui nous seront précisées dans les prochaines semaines.

Le conseil d'administration, la direction de l'École, le Secrétariat général et le MESRI n'ont pas ménagé leur peine pour aboutir à ce résultat. En attendant le chiffre définitif pour 2020 et la convention qui précisera les mécanismes d'évolution pluriannuelle, il me semble que l'essentiel des craintes et des objectifs que nous avons partagés dans les travaux du COP vient d'être confirmé par les représentants du ministère.

**M. MESURÉ.**- Je tiens à m'associer aux remerciements à Mme Fourcade qui s'était engagée à la fin du dernier conseil d'administration pour que nous ayons une véritable avancée ; nous la constatons avec beaucoup de plaisir.

Je reviens sur les problèmes techniques que M. Butor vous a annoncés. C'est un petit pourcentage sur l'énorme assiette que vous avez à gérer dans le cadre du PLFSS et de l'Ondam. Normalement, on a chaque année une révision au printemps (avril) pour voir où en est l'Ondam. Est-ce maintenu dans vos calendriers ?

**M. BUTOR.**- Ce n'est pas une révision en tant que telle.

**M. MESURÉ.**- On regarde dans le courant de l'année où en sont les choses par rapport aux engagements de l'Ondam.

**M. BUTOR.**- Il s'agit d'un suivi mensuel tout au long de l'année avec des réunions du comité d'alerte.

**M. MESURÉ.**- C'est ce dont je parle, je m'étais mal exprimé.

**M. BUTOR.**- Le comité d'alerte se réunit deux fois pour examiner l'évolution : au printemps et à l'automne. Ce n'est pas au printemps que l'on examine une quelconque évolution sur l'Ondam en cours.

**M. MESURÉ.**- Est-ce à ce moment-là que nous connaissons notre participation à ce que vous appelez la « réserve prudentielle » ? Celle-ci est faite pour une éventuelle utilisation. Sinon, il n'y aurait pas besoin de réserve.

**M. BUTOR.**- La façon dont on construit les choses aujourd'hui va se poursuivre. En effet, cette réserve est constituée *ex ante*. Le montant sera sous-jacent du montant de la dotation de l'Assurance Maladie qui figurera dans le projet de budget soumis au prochain conseil d'administration. Le montant exact sera figé à l'avance, il sera disponible et connu au moment de la discussion budgétaire au sein du conseil d'administration.

**M. MESURÉ.**- Je voudrais que les choses soient bien claires, car c'est un point très important pour éclairer le conseil d'administration. C'est aussi un progrès par rapport à ce que nous avons

vécu : on n'avait pas de réserve prudentielle, et vous êtes obligés de rebaser sur deux ans afin de permettre l'amélioration de nos déficits créés par des surprises de fin d'année : la première surprise date la dernière semaine de l'année où l'on nous a demandé des économies, et comme c'était impossible, la seule solution était d'utiliser le fonds de roulement ; la seconde date du début de l'automne.

Je m'adresse au directeur qui est un bon gestionnaire : il convient d'éclairer les choses le plus tôt possible et que ce soit projeté. En effet, on ne peut pas modifier d'un claquement de doigts les sommes éventuellement demandées à l'École dans cette participation à cette réserve. Je ne veux pas être trop pessimiste, mais étant donné les prévisions à venir pour les déficits de 2020 et 2021, j'ai des craintes concernant l'Ondam de 2020. Certes, celui-ci n'est pas encore voté. D'ailleurs, cela pose question : ce que vous nous annoncez nous réjouit, mais encore faut-il que le Parlement vote en ligne avec vos propositions. Cette incertitude sera levée au prochain conseil d'administration lorsque nous connaîtrons ce vote. Il reste donc quelques précisions à connaître et quelques craintes à cet égard.

**M. DEBEAUPUIS.**- Je vous remercie, Monsieur Mesuré. Vous faites évidemment référence à la gestion des crédits d'État (programme 204) antérieurs à l'intervention de la DSS.

**Mme FOURCADE.**- Je reviens aux propos de M. Mesuré. Ces réserves, maintenant obligatoires pour les crédits et la construction de l'Ondam, mais aussi pour les crédits d'État, visent à mettre fin aux techniques que nous connaissions de régulation budgétaire en cours d'année et qui ne favorisaient pas la bonne gestion des crédits publics. Il y a donc dorénavant cette obligation de mise en réserve exemptée qui permet, en cours d'année, en fonction de l'exécution, de vérifier si la réserve peut être délivrée ou si elle doit servir à régler des difficultés qui n'auraient pas été prévues à l'automne précédent. Ce mécanisme de mise en réserve exemptée vise à donner de la sécurité à l'ensemble des gestionnaires publics. La direction de la Sécurité sociale confirme que l'on n'aura pas d'augmentation de la réserve qui viendrait annuler les rebasages et les neutralités. L'engagement est clair à ce sujet, le système de réserve n'est pas modifié.

Par ailleurs, pour répondre à l'intervention de M. Mesuré, nous parlons évidemment sous réserve du vote du PLFSS, mais dans les préparations des budgets de l'École, nous avons toujours réfléchi, travaillé et délibéré sous réserve du vote des budgets de l'État ou de la Sécurité sociale. C'est un point que vous avez tout à fait raison de souligner.

**M. LE RAT.**- Je poursuis la discussion sur les questions posées par M. Mesuré qui nous alertent. Nous ne sommes pas là pour faire de la politique fiction, mais nous ne savons pas ce qu'il en sera dans les années à venir. Nous espérons que l'on n'aura pas d'indexation sur les cours du pétrole, il faut être sans cesse en alerte au niveau du Conseil d'Administration.

Au nom du personnel que je suis amené à représenter, je tiens à souligner tout l'intérêt à redémarrer sur des bases saines pour entrer dans le vif du sujet que sont le COP et le projet d'établissement. Nous voyons que beaucoup de choses restent à faire. Ce sera peut-être ainsi plus simple d'avancer, tout en restant vigilant par rapport aux chantiers qui nous attendent dans les mois et les années à venir.

**M. GURZ.**- Je m'associe aux remerciements concernant la concertation, elle a porté ses fruits : la réforme budgétaire, notamment du financement, est en effet très favorable, c'est très positif que le financement soit maintenant neutre. Nous constatons qu'une grande partie du déficit de l'École était quand même due à des variations, notamment de remboursement du personnel passé de 13 millions à 18 millions d'euros, alors que les recettes des établissements étaient quasiment stables, malgré les efforts importants de l'École dans sa restructuration et sa recherche de financements extérieurs. En plus, le rebasage de 2,2 millions d'euros intervient certes sur deux ans, mais cela correspond au déficit structurel. C'est aussi très positif.

Au titre de la CGT, je regrette la diminution de 25 emplois du plafond des emplois, consécutive à une réduction de 25 déjà dans le précédent COP. C'est un aspect négatif.

Même s'il faut rester prudents, les documents budgétaires montrent que la trésorerie augmente, le projet stratégique est excellent, les objectifs sont clairs et précis. Le développement de l'École est permis par une sécurisation financière, même si elle est peut-être seulement temporaire. La trajectoire précédente était très négative. En l'occurrence, nous repartons sur des bases apparemment saines, sous réserve de la mise en réserve qui serait apparemment très faible. Il ne s'agit pas de reprendre d'une main ce qui a été donné de l'autre. Pour ma part, je considère que la concertation a été très positive. Il faut se donner les moyens de repartir de manière efficiente, et c'est ce que fait l'École, c'est ce que montrent les documents budgétaires, la réforme administrative en recherche d'efficacité, etc.

**M. DEBEAUPUIS.**- Monsieur Gurz, vous avez évoqué le mécanisme posé par l'article 46 sur la neutralisation de la part variable liée aux effectifs des étudiants et de la part fixe sur laquelle nous reviendrons en décembre à l'occasion de l'information sur la convention.

**Mme FOURCADE.**- Je voulais remercier l'ensemble des administrateurs et saluer cette concertation très intense toute l'année. Dans ce cadre, l'École a beaucoup travaillé pour objectiver ses coûts et ses objectifs à travers son projet stratégique et son COP.

Je profite de ce moment pour remercier Agnès Quiot, cheville ouvrière dans les ministères sociaux, qui a fait ce travail au quotidien en lien avec moi et Laurent Habert (chargé de mission) pour démarrer ce sujet avec la direction de la Sécurité sociale et avec le MESRI. Ce fut un travail très coopératif et très constructif.

**M. DEBEAUPUIS.**- Je m'y associe également. Je peux en témoigner étant donné nos relances respectives auprès de vous, de Mme Lignot-Leloup, etc.

Pour compléter votre information, nous n'avons pas évoqué en conseil d'administration le point sur les opérateurs de l'État, il faut se référer à une annexe jaune du PLF 2019, intitulée « Opérateurs de l'État ». En page 18, concernant les démarches de rationalisation du paysage des opérateurs de l'État qui se comptent par centaines, il est indiqué que « *la rationalisation du paysage des opérateurs est engagée depuis plusieurs années* », en référence à différentes circulaires de 2013 et de 2015.

Concernant les sorties du périmètre, à l'occasion du PLF 2019, sans que les conséquences ne soient véritablement indiquées, confirmées ou expertisées par le MESRI à ce stade, « *158 établissements sont sortis du champ des opérateurs, car ils ne répondaient plus aux trois critères exposés précédemment (mission de service public [cela ne fait pas de doute pour l'École comme l'a souligné Sabine Fourcade], financement de l'État majoritaire [ce n'était déjà pas le cas auparavant et ce n'est toujours pas le cas, étant donné la réforme, mais on a bien un financement de l'État, même s'il n'est pas majoritaire], le contrôle [ne fait pas de doute non plus]). Ce fut notamment le cas des Centres départementaux d'Accès aux Droits (CDAD), des Centres de Ressources, d'Expertises et de Performances Sportives (CREPS) devenus des établissements publics locaux en raison d'une loi du 7 août 2015, de l'Agence de Biomédecine (ABM) [touchée par la même opération de périmètre. Les mêmes opérations, évoquées par M. Butor, sont en cours s'agissant du CNG, concerné aussi par l'article 46 de la LFSS de l'an dernier.] et de l'École des Hautes Études en Santé publique (EHESP).* » Le fait que l'École soit citée dans l'annexe avait attiré notre attention, et nous avons demandé des clarifications au MESRI à ce sujet. Nous les renouvelons et nous ne perdons pas ce point de vue, sachant que les conséquences concrètes n'ont pas été expertisées.

**M. CHAMBAUD.**- Depuis le début de l'année dernière, nous nous inquiétons de ce point.

Je voudrais m'associer à tous les remerciements. C'est un moment très important au sein de l'École, car cela fait cinq ans que nous travaillons sur un modèle économique dont nous savons qu'il doit évoluer.

Je voudrais souligner le caractère important des informations qui nous ont été données aujourd'hui. C'est important et rassurant, c'est l'aboutissement du travail mené par les équipes de l'École qui ont travaillé très longtemps à démonter les mécanismes pour faire évoluer ces

points. Les réponses des tutelles, notamment du MSS, ont été précieuses. Un travail important a été réalisé l'année dernière et cette année pour que l'on puisse s'accorder notamment sur les chiffres que l'on proposait. Cela a été fait dans un climat de transparence et de respect mutuel.

Je voudrais aussi souligner les alertes successives du conseil d'administration. J'insiste particulièrement sur le rôle de notre Président qui a fortement œuvré pour que ce modèle devienne réalité. Nous recherchions un modèle qui sorte l'École de la situation absurde dans laquelle elle se trouvait. Notre modèle faisait que, plus nous avions d'élèves, moins nous étions satisfaits. Pour une école de formation, c'était absurde ! L'École obéit dorénavant à un modèle beaucoup plus respectueux de ce qu'est une école et sur des bases beaucoup plus saines. Cela a pu exister grâce à l'effort de toutes et de tous.

J'ajoute deux points. Nous souhaitons que le MESRI soit pleinement présent, y compris sur le plan financier, car l'École est un grand établissement d'enseignement supérieur. Dans ce contexte, un certain nombre d'activités que nous voulons développer sont très liées à ce que peut être une école de santé publique dans le modèle académique international et à ce que l'on attend d'une école de santé publique. Même si je reconnais tous les efforts qui ont été entrepris, il est important que cet ancrage avec le MESRI trouve son aboutissement dans des projets spécifiques que nous portons ensemble.

J'aborde mon deuxième point en m'adressant aussi aux représentants du personnel de l'École. Nous avons réalisé des efforts d'optimisation, il faut poursuivre la dynamique et les processus mis en place. Dans les points d'actualité, j'ai parlé de la dématérialisation, c'est un sujet sur lequel nous sommes en retard. Ces projets permettront à l'École de montrer ses efforts en termes d'efficience, mais ils offriront aussi des marges de manœuvre pour concentrer ses activités et ses efforts sur ce que l'on peut attendre d'une école de santé publique, que ce soit dans son axe d'école de service public au sein de la Fonction publique d'État et de la Fonction publique hospitalière ou que ce soit dans son rôle de formation académique et de recherche.

**M. DEBEAUPUIS.**- Il était nécessaire d'apporter ces éclaircissements, car vous ne les retrouverez pas dans le COP, second point soumis à votre délibération. Page 17 du COP, à propos du modèle économique rénové en lien avec les ministères de tutelle, il est simplement indiqué que « *les travaux engagés sur la rénovation du modèle économique se poursuivront en 2019 et 2020 pour garantir sa bonne mise en œuvre et aménager les conditions d'un dialogue de gestion pertinent pour toute la durée du COP* ».

↳ *Validation du Contrat d'Objectifs et de Performance (COP 2019-2023)*

**M. DEBEAUPUIS.**- Je laisse Laurent Chambaud présenter le COP ; vous avez adopté le projet stratégique le 11 juillet dernier.

Je vous signale une coquille dans le document : avant les futures signatures des deux ministres et du directeur de l'EHESP, il est écrit que le contrat est conclu « *pour une durée de 5 ans couvrant la période 2019-2023* », « *après délibération du Conseil d'Administration en date du 11 juillet 2019* ». Il faut évidemment lire « *11 octobre* », puisque nous avons reporté votre délibération pour avis à ce jour.

**M. CHAMBAUD.**- Je vais vous faire une présentation rapide du COP et des éléments déterminants, déjà contenus dans le PSE. La validation porte sur le document que vous avez reçu, hors annexes ; nous continuons à travailler celles-ci avec nos ministères de tutelle. Nous les avons mises sur table pour que vous preniez connaissance des éléments sur lesquels nous sommes en train de travailler, mais elles ne sont pas encore stabilisées sur les différents points. Il s'agit de voir aussi comment évaluer régulièrement l'avancée du COP.

- *Politique de sites et partenariats*

Nous sommes dans une phase progressive de rapatriement vers la vague rennais (B) avec un COP qui court jusqu'en 2023. Un avenant nous permettrait de récupérer la vague B à partir de 2022, et d'être partenaires des discussions pour le contrat de site UniR 2022-2026. Par

ailleurs, nous sommes attentifs au fait de conforter notre vocation nationale avec des partenariats qu'il est très important de continuer à développer. Sur le plan très opérationnel, nous menons des partenariats très forts que nous souhaitons conforter et développer avec les opérateurs nationaux, notamment les agences sanitaires et les ARS.

- *Volet formation*

Les éléments du volet formation font partie de ce que nous avons mis en place dans le cadre du PSE. À ce niveau, nous avons des éléments sur la réingénierie des formations telle qu'elle a été présentée : approche par compétences et par blocs de compétences, individualisation des formations et développement de l'alternance. C'est un projet ambitieux, nous souhaitons être accompagnés, car il s'agit d'une transformation d'ingénierie pédagogique très lourde et très forte. Nous avons fait une demande dans cet esprit. Si nous voulons avancer rapidement dans le Meccano de cette transformation par blocs de compétences, nous avons besoin de soutien. Nous avons donc demandé deux CDD pendant deux ans dont les profils sont très particuliers et dont nous ne disposons pas à l'École. Il s'agit de personnes vraiment formées pour mettre en place ces blocs de compétences.

Le développement d'une plateforme de soutien et d'appui à la transformation du système de santé est en cours. Je remercie à cette occasion le Secrétariat général, car nous avons déjà eu des assurances du développement de cette plateforme. Cela s'inscrit dans une logique de projet, mais ce volet est bien en cours de développement, notamment sur l'aspect ambulatoire, en train de se développer y compris pour l'accompagnement des Communautés Professionnelles Territoriales en Santé (CPTS).

Par ailleurs, nous avons bien noté qu'il convient de poursuivre et de conforter trois dossiers importants en termes de formation et d'expertise :

- la sécurité des établissements ;
- la veille et la sécurité sanitaire pour lesquelles nous avons déjà un projet presque abouti qui pourra se décliner sur les plans professionnel et académique ;
- un sujet important avec la direction générale de la Cohésion sociale : l'ingénierie du CAFDES qui reste un élément assez complexe, surtout concernant les attentes vis-à-vis de l'EHESP.

Concernant le développement de la formation continue des agents de l'État, il a déjà été souligné par Sabine Fourcade que nous avons besoin d'un temps de réflexion avec le ministère concernant le périmètre de la formation continue des agents de l'État et sur les modalités de financement, ce qui sera éclairé par les annonces faites ce matin.

Dans la globalité du contexte actuel d'évolution très forte de la formation continue dans notre pays, l'aspect particulier de la formation continue des agents de l'État reste un sujet très important de préoccupation pour les personnes en charge des aspects sanitaires et sociaux dans les services de l'État ou dans les ARS.

Nous avons aussi alerté nos deux ministères sur deux sujets particuliers. Pour l'un, il s'agit de l'option « administration de la santé » du DES de santé publique. Pour le MESRI, en lien avec le ministère de l'Éducation nationale, il s'agit de la formation spécialisée transversale de médecine scolaire. Nous avons fait des demandes très spécifiques en termes financiers afin d'être accompagnés dans la mise en place de ces deux formations particulières qui entrent dans le cadre de l'évolution de la formation de la spécialité médicale à travers la réforme des DES. C'est un sujet important pour nous. Quand on regarde ce qui se passe dans les écoles de santé publique dans le monde, disposer de cette capacité d'intervenir sur la formation des médecins qui se spécialisent dans le domaine de la santé publique est un élément important aussi en termes d'attractivité internationale.

