

Conseil d'administration

du 17 décembre 2019 Procès-verbal

Référence	PV CA/DIR 2019-5
Révision	
Date d'application	12 mars 2020

	Rédigé	Validé
Date	Février 2020	12 mars 2020
	DIXIT SA	Conseil d'administration

Au titre des représentants de l'État :

Représentant les ministères chargés des affaires sociales : Mme Agnès QUIOT est présente, Représentant le directeur général de la Santé : Mme Stéphanie DECOOPMAN est absente,

Représentant la direction générale de l'Enseignement supérieur : M. Jean-Christophe PAUL est absent,

Représentant la direction générale de la Recherche et de l'Innovation : Mme Martine BONNAURE-MALLET est présente.

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

Représentant le Mouvement des Entreprises de France (MEDEF) : M. Bernard MESURÉ est absent,

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

Représentant le Syndicat des Manageurs 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 absent,

Représentant l'Association des Directeurs d'Hôpital (ADH) : M. Patrick LAMBERT est présent,

Représentant le Syndicat des Médecins Inspecteurs de Santé publique (SMISP) : M. Frédéric BOËL est absent,

Représentant le Syndicat national des Inspecteurs de l'Action sanitaire et sociale (SNIASS) : Mme Catherine RIBAULT 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 LEFFONDRÉ est absente,

M. Thomas SANNIÉ est présent.

Représentants des enseignants-chercheurs ayant rang de professeur :

M. Michel SAMSON est présent,

Mme Sophie LANGOUET-PRIGENT est présente,

Mme Sylvie OLLITRAULT est présente.

Représentants des personnels d'enseignement et de recherche :

M. Simon COMBES est absent,

M. Pascal CRÉPEY est présent,

Mme Karine LEFEUVRE est présente.

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

M. Christophe LE RAT est présent,

Mme Isabelle HOUZÉ est présente.

M. Jean-Claude NIZAN est présent.

Représentant des étudiants préparant un doctorat :

M. Bruno RAMDJEE est absent.

Représentants des élèves fonctionnaires :

Mme Aude PERSONNIC est absente,

M. Hugo TARGHETTA est absent.

Représentante des étudiants :

Mme Lucie ALBAGNAC-RICARD est présente.

Procurations:

Mme Karen LEFFONDRÉ donne pouvoir à M. Guy CATHÉLINEAU,

M. Simon COMBES donne pouvoir à Mme Karine LEFEUVRE.

M. Pascal de WIDE donne pouvoir à M. Patrick LAMBERT,

M. Hugo TARGHETTA donne pouvoir à Mme Lucie ALBAGNAC-RICARD,

Mme Aude PERSONNIC donne pouvoir à Mme Lucie ALBAGNAC-RICARD,

Mme Marie-Claire VIEZ donne pouvoir à M. Bernard MESURÉ,

Mme Stéphanie DECOOPMAN donne pouvoir à Mme Agnès QUIOT,

M. Richard GURZ donne pouvoir à Mme Anne MEUNIER,

M. Frédéric BOEL donne pouvoir à M. Patrick LAMBERT.

Présents au titre de l'EHESP :

M. Laurent CHAMBAUD, directeur,

Mme Marion AGENEAU, secrétaire générale,

Mme Emmanuelle DOUSSOT-ECUER, agent comptable

M. Manuel COAT, directeur de cabinet,

Mme Alessia LEFÉBURE, directrice des études,

M. Bernard JÉGOU, directeur de la recherche

Mme Catherine ÉVEILLARD-HOANG, directrice développement et formation continue

Mme Fanny HELLIOT, directrice des relations internationales

Mme Marie RENAULT, directrice des ressources humaines,

M. William SABIRON, directeur des affaires financières

Mme Nathalie CAVAGNI, directrice de la communication

Mme Nathalie SOURDAINE, conseillère de prévention

Mme Solène CHEVREAU, référente handicap

Mme Séverine THIEFFRY, assistante direction générale

Contrôleur financier :

M. Didier JARNIGON, contrôleur budgétaire en Région Bretagne

Direction de la Sécurité sociale :

Mme Delphine ALBERT

SOMMAIRE

1.		APPROBATION DU PROCES-VERBAL DE LA SEANCE DU 11 OCTOBRE 2019	4
2.		ACTUALITES	1
2. 3.		POLITIQUE TARIFAIRE	
	\$ \$ \$ \$ \$ \$	Annee 2020 : hotellerie	10 11
4.		PRESENTATION ET ADOPTION DU BUDGET INITIAL 2020	13
5.		POLITIQUE HANDICAP : PRESENTATION DU SCHEMA DIRECTEUR 2019-2023	24
6.		OFFRE DE FORMATION	27
	₿	Creation d'un parcours de M2 Health Services Research au sein du master Sante publique co-accredite av	/EC
	Ľĺ	JNIVERSITE DE PARIS	27
	P	POLITIQUE VALIDATION DES ACQUIS (SUITE AU DECRET N°2019-1119 DU 31 OCTOBRE 2019 RELATIF A LA VAE)	32

(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.- Je vous propose d'ouvrir ce conseil d'administration selon des modalités innovantes, mais encadrées par les textes règlementaires de l'enseignement supérieur. C'est la première fois que cela arrive depuis mon début de mandat, et je suis désolé pour l'inconvénient que cela représente, je remercie la Fédération hospitalière de France de nous héberger et de nous faire partager son installation de visioconférence. Vu les circonstances, nous avons estimé qu'il était préférable de procéder en visioconférence sur proposition de la direction de l'École.

1. Approbation du proces-verbal de la seance du 11 octobre 2019

⊵<u>Le CA approuve le procès-verbal de la séance du 11 octobre 2019 à l'unanimité.</u> (*Délibération n°41/2019*)

2. ACTUALITES

Arrivée de Mme Ollitrault.

- **M. DEBEAUPUIS.** Je vous rappelle que cette séance est resserrée sur une durée de trois heures, c'est-à-dire que nous allons essayer de terminer pour 13 heures.
- **M. CHAMBAUD.** Nous avons reporté à un conseil d'administration ultérieur les points qui ne nécessitaient pas de délibération immédiate ou étaient des sujets d'information.
 - Composition du conseil d'administration

Nous accueillons les nouveaux représentants élus des étudiants (Lucie Albagnac-Ricard, titulaire; Georges Antoun, suppléant) et des doctorants (Bruno Ramdjee, titulaire; Monia Zidane, suppléante). La mandature actuelle s'achèvera au premier trimestre 2020, et la dernière séance du CA aura lieu le 12 mars au site parisien.

- **M. DEBEAUPUIS.** Monsieur le Directeur, l'arrêté de nomination initial est daté du 3 juin, et le mandat étant de 4 ans, le dernier conseil programmé est bien celui de mars, mais le mandat se prolonge jusqu'en juin en attendant le renouvellement par les ministres (arrêtés de nomination de plusieurs membres).
- **M. CHAMBAUD.** Et le résultat des élections à mettre en place. De plus, il s'agit de la dernière séance d'Agnès Quiot qui, en tant que représentante du Secrétariat général des ministères chargés des Affaires sociales, nous a accompagnés pendant de nombreuses années dans ce CA et dans la vie quotidienne de l'École.
 - Vie de l'établissement : mobilités, recrutements

Agence comptable

Tout d'abord, nous accueillons à l'EHESP un nouvel agent comptable : Emmanuelle Doussot-Ecuer était en poste avant à l'UGAP, et elle nous a rejoint début décembre.

Institut du Management (IdM)

Après plusieurs années de difficultés à avoir une certaine stabilité sur le poste de responsable de la filière des directeurs de soins, nous avons recruté Claudie Gautier, actuellement coordinatrice générale du pôle de formation au CHU de Rennes. Elle remplacera début 2020 Jean-Claude Vallée qui a assuré un intérim pendant un an.

Nous avons finalisé un recrutement sur un poste d'enseignant-expert en Financements et Pilotage des organisations du secteur social et médico-social suite au départ de Luc Renard. Hélène Croguennec-Le Saout, actuellement directrice adjointe de deux centres hospitaliers d'Ille-et-Vilaine (Montfort-sur-Meu et Saint-Méen), prendra son poste à l'EHESP mi-février.

Claude-Anne Doussot-Laynaud rejoint le groupement hospitalier de territoires (GHT) Rance Emeraude (St Malo – Dinan - Cancale) en tant que responsable de la Stratégie et de la gestion financière. Nous sommes en cours de réflexion pour son remplacement pour le début de l'année 2020.

Département METIS (Méthode quantitatives en santé publique)

De même, suite au départ de Walid Mokni, nous réfléchissons à la manière de calibrer son poste : responsable de la formation des pharmaciens inspecteurs de santé publique, il a beaucoup participé au développement de la formation d'inspection-contrôle sur l'aspect des médicaments.

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

Adeline Floch-Barneaud, responsable des filières, est partie à l'Agence régionale de Santé (ARS) des Pays de la Loire en tant qu'animatrice territoriale. Nous sommes aussi en réflexion pour calibrer ce poste suite à son départ. Nous remercions Olivier Blanchard qui a accepté de prendre l'intérim pour assurer la coordination des deux filières (ingénieur d'études sanitaires, technicien sanitaire et de sécurité sanitaire). Par rapport à ces deux points (pharmacien inspecteur et ingénieur du génie sanitaire), nous devons nous coordonner avec une réflexion du ministère des Solidarités et de la Santé (MSS) sur le devenir de ces filières, mais nous n'avons pas de visibilité extrêmement forte.