- *Volet recherche*

Nous souhaitons travailler sur un sujet, dont nous avons parlé régulièrement et qui est un élément majeur. Il s'agit de la capacité de développer la recherche sur les services et le

management en santé, plus ou moins traduit en anglais par « health services research ». Nous voulons vraiment définir un projet au sein de l'École et avancer avec un cursus universitaire qui intègre les aspects de formation académique et les aspects de recherche dans ce domaine. C'est un élément majeur aussi en termes de crédibilité de l'École, y compris par rapport au réseau professionnel présent autour de l'École. Nous avons fait à ce titre une demande assez légère de financement.

Par ailleurs, nous avons évoqué rapidement tout à l'heure le développement des synergies et de la transdisciplinarité à travers l'exposome. Il s'agit vraiment d'une reconnaissance, aussi par nos partenaires académiques, de l'excellence de ce qui se fait à l'École dans ce domaine particulier. Je n'insiste pas davantage sur le sujet.

- *Volet international*

J'ai déjà parlé du développement de la capacité d'intervention dans le domaine de la coopération en expertise internationale. La première phase est une étude de faisabilité, pour laquelle nous avons fait une demande de financement très faible, d'environ 30 000 €.

Par ailleurs, dans le cadre du COP, nous souhaitons développer l'internationalisation de l'expérience de formation à l'École en termes d'interculturalité (projet SMILE) et avec aussi la capacité de mettre cette interculturalité dans les propositions des blocs de compétences.

Nous avons aussi la volonté de mettre en place une internationalisation des formations par une croissance des étudiants internationaux et par la capacité à développer des diplômes attendus au niveau international. C'est une raison supplémentaire pour laquelle nous voulons réexaminer les aspects du MPH dans un cadre plus large qui interroge la politique internationale au sein de l'École.

- *Volet vie de campus*

En termes de dynamisation de la vie de campus, nous avons plusieurs éléments. Nous avons réalisé une étape avec le « campus sans tabac » il y a plus d'un an. Nous aimerions développer une logique de campus promoteur de santé, ce qui nous semble cohérent dans le cadre d'une école de santé publique.

De même, la valorisation de l'engagement étudiant s'applique à nous. Nous souhaitons élargir cela aux élèves fonctionnaires.

Nous sommes en discussion avec nos partenaires Rennais et Parisiens pour des mutualisations et des services partagés au bénéfice des usagers.

L'aspect spécifique des projets immobiliers du site Rennais nous occupe beaucoup. Les membres du conseil d'administration connaissent certainement très bien ce sujet. Nos projets immobiliers sont d'une complexité particulière. Dans le cadre du COP, nous souhaitons trouver une solution pérenne pour notre École.

Nous sommes aussi dans une logique de développement d'un réseau d'Alumni. Contrairement à d'autres écoles, notre réseau d'Alumni est très varié, constitué d'anciens élèves et d'anciens étudiants. C'est probablement ce qui fait sa richesse, mais c'est là aussi que réside la difficulté pour le faire vivre. Nous sommes persuadés qu'il est possible de développer cette logique d'anciens élèves et d'anciens étudiants au bénéfice de l'École.

- *Volet gouvernance et efficacité*

Il faut poursuivre le développement de l'efficacité et de l'organisation au sein de l'École. Au niveau de la gouvernance et du pilotage, nous mettons en place une des recommandations du Haut Conseil de l'Évaluation, de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur (HCÉRES) : l'affirmation du rôle de la direction des Études et de la direction de la Recherche.

Nous réfléchissons aussi au développement d'une meilleure intégration des instances consultatives. Il faut tenir compte d'une difficulté à ce sujet. La composition du conseil scientifique et du conseil des formations date du décret qui a mis en place l'École. Sur un certain

nombre de sujets, nous aurions probablement intérêt à revisiter la composition de ces instances pour les rendre plus opérationnelles par rapport à la vie de l'École. Cela concerne notamment la capacité de ces instances à travailler ensemble. Nous le faisons déjà à travers des réunions des deux instances de façon assez régulière, à peu près une fois par an. Nous avons probablement une réflexion à mener sur la composition des instances, nous avons déjà émis des propositions.

Concernant l'aide au pilotage, nous continuons à travailler sur un système d'information décisionnel. Nous disposons de plus en plus d'informations sur les coûts et les recettes de nos formations, il faut poursuivre dans ce domaine.

Il s'agit évidemment aussi de mener une politique stratégique de ressources humaines, avec une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Au niveau des fonctions d'appui et de support, vu la taille de l'École, il faut absolument favoriser des mutualisations et des partages d'expériences avec nos partenaires. Pour le site rennais, il s'agit évidemment des membres d'UniR ; pour le site parisien, nous avons des choses à faire, notamment avec le campus Condorcet qui se met en place. Nous avons déjà une expérience de mutualisation pour le centre de documentation, il nous faut probablement aller plus loin dans les possibilités de partage avec le campus Condorcet.

Concernant le plan de sécurisation et de simplification des processus administratifs, nous savons qu'il reste encore du travail à faire. Les processus administratifs sont encore relativement complexes au sein de l'École et encore beaucoup trop en tuyaux d'orgue. Nous espérons poursuivre avec le Secrétariat général et l'Agence comptable le travail commencé.

J'ai déjà parlé du plan de dématérialisation.

Je vous ai aussi parlé du Schéma pluriannuel de Stratégie immobilière (SPSI). Nous avons la volonté de disposer de quelque chose de suffisamment clair par rapport aux attentes vis-à-vis de l'École et qui soit en lien avec son nouveau modèle économique qui, je l'espère, nous permettra de poursuivre cette stratégie immobilière.

- *Annexe*

L'annexe, pour l'instant un document de travail, montre que nous avons commencé à travailler sur les objectifs et actions, les jalons, les indicateurs et livrables en lien avec nos tutelles.

**M. DEBEAUPUIS.**- Je vous remercie. Le débat est ouvert sur ce projet de COP.

**M. SANNIÉ.**- Merci pour cette présentation. Après une petite absence du Conseil d'Administration — dont je vous prie de m'excuser — pendant quelques mois, j'ai repris le cours des travaux.

À travers ce Contrat d'Objectifs et de Performance (COP), dans la déclinaison des axes stratégiques qu'a pu mettre l'École, des éléments que je mettais plutôt en avant à chacune de mes interventions au sein du Conseil d'Administration ont pu être intégrés. Cependant, je me demande si, au regard des textes mis en avant et la manière dont c'est exprimé dans le document dont nous avons eu connaissance, les enjeux de partenariat de soins, les enjeux de partenariat entre professionnels de santé, gestionnaires et populations, sont parfaitement pris en compte dans le cadre d'une formation des professionnels amenés à gérer des établissements et des territoires de santé dans les années à venir.

Dans le cadre de mes actions ou présences dans les conseils d'administration, ainsi que des travaux avec les agences régionales de santé et des agences nationales, je suis encore extrêmement frappé de voir la difficulté de réunir dans une même dynamique les enjeux de sécurité sanitaire, les enjeux de sécurité et de qualité des soins à l'hôpital, les enjeux de soins au quotidien (développement de l'éducation thérapeutique, par exemple). C'est compliqué pour des acteurs (gestionnaires, professionnels de santé, associatifs) de travailler ensemble. Or, pour moi, l'EHESP a la fonction d'aider ces professionnels à aller au-delà de la question du contrôle de l'injonction, de travailler vraiment les partenariats. On voit qu'une forte inflexion est

présentée au sein du document, mais je n'ai pas l'impression que l'École prend pleinement — ce n'est peut-être qu'une question de vocabulaire et de présentation, de mise en avant — ce virage présenté comme structurant dans *Ma Santé 2022* dans l'orientation en matière pédagogique qu'entend employer l'École. C'est vrai que l'orientation par compétences est un enjeu majeur parce que cela va aider à cette prise de conscience. C'est vrai que la taille du texte ne permet pas d'entrer dans les détails, mais à mes yeux, il manque ce point.

De plus, les partenariats avec les acteurs associatifs de santé ne sont mis à aucun moment en avant. Nous avons une expérience douloureuse sur ce sujet, mais il ne faut pas y renoncer pour autant. Tout le monde n'en a peut-être pas conscience, mais aujourd'hui, en France, des milliers de personnes atteintes de maladies chroniques veulent s'investir sur le champ de la santé aux côtés de professionnels de santé, d'acteurs du soin, de gestionnaires pour participer à l'amélioration continue et à la qualité des soins. Nous le voyons dans le mouvement associatif : des personnes nouvelles arrivent après des expériences malheureuses de soins, et de dysfonctionnements, mais elles voient enfin une action réelle d'amélioration. Il y a un enjeu de former et d'accompagner ces personnes pour qu'elles contribuent à ce travail. L'acteur qui forme les élites — dans le bon sens du terme — de demain qui géreront nos hôpitaux et le mouvement associatif qui a vocation à accompagner ce mouvement social doivent se rencontrer pour faire en sorte que des synergies ou des partenariats se mettent en œuvre pour mieux définir le rôle d'un professionnel de santé qui a la capacité de gérer un établissement et le monde complexe des professionnels amenés à faire du soin, etc.

Des choses se font. Gérer et animer du partenariat, contrôler des enjeux de santé publique, et donner les outils en termes de connaissances et compétences à ces acteurs qui, dans quatre à cinq ans, animeront la santé en France représente un défi majeur, mais à mon avis, vous n'avez pas réussi à traduire dans ce texte ce virage que vous semblez mettre en avant. J'aurais voulu avoir votre retour.

**M. DEBEAUPUIS.**- Monsieur Sannié, nous en sommes convaincus autour de cette table. Je laisse Laurent Chambaud vous répondre, puis nous continuerons le tour de table.

**M. CHAMBAUD.**- Je vais vous faire une réponse courte, mais cela méritera probablement des prolongements en dehors de ce Conseil d'Administration.

Je suis tout à fait d'accord avec cette analyse.

Premièrement, un des trois axes est complètement baigné de cela. Lorsque nous travaillons sur l'organisation de notre système de santé et sur tout ce qui tourne autour des processus, de la gestion de l'organisation du système de santé, nous intégrons systématiquement depuis de nombreuses années le point de vue de l'utilisateur, du patient, du bénéficiaire parce que cela concerne aussi les établissements et les structures médico-sociales et sociales. Dans la formation, nous essayons de faire en sorte que ce soit toujours présent. C'est le premier pas, et on aura d'autres pas derrière.

Deuxièmement, nous avons là une opportunité importante : dans le cadre du travail sur les blocs de compétences, nous avons à construire quelque chose de partagé. Comment intégrer dans les blocs de compétences les attentes montantes dans ce domaine ? Comment les transférer, les transformer dans ce cadre partenarial, en co-construction, un peu comme ce qui a été fait sur l'éducation thérapeutique du patient que vous connaissez bien ? Je parle sous le contrôle d'Alessia Lefébure : nous sommes plus que très ouverts à cela, nous devons y arriver. Pour être franc sur le sujet, l'expérience que nous avons eue il y a quelques années avec l'Institut pour la Démocratie en Santé (IPDS) a été plus que douloureuse au sein de l'École, elle a été aussi d'une certaine manière un peu démobilisatrice par rapport à la capacité de présenter cela de façon autonome. Nous étions partenaires de l'IPDS, mais il a révélé des problèmes de fonctionnement importants. En tout cas, ce n'est pas de cette manière que nous souhaitons continuer à le reprendre. À l'époque, j'avais souhaité — cela avait été accepté par les tutelles — avoir un représentant des usagers dans le Conseil d'Administration. Ce que vous dites aujourd'hui montre que nous avons besoin de cela.

Le troisième point est un élément de difficulté : comment travailler concrètement ? J'avais pris l'attache du président France Assos Santé il y a plusieurs années, cela n'avait pas été concrétisé par des actions de partenariat, et j'ai pris contact avec le nouveau président, mais cela ne résume pas les possibilités de travail avec des associations, mais c'est un acteur important. Il nous paraît important de le construire dans la spécificité de ce que représente l'École, c'est-à-dire que nous ne sommes pas là pour gérer les nouveaux partenariats qui sont en train de se créer sur le plan clinique, cela se fait à un autre niveau, mais il faut vraiment le développer sur l'organisation, la gestion et les processus dans le domaine du système de santé peuvent devenir beaucoup plus des lieux d'interaction entre les différents partenaires, les tutelles, les professionnels de santé au sens large et les bénéficiaires usagers ou citoyens lorsque l'on parle de prévention et de promotion de la santé.

**M. DEBEAUPUIS.**- Merci. Madame Lefébure, voulez-vous compléter la réponse ?

**Mme LEFÉBURE.**- Comme il l'a rappelé, Thomas Sannié a été absent. Nous avons élaboré un COP très différent de la première fois, ce n'est qu'une petite partie du PSE. Des choses n'y figurent pas parce que les deux tutelles ont considéré que c'était notre travail normal et régulier, que c'était à nous de décider de cela sans entrer forcément dans une contractualisation.

Ensuite, l'Institut Montaigne a publié un rapport en avril dernier dans lequel une annexe est consacrée à ce que fait l'École en matière d'indicateurs « patient » par exemple. Nous avons beaucoup d'initiatives : nous avons signé la charte *Associations nos savoirs*, nous participons à l'Université du Patient, etc. Nous n'avons pas mis ces éléments en exergue dans le COP de façon explicite, mais nous essayons de monter en puissance sur tout ce que vous dites. Je ne sais pas si nous avons besoin de rassurer, mais nous pourrions faire un état des lieux de ce qui a été fait lors d'un prochain CA. Nous sommes à votre disposition.

**M. DEBEAUPUIS.**- Merci. Madame Fourcade ?

**Mme FOURCADE.**- Je suis très sensible à ce que vous venez de dire. Dans l'élaboration des politiques publiques et la relation entre les professionnels de santé et les usagers, des choses nouvelles se mettent en place, les relations changent, que ce soit des relations de soins, des relations d'inspection, des relations de formation. Le rôle que l'École peut avoir au premier niveau pour sensibiliser les professionnels et aussi pour nous aider dans l'ingénierie de la mise en œuvre de nouvelles politiques : comment travailler davantage en relation ? Comment prendre en compte le point de vue de l'utilisateur comme un expert au même titre que d'autres expertises ? Pour nous former sur ce nouveau type d'ingénierie, nous avons besoin de l'École. Cela ne figure pas dans le COP parce que nous nous rendons compte à quel point nous avons besoin de changer nos postures et nos façons de travailler, mais je confirme que ce sujet est extrêmement important pour le ministère de la Santé.

**Mme DECOOPMAN.**- Notre conviction forte est que cela passe par la formation. D'ailleurs, c'est aussi pour cela que, dans *Ma Santé 2022*, nous avons porté tant d'attention à la formation initiale médicale. C'est effectivement dans la formation que l'on apprend à travailler avec les autres. La manière dont nous envisageons d'avoir cette vision des blocs de formation par blocs de compétences, et non plus par métier et par statut, est aussi pour nous une manière de décloisonner la formation, de permettre aux professionnels de se rencontrer non pas en posture, mais sur des problématiques de qualité, sur des problématiques d'organisation des soins. Cette approche est intéressante parce qu'elle correspond à ce que nous attendons des professionnels de santé et des professionnels de direction sur le terrain que vous évoquez en creux. Nous serons très attentifs, et je vous fais part de notre souhait d'être présents, mobilisables pour accompagner l'École dans ce travail.

**M. DEBEAUPUIS.**- Monsieur Sannié, la conviction est présente autour de la table. C'était un peu implicite dans le document.

**M. COURAUD.**- Je voulais aller dans le même sens en suggérant quelque chose de concret. Il me semble que ce n'est pas trop tard pour ajouter une ou deux phrases au COP. Dans le chapitre qui parle de la construction des compétences et des blocs de compétences, on pourrait

dire un mot sur la façon dont cette construction pourrait être faite de façon ouverte et citer par exemple la participation des associations des usagers. Cela montrerait vraiment la volonté de l'École de cette façon parce que c'est essentiel de réaliser la construction des compétences et des blocs de compétences avec tous les partenaires.

**M. SANNIÉ.**- Je suis ravi. Pour souligner un des points importants que vous avez mis en avant, se tenait hier, à Lyon, le deuxième colloque interuniversitaire sur l'engagement des patients dans la formation médicale. Il regroupe l'ensemble des facultés de médecine, les usagers du système de santé, des représentants de doyens de faculté. Je pense qu'un tournant est en train de s'opérer, et c'est très heureux. À mon avis, l'École a pleinement vocation à participer à ce mouvement, elle pourrait participer au prochain colloque qui aura lieu — je crois — à Montpellier. C'est essentiel qu'elle y soit parce que nous avons besoin d'avoir des gestionnaires en capacité de comprendre ces enjeux et de discuter avec les deux parties, c'est-à-dire les professionnels de santé et les usagers du système de santé.

**M. DEBEAUPUIS.**- Nous allons donc enrichir le texte sur ce point.

**Mme LEFEUVRE.**- Je vais compléter et peut-être finir cette discussion, même si elle n'est qu'à son début. Thomas Sannié sait que nous travaillons depuis plusieurs années sur la question de la démocratie en santé. C'est un sujet suffisamment déterminant aujourd'hui pour que, même si les développements sont plus conséquents dans le PSE, cette question est formalisée d'une façon ou d'une autre dans le COP. Nous sommes d'abord au service des populations et de la participation des usagers dans un esprit de co-construction.

Cela rejoint plusieurs remarques de mes collègues du département des Sciences humaines et sociales, et cela complète aussi votre proposition d'insister sur la formalisation des blocs de compétences. Concernant la recherche, nous avons été frappés par le fait que l'on parle beaucoup de *management* — c'est très important dans une école de *management* —, mais nous n'avons pas de liens suffisamment formels établis avec l'inscription dans les politiques sociales et de santé et avec les populations, notamment les plus vulnérables (migrants, personnes âgées, personnes en situation de handicap, etc.). Cela paraît tellement évident que ce n'est pas formalisé. Or c'est une des missions phares de l'École.

**Mme LE POUL.**- J'interviens à la demande de mes collègues représentants des élèves qui n'ont pas pu être présents aujourd'hui, auxquels je me joins. Nous regrettons la temporalité de cette réflexion, la temporalité de nos mandats a fait que nous n'avons pas pu réellement nous inscrire dans cette réflexion ou, du moins, pas autant que nous l'aurions souhaité. Nous avons envie de participer pleinement à la mise en place de ce projet au sein de l'École, surtout sur la vie de campus et avec le réseau Alumni. Il existe une réelle volonté de la part des élèves, des étudiants et de leurs représentants pour participer maintenant à la mise en place et à la réflexion sur les moyens de mettre en place ce COP.

**M. DEBEAUPUIS.**- Je vous remercie pour cet engagement.

**Mme MEUNIER.**- J'ai déjà fait une longue intervention lors de la précédente séance au sujet du PSE dont on retrouve l'essentiel des axes dans le document qui nous est soumis aujourd'hui. Sans refaire la même intervention, je voudrais dire que je suis parfaitement en accord avec ce qu'a dit M. Sannié et avec ce que vous avez dit, Madame. Sans entamer un débat, à la différence de M. Sannié, je pense que cette École forme des acteurs de santé publique et non des gestionnaires, et il ne faut pas qu'École perde cet aspect, c'est son âme. Pour répondre à cet enjeu, il faut tenir compte de ce que vous venez de dire.

**M. SANNIÉ.**- C'est l'acception habituelle.

**Mme MEUNIER.**- Nous sommes d'accord, c'est « l'acception habituelle », mais il est très important de le rappeler : cette École forme des acteurs de santé publique, elle ne forme pas des gestionnaires d'établissement. Sinon, autant aller chercher des directeurs dans les écoles de commerce puisque ce ne serait que de la gestion.

Je répète un point déjà abordé la dernière fois : dans la conception actuelle du *management* que l'École doit porter, il doit y avoir une attention particulière non pas sur la « tarte à la crème » de la QVT, mais sur les relations sociales au sein des établissements et sur un territoire avec des acteurs qui n'ont pas tous la même façon de voir les choses et les mêmes métiers. Selon moi, ce n'est pas suffisamment présent dans ce que vous nous présentez en termes de finalité. La présentation indique que de nombreux outils seront au service du décroisement que nous souhaitons, mais il ne faut pas oublier la finalité.

Ensuite, que ce soit vis-à-vis d'établissements ou de territoires avec des professionnels différents, l'École a un rôle essentiel à jouer pour favoriser l'émergence du *leadership* médical et paramédical. Il faut mieux travailler ensemble, cela fait peut-être un peu « tarte à la crème », mais je vous assure que l'on en a vraiment besoin. On demande aux acteurs médicaux et paramédicaux de prendre des responsabilités alors qu'ils ne sont pas formés à cela, et ils ont parfois un peu peur. Il nous faut assurer ce rôle pour l'École.

Enfin, comme je l'ai dit la dernière fois — peut-être d'une manière un peu interpellante vis-à-vis de Mme Fourcade — une chose est importante dans la vie du campus : les conditions matérielles de vie des apprenants. Il est important que les coûts restent corrects pour l'ensemble des apprenants. Je voudrais aussi pointer un dossier jamais réévalué : les indemnités de stage et de formation des élèves fonctionnaires. En décalage par rapport aux autres écoles de même niveau, elles méritent une attention particulière. Cela pourrait être étalé sur plusieurs années, mais il faudra le faire, c'est une question d'attractivité pour l'École.

**M. LE RAT.**- Je remercie Mme Meunier qui a précisé de nouveau qu'il s'agit de former des acteurs de santé publique. C'est essentiel, mais on a en effet un peu tendance à l'oublier. Je rebondis sur ce propos pour faire un lien avec la question des partenariats.

Au niveau du COP, nous avons été consultés plusieurs fois, nous sommes complètement en phase avec les grands axes identifiés, mais un sujet me semble essentiel et conditionne l'ensemble des autres axes en matière d'expertise, de formation et de recherche : les partenariats, notamment avec le site rennais. Le devenir de l'Université de Rennes aura un impact sur la façon dont nous allons nous positionner en tant qu'acteurs de santé publique sur le territoire, c'est notre plus-value. Comment positionner tout cela par rapport à nos partenaires que sont l'Université de Rennes 1, l'Université de Rennes 2, l'INSA, etc. ? De toute façon, nous ne pouvons pas conduire nos activités sur lesquelles nous nous engageons dans le cadre d'un COP si nous ne sommes pas au clair avec nos partenaires, et un problème va se poser. Ce n'est pas nous, autour de la table, qui allons décider des choses. L'évolution de la situation aura un impact significatif sur ce que nous avons repéré comme axes différenciants sur lesquels l'École souhaite s'investir. *Wait and see*.

Par ailleurs, concernant la formation, en fonction des conclusions de la mission Thiriez en novembre, quel en sera l'impact sur nos formations, principalement statutaires ? Cela fait le lien avec la réflexion engagée autour des blocs de compétences. J'ignore si cette question de réflexion autour des blocs de compétences est conduite à l'INET, à l'ENA et dans grandes écoles du réseau des écoles de service public en général. Cela viendra en effet automatiquement impacter notre façon de poser des jalons dans le cadre du COP signé avec nos deux ministères de tutelle.

**M. GURZ.**- Je voudrais faire deux petites marques sur le volet 5 « Vie de Campus ». La construction du bâtiment forum est mentionnée, mais pour quelle utilisation ? Quelle est sa surface ? Quels seront les coûts de construction et de fonctionnement ? Étant donné les difficultés financières, il est important d'avoir des informations sur ce bâtiment.

Par ailleurs, au niveau des résidences, il est indiqué un désengagement effectif de l'École. Cela a déjà commencé par l'externalisation du ménage, mais il ne faudrait pas que cette externalisation soit globale. En effet, dans le cadre de la vie du campus, il est quand même agréable pour les élèves et les étudiants de trouver un logement en traversant la rue.

**Mme BONNAURE-MALLET.**- Sur la partie « recherche », il serait souhaitable de corriger une coquille, surtout eu égard à ce qui a été dit précédemment. Il est noté page 13 « *Pour ce faire, l'IRSET, l'ANSES, l'INSERM et l'Université de Rennes 1 ont créé le Groupe de Recherche et d'Expertise sur l'Exposome* ». C'est très bien, mais si c'était l'EHESP à la place de l'IRSET, ce serait encore bien mieux. L'IRSET est bien un institut de recherche en santé, c'est une UMR portée par l'Université de Rennes 1 et l'INSERM. C'est peut-être une subtilité de langage, mais il s'agit de faire en sorte que toutes les entités soient bien présentes et représentées.

**M. DEBEAUPUIS.**- Monsieur le Directeur, voulez-vous répondre à l'ensemble des intervenants, s'il vous plaît ?

**M. CHAMBAUD.**- Premièrement, par rapport au débat sur la prise en compte de la place du citoyen et du patient, je réponds à Karine Lefeuvre. Un des trois axes de l'École sur les populations et la société concerne les capacités de l'École à développer de la formation et de la recherche dans le domaine des politiques. Dans ce contexte, les trois axes ne doivent pas être complètement cloisonnés, ils doivent se parler. La capacité de travailler y compris sur les populations vulnérables, en lien avec le premier axe sur l'évolution de nos organisations en santé, doit pouvoir nous amener à travailler sur ces sujets particuliers. Ce n'est donc pas oublié dans la façon dont nous avons travaillé collectivement ce point.

Concernant l'implication des organisations des étudiants et des élèves, nous avons eu effectivement cette difficulté et je pense que nous la rencontrerons à chaque fois. Nous allons tout faire pour mettre en place des processus permettant de travailler avec cette réalité qui est que les étudiants et les élèves restent relativement peu longtemps. Nous avons la chance que des doctorants restent un peu plus longtemps, ils sont un peu la mémoire de ce qui se fait. C'est un sujet sur lequel beaucoup d'initiatives sont réalisées à l'École, y compris avec des personnes qui ne restent pas longtemps. Nous avons cette bonne surprise de constater que la plupart de ces activités restent avec le temps et sont reprises de promotion en promotion.

Ensuite, le sujet de la capacité à travailler au-delà de la représentation est en train de changer, du patient et de l'usager à l'intérieur du système de soins. Nous revendiquons que l'École est bien une école de santé publique. Pour répondre à la préoccupation de Sabine Fourcade, nous travaillons aussi sur la manière de répondre aux organismes et aux institutions afin qu'ils prennent mieux en compte ces nouvelles notions. Nous échangeons actuellement avec l'ARS des Pays de la Loire sur l'animation territoriale pour voir comment agir dans cette optique de dialogue avec les différentes parties.

La notion des relations sociales est un sujet majeur, mais complexe. Plusieurs enseignants venant du monde professionnel sont très expérimentés dans ce domaine. Sur ce sujet, de nombreuses demandes sont faites pour que ces experts y travaillent. C'est un élément qu'il nous faudra examiner dans la recherche sur le *management* et le service de santé. Malheureusement, c'est très peu transféré en termes de recherche et de formation académique. Il nous faudra probablement imaginer des possibilités de développement pour l'École à cet égard.

Ensuite, la direction de l'École s'est déjà exprimée sur l'indemnisation. Je le dis aussi à l'attention de la Secrétaire générale, ce sujet revient régulièrement lors de nos discussions en interne avec les élèves.

Nous ne montrons peut-être pas assez que le *leadership* médical et paramédical est un sujet en développement très important. Il me semble avoir expliqué au dernier conseil d'administration que, il y a deux à trois mois, nous avons gagné l'appel d'offres sur la formation des médecins à responsabilité du réseau Hôpitaux Universitaires du Grand Ouest (HUGO). L'École a un diplôme d'établissement sur le *management* médical, c'est un travail très important à développer. Par ailleurs, nous avons une réflexion avec Alessia Lefébure sur la question du *leadership* : l'École doit proposer des « produits » nouveaux pour être en mesure de répondre à cette demande forte notamment de formalisation du *leadership* en capacité de diplôme.

J'ai parlé tout à l'heure du partenariat qui est en train de se formaliser. D'ici la fin de l'année, nous verrons la forme que cela prendra, mais l'École aura probablement un rôle spécifique. À la différence des autres écoles et universités d'UniR, la double tutelle donne à l'École un caractère particulier. Par ailleurs, il faut savoir que la France n'a quasiment pas d'écoles de santé publique, excepté la nôtre et l'Institut de Santé publique de Bordeaux. Selon moi, c'est une situation assez catastrophique par rapport à notre capacité au niveau international.

*Départ de M. Butor et Mme Albert.*

Dans ce contexte, il est très important que notre École soit une école de santé publique dans la dynamique au sein de l'UniR ou avec nos partenaires. En tout cas, ce partenariat serait positif par rapport à la reconnaissance de ce que peut être une école de santé publique comme la nôtre.

Je n'ai pour l'instant pas de nouvelles de la mission Thiriez, je suppose que personne n'en a. En tout cas, nous avons fait passer les messages qui nous semblaient importants.

Nous traiterons de toute manière le sujet de l'immobilier. Certains immeubles ne servent plus et doivent être détruits, que faire à la place ? Un travail est entamé depuis plusieurs années. Le coût du forum est estimé entre 4 millions et 5 millions d'euros. Il nous faut revoir les éléments, ces chiffres ont été posés il y a deux ans, nous sommes obligés d'actualiser régulièrement ces données. Il est important pour nous de finaliser le campus au sein de l'École.

Nous menons depuis très longtemps un travail très complexe au sujet des résidences vu les nombreux partenaires, notamment Néotoa. Je tiens à vous rassurer : le ménage n'est pas externalisé, ce sont les prestations pour l'hôtellerie qui le sont, c'est-à-dire que nous faisons évidemment appel à un prestataire pour les ménages.

Il faut que nous nous mettions en lien et en coordination étroite avec Michel Samson. C'est très clair que l'UMR a trois tutelles : INSERM, Université de Rennes 1 et EHESP. Néanmoins, l'IRSET est une structure très particulière qui n'existe que chez nous. Par rapport à la capacité de développer cette excellence nationale et internationale — il faudra voir la formulation pour éviter toute ambiguïté —, il faudrait mentionner tous les partenaires en précisant qu'ils travaillent avec un outil formidable : l'IRSET.

**M. COURAUD.**- Je partage complètement l'avis formulé par la représentante de l'ingénierie : il faut absolument que l'EHESP apparaisse comme établissement ; l'IRSET est de nature différente. L'UMR porte techniquement le projet, on pourrait mentionner les partenaires institutionnels (INSERM, etc.) et ce, dans le cadre du LÉRES ou de l'IRSET. Par rapport à la discussion sur le CPER, il est quand même assez malheureux que l'EHESP soit absente.

**M. CHAMBAUD.**- Tout à fait. Je vous remercie de cette lecture attentive.

**M. DEBEAUPUIS.**- Monsieur Samson, pouvez-vous apporter un bref complément ?

**M. SAMSON.**- Cela ne fait aucun doute que notre UMR soit une unité mixte de recherche. La mixité s'établit entre trois tutelles : l'INSERM, l'Université de Rennes 1 et l'École. Mme Bonnaure-Mallet a bien lu le texte et a soulevé une question : il ne s'agit pas du même grain entre les établissements, l'École et l'IRSET. Il faudrait corriger le fait que les trois établissements cités (École, ANSES et INSERM), avec l'Université qui en est un quatrième, s'appuyant sur l'UMR qui concerne l'aspect opérationnel des choses, ont créé le Groupe de Recherche et d'Expertise sur l'Exposome (GREEX).

**M. DEBEAUPUIS.**- Je vous remercie, je vous propose de clore le débat pour passer au vote, sous réserve de corriger la date en page 3 ; d'insérer un amendement, que nous rédigerons, dans la politique de formation sur la suggestion de M. Sannié et M. Couraud ; et, en page 13, d'indiquer « *l'EHESP, l'ANSES et l'INSERM et l'Université de Rennes ont créé le Groupe de Recherche et d'Expertise sur l'Exposome (GREEX), porté par l'UMR IRSET* », ou quelque chose d'approchant.

**⊗ Le CA approuve le Contrat d'Objectifs et de Performance pour la période 2019-2023 à l'unanimité moins une abstention. (Délibération n°30/2019)**

**M. DEBEAUPUIS.**- Je vous remercie de ce vote, ainsi que l'ensemble des ministères et services qui ont abouti à ce résultat qu'il conviendra de transformer par la signature des ministres et du Directeur dans le délai que je vous laisse vérifier, Monsieur le Directeur, et de le faire savoir ensuite.

*Départ de Mme Lefeuvre.*

**5. AFFAIRES BUDGETAIRES ET FINANCIERES**

**M. DEBEAUPUIS.**- Je vous propose d'aborder maintenant la première de ces cinq délibérations financières afin de sécuriser notre après-midi en demandant aux intervenants d'être aussi synthétiques que possible.

↳ *Présentation du projet de budget rectificatif 2019*

**M. SABIRON.**- Nous vous présentons aujourd'hui le budget rectificatif 2019. En juillet, lors du dernier conseil d'administration, nous n'avions pas forcément de certitude sur la nécessité de celui-ci ; il s'avère que des éléments nécessitent de vous le présenter aujourd'hui.

- *Rappel du budget initial (BI)*

Le budget initial a été voté le 8 février. Le tableau présente une vision budgétaire, puis une vision patrimoniale. Le déficit budgétaire est de 2,7 millions d'euros et le déficit patrimonial de 2,8 millions d'euros. Les montants sont très proches, mais ce sont des notions différentes. À l'époque de la construction du BI, le fonds de roulement était de 7,3 millions d'euros et la trésorerie de 4,5 millions d'euros.

- *Les éléments de repère*

La nécessité d'un budget rectificatif (BR) se justifie par des éléments significatifs, dont le déficit structurel qui sera traité dans les années à venir. Je vais me focaliser sur des aspects budgétaires en faisant un point sur l'aspect patrimonial à la fin.

- *Les recettes*

Il s'agit d'ajouter un peu plus de 2 millions d'euros de recettes. Le montant peut paraître élevé, mais cela comprend déjà 1,4 million d'euros d'éléments intervenus postérieurement au BI. Selon le principe de prudence, ils n'étaient pas intégrés au BI. Ce montant de 1,4 million d'euros concerne la direction des Relations internationales, notamment le succès à l'appel à projets MPH qui date de juillet ; nous l'avons intégré dans ce budget.

Toutes ces opérations sont des projets au long cours, avec des durées plus ou moins importantes. S'ils ont un impact budgétaire avec des recettes budgétaires ou des encaissements pendant l'exercice, d'un point de vue patrimonial, le traitement comptable fait que c'est neutralisé sur la situation patrimoniale, ces projets étant équilibrés sur leur durée totale.

Au moment de la construction du BI 2019, nous sommes partis d'hypothèses sur le niveau d'activité et la concession de restauration. En l'occurrence, cette activité n'est pas celle qui était attendue. De ce fait, un certain nombre de mécanismes, techniquement compliqués, avec des recettes en plus et des dépenses en moins, font une balance positive pour l'établissement. Cet élément correspond seulement à une régularisation liée aux contrats. C'est un impact ponctuel sur l'exercice.

Un autre élément est très courant : deux secteurs d'activité sont soumis à la pluriannualité et à des éléments de reprogrammation tout à fait naturelle. Cela concerne nos activités de recherche et d'expertise (Bureau d'Aide aux Contrats et LÉRES) pour lesquelles les contrats vivent et peuvent connaître des accélérations. En l'occurrence, pour cet exercice, des encaissements viennent un peu plus tôt que prévu, en 2019 au lieu de 2020, des contrats ont été signés, des

succès ont été constatés sur l'exercice. Tout ceci entraîne des recettes supplémentaires. C'est géré en pluriannualité, l'impact patrimonial est faible.

Les contributions sont revues à la hausse. En effet, lorsque nous discutons avec la direction de la Sécurité sociale sur la part fixe et la part variable, j'ai voulu m'assurer que nous étions bien à jour de l'ensemble de nos facturations auprès de nos établissements. Ce travail de pointage très fin et très lourd n'avait pas été réalisé depuis plusieurs années. Nous avons ainsi constaté que 75 établissements n'ont pas été facturés. Nous avons donc entrepris de les facturer pour l'année 2019 en intégrant la prescription quadriennale. Nous avons envoyé les factures et nous avons expliqué les raisons de cette facturation. En l'occurrence, cela concerne des EHPAD. Nous avons prévenu aussi les ARS pour qu'elles puissent éventuellement réagir pour ajuster éventuellement les budgets. Nous avons des échanges avec ces établissements, mais au titre du principe de prudence, nous avons pris le parti de ne considérer que seuls 30 % des titres de 2019 seraient encaissés sur l'exercice, puisque l'exécution de l'année vient tardivement ; le reste sera en 2020. Par prudence, nous avons aussi considéré que tous les exercices antérieurs seraient versés l'année prochaine. Si cela arrive plus tôt, tant mieux. Cette opération un peu exceptionnelle sera traitée comptablement. Au niveau patrimonial, ce sera en partie neutralisé.

Divers ajustements se répartissent dans l'ensemble des responsabilités. Cette réduction de 14 000 € est tout à fait mineure.