<u>Département Sciences humaines et sociales (SHS), pôle Préparation aux concours</u>

Après avoir été responsable de ce pôle pendant plusieurs années, Morgane Lainez quittera l'École en fin d'année pour raisons personnelles. Nous avons rapidement mis ce poste à la vacance parce que le suivi de la préparation aux concours est important. C'est Olivier Mangon, actuel responsable de la direction de la Scolarité et de la Vie étudiante, qui prendra ces fonctions au début de l'année; Stéphanie Lebon, son adjointe, assurera l'intérim de cette direction.

Résultats aux concours des étudiants inscrits en classes préparatoires intégrées (CPI)

Les CPI ont fait l'objet d'un rapport parlementaire dans le cadre de la préparation de la loi de financement de l'État. Par ailleurs, c'est un sujet sur lequel j'avais été questionné par M. Thiriez lors de la première audition. Nous constatons que la CPI de l'École qui fête ses dix ans a obtenu de nouveau de très bons résultats : sur les 17 élèves qui ont passé le concours en 2019, 14 ont été reçus à un des quatre concours préparés, soit un taux de réussite de 82 %. Je pense que l'EHESP est la CPI qui a les meilleurs résultats. De plus, à ceux qui n'ont pas réussi, nous leur proposons l'année suivante une préparation à distance pour le concours de leur choix.

• Mission Thiriez

Comme dans de nombreuses structures, nous avons été auditionnés une seconde fois par la mission Thiriez pour préciser certains éléments, puis elle nous a exposé l'idée d'un tronc commun pour les différentes écoles qui font partie de son périmètre. J'en ai profité pour rappeler les différents points importants pour l'EHESP et pour insister sur le niveau encore relativement sommaire du canevas pédagogique exposé par la mission Thiriez.

Health Data Hub

L'EHESP était déjà membre du GIP Institut national des données de santé, et poursuivra sa participation dans le nouveau GIP Health Data Hub (Plateforme des données de santé). D'ailleurs, l'École occupe un siège dans le collège des établissements de l'Enseignement supérieur et de la Recherche au même titre que les grands organismes de recherche (INSERM...) ou la Conférence des Présidents d'Université (CPU). C'est un élément important pour l'Ecole dans le cadre de notre développement et des travaux de nos structures de recherche.

• Communautés d'Universités et d'Établissements (ComUE) : Université Sorbonne Paris Cité (USPC) et Université Bretagne Loire (UBL)

Ces deux ComUE disparaîtront à la fin de l'année 2019, les processus de dissolution sont en cours, nous attendons les décrets :

- à la place de l'USPC, on aura d'un côté un établissement expérimental (Université de Paris) et de l'autre côté une alliance (Alliance Sorbonne Paris Cité). L'École a fait le choix de ne pas adhérer à cette alliance, mais de privilégier plutôt des relations bilatérales avec certains membres, principalement l'Université de Paris, Paris-13, Inalco et Sciences Po Paris;
- l'UBL sera dissoute de la même manière à la fin de l'année. Le processus a été beaucoup plus long et complexe puisque cette ComUE abritait 96 emplois repérés au moment de la mise en place du processus de dissolution en septembre. Après beaucoup de difficultés, le processus est maintenant à peu près stabilisé, c'est-à-dire que sur les 96 emplois, 60 sont réservés aux 4 sites (dont celui de Rennes), et 21 sont localisés pour le projet UniR.

On est maintenant plutôt sur des réflexions par site. Pour ce qui concerne Rennes, les réflexions portent sur la consolidation juridique de l'initiative UniR, les discussions se poursuivent entre établissements pour essayer de trouver les meilleures possibilités offertes par l'ordonnance relative à l'expérimentation.

 Haut Conseil de l'Évaluation, de la Recherche et de l'Enseignement supérieur (HCÉRES)

Nous sommes aussi concernés par l'évaluation de la vague B du HCÉRES à titre principal pour deux masters : mention Santé publique (co-accrédité avec l'Université Rennes-1 et l'Université Rennes-2) et mention Droit de la santé (co-accrédité avec l'Université Rennes-1). Sur l'aspect de la recherche, ce sont les deux unités mixtes de recherche (UMR), Irset et Arènes, qui sont concernées. L'École s'est portée candidate pour coordonner le processus d'évaluation de l'UMR Arènes au regard des moyens et des forces que nous y mettons, et du fait que l'EHESP est désormais le mandataire unique pour sa gestion. Plusieurs universités ont fait des demandes de report pour l'auto-évaluation, première étape de l'évaluation, et le HCÉRES a accepté qu'elle soit repoussée au début septembre 2020 afin d'avoir un peu plus de temps pour produire les différents rapport d'auto-évaluation.

Actualités diverses

Cérémonie de remise des diplômes de masters et mastères spécialisés

Pour la deuxième fois, nous avons co-organisé avec l'Association des Diplômés et Étudiants des Masters et Mastères (ADEMM) une cérémonie de remise des diplômes en novembre. Cela a été un très beau succès, une très belle fête, et nous commençons à avoir une habitude de déroulement de cérémonie en trois temps : la fin de la scolarité des élèves fonctionnaires avec l'amphi de garnison en décembre ; la remise des diplômes en novembre pour les masters et mastères spécialisés situés à Rennes ; un événement un peu particulier pour les étudiants internationaux (MPH et Europubhealth) début juillet.

Label Bienvenue en France

Élément important de notre stratégie internationale, nous venons d'apprendre que nous sommes lauréats du label *Bienvenue en France* pour une durée de quatre ans dans le cadre de l'accueil des étudiants internationaux. La direction des relations internationales avait beaucoup travaillé pour obtenir ce label qui comprend quatre niveaux, nous avons reçu le troisième, c'est-à-dire que l'EHESP est labellisée « 3 étoiles » pour 4 ans.

Label Développement durable et responsabilité sociétale (DD & RS)

J'aurais aimé vous annoncer une belle nouvelle par rapport à notre démarche de labellisation, mais le comité national n'a pas pu se réunir la semaine dernière du fait des grèves. J'espère que nous pourrons vous communiquer notre labellisation début janvier.

Chaire Jean-Monnet

Gaël Coron, enseignant-chercheur au sein du département SHS, a obtenu cet été une chaire financée par la Commission européenne et intitulée « *Politiques européennes, santé et objectif transversal* » (PESSOA) pour une durée de 3 années.

M. DEBEAUPUIS.- Je m'associe également aux remerciements adressés à Agnès Quiot. La tâche de coordination au niveau du Secrétariat général des ministères sociaux est à la fois lourde et importante, mais Agnès Quiot a toujours été très présente dans les instances, pour leur préparation et le suivi de l'ensemble de dossiers. Nous continuerons à travailler avec elle et Sabine Fourcade en janvier, mais c'est aujourd'hui sa dernière participation au CA. Je voulais la remercier très chaleureusement, à titre personnel et à titre collectif, pour tout ce qu'elle a permis, expliqué, défendu en tant que représentante du ministère des Solidarités et de la Santé (MSS) ainsi que pour le suivi des dossiers de l'École.

Mme QUIOT.- C'est moi qui vous remercie.

M. DEBEAUPUIS.- Avez-vous des remarques ou questions particulières ?

M. LE RAT.- Je souhaite partager une remarque avec vous. Dans la présentation des actualités, Laurent Chambaud a zoomé sur le taux de réussite à la préparation aux concours de l'École, et nous ne pouvons que nous en féliciter. Par contre, les collègues qui présentent des concours ou des examens professionnels passent la barre de l'écrit, mais ils sont quasi tous refusés à l'oral. Je n'en suis pour l'instant qu'au stade de l'hypothèse, mais il serait intéressant de creuser ce point avec Marie Renault. Vu le très bon taux de réussite à l'écrit, et les échecs à l'oral, nous nous demandons si l'EHESP n'est pas dans le radar lorsque des concours de la Fonction publique sont organisés pour les personnels de l'École.

M. DEBEAUPUIS.- Madame Renault, avez-vous des éléments de réponse ?

Mme RENAULT.- Il s'agit principalement des concours de promotion dans le corps des secrétaires administratifs et de passage de la catégorie C à la catégorie B (d'adjoint administratif à secrétaire administratif), puis de la catégorie B à la catégorie A (de secrétaire administratif à attaché d'administration de l'État). Les épreuves orales sont normalement une reconnaissance des acquis et de l'expérience professionnelle (RAEP) ; or, aucun de nos agents n'a eu de questions à l'oral sur son parcours à l'EHESP, elles portent principalement sur le fonctionnement des agences régionales de santé ou du ministère ; l'École ne figure jamais dans le répertoire des questions du jury. C'est pourquoi nous n'avons jamais de succès à l'oral. Nous devons échanger avec les déçus des concours 2019 pour mieux les préparer, et voir comment remonter notre frustration. En effet, nous avons eu en 2019 plus de 10 échecs à l'oral alors que ces agents avaient très bien réussi les écrits. Lorsqu'ils me transmettent le relevé des questions, aucune ne porte sur leur parcours et sur l'EHESP.