*Arrivée de Mme Ollitrault.*

- *Les dépenses : personnel*

Les hypothèses du BI sont confirmées, c'est-à-dire que nous ne modifions pas l'enveloppe en euros. Le seul élément qui connaît un écart concerne les effectifs en ETPT ; des départs un peu retardés. En moyenne sur l'exercice, ce sera un peu au-dessus du plafond, mais cela va se régulariser dans le courant de 2020. Dans le cadre des mouvements croisés avec la société Ansamble qui a la concession, nous devons faire une révision et lui reverser 120 000 €. Cela entre dans les dépenses de personnel, même si ce n'est pas de la masse salariale. C'est compensé par une recette supérieure.

Je vous présente à nouveau le graphique sur la masse salariale qui avait retenu votre attention au moment du BI, il permet de voir les tendances de dépenses liées au personnel sur toute la période. Le total est proche de 48 millions d'euros en 2019.

- *Les dépenses : le fonctionnement*

Il est question d'un montant important. Il faut ajouter des crédits en fonctionnement pour régler les indemnités versées à l'ensemble de nos élèves. Cet élément a clairement été identifié au moment du CI. Cela comporte deux éléments : un effet quantité et un effet prix.

L'effet quantité vient de la baisse des effectifs, mais lorsque le budget a été constitué, nous avions une vision par moyenne arithmétique de l'ensemble avec des coûts moyens. Or, si nous regardons population par population avec les effectifs réels constatés dans chacune des filières, nous constatons des coûts unitaires moyens supérieurs aux prévisions. Nous savions qu'il faudrait réviser cet élément ; cela compte environ pour un tiers.

L'effet prix est un élément que l'on ne peut pas du tout maîtriser même en étant prudent. En effet, le montant versé à nos élèves se détermine en fonction du triptyque formé de la résidence administrative, de la résidence familiale et du lieu de stage. Par définition, le lieu de stage est inconnu au moment de construire le budget. Avec l'antériorité, nous avons constaté une typologie de lieux de stage qui a pour conséquence qu'il faut payer un peu plus. Cette dépense occasionne cette année un surcoût qui entrera dans la part variable. Les années suivantes, ce ne sera donc plus un sujet pour l'École.

Ce schéma sur les dépenses par rapport au fonctionnement montre que nous ne sommes pas sur le point haut au sens strict qui correspond au compte financier 2018 ; ce montant devrait un peu inférieur en 2019. Ce schéma montre l'étiage ou la moyenne constatée sur les exercices.

C'est lié à des éléments que nous ne maîtrisons pas totalement, il est donc normal d'intégrer cela dans un BR.

Quant au fonctionnement, nous avons quelques difficultés à payer nos factures auprès de l'UGAP pour notre marché de déplacement, car nous n'arrivons pas à obtenir les factures. Au niveau patrimonial, c'était intégré au compte financier 2018. D'un point de vue des décaissements, cela n'a pas été fait. Nous sommes en train de faire une opération entre l'Agence comptable et mes services afin de régulariser ce point d'ici la fin de l'exercice. C'est long, fastidieux et chronophage, car il s'agit de solder cette opération et d'arriver à une situation claire à la fin de 2019. Nous espérons atteindre cet objectif.

Par rapport aux fluides, nous avons toujours un effet retard avant d'avoir des éléments probants. Quelques contrats de maintenance sont aussi à la hausse du fait d'éléments que nous n'avons pas bien anticipés, des montants et des plannings. L'ensemble de ces éléments constitue un impact budgétaire et patrimonial sur cet exercice. Étant donné l'ensemble du budget de l'École, cela reste relativement mineur.

De la même façon que l'on a des reprogrammations en recettes, on a des reprogrammations en dépenses, et on retrouve les mêmes secteurs d'activité, la formation continue est aussi concernée. Ces recettes ont été réalisées courant 2018 alors que les dépenses viennent en 2019. C'est un décalage de temporalité, les deux ne sont pas tout à fait en phase.

Les activités des relations internationales ainsi que de la recherche ont une temporalité. Ces flux budgétaires peuvent paraître importants, mais le décalage est neutralisé d'un point de vue patrimonial, cela ne change pas le résultat de l'École.

- *Les dépenses : l'investissement*

Un élément est important : la reprogrammation du plot Roussel. Nous allons bien autoriser nos autorisations d'engagement pour signer le marché avec les prestataires qui vont agir d'ici la fin de l'année. Les travaux ne débutant que début 2020, les crédits ne seront décaissés qu'en 2020, et nous les reporterons au BI 2020. Nous vous le présenterons comme un élément de report parmi d'autres.

Une facture d'équipement sur le LÉRES est basculée de 2018 à 2019 avec diverses « bricoles ».

En autorisations d'engagements, nous avons eu seulement besoin d'environ 8 000 € pour quelques logiciels et petits équipements mineurs qu'il fallait absolument acheter et qui n'étaient pas prévus. Pour le reste, ce sont seulement des effets de temporalité.

- *Budget rectificatif*

Ces mouvements nous amènent à diviser le solde budgétaire par 2 : il passe de 2,7 millions à 1,4 million d'euros environ. Pour montrer ce qui a un impact sur nos comptes, j'ai distingué :

- la pluriannualité et les reprogrammations, c'est-à-dire des éléments seulement de décalage entre recettes et dépenses entre plusieurs exercices et qui s'équilibrent en pluriannualité ;
- les opérations exceptionnelles, c'est-à-dire les cas très particuliers qui nécessitent des à-coups sur le budget ;
- les éléments que nous maîtrisons moins bien, comme ce qui concerne les élèves.

Si on ramène l'ensemble de ces mouvements en recettes et en dépenses sur l'intégralité du budget, la variation est de 1 %, notamment pour les dépenses, ce n'est pas une variation significative par rapport à la situation budgétaire. Cela permet de relativiser tous ces flux qui, individuellement, peuvent sembler importants, mais ramenés au budget de l'École, ils ne sont pas vraiment significatifs.

La situation budgétaire doit être présentée en situation patrimoniale pour déterminer un impact budgétaire patrimonial. En résumé, l'ensemble de ces opérations a un impact patrimonial

quasiment nul : l'amélioration du résultat patrimonial est inférieure à 30 000 €. C'est un niveau de finesse qu'il ne faut pas regarder de trop près, ce n'est même pas l'épaisseur du trait.

En revanche, il est important de noter que le BR 2019 intègre des éléments dont nous ne disposions pas au moment du BI 2019, notamment le véritable fonds de roulement constaté à fin 2018. C'est pour cette raison que l'on retrouve 2,5 millions d'euros supplémentaires, car notre prévision était un peu pessimiste, l'atterrissage a été meilleur que prévu.

Il en est de même pour la trésorerie. Nous avons une vision pessimiste des choses au moment du BR 2018, mais le compte financier s'est avéré plus positif que prévu. Les éléments sont donc réalignés, ce qui a une incidence sur les indicateurs que je vous présente. Sur cet exercice, indépendamment du déficit structurel sur un temps de passage, ou moment *spot*, le solde patrimonial est de l'ordre de 2,7 millions d'euros, avec quelques opérations exceptionnelles que j'ai citées tout à l'heure. La trésorerie est « consistante » et ne nous met pas en danger par rapport aux obligations de décaissement de l'établissement. Ce sont des indicateurs cohérents ou positifs.

En conclusion, les éléments budgétaires importants sont surtout liés à la pluriannualité, nous avons quelques opérations exceptionnelles. La situation patrimoniale devrait respecter la cible fixée au moment du BI 2019.

**M. DEBEAUPUIS.**- Je vous remercie, Monsieur Sabiron, pour cette présentation synthétique et claire d'un sujet complexe. Avez-vous des remarques ?

**M. GURZ.**- La trésorerie augmente de manière considérable, mais 1,3 million d'euros de recettes pluriannuelles seront dépensés dans les années futures. Cela relativise cette augmentation favorable.

Concernant les rémunérations de factures des établissements, dans le document présentant les tableaux budgétaires du BR, on retrouve 74 000 € des 77 000 € dans le tableau 2, et les 247 475 € dans le tableau 6 au niveau patrimonial. En revanche, au titre des factures émises sur les exercices antérieurs, les 989 890 € ne se retrouvent nulle part alors que les créances sont connues à cette date. N'a-t-on pas là une incompatibilité avec le principe de sincérité des comptes ?

**M. DEBEAUPUIS.**- Il me semble que M. Sabiron indique que ce point est traité en bilan.

**M. SABIRON.**- Pour ce genre d'opérations, plusieurs procédures comptables s'imposent à nous afin d'éliminer les éléments un peu parasites qui polluent la lecture des comptes. Sur ce genre d'opérations pour lesquelles il s'agit de corriger quelque chose datant d'un exercice antérieur, d'un point de vue patrimonial, plutôt que d'imputer la recette sur l'exercice 2019, on va le traiter en corrections d'erreurs, c'est-à-dire que l'on reprend les écritures de bilan à l'ouverture de l'exercice 2019 pour que ce soit neutralisé ; cela appartiendra directement au fonds de roulement. C'est l'application d'une procédure classique que les commissaires aux comptes utilisent et font appliquer dans un certain nombre d'endroits. C'est pour cette raison purement technique que vous ne retrouvez pas cet élément de cette manière.

**M. GURZ.**- À l'avenir, nous pourrions disposer d'une ligne d'explication pour indiquer que cela n'apparaît pas dans les tableaux parce que cela se retrouve dans le fonds de roulement.

**M. SABIRON.**- Nous avons prévu de l'expliquer dans le compte financier.

Dans la trésorerie à fin 2019, nous n'avons intégré qu'un tiers des 274 000 € de l'année 2019. Nous avons été pessimistes ou « *prudents* » pour utiliser le terme réglementaire. Il faut savoir que les crédits de recettes ne sont pas limitatifs : si les montants sont supérieurs, cela ne pose pas de difficultés ; si c'est le cas pour les dépenses, c'est davantage contraint. En l'occurrence, ce n'est pas le cas. Nous avons donc préféré rester prudents.

**M. DEBEAUPUIS.**- En l'absence d'autres questions ou interventions, nous passons au vote.

☒ **Le CA approuve le budget rectificatif 2019 à l'unanimité.** (Délibération n°31/2019)

↳ *Autorisation de virements de crédits entre enveloppes budgétaires pour 2019 (fongibilité asymétrique)*

**M. SABIRON.**- Nous vous présentons ce point chaque année, mais un peu plus tôt dans l'exercice habituellement. La fongibilité asymétrique est la capacité d'enlever des crédits de l'enveloppe « Personnel » ; les trois enveloppes (« Personnel », « Fonctionnement », « Investissement ») sont limitatives. Cela permet donc de dégager des crédits inutilisés sur la masse « Personnel », pour laquelle il convient d'être toujours prudent et prévoir davantage, afin de les attribuer en « Fonctionnement » et « Investissement » en cas d'urgence en fin d'exercice. Par exemple, si un serveur informatique tombe en panne le 20 décembre, on ne peut rien faire si on n'a pas de crédit, mais il faut réagir face à cette situation. Plutôt que de lancer la procédure ingérable en fin d'année d'un BR d'urgence, il s'agit d'autoriser le Directeur à faire une demande de crédit. Un échange avec le contrôle budgétaire en région se déroule au préalable.

Au budget suivant, nous vous signalerons cette bascule de l'un à l'autre, mais cela ne se fait toujours que de l'enveloppe « Personnel » vers les deux autres enveloppes, et jamais dans l'autre sens, d'où la notion d'asymétrie.

Nous vous présentons donc ce point en cas de besoin : je ne me souviens pas que nous l'ayons déjà utilisé, mais cela permet d'agir en urgence, vous en seriez informés ensuite.

**M. DEBEAUPUIS.**- C'est ce que nous avons fait l'an dernier, mais cela n'a pas servi. Il vous est proposé aujourd'hui la même précaution à hauteur de 300 000 €.

**☒ Le CA approuve l'autorisation de virements de crédits entre enveloppes budgétaires pour 2019 à l'unanimité.** (Délibération n°32/2019)

**M. DEBEAUPUIS.**- Je vous propose d'aborder cet après-midi la concession de restauration et la délégation au Directeur.

↳ *Levée de la prescription quadriennale relative à la perception induite de droits d'inscription (master)*

**M. DEBEAUPUIS.**- Il s'agit du remboursement d'une créance.

**M. CHAMBAUD.**- Cette étudiante québécoise a eu des frais de scolarité étrangers, alors qu'il existe une convention entre le Québec et la France. De ce fait, les Québécois paient les frais de scolarité de la France, mais elle a fait sa réclamation juste après la période de recours. Étant donné la situation, nous proposons de lui rembourser ce qu'elle a indûment payé.

**☒ Le CA décide de relever la prescription quadriennale pour la créance détenue par une étudiante québécoise sur l'EHESP à l'unanimité.** (Délibération n°34/2019)

↳ *Admissions en non-valeur*

**M. NOËL.**- Cette mesure d'ordre comptable vise à nettoyer le bilan en enlevant des prises en charge des créances de l'établissement qui n'ont plus à figurer dans le fonds de roulement puisqu'elles ne seront pas recouvrées. En l'occurrence, concernant deux étudiants étrangers, il s'agit d'une facture de 10 000 € et d'une autre de 8 000 €. Ces apprenants étant domiciliés en Afrique, le recouvrement est donc difficile.

D'ailleurs, cela me donne l'occasion de souligner que, pour tous les étudiants étrangers, il faut sécuriser le recouvrement dès le départ de la formation et s'assurer du financement. Il peut s'agir d'un financement personnel ou d'une bourse, par exemple. Il faut donc accompagner l'apprenant à ce sujet.

Il s'agit d'une mesure d'ordre comptable. Toutes les diligences en matière de recouvrement ont été faites par l'Agence comptable, notamment la saisie administrative à tiers détenteur. Il est donc demandé au conseil d'administration de se prononcer sur l'admission en non-valeur. Nous en avons chaque année, mais le Directeur a compétence déléguée du conseil d'administration jusqu'à 5 000 €. En l'occurrence, cette demande est motivée par le fait qu'il s'agit de créances de 10 000 € et 8 000 €.

**M. DEBEAUPUIS.**- Nous nous en remettons à votre proposition.

**Mme HOUZÉ.**- Je voudrais faire une petite remarque par rapport aux informations que nous avons eues sur le MPH tout à l'heure. Une telle augmentation des tarifs ne risque-t-elle pas d'entraîner de nouveau ce genre de situations avec des admissions en non-valeur ?

**M. DEBEAUPUIS.**- Je vous rappelle que nous avons différé la décision, mais je comprends le lien. En fonction des démarches de recouvrement engagées sur ces créances relativement récentes et des habitudes de l'École, nous notons la proposition de l'Agent comptable à hauteur de 18 000 € pour ces deux créances.

**☒ Le CA décide d'admettre en non-valeur la somme de 18 000 € à l'unanimité.**  
(Délibération n°35/2019)

(La séance, suspendue à 13 h 00, est reprise à 14 h 06.)

↳ Délégation accordée au Directeur pour signer des avenants relatifs à la concession de restauration

**Mme AGENEAU.**- Vous disposez d'un point complet dans les documents qui vous ont été remis. Se posera ensuite la question de la délégation pour le Directeur.

- *Rappel de l'historique*

En février 2016, le conseil d'administration a voté en faveur de l'externalisation de la restauration. L'efficacité attendue était estimée à l'époque à 320 000 € par an, soit 1,6 million d'euros sur cinq ans.

En juillet 2017, le contrat de concession a été attribué à la société Ansamble pour une période de cinq ans. L'efficacité attendue a été revue à la hausse à hauteur de 445 000 € par an, soit 2,2 millions d'euros sur cinq ans.

- *Bilan à n + 2*

Au terme de deux années d'exploitation, nous avons constaté une baisse de fréquentation d'environ 30 % par rapport au prévisionnel. Plusieurs facteurs sont en cause. D'une part, en contrepartie d'une meilleure qualité des produits, les tarifs ont été augmentés. Or, ils sont jugés trop élevés par les usagers. Jusqu'à l'année dernière, un plateau classique coûtait 5,10 €. D'autre part, nous notons un manque de lisibilité et de variété de l'offre pour le menu de base. Aussi, sans remettre en cause le cadre initial de la concession, nous avons engagé un réexamen des conditions financières du contrat. En effet, la société fait valoir que la baisse de l'activité dépasse le risque des 20 % de la concession.

- *Les objectifs visés*

Les objectifs visés consistent à rendre plus attractif ce restaurant, avec une offre plus lisible (un plat et un périphérique). Ces éléments vous sont expliqués en détail dans la note. Il s'agit d'offrir une plus grande variété, notamment avec des plats végétariens et en mettant en avant aussi la qualité des produits et des démarches DDRS associées (bio, local, Nutriscore).

Pour ce faire, nous avons échangé sur les moyens à ajuster au regard de la fréquentation réelle du restaurant et de la cafétéria, notamment avec des départs de personnels de l'EHESP qui ne seront pas remplacés au sein de la société Ansamble.

- *Une évolution réussie de la concession*

Concernant le modèle économique, l'EHESP souhaite maintenir un prix abordable pour tous les usagers en stabilisant le tarif en vigueur de l'an passé. La hausse de 0,12 € appliquée dans le cadre du contrat par la société Ansamble à la rentrée sera donc prise en charge par l'établissement.

Étant donné la baisse significative de fréquentation et dans la mesure où des engagements seraient pris par le concessionnaire — que nous avons rencontré avec les équipes en septembre —, l'EHESP pourrait assumer la perte subie par le concessionnaire au-delà du

risque des 20 %. Ce rééquilibrage économique conforte néanmoins l'efficacité de ce contrat avec 2,6 millions d'euros cumulés sur cinq ans.

La délégation demandée permettrait de faire évoluer le contrat de concession de façon plus agile et réactive, sans avoir à attendre les séances du conseil d'administration, dans l'intérêt des usagers. Cette délégation permettrait aussi de solder le passif avec la société Ansamble et de repartir sur une relation contractuelle plus sereine.

**M. DEBEAUPUIS.**- Je vous remercie pour cette présentation. J'ouvre le débat.

**Mme ROUSSEL.**- Je vous prie de m'excuser pour mon absence ce matin, j'assumais des enseignements.

Personnellement, je ne partage pas l'analyse sur le gain d'efficacité. En cas de baisse de la fréquentation, il s'agit de baisser les coûts pour l'École et non d'améliorer l'efficacité. Or, la baisse de fréquentation est bien le résultat d'une certaine insatisfaction de la part du personnel qui, autrefois, mangeait dans cette restauration.