M. DEBEAUPUIS.- Vous semblez dire qu'il s'agit d'un phénomène ancien.

Mme RENAULT.- Nous avions deux ou trois réussites les années précédentes, cela permettait aux candidats de faire valoir leur parcours et leur expérience, notamment pour la classe normale à la classe supérieure. Cette année, est-ce les compositions aléatoires des jurys qui font qu'ils ont une culture différente ? Est-ce qu'on leur a donné des consignes ? En tout cas, c'est une véritable catastrophe.

M. DEBEAUPUIS.- Ce point relève de la DRH et du SG, mais si vous avez des éléments d'information plus complets, nous pourrons en parler avec Agnès Quiot et Sabine Fourcade dans la poursuite de nos contacts. Merci de ce point d'alerte.

3. POLITIQUE TARIFAIRE

M. DEBEAUPUIS.- Vous allez nous présenter cinq délibérations.

Tarif 2019 du diplôme d'établissement (DE) Référent Handicap (régularisation)

Mme ÉVEILLARD-HOANG.- Le CA a été consulté en juillet pour la création de ce DE, mais le tarif était resté dans une fourchette (3 000 à 3 500 €). Pour mémoire, ce DE est intégré à une convention : la première session (année dernière) avait un accès non payant ; la deuxième session (cette année) est partiellement subventionnée. Il fallait prendre le temps de trouver le bon prix pour le remplir cette année, et le tarif que nous vous proposons est de 3 000 € ; à partir de 2020, il sera au tarif habituel d'un DE, c'est-à-dire 5 000 €.

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

M. SANNIÉ.- Cela signifie que c'est inaccessible pour une partie des personnes, sauf si c'est payé par les établissements.

Mme ÉVEILLARD-HOANG.- C'est une formation assez longue puisqu'elle représente au total (travail personnel inclus) de 150 heures avec 8 regroupements de 3 jours. Elle a pour but de former des personnes qui accompagnent dans leur environnement de travail des personnes en situation de handicap. Elle couvre aussi bien l'aspect juridique et sciences sociales que l'aspect financier et relations interpersonnelles (*coaching*, accompagnement, etc.) Cette formation est très appréciée, elle s'est remplie très facilement cette année.

Arrivée de Mme Langouet-Prigent.

M. DEBEAUPUIS.- La question de M. Sannié portait sur la prise en charge. D'après la diapositive, je comprends que c'est l'employeur qui la prend en charge.

Mme ÉVEILLARD-HOANG.- Oui: 3 000 €.

M. DEBEAUPUIS.- Soit 50 % des cours qui bénéficient de subvention du Fonds pour l'Insertion des Personnes handicapées dans la Fonction publique (FIPHFP).

Mme ÉVEILLARD-HOANG.- Tout à fait.

M. DEBEAUPUIS.- Ce n'est pas à la charge de l'individu.

Mme ÉVEILLARD-HOANG. - Non, c'est à la charge de l'employeur.

M. DEBEAUPUIS.- [S'adressant à M. Sannié.] Est-ce que ce montant vous paraît élevé, même pour les employeurs ?

M. SANNIÉ.- Cela peut être problématique pour les petites structures médico-sociales ou des associations d'accompagnement pour le handicap. Si j'ai bien compris, ils ne sont pas tous éligibles, puisque ce ne sont pas toutes des structures publiques.

Mme QUIOT.- C'est l'Association nationale pour la formation permanente du personnel hospitalier (ANFH).

Mme ÉVEILLARD-HOANG.- En général, l'employeur a des financements par le biais de l'ANFH (public) ou d'organismes collecteurs (privé).

M. DEBEAUPUIS.- Le champ étant massivement privé, ce sont des organismes collecteurs en lien avec l'Association de Gestion du Fonds pour l'Insertion professionnelle des Personnes handicapées (AGEFIPH) qui interviennent dans le privé.

Mme ÉVEILLARD-HOANG.- L'AGEFIPH subventionne déjà une partie. La convention est un peu plus large, je ne connais pas le détail du financement de cette formation, mais on peut avoir d'autres financements et d'autres financeurs. Cela ne pose pas de problème pour la session de cette année, qui est payante pour la première fois.

M. DEBEAUPUIS.- D'accord, c'est un test.

Mme ÉVEILLARD-HOANG.- Ce sera un autre test l'année prochaine avec un tarif DE à 5 000 €, nous verrons ce que cela donnera sans subvention.

M. LAMBERT.- Même si ce ne sont pas les particuliers qui paient directement, un tarif de 5 000 € pour une formation destinée à des personnes au métier aussi noble et social que celui de s'occuper des personnes handicapées me paraît assez élevé. Cette formation ne forme pas des *traders*, mais des travailleurs sociaux. Est-ce que ce tarif de 5 000 € correspond exactement aux frais réels que l'École aura à débourser pour cette formation ?

Mme ALBERT.- Plus que les frais réels, il faut voir ce que cela lui coûte en termes de temps de travail de ses employés.

Mme ÉVEILLARD-HOANG.- Le tarif de 5 000 € correspond à la politique tarifaire votée chaque année par le CA depuis plusieurs années. Nous avons deux tarifs pour les DE : 5 000 ou 6 800 € selon le nombre d'heures d'enseignement. La question du coût (coûts réels, coûts complets, etc.) est un sujet abordé très régulièrement lorsque des fiches de coûts sont présentées au CA. Selon les formations, certaines couvrent entièrement les coûts, d'autres un peu moins. C'est un équilibre global.

M. DEBEAUPUIS.- Pour répondre à la question de M. Lambert, comme cette formation a été testée en 2018, je suppose qu'elle n'est pas présente dans les fiches de coûts à ce jour.

Mme ÉVEILLARD-HOANG.- Pas encore.

M. CHAMBAUD.- Je comprends les questions posées par rapport à ce diplôme particulier, mais Mme Éveillard-Hoang a exposé le fait que nous avons mis en place pour ce diplôme particulier un mode d'expérimentation de son attractivité grâce au financement de la FIPHFP. Pour information, la politique actuelle de la FIPHFP est de se retirer de certains financements, car elle a elle-même certaines difficultés.

Pour répondre à la question de M. Lambert, ce qui est important pour nous avec les DE n'est pas uniquement le fait d'être à l'équilibre, ils font partie de notre modèle économique comme dans toutes les structures de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. L'idée n'est pas de « faire de l'argent » sur le dos des personnes handicapées ; comme dans le domaine de la promotion de la santé, lorsque nous formons des coordonnateurs de contrats locaux de santé ou autres, ce ne sont pas non plus des « *traders* » pour reprendre votre expression. Nous formons très peu de *traders* à l'École, mais l'École a une politique votée par le CA sur l'ensemble de nos DE, et les prix pratiqués ne sont pas au niveau de ceux de gros établissements qui font des bénéfices importants sur le dos de leur diplôme particulier.

Ce serait difficile de pratiquer des tarifs de DE à géométrie variable selon les publics. Sincèrement, nous n'y arriverions pas, ce serait extrêmement compliqué à organiser. La question renvoie plutôt à : quel tarif l'École doit pratiquer pour un DE de manière générale ? À mon sens, celui à 5 000 € est assez équilibré par rapport à l'offre au niveau de l'établissement, ou l'équivalent en diplôme d'Université.

- **M. DEBEAUPUIS**.- Monsieur le Directeur, soyons plus clairs dans la demande : le dossier présenté est une régularisation pour 2019, c'est-à-dire que nous ne parlons pas du tarif pour 2020. J'imagine que les formations sont déjà largement avancées, mais votre proposition est de valider le tarif 2019 à 3 000 €.
- M. CHAMBAUD. Tout à fait.
- **M. DEBEAUPUIS**.- Je suppose que cette délibération ne soulève pas d'opposition particulière, ce tarif est adopté.
- **EXECT SET LE CA approuve le tarif du diplôme d'établissement Référent Handicap à l'unanimité.** (Délibération n°42/2019)
- M. DEBEAUPUIS.- Quand présenterez-vous la politique tarifaire 2020 ?

Mme ÉVEILLARD-HOANG.- Il entrerait dans le tarif normal d'un DE, et les DE font partie de la politique tarifaire 2020 votée en juillet. Pour information, nous avons réalisé une analyse de la concurrence : un DU Référent Handicap (secteur privé, secteur public) à l'Université de Paris

Est Créteil est à 3 270 € pour 100 heures de présentiel. Par rapport au tarif horaire, notre proposition n'est pas incohérente.

M. DEBEAUPUIS.- Le tarif 2020 a déjà été adopté, je vous invite à noter le débat qui s'est fait jour au sein du conseil. En tout cas, il faudra expliquer davantage le public concerné, les modes de prise en charge, les différents tarifs de DE de façon globale à l'EHESP en 2020. Néanmoins, le point soumis à la délibération portait uniquement sur le tarif 2019. Est-ce que cette information vous convient à ce stade, sans allonger le débat ? *Acquiescement général*.

Année 2020 : hôtellerie

Mme AGENEAU.- Nous avons uniquement appliqué la hausse d'indice INSEE (+0,92 %). Nous proposons à la délibération du CA les nouveaux tarifs de l'hôtellerie.

Mme MEUNIER.- Pour ma part, l'augmentation du tarif d'hôtellerie ne me paraît pas souhaitable, même si elle est limitée et logique. Elle s'inscrit dans le contexte d'une limitation depuis plus de 15 ans des indemnités des élèves de la Fonction publique hospitalière. Depuis 2016, la position du CA a été défavorable à une évolution des tarifs de l'hôtellerie pour cette même raison. Non seulement les indemnités des élèves n'ont pas augmenté depuis plus de 15 ans, mais elles sont sans commune mesure par rapport à celles des élèves de l'ENA.