**Mme AGENEAU.**- Je comprends.

**Mme ROUSSEL.**- La baisse de fréquentation est une préoccupation, mais étant donné que les attendus réciproques n'ont pas été satisfaisants, il me semble que ce doit être rediscuté en conseil d'administration avant de prendre des avenants.

**M. DEBEAUPUIS.**- Avez-vous d'autres remarques ?

**Mme AGENEAU.**- La renégociation avec la société Ansamble et l'objet de cet avenant consistent précisément à rendre ce restaurant de nouveau attractif. Nous souhaitons faire revenir les personnels, les élèves et les étudiants dans ce restaurant de qualité.

**M. GURZ.**- Ai-je bien compris : les 12 centimes et le risque au-delà de 20 % sont-ils pris en charge par l'École ?

**Mme AGENEAU.**- Les 12 centimes correspondent à l'augmentation intervenue dans le cadre du marché par la société Ansamble à la rentrée de septembre, le prix du plateau classique de 5,10 € est passé à 5,22 €. Les collègues qui mangent au restaurant ont dû voir cette augmentation. Dans le cadre de cette concession, l'objet est de prendre en charge cette augmentation pour que les collègues paient moins cher leur plateau.

**M. GURZ.**- Nous avons l'impression que, dans la négociation, seule l'École prend en charge.

**Mme AGENEAU.**- Non, la négociation est globale, mais il faut aussi être réaliste. Le concessionnaire avait un risque de 20 % de baisse de fréquentation, mais la baisse va au-delà du risque. Il pourrait donc faire appel à la commission pour statuer. Nous sommes en train de renégocier le rééquilibrage économique pour le concessionnaire, mais aussi au bénéfice des usagers.

**Mme MEUNIER.**- Quelle est l'analyse de la baisse de fréquentation ?

**Mme AGENEAU.**- Je l'ai présentée tout à l'heure, mais vous n'étiez peut-être pas présente. Au-delà de l'augmentation du prix, nous avons demandé des produits de qualité. Il a été convenu un prix du plateau classique à 5,10 €.

De même, il a été pointé un manque de variété de l'offre de base à 5,10 €. C'est ce que nous avons aussi négocié avec le concessionnaire. Cet avenant permettra de renégocier avec le concessionnaire pour avoir une plus grande variété dans ce qui est proposé aux agents.

**M. DEBEAUPUIS.**- Quand cela prendra-t-il effet ?

**Mme AGENEAU.**- Dès que l'avenant pourra être signé. Nous sommes en cours de négociation, nous ne pouvons donc pas vous le présenter aujourd'hui. C'est pour cette raison que nous demandons la délégation.

**Mme MEUNIER.**- N'y a-t-il que les personnels qui fréquentent le restaurant ?

**Mme AGENEAU.**- Non, cela concerne aussi les élèves, les apprenants et les personnels.

**M. DEBEAUPUIS.**- Y a-t-il une différenciation entre les publics (formation continue, formation initiale, autres personnels) ?

**Mme AGENEAU.**- Je suis là depuis un mois et demi. Je crois que l'on a une baisse de fréquentation des agents. Les étudiants ont tendance à aller au CROUS, puisque c'est beaucoup moins cher. Concernant les élèves fonctionnaires, je n'ai pas d'éléments. Sylvie Prioul a peut-être une réponse sur ce point.

**Mme PRIOUL.**- Nous notons une très forte déperdition du public des apprenants, étudiants et élèves fonctionnaires : ils vont au CROUS où ils bénéficient d'un tarif étudiant. Le personnel fréquente aussi moins la restauration, mais la proportion de déperdition de cette catégorie est moins importante que celle du public apprenant.

**M. DEBEAUPUIS.**- Je vous remercie pour ces éléments d'information. Nous constatons que l'École est engagée dans une concession de restauration sur cinq ans ; deux années sont déjà passées. Nous rencontrons une problématique de gestion et d'évolution de cette concession avec les différents publics concernés. C'est une discussion et un ajustement permanents. Plus les choses évoluent, plus il faut réagir rapidement.

Le conseil d'administration n'est pas forcément le lieu de gestion et de réaction le plus approprié sur ce point. La proposition qui vous est faite est de délibérer pour donner mandat au Directeur de gérer les avenants de cette concession au mieux des intérêts de l'École, de ses personnels et des apprenants, de façon à réagir, à restaurer la fréquentation et à répondre aux évolutions d'usage que vous constatez.

C'est une bonne chose que le conseil d'administration soit informé, mais cette instance n'est pas le lieu idoine d'analyse et de discussion sur les évolutions à apporter à cette concession. Celle-ci ira forcément jusqu'à son terme, à moins qu'elle soit totalement inadaptée et dénoncée à ce titre, ce qui n'est pas votre proposition pour l'instant, il faut donc la faire vivre au mieux. C'est contraire à la position exprimée par Mme Roussel, mais c'est la proposition faite au conseil d'administration.

**Mme PRIOUL.**- J'apporte une précision. Dans le cadre de la délibération, il est aussi proposé que les avenants qui seraient à conclure avec la société concessionnaire soient soumis à l'avis préalable de la commission technique des Marchés, constituée de représentants des services de l'administration de l'École et de représentants du conseil d'administration.

**Mme MEUNIER.**- Je voudrais bien comprendre la compétence du conseil d'administration en la matière : concerne-t-elle la politique tarifaire de la restauration ? Est-ce qu'une compétence spécifique qui ne permet pas au Directeur d'agir ?

**Mme PRIOUL.**- Aujourd'hui, le Directeur a délégation de compétence pour signer une grande majorité de contrats conclus au nom de l'Établissement, y compris en matière de marchés publics, quel que soit le montant des marchés, sauf en matière de concession. C'est pour cette raison qu'il est demandé au conseil d'administration d'accorder cette délégation.

**Mme MEUNIER.**- Peut-on imaginer que le conseil d'administration ait un retour, à titre d'information, sur ce qui aura été fait sur ce dossier délicat ?

**M. DEBEAUPUIS.**- C'est ce que nous avons dit. L'information *a posteriori* du conseil d'administration va de soi et sera évidemment donnée, mais la proposition faite au conseil d'administration concerne la délégation, telle qu'elle est exprimée, à l'effet de conclure des avenants au contrat de concession de service public pour l'exploitation du service restauration et exclusivement celui-ci.

**M. CHAMBAUD.**- J'apporte des précisions. Des éléments ont déjà été donnés. On ne méconnaît pas les difficultés qui existent depuis le démarrage sur cette concession qui a été faite avec la société Ansamble. Plusieurs discussions ont eu lieu avec la société. Pour être très clairs, nous essayons aujourd'hui de remettre à plat les difficultés de ce dossier avec la société

Ansamble. Cela nécessite d'avoir une discussion — qui est en cours — point par point sur les modalités des offres faites dans le cadre de la restauration. Il s'agit ainsi de modifier toutes les modalités pensées au départ (« menu malin », etc.) pour clarifier surtout l'offre de restauration et pour la rendre la plus compatible possible avec ce que nous essayons de mettre en place avec notre politique de développement durable et responsabilité sociétale.

Par ailleurs, il s'agit aussi de montrer que cette restauration participe aussi au Plan national Nutrition Santé. Ce travail nécessitera d'avoir des avenants dans les prochaines semaines. De toute façon, nous reviendrons devant le conseil d'administration pour présenter la réalité des discussions avec Ansamble, que j'espère positives. Nous espérons que la meilleure compréhension des enjeux de la part d'Ansamble contribuera à une restauration mieux acceptée par l'ensemble des personnels de l'École.

**M. DEBEAUPUIS.**- Le décret de 2006 indique : « *Dans les limites qu'il détermine, le conseil d'administration peut déléguer au Directeur de l'École les attributions prévues* ». En l'occurrence, il s'agit des contrats et conventions. Ensuite, il est précisé que « *Le Directeur rend compte au Conseil d'Administration lors de sa plus prochaine séance des décisions qu'il a prises en vertu de ses délégations* » : le principe est clair.

**Mme ROUSSEL.**- Le prochain conseil d'administration aura-t-il bien lieu en décembre ?

**M. DEBEAUPUIS.**- En effet.

**Mme ROUSSEL.**- Il n'y aurait donc pas un grand décalage si c'est rediscuté au prochain conseil d'administration ?

**Mme AGENEAU.**- Pendant ce temps, les usagers paient plus cher le plateau. Son prix est aujourd'hui de 5,22 €. La négociation porte sur le retour du prix à 5,10 €. Par ailleurs, dès que l'avenant est signé, la nouvelle formule sera mise en place avec des plats végétariens, etc. Si nous attendons, cela retarde d'autant le processus. Nous le faisons dans l'intérêt des usagers, il s'agit de rendre la restauration attractive. Si nous devons attendre la prochaine séance (17 décembre), cela décalera d'autant ces changements. Nous voulons que les usagers puissent revenir dans ce restaurant le plus vite possible après une négociation autour de l'offre, de la formule, de la variété et d'un tarif de nouveau à 5,10 €.

*Arrivée de Mme Nathalie Sourdaire.*

**M. DEBEAUPUIS.**- Avec quatre réunions du conseil d'administration par an, cela veut dire que les décisions sont retardées en moyenne de six semaines, si ce n'est de trois mois quand cela tombe juste avant une séance. Sur un sujet de gestion et d'ajustement, ce n'est ni réactif, ni efficace, ni dans l'intérêt de quiconque. Le Directeur rendra compte au conseil d'administration des décisions qu'il sera amené à prendre. C'est une question de délégation et d'affinement de la délégation confiée par le Directeur.

**☒ Le CA décide de donner délégation au directeur à l'effet de conclure des avenants au contrat de concession de service public pour l'exploitation du service restauration à la majorité (26 pour, 3 contre et 2 abstentions).** (Délibération n°33/2019)

**M. DEBEAUPUIS.**- La délégation est donnée au Directeur qui rendra compte au conseil d'administration du 17 décembre et régulièrement.

## **6. PRESENTATION DE LA POLITIQUE DE CHAIRES A L'EHESP**

**Mme KITAR.**- Bonjour à tous. Bernard Jégou regrette de ne pas être parmi nous. Je suis responsable des politiques de recherche et de la communication scientifique à la direction de la Recherche de l'EHESP.

- *Conclusions de l'analyse et préconisations*

Je vous présente les conclusions d'une analyse commencée l'an dernier au sujet des chaires de recherche de l'EHESP. Cela a déjà fait l'objet de plusieurs présentations au conseil

scientifique, notamment à celui du 5 juin, et au comité de Direction. Nous avons intégré au fur et à mesure un certain nombre de remarques et abouti à des préconisations.

- *19 (+1) dispositifs « chaires »*

Le dispositif des chaires a été mis en place en 2008. Nous voulions dresser un panorama global des différents types de chaires mises en place. Leurs formats sont assez différents en termes de durée, d'objet et de type de financement : financements assumés uniquement par l'EHESP (bleu), mais ils n'existent plus depuis 2015 ; financements sur ressources propres ; financements mixtes.

Les chaires s'intègrent dans les différents départements d'enseignement de l'EHESP. Certaines étaient jusqu'ici rattachées aux équipes labellisées de l'EHESP.

- *Chaires 2008-2018 : répartitions*

Les chaires s'intègrent dans les différents départements, avec une part importante de chaires hébergées au niveau du département Sciences humaines et sociales. Au niveau du rattachement, en termes d'équipes labellisées de recherche, une part importante se trouve en dehors de toute équipe labellisée de l'EHESP. En termes de financement principal, de nombreux financeurs « uniques » finançaient une chaire une fois et s'arrêtaient. Jusqu'en 2015, l'EHESP était aussi un financeur. L'Université Sorbonne-Paris Cité a accordé deux chaires d'excellence ; la CNSA a monté trois chaires, dorénavant fermées.

- *Chaires actives en 2018-2019*

Les premières chaires ont été fermées fin 2018 pour des raisons de fin de chaires ou de départ de titulaires. Les chaires « Étude de l'exposome » et « Management de la santé » sont les deux chaires d'excellence de l'Université Sorbonne-Paris Cité. Les chaires suivantes sur le tableau sont encore actives, certaines d'entre elles ont vu leur contrat prolongé.

- *Chaires actives en 2018-2019 : budget*

Les budgets sont très différents. La plupart des différences s'expliquent par le fait que certaines chaires permettent de rémunérer le titulaire de la chaire. Le salaire du titulaire est pris en charge par le budget de la chaire. Pour d'autres chaires, le budget concerne essentiellement le fonctionnement.

- *Conclusions de l'analyse*

La définition des chaires était extrêmement large, voire floue. Les recrutements se sont faits un peu hors-sol, avec une absence d'écosystème d'implantation. C'est ce que je vous disais sur le fait qu'elles n'étaient pas forcément rattachées à une structure labellisée de l'EHESP. Il n'y avait pas de comité d'élaboration et de comité de suivi pour la mise en place et le fonctionnement des chaires. Il n'y a pas eu non plus de réflexion en termes de prospective d'emploi pour l'avenir du titulaire et des personnels de la chaire.

- *Extraction de l'analyse : atouts*

Ce dispositif des chaires est un atout très important pour l'EHESP. L'EHESP est un établissement privilégié pour la mise en place de ces chaires. Celles-ci constituent un levier stratégique en termes d'attractivité de talents et de renforcement d'axes stratégiques. Cela permet en effet de mettre un coup de *boost* sur certains axes stratégiques. Elles permettent aussi la création de nouveaux axes que l'on voudrait mettre en avant.

- *Préconisations pour la nouvelle stratégie de l'EHESP*

En termes de préconisations, il a été proposé de créer, en amont de la mise en place de la chaire, un comité d'élaboration spécifique pour chaque projet de chaire. Ce comité permet d'informer et d'identifier les partenaires, de planifier les échanges, d'établir les éléments comme les chartes de mécénat. Ce comité permet aussi de définir le contenu de la chaire, pour savoir s'il s'agit d'une chaire de recherche, de formation ou d'expertise. Il peut aussi élaborer le cadre

de la chaire : son implantation en interne vis-à-vis de l'unité labellisée, de l'Unité Mixte de Recherche (UMR) et du département d'enseignement de l'École. Ce comité réfléchit aussi aux perspectives d'emploi pour le titulaire et l'équipe. Il assure enfin le suivi de cette chaire et de ses productions.

Il est préconisé d'établir une forme de caractérisation de ces chaires avec trois modèles de chaire :

- les chaires Indoor permettent de renforcer les moyens et l'ancrage d'un sénior en poste. Il s'agit ainsi d'attribuer cette chaire à un chercheur ou à un enseignant-chercheur de l'EHESP, déjà en poste, particulièrement performant et à qui on souhaite apporter une dotation spécifique en termes de ressources humaines et de budget de fonctionnement. Le budget ne vient plus de l'EHESP, il est à déterminer avec un financeur extérieur. Le support service est assuré par l'EHESP ;
- la chaire Junior permet de renforcer un axe déjà performant au sein d'une structure labellisée et de recruter une personne spécifique pour s'atteler à la thématique. Les profils sont des chercheurs de niveau post-doctorat, c'est-à-dire après cinq ans de thèse environ. Il faut bien réfléchir à l'écosystème d'implantation en amont, il s'agit là d'un recrutement à l'extérieur, il s'agit donc de recruter de manière large pour attirer de jeunes talents à l'EHESP sur une thématique particulière. Ce sont des recrutements sélectifs classiques. Les durées de contrat sont de deux à trois ans. Le budget est compris entre 150 000 et 200 000 €. Nous mettons une attention particulière sur le fait qu'il faut bien suivre ce type de chaire ; la Direction de la Recherche assurerait ce suivi. L'objectif pour la personne recrutée, la thématique et l'EHESP est d'accroître les productions scientifiques. Une vigilance particulière doit être apportée à la production scientifique à développer. La responsabilité de l'établissement et de la structure de rattachement à laquelle il appartient est bien d'« upgrader » le CV du post-doctorant et d'en faire un chercheur bien implanté sur la thématique ;
- pour la chaire Sénior, l'objectif est de créer un nouvel axe au sein d'une structure labellisée de l'EHESP. Il faut bien avoir en tête la prévision de l'emploi en amont. L'objectif est d'attirer des séniors et de faire en sorte qu'ils puissent rester, il faut donc réfléchir à la titularisation éventuelle. Il s'agit là d'un profil de chercheur confirmé qui a eu sa thèse depuis cinq à dix ans. Le recrutement sélectif est tourné vers l'extérieur pour attirer des talents. Il s'agit d'offrir aussi un financement de *starting package* avec la possibilité d'entourer ce sénior de post-doctorants et de doctorants. Des budgets spécifiques sont compris entre 300 000 et 350 000 €. Il convient aussi de mettre en place un comité de suivi avec une évaluation à un ou deux ans.

Les chaires doivent être évaluées. Il faut chercher à définir les critères de succès d'une chaire à la fois en termes :

- de développement de la thématique au travers des productions scientifiques ;
  - d'implantation de la thématique et du chercheur ainsi que de son équipe à l'EHESP ;
  - de retour sur investissement pour les financeurs et de suites potentielles pour l'EHESP.
- *Conclusion*

Cette analyse était la première radiographie un peu systématique du dispositif des chaires mis en place depuis dix ans à l'EHESP. Les chaires restent un levier stratégique important, elles sont facteurs d'attractivité, de visibilité et de valorisation d'une thématique de recherche, d'un chercheur et de l'EHESP de manière générale. Nous avons une responsabilité vis-à-vis des financeurs, des investisseurs et des personnels recrutés dans ce cadre. Cela devient une nécessité de mettre en place des pratiques planifiées et harmonisées à ce titre.

Bernard Jégou vous prie de nouveau de bien vouloir l'excuser pour son absence.

**M. DEBEAUPUIS.**- Je vous remercie pour cette présentation.

**M. CATHÉLINEAU.**- J'ai une question sur les chaires. Dans le document, la moitié des chaires est hors structure de recherche et l'autre moitié est dans une structure de recherche. Je sais

que Bernard Jégou est tout à fait attentif à la qualité scientifique et à l'évaluation. En l'occurrence, vous proposez trois types de chaires. Sont-elles toutes dans une UMR ? Dans ce cas, elles sont évaluées dans le cadre de tous les processus d'évaluation des UMR. Si elles ne sont pas dans une UMR, comment sont-elles évaluées ?

**Mme KITAR.**- L'objectif est bien de rationaliser les implantations des chaires. Au total, la moitié des chaires était hors structures de recherche. Au niveau historique, elles se sont de plus en plus attachées à des structures de recherche. L'objectif est aujourd'hui de réfléchir en amont de la création des chaires pour faire en sorte que les trois types de chaires soient bien implantés dans une structure de recherche.