Mme ALBERT.- L'ENA ne propose pas d'hôtellerie à ses élèves.

Mme MEUNIER.- Les élèves fonctionnaires d'autres écoles comparables ont des indemnisations beaucoup plus importantes. Pour nous, ce sera donc un vote défavorable.

Mme ALBERT.- Ces écoles ne proposent pas d'hôtellerie.

M. DEBEAUPUIS.- Pouvez-vous nous rappeler ce qui a été fait les années antérieures ?

Mme AGENEAU. - Cela fait plusieurs années que les tarifs n'évoluent pas, ils stagnent.

M. DEBEAUPUIS.- Depuis quand?

Mme AGENEAU. - Manifestement, les tarifs n'ont pas évolué depuis 2015.

Mme ALBAGNAC-RICARD.- Les représentants des élèves étaient plutôt en accord, en particulier pour la reconnaissance RQTH. Je rappelle que les étudiants à Polytechnique sont payés 800 € et ont 400 € de loyer. Nous ne sommes pas sur des choses inégales par rapport à d'autres écoles.

M. DEBEAUPUIS.- En tant que représentante des élèves, indiquez-vous que vous êtes favorable à l'évolution des tarifs ?

Mme ALBAGNAC-RICARD.- Je suis représentante des étudiants, et j'ai le pouvoir des représentants des élèves.

M. DEBEAUPUIS.- Votre prise de position indique-t-elle que vous êtes favorable à l'évolution ? **Mme ALBAGNAC-RICARD.**- Oui.

Réactions dans les salles.

M. LAMBERT.- Nous enregistrons avec satisfaction que, à la demande du CA, les tarifs hôteliers n'ont pas bougé depuis quelques années, mais cela fait 15 ans que les indemnisations des élèves fonctionnaires n'ont pas augmenté. Je n'ai pas le chiffre, est-ce que l'on peut nous donner l'augmentation des tarifs hôteliers depuis 15 ans au regard de l'indemnité des élèves qui n'a pas évolué ?

M. DEBEAUPUIS.- Peut-être pas en séance, mais je vous laisse répondre.

Mme AGENEAU.- Nous pourrons présenter à la prochaine séance un graphique de l'évolution des tarifs hôteliers.

- M. DEBEAUPUIS.- Contrairement à ce qui a été fait depuis 2015, il est proposé de relever cette année nonobstant les réformes qui sont en cours et l'évolution du sujet de l'hébergement sur le campus de l'École de 0,92 % pour 2020.
- **EXECT SE LE CA approuve les tarifs hôteliers 2020 avec 20 voix pour et 8 voix contre.** (Délibération n°43/2019)
 - Année 2020 : location des espaces
- **Mme AGENEAU**.- Les tarifs ont peu varié par rapport à 2019 : nous avons créé un forfait de 2 heures pour la location du hall Debré, dont nous avons un peu diminué le tarif, et nous avons créé la mise à disposition du hall Germaine Tillion et du hall Condorcet.
- M. DEBEAUPUIS.- Avez-vous des remarques ou commentaires ?
- **Mme LEFEUVRE**.- Lorsque des partenaires réservent l'amphithéâtre Simone-Veil, doivent-ils payer en plus pour le hall ou est-ce qu'il est inclus dans le pack ?
- **M. COAT.** Si l'École est co-organisatrice, c'est gratuit. Dès qu'une structure extérieure partenaire sollicite la réservation de nos locaux sur le campus de Rennes, nous appliquons une remise de 50 % pour ces partenaires.
- **M. LE RAT.** Nous avons déjà abordé le sujet. Concernant les unités mixtes de recherche (UMR) dont l'École est tutelle, elles ne paient donc pas, c'est gratuit.
- **M. COAT.** tout à fait, les UMR dont l'EHESP est co-tutelle (Irset et Arènes) sont considérées comme des entités de l'Ecole et ne sont pas facturées lorsqu'elles utilisent nos amphis ou autre espace mis à disposition pour des colloques et divers évènements sceintifiques.
- M. DEBEAUPUIS.- Au bénéfice de ces deux précisions, la délibération est adoptée.
- **∑**<u>Le CA approuve les tarifs de location des espaces sur le campus rennais de l'École pour l'année 2020 à l'unanimité.</u> (Délibération n°44/2019)
- **M. LAMBERT.** Lorsque l'Association nationale des Directrices et Directeurs d'Hôpital (ADH) réserve un amphithéâtre à Rennes, c'est pour présenter notre activité de parrainage que nous offrons, et nous faisons cela dans le cadre d'un partenariat officiel avec l'École. C'est très bien que nous ne payons pas l'amphithéâtre, mais on nous impose de prendre le traiteur de l'École pour le cocktail, nous n'avons pas le droit de prendre un autre traiteur beaucoup moins cher.
- M. DEBEAUPUIS.- Ce n'est pas le point de la délibération.
- **Mme AGENEAU**.- Le nouvel avenant à la concession de restauration prévoit la possibilité d'avoir recours à un autre traiteur que la société ANSAMBLE pour les organismes extérieurs à l'EHESP qui organiseraient un évènement dans nos locaux.
 - Année 2020 : prestations du LERES
- **Mme AGENEAU**.- Les deux catalogues transmis comportent quelques petites modifications. Je ne reviens pas dessus à moins que vous ayez des questions. *Aucune question n'est posée*.
- **∑**<u>Le CA approuve les prestations du LÉRES pour l'année 2020 à l'unanimité.</u> (*Délibération n°45/2019*)
 - Année 2020 : autres tarifs (reprographie, objets promotionnels et documentation)
- **Mme AGENEAU.** Les tarifs de reprographie, d'objets promotionnels et de documentation ne connaissent aucune augmentation.
- M. LAMBERT.- Comme quoi c'est possible!
- **Mme MEUNIER**.- Et assez surprenant. En comparaison avec l'évolution des tarifs d'hôtellerie, c'est possible dans ce cas de ne pas avoir d'augmentation. Ce n'est pas une question, c'est juste une remarque un peu « perfide ».
- M. DEBEAUPUIS.- Quel est le montant de ces recettes ?

Mme CAVAGNI.- Le chiffre d'affaires des objets promotionnels en 2018 était de 404 €.

M. DEBEAUPUIS.- Est-ce le montant total ou uniquement celui de la reprographie ?

Mme MEUNIER.- On pourrait les proposer gratuitement!

Mme CAVAGNI.- Ils sont effectivement vendus à prix coûtant.

Mme RENAULT.- Le montant des prestations vendues en reprographie à l'extérieur est de 60 000 € par an : 46 000 € pour les Presses, le reste pour le CHU et nos partenaires extérieurs. Cela rémunère plus de 1 emploi sur les 3 de la reprographie.

M. DEBEAUPUIS.- Et la documentation ?

M. CHAMBAUD.- Nous n'avons pas les éléments, nous les donnerons à la prochaine séance.

Mme AGENEAU.- Je n'ai pas le détail.

M. DEBEAUPUIS.- Votre délibération porte-t-elle uniquement sur les objets promotionnels ou aussi sur la reprographie et la documentation ?

M. CHAMBAUD. - Sur les trois.

M. DEBEAUPUIS. - Proposez-vous la stagnation pour les trois ?

M. CHAMBAUD.- Oui.

Mme MEUNIER.- Pas d'indice INSEE pour ceux-là ? Rires.

M. CHAMBAUD.- Si le CA souhaite appliquer une augmentation avec l'indice INSEE, nous pouvons le faire.

Mme MEUNIER.- Ce serait plus équitable. Pour les élèves, il faut les augmenter ; pour les partenaires qui ont des moyens, nous ne les augmentons pas. C'est une question de principe.

M. DEBEAUPUIS.- La question se pose plutôt pour la reprographie puisqu'elle représente la recette principale.

Mme AGENEAU.- Ce sont les Presses qui sont le grand « client » de notre service de reprographie.

M. DEBEAUPUIS.- Ce n'est pas tout à fait la bonne réponse, Madame Ageneau : les Presses dégagent un résultat.

M. CHAMBAUD. Si, pour des raisons d'équité, c'est bien d'appliquer l'indice INSEE à la reprographie, nous pouvons le faire sans problème.

M. SANNIÉ.- La reprographie à l'intention des élèves ?

M. DEBEAUPUIS.- Qui sont les clients de la reprographie, à part les Presses ? Les élèves ?

Mme AGENEAU.- Non, mais nous avons le CHU.

Mme ALBAGNAC-RICARD.- Nous avons la possibilité d'imprimer gratuitement à la bibliothèque en apportant notre papier. Cela ne s'applique donc ni aux élèves ni aux étudiants.

M. DEBEAUPUIS.- J'entends que la direction modifie sa proposition en proposant de réévaluer les tarifs divers de 0.92 % en 2020.

Example De Le CA approuve les tarifs de reprographie, de la documentation, et des objets promotionnels à l'unanimité. (Délibération n°46/2019)

4. Presentation et adoption du budget initial 2020

Sommaire

M. SABIRON.- Cette présentation va être rythmée en plusieurs temps : tout d'abord, je rappellerai le contexte global et divers éléments qui ont déjà fait l'objet de discussions dans cette instance, puis je passerai rapidement sur les conseils de gestion budgétaire et comptable publique (GBCP) pour que les données chiffrées soient comprises avant de regarder les recettes et les dépenses, puis de nous projeter sur le solde budgétaire et le solde patrimonial avec quelques éléments de perspectives.

Contexte global du budget 2020

Le point de départ de ce budget est le Contrat d'Objectifs et de Performance (COP) 2019-2023 qui comprend quatre orientations majeures liées à la formation, à la recherche et à notre expertise scientifique, le rayonnement et la reconnaissance internationale, et notre vie de campus. Dans les conférences budgétaires avec nos centres de responsabilités (CR), ces éléments sont déclinés en éléments opérationnels au sein des budgets de nos CR. Nous n'allons pas entrer dans le détail de ces éléments, le contexte serait trop opérationnel par rapport à l'instance, mais ils s'intègrent tous dans le cadre du COP déjà validé.

Nos effectifs élèves sont un élément important. Nous avons une stabilité globale, mais les évolutions sont un peu différentes à l'intérieur de nos populations. Si nos élèves Fonction publique hospitalière (FPH) et Formation d'Adaptation à l'Emploi (FAE) sont presque stables, nous constatons par contre une augmentation des élèves en cycles prépas et une baisse des élèves Fonction publique État (FPE). À l'intérieur, les populations bougent à leur propre rythme, mais cela donne une stabilité globale et cela a un impact sur plusieurs éléments :

- au niveau de recettes puisque les coûts des élèves sont intégrés dans la dotation du ministère des Solidarités et de la Santé (MSS) ;
- au niveau des dépenses sur l'enveloppe Personnel et sur l'enveloppe Fonctionnement en fonction des populations.

Ensuite, même si c'est un terme que nous n'utilisons pas beaucoup, l'École se place dans un plan de retour à l'équilibre financier (PREF). Après plusieurs années de déficit, ce plan permet de retourner à des indicateurs financiers corrects et conformes à la soutenabilité des activités de l'École. Par rapport à cela, nous retrouvons des choses déjà évoquées :

- un travail de simplification des procédures internes avec le volet de dématérialisation qui va aller en s'accentuant, élément très fort de notre modernisation interne ;
- des réflexions sur les fonctions logiques (résidence, restauration) ;
- un suivi et un pilotage de nos emplois plus fins, adaptés à l'évolution des métiers dans le cadre du projet stratégique de l'établissement.

Tous ces éléments se retrouvent dans l'ensemble des CR avec toutes les fonctions et activités évoquées dans le cadre du COP, ainsi que les fonctions de support et de soutien en appui de ces activités.

Concernant la partie RH, je rappelle l'évolution des effectifs avec quelques éléments historiques. Le plan d'efficience et de performance initié dans le cadre du COP précédent a amené à réduire certains emplois sur le plafond d'emplois Santé. Nous retrouvons en 2020 ce qui a été annoncé au mois d'octobre, à savoir la réduction d'un effectif pour mener à bien les différents projets internes liés à tous nos process internes. Le plafond du MESRI reste stable, les réductions des effectifs portent uniquement sur les emplois aux services soutien et support, elles ne concernent pas les enseignants-chercheurs, effectif maintenu en l'état.

Vous avez eu l'occasion de discuter sur le changement de modèle économique, grande nouveauté de l'exercice 2020. Il se concrétise par la fin des contributions des différents établissements avec la dotation versée par l'Assurance Maladie dans le cadre d'une convention en cours de finalisation qui devrait être signée prochainement. Suite à l'annonce du rebasage afin de combler le déficit structurel estimé à 2,2 millions d'euros, il se matérialise déjà dans une

première étape en 2020 avec un rebasage à hauteur de 50 % du déficit structurel, et nous retrouvons 1,1 million d'euros dans les recettes de cet exercice.

Nous avons aussi intégré l'augmentation des ressources propres à hauteur de 100 000 €. Du côté des dépenses, nous avons -1 poste sur le plafond d'emploi MSS et une réduction de 1 % sur l'enveloppe Fonctionnement. Ces points ont été abordés au mois d'octobre.

Arrivée de Mme Sourdaine et Mme Chevreau.

Un élément va conditionner la façon dont je viens de vous présenter ce budget 2020 : les ressources propres s'inscrivent souvent dans la pluriannualité, c'est-à-dire qu'elles génèrent des décalages en termes d'encaissement et de décaissement significatifs sur le solde budgétaire. Il faut dissocier ce point du reste des activités un peu plus linéaires. Je vais essayer d'isoler ces éléments qui peuvent polluer la lecture du solde budgétaire. Puis, comme cela peut arriver régulièrement, nous avons des aléas de gestion, c'est-à-dire des reports de crédits qui peuvent s'opérer d'un exercice sur l'autre. Ce que j'ai évoqué lors du BR 2019 va faire écho en 2020 : ces opérations ont un impact budgétaire avec des décaissements reportés ; *a contrario*, elles n'ont pas d'impact patrimonial pour que nous réalisions les opérations d'inventaire en fin d'exercice pour que ce soit neutre au niveau du déficit structurel.

En résumé, ma présentation va mettre en avant le nouveau modèle économique, la soutenabilité budgétaire de l'ensemble des activités et métiers, l'amélioration globale des principaux indicateurs financiers qui va dans le sens de l'amélioration.

Rappel des concepts GBCP

Les éléments de contexte feront écho à de nombreuses choses évoquées lors des deux derniers CA qui se matérialisent dans le budget 2020. En GBCP, on parle de recettes encaissables (RE), c'est-à-dire que ces encaissements sont rapprochés d'un titre, mais à la différence de la trésorerie, nous ne verrons pas dans les flux les avances qui sont gérées d'une autre manière. Les autorisations d'engagement (AE) correspondent aux montants des contrats et marchés signés indépendamment du moment où nous les décaisserons tandis que les crédits de paiement (CP) correspondent à ce que nous décaisserons véritablement sur l'exercice. Puisque l'on ne peut pas engager l'ensemble des salaires *ad vitam aeternam*, nous avons AE=CP pour l'ensemble des dépenses de personnel.

Les recettes

Après cette introduction, j'entre dans le concret avec des éléments pour que vous compreniez comment tout cela se matérialise et fait vivre notre budget.

De prime abord, les recettes augmentent de 1,7 %, soit près de +1 million :

- les ¾ des recettes sont constituées de la contribution de l'Assurance Maladie, de la dotation du MESRI et du solde des contributions. En effet, j'avais indiqué au mois d'octobre que, grâce à un rattrapage, nous avions régularisé de nombreuses contributions que nous avions oublié de facturer aux établissements, l'encaissement apparaîtra sur cet exercice;
- dans les autres recettes, nos ressources propres pluriannuelles représentent déjà 12 % de nos recettes totales. Ce taux significatif justifie ce que j'expliquais tout à l'heure, à savoir que ces éléments de variation d'un exercice sur l'autre peuvent avoir un impact. Dans ces ressources propres pluriannuelles, les trois plus grands blocs sont : les activités de recherche (gérées au niveau du BAC), les activités d'expertise (LÉRES), les relations internationales (projet Centre inter-État d'Enseignement supérieur en Santé publique d'Afrique centrale (CIESPAC) qui, avec 1 million d'euros, représente un apport de recettes très important sur l'exercice).

Les dotations et les reliquats de contributions : 45 425 309 €

La dotation de l'Assurance Maladie a été pré-notifiée pour 42 230 948 € et intègre le rebasage (1,1 million). Je rappelle que la convention prévoit que tous les éléments variables (indemnités et salaires de l'ensemble des élèves Fonction publique hospitalière) seront compensés à l'euro près par un mécanisme de compensation à chaque fin d'exercice.

La dotation du MESRI est stable par rapport à 2019.

Nous retrouvons 946 100 € de solde de contributions. Comme le recouvrement est en cours, ce montant évolue tous les jours, nous estimons que 1 million d'euros restaient à recouvrer courant 2019 et que nous récupérerons en 2020. Une fois qu'elles seront complètement recouvrées, nous ne retrouverons plus cette ligne.

Les ressources propres pluriannuelles : 7 215 750 €

La masse est importante, mais l'ensemble de ces projets est équilibré en pluriannualité, c'est-à-dire que nous pouvons avoir des décalages entre encaissements et décaissements sur un exercice donné du fait des rythmes d'exécution des conventions ou des contrats. Par contre, sur la durée totale, les flux sont équilibrés en recettes et en dépenses. Lorsque c'est possible, l'École prélève des frais de gestion de 15 % en moyenne. Ces frais indirects financent l'ensemble des coûts d'environnement (fonctions de soutien et de support). Nous avons construit à ce stade un budget prudent selon un des principes de construction budgétaire : les taux d'évolution du LÉRES et de la DRI augmentent, mais celui du BAC baisse de manière conjoncturelle liée à plusieurs éléments. Tout d'abord, c'est la fin de l'IdEx Université Sorbonne Paris Cité (USPC) : entre 2019 et 2020, nous perdons près de 500 000 € avec la fin du contrat. Cela a tout de suite un impact très fort. Puis, nous n'avons pas obtenu de financement ANR ni Arènes cette année ; par contre, l'École reste sur liste complémentaire pour deux dossiers. Nous ne les avons pas prévus au budget, mais s'ils venaient à se réaliser, nous les intégrerions dans le cadre d'un budget rectificatif (BR).