**M. CHAMBAUD.**- J'apporte un complément. Vous disposez d'un document pour information qui est le fruit d'une réflexion au sein de l'École. Ces trois possibilités sont trois options, on pourrait rattacher les chaires actuelles à ces trois types. Il s'agit plutôt d'une réflexion prospective : si l'on souhaite développer une politique de chaires à l'École, quels sont les garde-fous et les éléments incitatifs ?

La politique de l'École consiste clairement à faire en sorte que l'activité de recherche de nos enseignants-chercheurs soit intégrée dans les structures de recherche. Bernard Jégou a beaucoup travaillé à cet aspect, mais cela ne se décrète pas et cela ne se fait pas non plus tout le temps de cette manière. L'École a aussi une pratique selon laquelle, pour un certain nombre de chaires qui ont déjà existé, l'évaluation se fait par l'intermédiaire d'un comité scientifique de la chaire. Par exemple, en même temps que se mettait en place une chaire avec l'INCa, s'est mis en place un comité scientifique dont la fonction était de l'évaluer. Il en était de même avec la chaire mise en place par Santé publique France. Nous aurons donc à harmoniser la capacité de faire en sorte que, sur un certain nombre d'axes, cela renforce les équipes de recherche présentes actuellement. L'évaluation de la chaire pourra se faire dans ce cadre. Sur des aspects spécifiques, il s'agira de mettre en place des modalités particulières qui sont aussi le fruit d'une négociation entre l'École et le financeur.

**M. SAMSON.**- Depuis plusieurs années, les différents établissements, universités et grandes écoles, sont dotés de cet outil qui permet d'être en cohérence avec la politique que l'on souhaite mener au niveau de la recherche. C'est évidemment un outil d'attractivité pour un site. Il est souvent placé à l'international puisque l'on fait venir de l'étranger les plus brillants chercheurs.

Je n'ai pas compris ce qui a été dit sur les fonds propres et les financeurs. Une grande école comme l'EHESP avec une activité de recherche très conséquente doit avoir l'ambition de créer ses propres chaires, et elles peuvent être co-financées. Le partenariat avec des opérateurs importants au national, avec UniR ou à venir avec l'Université, la Région, l'INSERM, prend son sens. Je trouve néanmoins que nous sommes allés un peu vite en besogne en fermant les portes des fonds propres, il ne faut pas non plus exclure cette possibilité. L'ambition d'une grande école est de favoriser ce genre d'outil, de le financer, de l'évaluer et, en amont, de penser la suite. Tout cela a été bien pensé et bien dit. Il ne s'agit surtout pas de penser tout de suite que l'on va déléguer à des financeurs extérieurs.

**M. CHAMBAUD.**- La remarque est intéressante et judicieuse, mais je rappelle la réalité de l'École aujourd'hui. Je parle sous le contrôle de Sarah Kitar : il est intéressant de constater dans cette analyse que, dans les premières années de l'École, quand elle avait encore les fonds nécessaires pour le faire, elle a beaucoup investi dans des chaires de recherche, mais ce n'était pas forcément à bon escient. L'analyse a montré en effet que ces chaires correspondaient en fait à des financements de personnes en dehors des structures que l'on mettait en place, sans que cela puisse être intégré dans la pratique balbutiante de recherche de l'époque. Toutes ces chaires se sont arrêtées au fur et à mesure.

Ensuite, nous avons été rattrapés par nos problèmes financiers. Cela me donne l'occasion de rappeler que, malgré ces difficultés, l'École a toujours eu à cœur de financer les structures de recherche auxquelles elle participait, que ce soit les UMR ou les équipes d'accueil que nous avons mises en place. Notre politique s'est donc « résumée » à financer les structures de recherche telles qu'elles existent actuellement et, par ailleurs, à développer une politique active

de recherche de financements pour ces chaires. Je serais très heureux que nous arrivions à un modèle financier plus stable permettant de développer un fonds propre pour des chaires. Nous aurons alors toute légitimité pour appliquer les critères que nous venons de créer. Nous n'en sommes pas là aujourd'hui, à moins qu'il y ait des financements additionnels sur ces éléments. Je reconnais que le développement de l'activité de recherche à l'École prend maintenant des proportions suffisantes pour lui permettre d'être reconnue comme une structure de santé publique œuvrant significativement pour la recherche en France.

**M. LE RAT.**- Il est intéressant de noter que l'on pose une politique à l'École. Comme le rappelait Sarah Kitar dans l'historique de 2008 à nos jours, l'EHESP a connu toutes sortes de formes de chaires. Je me pose une question concernant les chaires Indoor et les deux autres (Junior et Sénior) par rapport au point essentiel de la « pérennité » des postes. Quand on investit dans une chaire Sénior, on estime que l'on développe un axe de recherche prometteur et indispensable. Jusqu'à présent, l'historique des chaires mises en place à l'École montre que l'atterrissage a été un peu rude et violent, les personnes étaient financées sur de la ressource propre. Or, quand arrive la fin de la chaire, on stoppe et on se pose la question du devenir du porteur de la chaire et des membres constitutifs, c'est-à-dire ceux qui étaient employés. C'est un vrai sujet de réflexion.

Cela rejoint ce que disait Michel Samson, en termes d'investissement, que fait-on en termes de pérennisation des postes ? Étant donné la structure et la taille de l'EHESP, cela n'aurait aucun sens d'avoir dix chaires. Il faut donc sélectionner quelques axes et parier sur eux.

Pour la chaire Indoor, c'est différent. Dès lors que l'on s'appuie sur une personne en interne, il s'agira exclusivement du crédit de fonctionnement. En l'occurrence, il s'agit de développer aussi un champ de recherche. Mais il ne s'agit pas forcément de la même logique.

On peut se poser une question ici : au-delà de la réflexion sur la politique qui vient d'être posée, avons-nous des cas concrets à traiter par rapport au sujet des chaires à l'École ? Par exemple, la chaire Étienne Minvielle est toujours financée, mais elle a été stoppée en 2018 en ce qui concerne le porteur. Où en est la composition d'un comité de pilotage par rapport au devenir de cette chaire ? Y a-t-il d'autres chaires en prévision ? Il ne s'agit pas de détailler ce point dans le cadre du conseil d'administration, mais nous pourrions avoir une information sur l'état actuel de nos chaires : sur une dizaine de chaires, quatre fonctionnent encore.

**Mme ROUSSEL.**- Ma question est complémentaire, elle porte sur le choix des thématiques des chaires. Est-il prévu un lieu de discussions des thématiques prioritaires, d'autant plus si on est guidés par les financements ? En effet, il existe toujours le risque de créer des chaires où l'on a du financement et de laisser tomber les secteurs sur lesquels on n'en a pas. Ne serait-il pas intéressant d'avoir un lieu de débat sur cette question ? Sur quelles thématiques l'École veut-elle développer des travaux de recherche parce qu'elle les considère comme prioritaires ?

**Mme OLLITRAULT.**- Je voulais réagir sur le débat initié par Christophe Le Rat et sur ce que vient d'ajouter Pascale Roussel. J'ignore ce que Bernard Jégou a en tête en construisant ces catégories, mais il faudrait dissocier le passé de l'avenir. *A priori*, c'est ce que nous ferons plus tard. Par exemple, les chaires Junior ne doivent pas être pensées de la même manière. J'imagine qu'il faudrait les penser à l'anglo-saxonne, c'est-à-dire dans le but d'attirer des jeunes qui sont sur un marché académique national, voire international. Ces chaires servent aussi de tremplin pour un emploi académique. Ce n'est donc pas forcément le même état d'esprit que ce qui s'est passé auparavant, quand certains enseignants-chercheurs ont financé leur propre salaire sur chaire. En l'occurrence, c'est très dangereux. Il faut vraiment être dans cet état d'esprit. Il s'agit de construire une carrière académique, qu'elle soit junior ou sénior.

Par ailleurs, je suis tout à fait d'accord avec Pascale Roussel. Où peuvent se « négocier » les axes stratégiques ? Les UMR portent déjà des axes stratégiques qui sont souvent en écho avec la politique scientifique de l'établissement. Où et comment sont négociées les thématiques ? Ce n'est pas forcément aujourd'hui que nous allons résoudre ce problème, mais la gouvernance est importante.

**M. COMBES.**- Quand on parle de « doctorat », s'agit-il de PhD ou un *doctorate* convient-il ?

**Mme KITAR.**- On parle d'un doctorat académique.

**M. COMBES.**- Dans ce cas, toutes les chaires n'entrent pas dans le nouveau modèle ; Yann Bourgueil n'a pas de PhD.

**Mme KITAR.**- Il s'agit d'une mission d'expertise, RESPIRE. Je n'ai pas précisé ce point, faute de temps. C'est la raison pour laquelle dans le premier tableau retraçant la période à partir de 2008, il est indiqué en titre « 19 (+1) ». Le « +1 » correspond à la mission d'expertise de Yann Bourgueil, ce n'est pas une chaire de recherche à proprement parler.

Sur la question de la gouvernance, l'objectif de la proposition de création du comité d'élaboration est bien de définir le contenu de la chaire en termes de thématiques et d'activités. Il s'agit aussi de faire le lien avec les unités labellisées et de déterminer l'implantation du point de vue scientifique et la manière dont on va organiser les échanges. En termes de perspectives d'emploi, il s'agit aussi de rebondir sur la manière de réfléchir ces thèses comme des outils stratégiques qui permettent d'attirer des jeunes talents pour leur permettre de rebondir dans une carrière académique. Je disais ainsi que nous avons aussi un rôle par rapport aux titulaires que nous engageons. De même, pour les seniors notamment, nous réfléchissons à la pérennisation de leur emploi au sein de l'EHESP.

*Départ de M. Sannié.*

**M. CHAMBAUD.**- J'apporte un complément. Dans ce contexte, en amont de la mise en place d'un comité, quand il existe la possibilité d'une chaire, les choix de la thématique relèvent de la direction de la Recherche et du conseil scientifique. L'entité dans laquelle ces discussions doivent se faire de façon large est principalement le conseil scientifique, relayé par la direction de la Recherche. Pour l'avoir vécu, je pense qu'il doit y avoir un dialogue avec la direction et le directeur sur le sujet. C'est aussi des éléments pour lesquels on doit regarder les opportunités, notamment par rapport à la stratégie de l'École. Cela concerne donc les chaires de recherche.

J'ouvre une parenthèse sur les chaires d'expertise. Pour moi, ce n'est pas anecdotique, nous ne nous interdisons pas d'avoir des chaires d'expertise, qui ne seront donc pas occupées automatiquement par des docteurs. Cela peut être des experts dans le sujet. Elles ne seront donc pas qualifiées de chaires de recherche, cela pourrait être aussi des chaires de formation. Il existe actuellement la mission d'expertise de Yann Bourgueil qui est un peu particulière. En tout cas, dans l'analyse qui a été faite, il n'est pas interdit que l'École monte des chaires d'expertise ou de formation. Pour les chaires de formation et d'expertise, les critères seront établis par le conseil des formations et la direction des Études.

Je reviens à l'après-chaire. C'est une des raisons pour laquelle la direction de la Recherche a lancé ce travail. Certes, c'est bien beau de créer des chaires, mais l'atterrissage est effectivement très compliqué. Nous avons eu aussi des surprises avec les chaires financées par l'Université Sorbonne-Paris Cité. On pensait que ces chaires pourraient être plus pérennes, mais, du fait de ce qu'il est advenu de l'USPC, nous nous sommes retrouvés avec des situations un peu difficiles.

Je souligne les propos de Sylvie Prioul. Il faut penser les évolutions au-delà de l'École. Des personnes peuvent arriver avec une chaire de l'École puis trouver finalement des débouchés, y compris hors de l'École. Nous connaissons le cas d'une personne qui est arrivée avec une chaire de recherche pour trois ans et qui a trouvé une inscription académique dans une structure autre que l'École, mais avec laquelle nous travaillons beaucoup. Étant donné la taille de l'École, on ne peut pas penser que toutes les personnes qui arrivent dans des dispositifs de lancement ou de tremplin comme ceux-là ont vocation à trouver leur inscription dans l'École. Si cela peut se faire, c'est très bien ; sinon, on essaie de prévoir dès le départ les possibilités et les opportunités pour la personne.

J'ai quelques interrogations sur le montant de la chaire Sénior. Le montant de 350 000 € n'est pas important pour une chaire occupée par quelqu'un de sénior avec son environnement. Selon

moi, il s'agit d'une fourchette basse pour ce financement. Dans ce contexte, l'enjeu important pour nous est de discerner les possibilités de trouver un financement suffisamment stable. Jusqu'à présent, nous avons négocié des chaires plutôt pour trois ans. Or, cette durée est très courte pour une chaire de recherche, il serait préférable que ce soit pour cinq ans, à l'instar de ce qui se fait au Canada. Il nous faudra aussi revoir les modalités.

**M. DEBEAUPUIS.**- Je vous propose d'arrêter là l'examen de ce point d'information.

## **7. FORMATION**

### *↳ Présentation de la synthèse des coûts directs des formations*

**M. NEVEU.**- Je vais vous présenter un point sur le document à votre disposition, notamment sur la méthodologie. Il s'agit d'explicitier les chiffres et ne pas leur faire dire ce que l'on aimerait leur faire dire.

- *Méthodologie et calendrier*

J'ai effectué des fiches d'analyse économique de plusieurs formations sur la base d'une méthodologie d'analyse par promotion, à la différence d'une analyse par exercice comme les années précédentes, ce qui impliquait des proratas au niveau des effectifs et des différents coûts. L'analyse par promotion permet d'avoir des fiches d'analyse économique des formations pour un dialogue de gestion avec les responsables de formation.

Le tout s'appuie sur les systèmes d'information. C'est là qu'il faut faire attention aux chiffres sortis dans le feuillet A3 dont vous disposez. En effet, par rapport aux systèmes d'information aujourd'hui, on est sur une réflexion de fiabilisation des données, notamment concernant les heures d'enseignement qui ressortent de ces outils. Nous avons un problème de fiabilisation et d'exhaustivité des données. C'est bien sur ce point qu'il nous faut travailler. C'est aussi pour cette raison qu'il faut prendre avec précaution les chiffres renseignés.

Par ailleurs, ce sont des fiches d'analyse économique pour un dialogue de gestion. Par conséquent, j'ai décidé de ne pas penser les choses en coût complet et, donc, de ne pas intégrer dans ces fiches les coûts indirects. Il s'agit seulement de coûts directs dans ces fiches, même s'il sera important, pour votre information au Conseil d'Administration et pour le pilotage de l'École, d'avoir des connaissances sur les coûts complets. C'est une de mes missions pour l'année à venir.

La valorisation des coûts des enseignants est un point qu'il faut avoir en tête pour comprendre les coûts affectés aux formations. Je suis parti du principe de valorisation par rapport à la grille des vacataires. Il ne s'agit donc pas d'un coût réel. Chaque enseignant qui donne un TD est valorisé à 41 € et non pas au coût horaire effectif. Il s'agit ainsi d'éviter des choix hâtifs selon lesquels, un vacataire coûtant moins cher, il s'agirait de valoriser le recrutement de vacataires pour les formations alors que le vacataire représente un coût supplémentaire pour l'École. Il faut donc avoir la vision en termes de coût global pour l'École et non pas un coût centré sur la formation.

Dans les travaux qui restent à venir, nous avons un travail d'actualisation. Les chiffres dont vous disposez concernent des formations terminées en 2017, ces chiffres sont un peu obsolètes, car je n'ai pas eu le temps de terminer la présentation avec les formations de 2018. Ce sera fait lors d'un prochain conseil d'administration. L'autre travail portera sur le coût complet avec des imputations assez claires sur les fonctions support, les fonctions de soutien et la structure de l'École.

- *Exemple fiche*

Chaque responsable de formation a reçu une fiche de ce type avec :

- première partie : l'identité de la formation, la répartition par profil des effectifs. Selon la formation et les profils, les tarifs sont différents ;
- deuxième partie : les éventuelles recettes ;

- troisième partie : les coûts pédagogiques et les autres coûts directs (administration de la formation). Chaque coût pédagogique est « splitté » entre des modalités pédagogiques, l'origine des intervenants et l'UE dans un troisième tableau, qui n'est pas présenté ici. De ce fait, chaque responsable de formation peut intervenir où c'est nécessaire. À la fin, on obtient une marge sur coûts directs de la formation. Ces fiches étant destinées aux responsables de formation, c'est donc bien ce qui est maîtrisable à leur niveau.
- *Statistiques et synthèse*

35 formations diplômantes, continues et statutaires ont été analysées. Chaque fiche a fait l'objet d'un entretien contradictoire avec les responsables de formation quand c'était possible. La majorité des fiches ont reçu la validation du responsable de formation.

**M. DEBEAUPUIS.**- Je vous remercie pour cette information. Avez-vous des commentaires ?

**M. SCHMID.**- La semaine dernière en conseil de formations, j'ai déjà eu l'occasion d'adresser mes félicitations pour le travail réalisé, on progresse d'année en année. Ce sera particulièrement utile par rapport au point suivant et la politique tarifaire. Jusqu'à présent, on pouvait s'interroger sur la façon de faire le calcul des prix de vente des formations sans connaître véritablement son coût. Je vous encourage à aller jusqu'aux coûts complets. Raisonner en coûts directs, d'abord parce qu'ils sont maîtrisables par les ordonnateurs de dépense, est une très bonne chose. Vous avez pris le problème dans le bon ordre, mais il faudra aller jusqu'au bout. Sinon, se pose toujours la question de savoir comment calculer le prix de vente d'une formation tant que l'on n'en connaît pas le coût réel. Je vous félicite pour ce travail, je vous encourage à le continuer. Nous aurons l'occasion de revenir tout à l'heure sur la politique tarifaire d'une manière générale.

**M. LE RAT.**- J'apporte une information par rapport à la diapositive sur le Master of Public Health. Ce point est reporté, mais le Conseil constitutionnel vient d'acter la gratuité de l'enseignement supérieur. Il nous faudra discuter de ce point à la lueur de cette information qui est arrivée ce matin.

**M. DEBEAUPUIS.**- Nous sommes d'accord.

**M. COMBES.**- Dans les coûts et les recettes directes des différentes formations, le choix est fait de considérer que les 34 millions d'euros qui proviennent des contributions des établissements sont entièrement affectés à la formation des élèves des établissements.