Ensuite, nous sommes dans l'attente de résultats pour 15 dossiers divers et variés soumis du côté de la Recherche. Par principe de prudence, nous ne les avons pas intégrés dans ce budget initial, ils pourraient agrémenter le budget en cours d'exercice.

Les autres recettes : 7 667 615 €

La formation continue inclut une augmentation de 100 000 € sur l'exercice 2020, élément évoqué précédemment, liée à l'ensemble de nos activités. Indépendamment du prix évoqué tout à l'heure, la ligne des locations hôtelières résulte d'un calcul par rapport au nombre de jours, elle est relativement stable. Dans les recettes diverses, nous retrouvons les mises à disposition sortantes, les refacturations de locaux, etc. Elles sont dans nos flux, mais elles sont un peu plus accessoires au vu d'un budget de plus de 60 millions.

En résumé, les recettes se répartissent en financements État (3/4) et en ressources propres pluriannuelles pour une part assez importante et variable.

• Les dépenses (vue générale)

Les dépenses AE

La baisse se répartit en stabilité de la masse salariale, une baisse du fonctionnement, une maîtrise des investissements. Je ne m'arrête pas plus longtemps sur les AE parce qu'il suffit d'avoir quelques marchés transverses (gardiennage, nettoyage, maintenance) avec de gros montants d'engagement dans un exercice sur des contrats qui durent plusieurs années, pour avoir une lecture en yoyo des chiffres. Cela ne permet pas véritablement de voir le cheminement pour mettre en perspective.

Les dépenses CP

Je vais vous expliquer pourquoi les dépenses CP sont en augmentation. Les dépenses en personnel sont stables ; l'évolution est la même en AE et en CP. Nous avons une augmentation en valeur de la partie Fonctionnement. Nous avons des éléments exceptionnels, aléas évoqués tout à l'heure, et des opérations pluriannuelles. Puis, sans surprise, le budget d'investissement en 2020 de 1 million d'euros par an est cohérent avec notre Plan pluriannuel d'Investissement (PPI), présenté dans le cadre du COP.

En termes de typologie, sans surprise, les dépenses de personnel représentent les ¾ de nos dépenses. L'École se trouve dans la norme de ce que l'on trouve dans les établissements

publics à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP), nous avons de la marge par rapport au seuil d'alerte (82 %). Cet intervalle nous donne une certaine latitude pour mener à bien et piloter notre PREF. Le budget investi représente près de 2 % de notre budget (1 million d'euros d'une année sur l'autre en moyenne) ; le fonctionnement peut évoluer en fonction des événements.

Les dépenses : le personnel (45 761 820 €)

Je vous ai présenté en préambule l'évolution de nos effectifs depuis 2016. L'effet en année pleine avec les réductions d'effectifs constatées en 2019 (-8) et l'effort supplémentaire (-1) en 2020 nous permettent de baisser la masse salariale sous plafond. Je rappelle que l'effort porte sur le plafond MSS.

La masse salariale hors plafond est corrélée à notre baisse conjoncturelle d'activité au niveau des contrats de recherche (nouveaux contrats et fins de contrats de travail). Néanmoins, si les ressources n'existent plus, les dépenses ne sont plus là, c'est donc équilibré l'un dans l'autre.

L'enveloppe consacrée aux vacataires est stable ; c'est une politique de l'École.

Par contre, concernant la masse salariale des élèves, du fait des évolutions des différentes populations, l'augmentation est de 2,1 %, à hauteur de 18,5 millions d'euros. C'est une masse très importante, mais ce sera compensé à l'euro près dans le cadre de la convention avec l'Agence centrale des Organismes de Sécurité sociale (Acoss) pour la partie FPH. C'est donc sans risque pour l'École.

Les autres dépenses correspondent à Ansamble, les allocations pour recherche d'emploi (ARE), les œuvres sociales, mais elles restent sur des montants très faibles.

Le graphique « évolution pluriannuelle de l'enveloppe Personnel » illustre mes propos précédents : la partie basse (« personnel sous plafond et divers ») connaît une baisse légère, mais qui demande certains efforts ; les dépenses en vacataires sont stables, tandis que celles des élèves sont en augmentation étant donné l'évolution des effectifs ; le montant pour le personnel hors plafond est en légère baisse du fait d'une baisse temporaire d'activité.

Les dépenses : le fonctionnement

Le tableau montre que les AE et les CP évoluent de manière très différente. Il nous semble intéressant de découper le budget Fonctionnement en quatre grands blocs homogènes : les indemnités versées aux élèves hospitaliers, les dépenses sur ressources propres pluriannuelles, les dépenses récurrentes (formation initiale, formation continue, fonctions de soutien et de support), et les dépenses non reconductibles induites par les aléas de gestion comme du côté des recettes.

Les dépenses de fonctionnement (15 001 597 €) se répartissent de la façon suivante :

- dépenses des élèves (2 759 772 €, soit 18 %) ;
- dépenses sur ressources propres pluriannuelles en recherche, en expertise, et en relations internationales (4 152 598 €);
- dépenses non reconductibles (aléas de gestion) ;
- dépenses récurrentes (formation initiale, formation continue, fonctions de soutien et de support), c'est-à-dire le cœur de métier autour des élèves (hors indemnités élèves) représentent la moitié des dépenses.

Les indemnités versées des élèves s'élèvent cette année à 2,8 millions. En octobre 2019, nous avons dû vous présenter un budget rectificatif, car nous n'avions pas eu une vision assez fine par population lors du budget initial. *Grosso modo*, nous nous étions basés sur des coûts moyens pour l'ensemble de la population ; il s'avère que ce n'était pas le bon calcul. Nous avons utilisé ce retour d'expérience d'octobre pour entreprendre un travail beaucoup plus précis sur ce budget initial en prenant toutes nos populations et les coûts associés, et en appliquant un principe de prudence, c'est-à-dire que nous avons pris les hypothèses hautes pour avoir de la marge afin d'éviter de vous présenter éventuellement un budget rectificatif en cours d'exercice sur cet aspect. L'augmentation est de 170 000 € par rapport au budget rectificatif 2019 qui est

notre point de référence. Nous avons été prudents, mais c'est un des principes de construction budgétaire.

Les dépenses financées sur ressources propres pluriannuelles représentent près de 30 % de l'ensemble des dépenses de fonctionnement sur cet exercice. Nous avons des décalages significatifs en recettes, nous les avons également en dépenses. Encore une fois, c'est équilibré sur la durée puisque les projets sont par définition équilibrés, notre gestion des ETP nous permet de nous en assurer. La seule chose qui pourrait arriver porterait sur des dépenses déclarées non éligibles *in fine* par un financeur qui estimerait qu'une dépense n'était pas correcte, etc. C'est déjà arrivé, mais très à la marge. Ces écarts peuvent être significatifs d'un exercice sur l'autre d'un point de vue budgétaire, mais d'un point de vue patrimonial, tout cela est équilibré en fin d'exercice par des produits constatés d'avance ou des produits à recevoir.

Focus sur les opérations pluriannuelles

Je sors du fonctionnement pour évoquer l'ensemble des encaissements et l'ensemble des décaissements pour les trois enveloppes (personnel, fonctionnement et investissement). Je compare l'ensemble des flux sur ces opérations pluriannuelles, c'est-à-dire tout ce qui entre et tout ce qui sort de nos caisses. Au moment du budget rectificatif 2019, nous avions expliqué que nous avions reçu beaucoup de recettes pour des projets, des avances sur des contrats, pour des dépenses qui se réaliseraient en fin d'exercice ou en 2020. En 2019, nous avons encaissé beaucoup plus que ce que nous avons dépensé, cela correspond à l'écart entre les deux courbes.

Toutes les opérations de fin d'exercice ne sont pas terminées, cela évoluera encore d'ici la fin de l'exercice. Par contre, les projets dont nous étions certains ont été inscrits au budget en application du principe de prudence. Nous avons mené ce travail avec les collègues du BAC pour estimer et revoir les cycles de décaissements et de vie de nos projets (ils peuvent accélérer ou freiner). Du fait d'un point un peu bas du cycle pour l'année 2020, l'écart entre recettes et dépenses reste toujours positif, c'est-à-dire que c'est bénéfique pour le solde budgétaire de l'École et nos opérations sur ressources propres pluriannuelles nous permettent d'abonder notre solde budgétaire.

En 2020, si ce solde reste positif, il devient mineur, il n'est plus qu'à 150 000 € selon les estimations actuelles. Cela veut simplement dire que, si tout devait s'arrêter dans un scénario catastrophe qui ne se produira pas, les courbes se croiseraient, il faudrait décaisser sur des projets pour lesquels nous avons déjà procédé aux encaissements parce que les soldes des projets seraient encaissés bien après. Ce n'est pas du tout ce qui se profile, et cela reste très positif pour cet exercice : cela reste positif sur le principe et un peu moins sur cet exercice.

J'ai ainsi démontré l'aspect pluriannuel : c'est un élément de variation très fort par rapport aux autres postes de dépenses (activités) de l'École.