**M. NEVEU.**- Je me suis en effet appuyé sur la loi qui considère que les contributions hospitalières ne s'appuient que sur ces formations. C'est pour cette raison que j'ai pris le parti d'appliquer aujourd'hui la loi et de faire un prorata par rapport aux effectifs. Il serait plus intéressant de prendre en considération le jour/élève. Ce serait plus intéressant, car les durées sont différentes avec les stages, etc.

**M. COMBES.**- C'est assez lourd de sens. Cela veut dire que toutes les formations de master doivent être assurées par 20 enseignants-chercheurs financés entièrement par le MESRI.

**Mme MEUNIER.**- Je voulais poser une question sur le biais induit par la répartition au nombre d'élèves pour la partie des formations professionnelles. Je vous remercie de la réponse.

Je m'inscris en faux : la contribution d'établissement finance en grande partie d'autres formations, notamment les masters. La répartition au moment de la création de l'établissement et la scission entre les différentes sources de financement, ainsi que ces résultats même si c'est à partir de coûts directs, aboutissent au résultat positif qui apparaît en bas. Cela induit un raisonnement de déficit sur la formation des directeurs de soins qui est totalement abstrait. On n'a pas de déficit ou de perte sur la formation des directeurs des soins, c'est la clé de répartition que vous avez utilisée pour ventiler la recette qui fait le résultat. Le résultat positif au total des formations professionnelles pour les élèves des établissements censés être financés par la contribution montre bien, les coûts et les résultats financiers de l'École étant ce qu'ils sont, que

c'est bien la contribution qui finance en grande partie le reste des activités de l'École. Je vous ai peut-être mal compris, mais, pour moi, c'est l'inverse.

**M. COMBES.**- Du coup, cette clé de répartition consistant à réaffecter les 34 millions d'euros entièrement sur les formations des professionnels est non seulement incorrecte, elle est absurde : je suis sur un emploi financé par le ministère de la Santé, je fais la quasi-totalité de mon service d'enseignement sur les masters.

**M. DEBEAUPUIS.**- Il s'agit d'approches très partielles qui ne sont pas encore en coûts complets, comme l'a dit M. Neveu. C'est versé à l'information du conseil d'administration. Il n'y a aucun enseignement à en tirer à ce stade.

**M. COMBES.**- Excusez-moi de vous interrompre, Monsieur Debeaupuis, mais cela a son importance. En effet, si ce point avait été présenté, on nous aurait dit que le master MPH est en déficit comme cela nous a été présenté en bureau. Or, avec une autre clé de répartition des financements des établissements, il est fort probable que ce master ne le serait pas. L'une des raisons pour lesquelles nous aurions dû avoir une nouvelle politique tarifaire était en partie le déficit de ce master. Cette question est primordiale.

**M. DEBEAUPUIS.**- Je maintiens que, à ce stade, il s'agit d'éléments d'information. De toute façon, le débat sur le MPH a été reporté. Des comparaisons sont possibles par famille de formation, mais pas sur l'ensemble de l'École. Nous avons déjà fait de nombreuses présentations en conseil d'administration. L'École progresse dans cette connaissance, mais elle n'est pas encore arrivée à une répartition de ses coûts complets, indépendamment d'un modèle économique qui évolue par ailleurs. Nous aurons largement le temps de reprendre ce débat. Je parle sous le contrôle de Laurent Chambaud : à ce stade de travaux qui restent parcellaires, l'objet de ce complément d'information n'est pas d'induire, me semble-t-il, des réactions ou des décisions.

*Départ de Mme Meunier.*

**Mme ROUSSEL.**- Je reviens à cette même question. J'ai déjà dit à plusieurs reprises que toute comptabilité analytique comporte de nombreux éléments intéressants et de nombreux points arbitraires inévitables sur la façon d'imputer les choses. Par exemple, s'agissant des déplacements, je suis venue cette semaine à la fois pour le conseil d'administration et pour les enseignements : sur quel budget imputer mon déplacement ? Il n'y a pas de mauvaises intentions, mais, dans toute comptabilité analytique, on a inévitablement une part d'arbitraire. C'est pour cette raison qu'il faut être vigilant quand on diffuse des tableaux à souligner cette part d'arbitraire. Sinon, on arrive inévitablement à des conclusions un peu hâtives qui font que l'on décide de supprimer ou de financer autrement telle activité sous prétexte d'un déficit ou d'augmenter des élèves sur une activité apparaissant comme excédentaire. À chaque fois que l'on diffuse ce type de tableau, il est indispensable d'analyser au mieux et de faire la meilleure imputation possible et la plus équitable. Il faut aussi rappeler que, malgré ces efforts d'équité, on a une part d'arbitraire dans les choix.

**M. DEBEAUPUIS.**- Il faut en effet mettre en garde contre toute interprétation hâtive.

**M. NEVEU.**- Ces fiches de coût indiquent une marge sur coûts directs, mais ce n'est pas le seul élément à être examiné. En effet, on pourrait dire que tout est déficitaire et qu'il faut tout fermer, mais ce n'est pas du tout le cas.

Mes choix ont été rappelés dans la page sur la méthodologie : au niveau des imputations, j'ai pris en compte les recettes affectées directement ; en termes de clé de répartition, j'ai pris en compte les recettes, les contributions ou les subventions pour service public au prorata des étudiants ou élèves. On pourra affiner en prenant en compte les jours/élève ou jours/étudiant. Pour tout le reste, c'est en direct, sans clé de répartition à ce stade. On aurait des clés de répartition pour des coûts indirects, mais il n'est pas question d'eux à ce stade.

Je réponds à la question du déplacement d'aujourd'hui : après échanges avec les responsables de formation, il est apparu qu'il faut bien remplir les fiches de mission. On peut imputer plusieurs

axes analytiques ou ETP en renseignant les fiches de mission. Il s'agit bien d'indiquer que tel déplacement correspond à une journée pour le conseil d'administration et à une journée pour l'enseignement. Du coup, on peut imputer de manière plus simple et réaliste. Aujourd'hui, je m'appuie sur ce qui est renseigné dans les systèmes d'information.

Nous travaillons avec la DAF pour rendre les imputations des coûts plus simples et plus directs. À ce stade, on n'a pas encore de clés de répartition.

**M. CHAMBAUD.**- Je remercie Corentin Neveu pour le travail accompli depuis plusieurs mois pour fournir au conseil d'administration les éléments demandés depuis longtemps sur la réalité des coûts. Avec encore quelques ajustements et améliorations, ce système permettra de connaître les coûts directs de chaque formation.

Dans ces documents, nous avons voulu être transparents auprès des membres du conseil d'administration sur la situation de l'exercice sur le sujet ; j'en assume l'entière responsabilité. Les éléments liés aux recettes sont liés aussi à la façon dont on peut actuellement voir les choses. Même si ce n'est pas ainsi dans la pratique, je rappelle que, dans les modalités sur le plan réglementaire, depuis la loi de 1968, les cotisations des établissements devaient servir à couvrir uniquement les salaires et indemnités des élèves hospitaliers. Nous avons assumé qu'elles couvriraient aussi les frais de formation des élèves, mais il faudra revoir cela à l'aune de la nouvelle modalité engagée pour 2020.

Nous sommes dans un processus de clarification des coûts et des recettes. À partir de là, nous essayons de travailler ces sujets avec chaque responsable de formation. Le sujet est en progression. Au-delà des critiques qui peuvent être faites, je voudrais remercier ceux qui travaillent sur ce sujet pour faire en sorte que nous disposions d'un système permettant de mieux repérer les coûts et les recettes des formations à l'École. Nous avons besoin de cet élément majeur. La stratégie de l'École ne se résume pas aux coûts des formations, mais elle doit prendre en compte aussi les coûts et les recettes de chacune des formations. Nous aurions dû peut-être ne pas diffuser les tableaux, mais dans un souci de transparence, il me semblait important de vous dire où nous en sommes. Ces tableaux sont évolutifs, nous n'en sommes pas à disposer de tableaux définitifs. J'espère que nous y arriverons avec l'aide des personnels de l'École.

**M. DEBEAUPUIS.**- Je vous remercie. Nous avons compris que c'était en construction et contraint par certaines limites. Je passe la parole à Mme Lefébure pour aborder le point sur les modalités de contrôle des connaissances du master de santé publique à Paris.

**Mme LEFÉBURE.**- Je profite d'avoir la parole pour clore le sujet ouvert par Jean Schmid et auquel Laurent Chambaud a apporté des réponses. Les fiches de coût des formations nous permettent de travailler sur la tarification, mais aussi sur un fonds de bourse, ce que nous ne pouvions pas faire auparavant. Cela nous permet aussi d'avoir ce que d'autres établissements ont depuis longtemps, c'est-à-dire une politique proactive pour accueillir des étudiants que nous n'aurions pas accueillis autrement.

↳ *Validation des modalités de contrôle des connaissances du master de santé publique à Paris (parcours M2 AMES et SPREG)*

**Mme LEFÉBURE.**- Je vais présenter deux sujets le plus rapidement possible. L'un se fait au nom de la direction de la Scolarité et de la vie étudiante, et l'autre plutôt au nom de la direction des Études.

- *Modalité de contrôle des connaissances (MCC 2019-2020)*

**Mme LEFÉBURE.**- Nous vous avons déjà présenté l'ensemble des modalités de contrôle des connaissances de tous les masters. Nous avons un retard concernant deux masters du fait de la création de l'Université de Paris : nous avons un master historiquement en partenariat avec l'ancienne Université Paris-Diderot et un autre avec l'Université Paris-Descartes.

Du fait de la demande d'accréditation pour la nouvelle période (jusqu'en 2024) auprès du ministère et de la fusion des universités Paris-Descartes et Paris-Diderot pour donner naissance

à l'Université de Paris, les équipes enseignantes en charge de ce master qui a une mention santé publique avec deux parcours spécifiques (un sur les risques environnementaux et l'autre sur le management des organisations de santé) ont pris du retard. Cela explique pourquoi ces deux masters sont présentés seulement aujourd'hui.

La Scolarité et les équipes enseignantes indiquent que les modalités ne changent pas par rapport à l'année dernière. Vous disposez du détail de ces deux masters dans le dossier au format papier, bien que ces documents aient été relus par les équipes enseignantes et par la Scolarité, si jamais vous voyez des imprécisions ou des coquilles, c'est le moment d'en parler. Sinon, nous vous demandons de les approuver comme vous le faites chaque année.

**M. DEBEAUPUIS.**- Je vous remercie. Avez-vous des remarques ou questions ? (*Non.*)

**☒ Le CA approuve les modalités de contrôle des connaissances (MCC) des deux parcours de M2 du master mention santé publique pour l'année universitaire 2019-2020 à l'unanimité.** (*Délibération n°37/2019*)

↳ *Présentation de la nouvelle politique de stage en Outre-Mer (formations statutaires)*

**Mme LEFÉBURE.**- Nous n'avons pas encore abordé ce sujet en conseil d'administration, mais il a fait l'objet de plusieurs discussions en conseil de direction avec les équipes enseignantes et en conseil des formations.

Jusqu'à présent, nous n'avons pas de politique d'envoi de nos élèves fonctionnaires — cela ne concerne pas les étudiants — en stage en Outre-Mer. Lorsque l'on avait des demandes de la part d'élèves fonctionnaires, quelle que soit leur filière, pour réaliser un stage de formation initiale Outre-Mer, la réponse n'était positive que pour permettre à quelqu'un de retourner chez lui au nom du principe de regroupement ou rapprochement familial. C'était sur un mode dérogatoire pour faciliter la vie de ces personnes dans leur projet de retrouver leur famille.

Or, à la faveur d'un concours de circonstances, au cours des derniers mois, quelques élèves, qui ne sont pas originaires des territoires ultramarins, nous ont adressé des demandes de stages et se sont vu refuser le départ au nom de cette coutume.

Dans le cadre de la stratégie nationale de santé et du Plan Santé, on parle beaucoup des inégalités territoriales ; les territoires ultramarins font débat à ce titre. Nous en avons discuté avec les collègues du Centre National de Gestion (CNG) qui font état aussi de grandes difficultés dans le parcours professionnel, notamment de la Fonction publique hospitalière pour se rendre en Outre-Mer, pour revenir, sur la durée des prises de poste, etc. Nous nous sommes donc sentis investis pour ouvrir une réflexion interne à l'École : faisons-nous quelque chose ? Cela nous concerne-t-il ? Voulons-nous que, dans le parcours de formation initiale, il y ait une sensibilisation à la problématique de l'Outre-Mer ? Nous avons réuni un groupe interne en associant les représentants des élèves fonctionnaires, les enseignants et quelques professionnels.

Nous sommes ainsi arrivés à la proposition de changer d'approche : au lieu de fonctionner sur une interdiction qui entraîne des dérogations dans le cas d'un regroupement familial, nous proposons l'inverse et de dire que c'est possible.

Ce n'est pas un stage anodin et les conditions sur le terrain sont souvent difficiles. Il ne s'agit pas d'envoyer ces jeunes élèves qui n'ont pas beaucoup d'expérience professionnelle dans des impasses, nous avons donc établi des critères très stricts précisés dans la note. Une commission paritaire, dont la composition reste à définir, avec des représentants des enseignants, des élèves et du monde professionnel, se réunirait deux ou trois fois par an pour statuer sur les éventuelles demandes. Il s'agit de favoriser la cohérence et le sérieux du projet avant tout. Il faut garantir que le maître de stage est bien impliqué, qu'il a compris sa mission et qu'il donne tous les gages de sérieux dans l'accompagnement de l'élève. Il faut enfin l'avis favorable du responsable de la filière.

Nous allons tester cela de façon expérimentale la première année, nous verrons ainsi ce qu'il en est de la composition de la Commission et de la périodicité. Je vous propose de vous

présenter un point à ce sujet dans un an ou un an et demi. Pour l'instant, chaque fois que nous en avons parlé à des professionnels, nous avons senti leur besoin de voir la question de la prise de poste en territoire ultramarin traitée de façon volontariste par l'École.

**M. DEBEAUPUIS.**- Je vous remercie pour cette présentation très claire. À titre professionnel et personnel, je soutiens ce virage salutaire et parfaitement pesé. Nous en avons déjà parlé, cela correspond à une nécessité : nous devons nous préoccuper des prises de poste en Outre-Mer, à quelque moment que ce soit de la carrière. Cela concerne aussi les directeurs d'hôpital ou d'établissement, qu'ils soient originaires ou non de l'Outre-Mer. La pratique antérieure n'était en effet pas à la hauteur des enjeux.

**Mme LE POUL.**- Mes collègues élèves qui ne sont pas présents m'ont demandé de vous dire que les élèves accueillaient très positivement cette proposition. Ils m'ont aussi demandé de saluer la spontanéité de la Direction sur cette proposition, perçue de manière très positive.

**M. DEBEAUPUIS.**- Je vous remercie, Madame Lefébure, pour cette information. Je donne la parole à Mme Renault pour la présentation du bilan social 2018.

## **8. RESSOURCES HUMAINES**

### *Présentation du bilan social 2018*

**Mme RENAULT.**- Nous essayons habituellement de vous présenter ce bilan social en juin de façon à ne pas être trop éloigné de la date d'arrêté au 31 décembre de l'année précédente, mais l'ordre du jour étant bien chargé en juillet, nous vous le présentons en octobre. Nous allons le présenter à deux voix, avec Mathilde Courtot. Depuis plusieurs années, elle prépare ce bilan social et réunit toutes les informations pour cela. Par ailleurs, elle s'occupe du suivi de la masse salariale et des emplois.

- *Les élèves rémunérés, fonctionnaires hospitaliers*

**Mme COURTOT.**- L'EHESP comptait 478 élèves au 31 décembre 2018. Après une augmentation les trois dernières années, nous constatons une petite baisse en 2019. Le chiffre de 2019 correspond à des données à fin août, il faut les relativiser, car nous ne connaissons pas encore les chiffres concernant l'entrée des classes préparatoires en automne. Il faudra donc le comparer au chiffre du 31 décembre de l'année prochaine.

La répartition par filière montre pour :

- les directeurs d'établissements sanitaires et sociaux, une évolution plutôt stable sur les trois dernières années. En 2019, la promotion entrante était un peu moins élevée ;
- les directeurs d'hôpital, une augmentation des effectifs depuis plusieurs années ;
- les attachés d'administration hospitalière, une baisse avec une seule promotion chaque année ;
- les directeurs des soins, une stabilité avec 50 élèves ;
- les cycles préparatoires, une augmentation en 2018. Le chiffre de 2019 est à relativiser pour le moment.

**Mme RENAULT.**- Les D3S connaissent une légère baisse de 20 élèves en 2019 par rapport à la promotion précédente ; les attachés connaissent une baisse de 10 élèves.

Quant aux classes préparatoires, les chiffres sont assez encourageants : nous avons davantage d'entrées que l'année dernière, mais le chiffre varie aussi puisque des élèves entrent le 1<sup>er</sup> octobre. Parfois, pour se roder et voir comment ont lieu les concours, avant même d'avoir commencé leur classe préparatoire, certains élèves passent les concours et les réussissent du premier coup. De ce fait, ils sortent des effectifs au 1<sup>er</sup> janvier, sans avoir suivi le cycle complet. C'est arrivé l'an dernier, et c'est une bonne chose, cela veut dire qu'ils réussissent très vite, mais cela entraîne des variations d'effectifs à presque tous les moments de l'année.

- *Les plafonds d'emplois et les emplois sur ressources propres autorisées en 2018*

**Mme COURTOT.**- Le plafond du MSS diminue depuis plusieurs années : nous avons une autorisation à 305 ETPT pour 2018, il est de 297 pour 2019. Le plafond du MESRI est stable avec 22 ETPT. Au niveau du hors-plafond, nous avons une autorisation à 125 ETPT, dont 13 doctorants sur le budget de l'École.

- *Les personnels rémunérés au 31 décembre 2018*

Au 31 décembre, nous avons 451 agents, dont 110 sur ressources propres et 12 CDI sur ressources propres. Ces chiffres sont assez stables depuis les trois dernières années, ainsi que leur ventilation entre ressources propres et budget de l'École. Les plafonds d'emplois ont été respectés, aussi bien sur le MESRI que sur le MSS.

- *Les personnels titulaires affectés, gérés par le MSS*

Au niveau des personnels titulaires affectés gérés par le MSS, nous avons : en catégorie A, 16 agents sur des corps d'attachés d'administration et d'ingénieurs ; en catégorie B, 43 agents sur les corps de secrétariat administratif, d'agents principaux des services techniques et techniciens de sécurité sanitaire ; en catégorie C, 97 agents répartis sur les corps d'adjoints administratifs, adjoints techniques et adjoints sanitaires.