Les dépenses récurrentes (7 329 227 €)

Dans les projets « pluriannuels », nous retrouvons le cœur du réacteur : la formation initiale, la formation continue, les fonctions de soutien et de support, à l'exclusion des autres postes évoqués. C'est sur ce poste qu'a été porté l'effort demandé en dépenses de fonctionnement. Nous n'avons pas eu besoin de faire d'arbitrage particulier cette année, l'ensemble des CR a joué le jeu grâce à une meilleure planification des dépenses et nos leviers d'optimisation en politique d'achats. Nous avons ainsi pu intégrer ce 1 % sans difficulté notoire.

Les dépenses non reconductibles (aléas de gestion)

Lors du BR 2019, nous vous avions indiqué que nous avions quelques difficultés pour solder l'ensemble des factures UGAP dans le cadre du marché des déplacements professionnels, et nous espérions les traiter à la fin de l'exercice. Cela s'est avéré beaucoup plus lourd, avec un grand nombre d'opérations techniques à la fois du côté ordonnateur et côté agence comptable. Malgré une grosse accélération du traitement, nous pensons que 760 000 € (sur 1,1 million d'euros d'en-cours) devraient être reportés en 2020. La régularisation du passif prend un peu

plus de temps en sachant que nous avons soldé encore d'autres factures, le montant sera peutêtre inférieur. Nous vous présenterons le décompte dans le compte financier en précisant exactement ce qu'il en est, cela nous amènera éventuellement à rectifier le budget à l'occasion d'un budget rectificatif. C'est simplement une opération de report suite à un aléa de gestion, elle a un impact purement budgétaire qui jouera sur le solde budgétaire et la trésorerie, mais pas au niveau patrimonial.

• Les dépenses : l'investissement

J'ai indiqué en préambule que tout ceci est conforme au PPI à quelques aléas près et ajustements de prix. L'évolution entre les AE et les CP peut étonner de prime abord, car ils n'évoluent pas dans le même sens. L'enveloppe est de plus ou moins 1 million d'euros par an.

En AE, c'est-à-dire contrats et marchés que nous signerons, on retrouve des choses extrêmement classiques : renouvellement d'équipements scientifiques pour le LÉRES (440 000 €), investissements en équipement informatique et téléphonie, quelques investissements immobiliers, et quelques lignes en support de la dématérialisation et l'efficience des processus administratifs.

Le montant en CP est un peu plus élevé à cause du plot Roussel. Comme déjà évoqué lors du BR 2019 au mois d'octobre, nous avons engagé ces dépenses sur l'exercice 2019, nous avons signé les marchés, mais les travaux ne seront réalisés qu'en 2020. Ces montants ne seront donc décaissés qu'à la fin du premier semestre 2020, d'où cet effet de report de crédits de 2019 sur 2020, c'est-à-dire que nous mettons en 2020 ce que nous avions annoncé en 2019. Si l'on soustrait cet élément de report, on est à 1 million.

Le solde budgétaire

Toutes ces informations sont peut-être riches, mais l'idée est que vous ayez une vision des différents blocs homogènes pour comprendre la construction du budget, ainsi que son évolution et ce qui le fait vivre. Pour l'année 2020, le solde budgétaire est estimé en déficit à 1 746 477 €. Si vous faites le lien avec les éléments portés à votre connaissance, un élément fait que ce déficit paraît élevé, c'est l'impact des opérations pluriannuelles sur les trois postes évoqués tout à l'heure. Cet élément reste positif, mais il joue un peu dans le mauvais sens cette année. Néanmoins, si sur l'ensemble des contrats évoqués précédemment qui pourraient nous être notifiés dans le courant de l'exercice, nous aurons tout un système d'avance, et notre solde budgétaire va tout de suite repartir à la hausse. Encore une fois, c'est une approche prudente de la situation.

Puis, j'ai ressorti quelques éléments forts : si vous faites la somme de ces opérations pluriannuelles qui jouent sur ce budget, le report pour les déplacements professionnels, le plot Roussel, et le reliquat des contributions qui vient abonder, nous sommes plus proches d'un solde nul, c'est-à-dire d'un équilibre budgétaire que d'un déficit, d'où l'intérêt de vous avoir présenté en amont tous les constituants de ce calcul.

Le budget rectificatif 2019 prévoit *grosso modo* un solde budgétaire déficitaire de 1,5 million, il sera un peu supérieur en 2020 à cause des éléments exceptionnels évoqués tout à l'heure. Si nous replaçons cela en perspective à partir de 2017 (pas de GBCP avant cette date), nous voyons que la tendance est à la hausse nonobstant les éléments qui viennent infléchir momentanément cette courbe.

Le résultat patrimonial

Le deuxième volet du budget est la situation patrimoniale qui sera présentée au moment de l'arrêté du compte financier. Pour l'année 2019, ce sera en mars 2020.

De manière simplifiée, la partie budgétaire concerne les encaissements et décaissements ; la partie patrimoniale porte sur les droits constatés. Au milieu, nous retrouvons de nombreuses opérations qui n'amènent pas de décaissements (dotations aux provisions, dotations aux amortissements, charges à payer, produits à recevoir, etc.) Ces écritures sont traitées en ce

moment dans le cadre de la clôture de l'exercice. Ce n'est pas une gestion de caisse, mais une gestion patrimoniale en droit constaté.

Ce résultat patrimonial est cohérent *in fine* avec les différentes discussions en cours depuis le printemps concernant le modèle économique de l'École. Le déficit structurel de l'École est de 2,2 millions. Grâce aux efforts réalisés par l'École et à un facteur accélérateur (rebasage partiel cette année de 1,1 million, complet l'année prochaine), nous arrivons à diviser par 2 notre solde patrimonial pour atteindre la trajectoire présentée avec les tutelles et entre vous au moment des discussions sur le COP. Je vais présenter la capacité d'autofinancement, le fonds de roulement et la trésorerie pour essayer de mettre cela en perspective, notamment la soutenabilité — terme introduit par la GBCP —, et de voir ce que cela implique en termes de vision et de moyens financiers dont dispose l'EHESP.

Les graphiques présentent les 4 grands indicateurs de la situation patrimoniale de l'École :

- le résultat patrimonial : en 2020, le déficit patrimonial se situerait entre 1,1 million et 1,2 million. Si l'on prolonge la courbe sur 2021 avec le second rebasage (1,1 million), l'École atteindra son objectif en 2021, c'est-à-dire en deux ans, d'avoir un résultat patrimonial équilibré. La tendance depuis 2017 va dans le bon sens, et nous allons atteindre l'objectif et cette obligation ;
- la capacité d'autofinancement (CAF): notre capacité à faire nos investissements courants évolue au même rythme que le résultat patrimonial de manière mécanique. Si l'on considère à ce stade qu'il faut 1 million d'euros par an d'investissements courants pour maintenir notre outil de travail, l'École arrivera à les financer à partir de 2020. C'est un élément important parce qu'il signifie que l'on maintient l'outil de travail. Par conséquent, si l'on prolonge la courbe jusqu'en 2021 avec 1,1 million de rebasage, l'École aura une CAF supérieure à son besoin récurrent, cela alimentera le fonds de roulement :
- le fonds de roulement : ces réserves à long terme nous permettent à un moment de juger de notre capacité à mener de grands projets structurants (projets immobiliers, projets de grand développement), contrairement à la CAF qui est pour notre quotidien. Si l'on passe audessus de la CAF, cela remonte le fonds de roulement, c'est-à-dire permettre à l'École de disposer d'un « bas de laine » pour mener des projets, il reste à juger de l'opportunité et de la priorisation.
 - Le fonds de roulement est global : pour un certain nombre d'opérations, nous « stockons » des moyens de côté, mais ils devront ressortir derrière. Par exemple, des sommes peuvent être mises de côté pour des contrats pluriannuels (recherche, expertise et relations internationales) parce que nous avons de l'avance, et nous les ressortons derrière. Ainsi, une partie de ce fonds de roulement est déjà préemptée par d'autres opérations. Cela ne veut pas dire que l'École a aujourd'hui la capacité de sortir 10 millions d'euros pour un projet. Nous reviendrons vers vous au moment du compte financier 2019, car un calcul réglementé permet de déterminer le fonds de roulement mobilisable, c'est-à-dire la partie que l'on peut utiliser parce qu'elle n'est pas déjà préemptée, et cela pourra conduire au sein de cette instance des discussions sur les projets stratégiques :
- la trésorerie : elle finit chaque année un peu plus haut que ce qui est prévu. L'idée est de la stabiliser, ce n'est pas un indicateur péjoratif pour l'instant pour l'École, et il n'y a pas de raisons qu'il le devienne puisqu'il faut que l'École dispose de 5 millions d'euros pour être à l'aise, pour ne pas être dans un seuil critique, afin de faire face à des échéances, etc.

En résumé, ce budget vient matérialiser la politique volontariste de l'École dans le cadre d'un PREF et de son nouveau modèle économique. Tous les travaux menés permettent de sécuriser nos investissements dès 2020, de réabonder le fonds roulement afin de juger d'opportunités sur des projets stratégiques et d'une trésorerie saine. Cela permet d'entrer dans cette dynamique, de passer vers autre chose, de rendre tout cela très positif pour l'École.

J'ai été un peu long, mais l'idée était de vous donner un maximum d'éléments afin que vous puissiez juger cette année très importante puisque nous passons à un nouveau système, et de nombreux éléments viennent agrémenter cet élément qui peut être complexe.

M. DEBEAUPUIS.- Monsieur Sabiron, merci pour cette présentation très complète et pédagogique. Sans paraphraser ce que vous venez de dire, nous avons deux messages-clés.