Jusqu'en 2014, nous n'avions pas de titulaires affectés en catégorie A. Depuis le dispositif Sauvadet et la réussite au concours de deux agents, nous avons maintenant des agents de catégorie A affectés à l'École.

- *Les dispositifs Sauvadet*

Avec la première vague (2014-2016), nous avons eu 20 titularisations, puis 6 avec la seconde vague (2018) (1 agent de catégorie C, 1 agent de catégorie B et 4 agents de catégorie A).

- *Les contractuels*

120 contractuels étaient affectés sur le budget École (MSS) ; aucun contractuel sur celui du MESRI. 108 contractuels sont affectés sur les ressources propres. Les effectifs physiques se stabilisent, ainsi que leur répartition.

- *Les personnels contractuels*

La plupart des personnels contractuels sont recrutés sur les grilles ITRF de l'enseignement supérieur, sur des corps d'assistants ingénieurs, d'ingénieurs d'études ou d'ingénieurs de recherche pour les catégories A (110 en effectif physique). Sur les catégories B, il s'agit des corps de techniciens de recherche et de formation ou d'adjoints administratifs et techniques. On en avait 12 en catégorie C et 30 en catégorie B.

- *Les enseignants, les doctorants*

Au 31 décembre, nous avons 87 enseignants-chercheurs (4 professeurs d'université, 12 maîtres de conférences, 21 enseignants détachés, 46 contractuels et 4 mis à disposition) et 19 doctorants rémunérés (11 sur le budget de l'École et 8 sur ressources propres).

**Mme RENAULT.**- J'apporte un complément sur cette diapositive. Le bilan social de l'année dernière indiquait 92 enseignants-chercheurs. Ce n'est pas le nombre qui a diminué, des postes étaient à pourvoir à partir de fin 2018. Nous avons eu des recrutements début 2019 et tout au long du premier semestre. Ces chiffres se valent en fait d'une année sur l'autre, c'est seulement un effet de temporalité des départs et des recrutements.

- *Les mouvements de personnel (plafonds et hors plafonds)*

**Mme COURTOT.**- Nous avons toujours un grand nombre de mouvements en entrées et sorties sur le plafond d'emplois et sur les ressources propres : 180 entrées et sorties en 2018. Schématiquement, cela correspond à un recrutement et à un départ tous les deux jours. Cela entraîne une mobilisation accrue de l'ensemble des services support de l'École.

**Mme RENAULT.**- Les services support correspondent, en premier lieu, à la DRH. Une activité de recrutement, de fin de contrat ou de départ de retraite est assez lourde, et concerne aussi d'autres services (équipements informatiques, logistique d'entrées dans les locaux, logistique d'autorisations pour se rendre au self-service, etc.). Une chaîne d'actions accompagne ces entrées et sorties dans nos effectifs.

- *Les intervenants extérieurs sollicités en 2018*

**Mme COURTOT.**- Nous avons toujours un volume important de vacataires, assez stable : 1 645 en 2018. La répartition de la production des heures d'enseignement montre que deux départements sont fortement consommateurs : l'Institut du Management (IdM) et SHS.

- *La pyramide des âges : un focus sur les plus de 55 ans*

La pyramide des âges est stable depuis plusieurs années. L'âge médian est de 45 ans *versus* 44 ans l'année dernière. Cette diapositive présente un focus sur les personnels de plus de 55 ans, qui nous a été demandé par les représentants du personnel : 97 agents ont de plus de 55 ans (29 sur postes d'assistants, 23 sur des postes d'enseignants et 45 personnels administratifs et techniques). Cela engendre des réflexions sur les transferts de compétences et de missions.

- *Temps de travail et absences*

En 2018, l'absentéisme pour maladie ordinaire a baissé d'environ 10 %. Nous supposons que la réintégration du jour de carence a modifié les comportements des agents : certains ont préféré poser des jours de congés plutôt que d'avoir une retenue sur salaire du jour de carence. Néanmoins, 145 jours de carence ont été décomptés sur salaire. Les congés de maladie se concentrent sur quelques agents. Les volumes d'accidents de travail restent stables d'année en année.

- *Formation et préparation aux concours*

Le budget est de 259 000 € dépensés, soit 1 912 jours de formation. 86 % de l'effectif ont suivi au moins une formation. C'est un budget conséquent.

Concernant les préparations aux concours, 38 agents étaient inscrits, 13 étaient admissibles et 10 ont été admis. Sur ces 10 agents, 6 s'inscrivaient dans un dispositif Sauvadet.

Concernant les commissions paritaires, sur les 202 agents potentiels, 7 ont été promus.

- *Les rémunérations femmes-hommes*

**Mme RENAULT.**- Nous suivons ce tableau depuis trois ans, il permet de voir si les rémunérations femmes-hommes sont différentes. Je pourrai revenir sur la méthode, mais nous l'avons déjà expliqué deux fois.

Ce tableau montre que le personnel féminin de l'École représente de 69 % de l'effectif. Si on regarde les 50 rémunérations les plus hautes et les 50 les plus basses, en tenant compte de la répartition du personnel féminin à hauteur de 69 %, on trouve 64 % de femmes parmi les rémunérations les plus basses, on a aussi du personnel masculin parmi les rémunérations les plus basses. En proportion, ils sont un peu plus nombreux. Une explication vient des agents des services techniques, de la restauration et des préleveurs du LÉRES. On n'a donc pas une surreprésentation de la population féminine parmi les rémunérations les plus basses.

En revanche, dans le panel des 50 rémunérations les plus hautes, on ne retrouve plus que 48 % de femmes. Comme chaque année, nous vous expliquons que cela tient à la cartographie des emplois des enseignants. En effet, parmi nos enseignants qui font partie des rémunérations les plus hautes, on a encore une surreprésentation de personnels masculins.

La situation au fil des années devra évoluer vers un meilleur équilibre des rémunérations les plus hautes. Nous recrutons en ce moment davantage de personnels féminins chez les enseignants (maîtres de conférences, contractuels ou détachés), et nous attendons un peu

d'évolution dans les rémunérations les plus basses. À partir de l'année prochaine, nous pourrions faire apparaître un historique et montrer en quoi les évolutions sont notables ou non. Il faut beaucoup de temps pour que le renouvellement des populations au travail fasse que l'on arrive à terme vers davantage d'équilibre.

- *Responsabilité Sociale de l'École (RSE)*

**Mme COURTOT.**- Je vous livre quelques chiffres à ce sujet. Au 31 décembre, nous avons 3 contrats aidés, 7 apprentis, 52 stagiaires rémunérés sur l'année et 19 agents reconnus travailleurs handicapés.

Depuis deux ans, nous avons mis en place le télétravail, le bilan est très positif avec 19 télétravailleurs au 31 décembre (17 femmes et 2 hommes).

En 2018, l'École a mis en place un plan d'action en faveur du bien-être au travail, et nous avons développé différentes actions sur chacun des quatre axes :

- *management* : des formations au *management* ont été mises en place en direction des *managers* et du CODIR ;
- dialogue social : des rencontres trimestrielles ont lieu avec chaque liste syndicale. Nous avons un bilan de la carte du dialogue social. L'information sur le rôle des instances s'est faite en amphithéâtre auprès des personnels ;
- organisation : le service aux usagers (SAU) et l'équipe de soutien aux activités ont été installés ;
- communication : un accueil des nouveaux arrivants a été mis en place avec une journée d'accueil institutionnel, un parrainage et d'autres actions. Un audit est réalisé sur la communication interne.

- *Prestations sociales*

Le budget réalisé de 116 000 € est composé de : chèques vacances, chèques CESU, chèques-cadeaux (43 000 €) ; séjours (18 000 €) ; subvention interministérielle et arbre de Noël (34 000 €) ; secours (distribués à 5 agents et 3 élèves pour 7 000 €).

Concernant le Compte Épargne Solidaire, 28 jours ont été distribués en 2018 auprès de 3 agents. Ce compte a un solde d'une cinquantaine de jours à la fin de l'année 2018.

- *La masse salariale*

La masse salariale représente 46 millions d'euros, soit 78 % du budget de l'École. Elle est répartie entre 56 % pour le personnel, 40 % pour les élèves et 4 % pour les vacataires. On note une baisse de 2 % sur le plafond d'emplois Santé liée à la suppression de 8 postes. En revanche, nous notons une évolution de 3 % sur le budget des élèves, liée à l'augmentation de certaines promotions en 2018 et à la revalorisation des grilles indiciaires des AAH.

**M. DEBEAUPUIS.**- Je vous remercie beaucoup toutes les deux. Avez-vous des remarques ?

**M. GURZ.**- En fait, il manque 25 ou 27 postes quand on regarde les D3S. Ce doit être dû à l'absence de listes complémentaires aux concours. En effet, le report est assez important de D3S qui passent aussi le concours de DH. Tout dépend aussi du jury, il faut que les élèves aient un niveau suffisant pour avoir une liste complémentaire. Quand on avait une liste complémentaire, tous les postes étaient pourvus.

**M. DEBEAUPUIS.**- Est-ce que la politique de listes complémentaires a changé ? Nous allons voir en effet ce qu'il en est cette année.

**M. LE RAT.**- Ce bilan social est un outil très utile au quotidien pour certains services de l'École. Par ailleurs, ainsi que nous l'avons déjà abordé avec Marie Renault, nous avons été surpris de voir que presque la moitié du personnel de l'École tournait en une année. Il me semble que l'on est à un peu plus de 400. Or, ce nombre de 180 mouvements dans une année (entrées et sorties) est important. On peut avoir l'impression que la situation stagne alors que ce n'est pas du tout le cas, on a un renouvellement assez important des personnels au sein de l'École. Quelle en est l'explication ? S'agit-il de personnes recrutées en contrats courts ? Ou s'agit-il de

personnes qui sont en contrat à durée indéterminée ou recrutées par l'Enseignement supérieur et qui décident de quitter l'École ? Il serait intéressant que ce soit analysé et discuté par la suite.

**Mme RENAULT.**- Le tableau montre que cela concerne beaucoup les ressources propres. Les durées de contrat sont liées à nos projets. Sur les emplois permanents, nous avons eu 64 entrées et sorties. Avec une quinzaine de départs en retraite, auxquels s'ajoutent des mobilités naturelles, c'est plutôt sur les ressources propres que cela joue.

**M. COMBES.**- Je voudrais vous remercier pour ces statistiques très intéressantes sur les rémunérations les plus hautes et la répartition entre les femmes et les hommes.

☒ **Le CA approuve le bilan social de l'année 2018 à l'unanimité.** (Délibération n°38/2019)

↳ *Prévention et santé au travail*

- Instruction générale Hygiène et Sécurité de l'EHESP

**Mme SOURDAINE.**- En tant que conseillère de prévention à l'EHESP, je vais vous présenter l'instruction générale Hygiène et Sécurité de façon synthétique, mais je la tiens évidemment à votre disposition si vous souhaitez des compléments d'information.

- *Une instruction Hygiène et Sécurité ?*

Ce document décrit la politique hygiène et sécurité de l'EHESP pour deux raisons principales : assurer la sécurité et protéger la santé de ses personnels, de ses apprenants et de ses usagers ; veiller à la sauvegarde des biens mobiliers et immobiliers.

- *Les objectifs ?*

Les objectifs sont de connaître et de faire connaître :

- les réglementations qui s'appliquent à l'EHESP sur le document de la santé et sécurité au travail, en matière de réglementations incendie, d'environnement et de sûreté ;
- les responsabilités administratives, civiles et pénales de chaque acteur, du directeur jusqu'au chef de service, de l'agent jusqu'à l'apprenant ;
- les instances Hygiène et Sécurité de l'EHESP (CHSCT et cellule de crise) ;
- les documents Hygiène et Sécurité de l'EHESP (outils de prévention de l'EHESP) ;
- les acteurs et instances externes de la prévention.

- *Les modalités ?*

Lors de la présentation de cette instruction en CHSCT en juin dernier, nous avons obtenu un avis favorable à l'unanimité. Aujourd'hui, nous vous présentons ce document. Si vous en êtes d'accord, l'objectif est de faire connaître cette instruction à tous les acteurs de l'EHESP. Je reste à votre disposition pour répondre à vos questions.

**M. DEBEAUPUIS.**- Avez-vous des remarques après l'avis favorable du CHSCT ? (Non.)

☒ **Le CA approuve les dispositions de l'instruction générale relative à l'Hygiène et la Sécurité de l'EHESP à l'unanimité.** (Délibération n°39/2019)

- Rattachement à l'Inspection générale de l'Éducation, du Sport et de la Recherche (IGÉSR) pour l'inspection en matière de santé, hygiène et sécurité au travail (ISST)

**Mme SOURDAINE.**- L'inspecteur Santé et Travail pourrait assurer la fonction d'inspection et de contrôle au sein de l'établissement. L'objectif est de mener un audit pendant deux à trois jours au niveau de l'EHESP afin d'identifier les points forts de l'École en matière de santé et sécurité au travail, et de proposer des améliorations et des actions correctives pour atteindre un niveau optimum au niveau de l'hygiène et de la sécurité. L'inspecteur est membre de droit, avec voix consultative du CHSCT. Cet inspecteur peut être saisi par le Président du CHSCT à des fins d'expertise et de conseil.

Mon propos est synthétique, mais je suis à votre disposition pour répondre à vos questions.

**M. LE RAT.**- Je voudrais faire la boucle avec la discussion du début de matinée. L'École est rattachée à l'Inspection générale de l'Éducation, du Sport et de la Recherche, mais nous espérons que nous serons sur la liste éligible au CPER.

**M. DEBEAUPUIS.**- S'agit-il d'une nouvelle personne désignée par le ministère, en sus de vous-même, Madame, qui appartenez à l'École ? Est-ce une fonction nouvelle qui n'était pas assurée jusqu'à présent par quelqu'un d'extérieur ?

**Mme SOURDAINE.**- Tout à fait.

**Mme AGENEAU.**- C'est un inspecteur extérieur qui vient exprès pour faire cette inspection.

**M. DEBEAUPUIS.**- Est-ce comme cela dans toutes les autres universités ?

**Mme AGENEAU.**- Oui. Nous sommes normalement toujours rattachés à un inspecteur ; à une époque, c'était l'IGAENR. Deux inspecteurs passent dans tous les services pour réaliser un audit, très intéressant et riche de recommandations. Puis, ils émettent des préconisations.

**M. DEBEAUPUIS.**- Est-ce que cela a déjà été fait ?

**Mme AGENEAU.**- Non. Cela aidera grandement l'établissement à optimiser les aspects de sécurité.

**M. DEBEAUPUIS.**- Comme dit M. Le Rat, cela montre que nous suivons la bonne direction.

**Mme BONNAURE-MALLET.**- Avez-vous un référent radicalisation ? Est-ce le même que le FSD ?

**M. CHAMBAUD.**- Nous avons un référent radicalisation et un référent sur le racisme.

**M. DEBEAUPUIS.**- Ce point constituait une information.

## **9. QUESTIONS DIVERSES**

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

**M. GURZ.**- En tant que membre suppléant de la commission des Marchés, j'ai eu accès aux documents. J'ai remarqué que, pour un marché de travaux comportant 6 lots, on avait chaque fois qu'un seul répondant, et que deux avaient commis des erreurs. Quelle est l'information donnée quand on ouvre un marché ? Il me semble que de nombreux petits fournisseurs n'ont peut-être pas accès à cette information. Cela m'étonne qu'un seul fournisseur réponde, notamment pour certains lots comme pour la peinture ou la plomberie.

**Mme AGENEAU.**- Cela passe sur une plateforme d'achats publics. Tous les prestataires et les artisans ont vocation à regarder la plateforme, mais il peut arriver de n'avoir qu'un seul répondant pour certains lots. Les travaux n'étaient peut-être pas suffisamment importants pour intéresser de grosses entreprises.

**M. GURZ.**- Les très petites entreprises n'y ont peut-être pas accès. C'est peut-être aussi un souci dû à la dématérialisation.

**Mme PRIOUL.**- Cet avis de publicité a bien fait l'objet des mesures de publicité adéquates qui ont permis à toutes les entreprises, grandes ou petites, qui le souhaitent de répondre. Aucun critère particulier n'a été posé sur la taille des entreprises. Il s'avère nous n'avons eu qu'un candidat par lot pour l'opération à laquelle vous faites référence. Ce point a été analysé lors de la commission technique des Marchés qui vient de rendre un avis favorable sur ce dossier. Cela vient très certainement de ce que la période n'était pas favorable à une réponse de plusieurs entreprises sur les 10 lots. Les montants étaient relativement faibles pour chaque lot. La période ne se prêtait pas à une concurrence très importante.

**M. GURZ.**- Nous sommes à Rennes. J'ai été étonné que, pour certains lots comme celui concernant la peinture, on n'ait qu'un seul répondant.

Ensuite, j'ai vu que l'EHESP a choisi une société pour un logiciel. Pour d'autres logiciels, n'est-il pas possible de travailler avec les logiciels de l'université ?

**Mme PRIOUL.**- Il s'agit d'un choix effectué il y a plus de cinq ans, au terme d'une procédure d'appel d'offres, de retenir ladite société pour le logiciel de gestion de la scolarité. Il n'est pas question de revenir sur ce choix, car il n'est pas pertinent aujourd'hui de changer de logiciel. C'est pour cette raison que nous travaillons encore avec le prestataire initial, notamment pour toutes les opérations de maintenance puisqu'il dispose d'une exclusivité pour assurer toute la maintenance sur son logiciel.

**M. GURZ.**- Pour les autres logiciels concernant les ressources humaines, les finances, est-ce qu'un travail est mené avec les autres universités ?

**Mme PRIOUL.**- Les choix faits par l'établissement n'ont pas été d'utiliser des logiciels de la sphère universitaire, mais des logiciels spécifiques étant donné les spécificités de l'établissement, notamment en matière de ressources humaines. En effet, nous rémunérons des élèves de la Fonction publique hospitalière, et c'est un peu particulier par rapport au modèle universitaire classique.

**Mme AGENEAU.**- Nous utilisons néanmoins le logiciel SIFAC utilisé par les universités.

**M. DEBEAUPUIS.**- Nous espérons que l'École n'est pas engagée *ad vitam aeternam* par les choix qu'elle a faits il y a cinq ans, surtout sur un tel sujet. Je vous remercie de ces précisions. Avez-vous d'autres questions diverses ? (*Non.*)

Je vous remercie et vous donne rendez-vous pour le dernier conseil d'administration de l'année, le 17 décembre à Rennes. Je vous souhaite un bon week-end.

**(La séance est levée à 16 h 01.)**