Depuis le CA d'octobre, ce budget initial traduit l'ensemble des paramètres convenus dans le modèle économique et dans le COP; nous avons reçu ces dernières semaines la notification de la dotation prévue pour 2020, la convention est en cours de signature avec la CNAM et l'Acoss. Nous remercions le Secrétariat général et la DSS pour la concrétisation des travaux.

Le pilotage renforcé de l'École et l'effort d'analyse mené en pluriannuel montrent que quelques fluctuations pluriannuelles masquent un peu pour l'exercice 2020 la traduction du nouveau modèle économique avec ce rebasage en deux ans et la stabilisation de la situation de l'École. En tout cas, c'est un peu transitoire, et vous l'avez bien analysé et vous avez donné au Conseil tous les éléments d'information en la matière.

Mme MEUNIER.- Tout d'abord, je vous remercie, Monsieur Sabiron, pour la remarquable clarté de votre présentation, cela nous aide à nous positionner. Je salue le fait que ce projet de budget traduit le respect des engagements. Le monde professionnel et les représentants du personnel et des élèves auxquels je m'associe ont contribué à ce travail de longue haleine.

Cependant, je ne peux que regretter le maintien de la diminution du plafond d'emploi, même s'il n'est que de 1 équivalent temps plein et qu'il constitue une pause. Je rappelle que, depuis 2016, 29 ETP ont été supprimés du plafond d'emploi de l'École. Je ne reviens pas sur la liste des engagements, ils sont parfaitement traduits dans la présentation. Si l'exécution budgétaire 2020 est fidèle à la prévision alors la trajectoire financière de l'établissement sera améliorée. Néanmoins, des efforts restent à produire, ils ont été mentionnés dans la présentation. Je tiens à souligner que, si cette trajectoire s'améliore, c'est aussi le fruit des efforts réalisés par les équipes pédagogique et administrative (direction incluse), et pas seulement le fruit du rebasage, du respect des engagements et de la neutralité dans l'entrée du nouveau modèle économique de l'École. Malgré les efforts à venir, nous ne voyons pas encore le ciel bleu, mais au moins un petit bout du tunnel. Pour ma part, je ne vois aucune raison de ne pas voter ce projet budgétaire.

M. LAMBERT.- Monsieur Sabiron, merci pour la clarté de votre exposé. Nous nous réjouissons tous de la situation d'aujourd'hui. Vous avez terminé par une formule que j'aime beaucoup (« processus positif »). Nous remercions sincèrement les administrateurs et les représentants de la tutelle qui ont pris leurs responsabilités et leurs engagements. Comme l'a souligné Anne Meunier, nous remercions également la direction de l'École, et singulièrement la Secrétaire générale et ses équipes pour leurs efforts d'efficience sans précédent au cours des dernières années. C'est sans aucun doute en grande partie grâce à ces efforts que la tutelle a été à notre écoute, et a pris les engagements que nous connaissons.

Je termine avec un problème de sémantique : on parle beaucoup de « pause » dans la limitation du plafond des emplois Santé ; or, ce n'en est pas une. Une pause consiste à arrêter et à ne rien faire. Je voudrais que l'on remplace ce mot par « diminution » ou « infléchissement » du plafond des emplois.

M. DEBEAUPUIS.- C'est bien noté.

M. CRÉPEY.- Je m'associe aux félicitations et remerciements formulés par rapport à la clarté du budget présenté. Nous nous sommes fait la réflexion avec les collègues que c'était très agréable à suivre. Ensuite, j'ai une demande d'explication sur la baisse — qui m'attriste personnellement — des projets de recherche dans le budget initial 2020. D'après ce que je comprends, vous comparez le budget initial 2020 au budget rectificatif 2019, c'est-à-dire le Bl de l'année n avec le BR de l'année n-1. Or, le BR de l'année n-1 contient tous les contrats obtenus au cours de l'année, chose que vous ne pouvez pas avoir sur le Bl de l'année n.

Vous êtes mathématiquement condamné à montrer cette ligne budgétaire en négatif parce que, par mesure de prudence comme vous l'avez expliqué, vous ne pouvez pas prendre en compte les contrats qui ne sont pas encore obtenus, mais qui le seront peut-être en cours de l'année. La meilleure façon de présenter les choses n'aurait-elle pas été de comparer, pour information, le BI 2020 à celui de 2019 ? Ainsi, vous n'auriez à comparer que les contrats pluriannuels

obtenus. Cela permettrait de voir si la masse de projets de recherche d'une année sur l'autre (en dehors des projets obtenus au cours de l'année) reste stable.

M. SABIRON.- Vous avez complètement raison. Nous avons souhaité rester cohérents dans la présentation du budget : l'élément de référence est le BR, c'est-à-dire le dernier élément qui vous a été soumis pour tous les sujets, nous ne voulions pas déphaser pour un sujet en particulier. Ensuite, nous nous sommes appuyés dessus parce que notre obligation de sincérité sur le budget fait que si nous avons présenté un BR au mois d'octobre, c'est qu'il avait du sens. C'est donc le point de comparaison.

Par contre, je suis tout à fait d'accord que nous pouvons compléter, mais nous aurons toujours une difficulté à interpréter : que ce soit en euros ou en nombre de contrats, nous savons que cette donnée est extrêmement variable. Un contrat peut compter pour 2 000 € comme pour 3 millions ; pour une lecture rapide et à votre niveau de compréhension et de pilotage, ce n'est pas toujours évident. Je vous propose en mars 2020, au moment du compte financier 2019, d'enrichir le bilan réalisé les années antérieures. Je pourrais comparer les deux comptes financiers pour avoir 12 mois glissants. Puis, si nous sommes amenés en cours d'exercice d'avoir un BR, je renouvellerai cet exercice pour apporter des éléments de complétude de cette analyse.

M. SCHMID.- Monsieur le Président, sans rallonger les expressions déjà tenues, il est normal que nous sachions remercier au moins tous ceux qui ont contribué à l'amélioration de cette situation. Cela fait si longtemps que nous étions tous inquiets publiquement, en commun, sur l'évolution de la situation financière de l'École. Je rejoins Patrick Lambert : certes, ce ne sont pas des bouleversements, mais nous notons au moins une forte consolidation d'un nouvel équilibre qui, cette fois-ci, se présente de manière tout à fait satisfaisante.

La Fédération hospitalière de France (FHF) s'associe pleinement aux remerciements envers tous ceux qui ont contribué à cette situation, c'est-à-dire les personnes de l'École par leurs efforts, toutes les tutelles, et tous ceux qui ont supporté très haut cet arbitrage délicat et qui, dans le contexte actuel, ont réussi à surmonter les difficultés pour obtenir ce résultat. Enfin, un petit mot pour M. Sabiron : la présentation des résultats financiers est souvent un *pensum* alors que, lorsqu'elle est bien exposée comme vous l'avez fait tout à l'heure, cela devient quasi passionnant. En tout cas, votre pédagogie nous a tous éclairés. Merci !

M. DEBEAUPUIS.- Merci, Monsieur Schmid.

M. LE RAT.- De façon synthétique, nous sommes « fans » de M. Sabiron. Chacune de ses présentations est extrêmement claire, nous avons l'impression d'être intelligents! C'est plutôt agréable, et nous avons déjà eu l'occasion de lui dire plusieurs fois.

Nous voyons le « bout du tunnel » ou du « ciel bleu », mais maintenant que nous avons ce budget, j'aimerais que nous discutions des grands axes sur lesquels nous allons nous investir dans les mois et années à venir. Nous avons de nombreux chantiers (Contrat de Plan État-Région (CEPR), tutelle d'unité mixte de recherche (UMR), etc.), et ce serait intéressant que la direction de l'École nous explique où nous en sommes par rapport à ces différents projets. Pour le coup, ce ne sera pas sans incidence : par exemple, le CPER, c'est la capacité de décaisser plusieurs millions d'euros derrière. Lorsque l'on nous présente le budget, on nous dit que c'est potentiellement faisable.

Par contre, nous regrettons que, pour le volet des questions et du positionnement de l'École par rapport au champ de la recherche, la structure budgétaire ne bénéficie toujours que d'un peu plus de 2 millions d'euros de la part du MESRI, nous ferons avec.

L'autre sujet concerne les investissements. Nous avons souvent parlé de construction de bâtiments (Agora, etc.), mais où en sommes-nous par rapport à ces sujets ? Il serait bien d'avoir un début d'étape. Tous les sujets sont listés dans le Contrat d'Objectifs et de Performance (COP) et le Projet stratégique d'établissement (PSE), mais comment les prioriser ? Quelle est l'urgence des prochains mois ?

- M. DEBEAUPUIS.- Merci, Monsieur Le Rat.
- **M. SANNIÉ.** Je vais être moi aussi très élogieux, Monsieur Sabiron : merci infiniment pour cette présentation. Une phrase m'invite à vous poser une question sur l'enjeu : vous avez parlé de « déficit structurel » au sein de l'École, pouvez-vous revenir sur son contenu ? Un déficit structurel inquiète forcément les tutelles, cela impute nos capacités en termes d'emploi. Pouvez-vous élaborer un peu plus sur les causes de ce déficit structurel ? Merci.
- **M. DEBEAUPUIS.** Au-delà de la réponse de M. Sabiron, ce constat a été partagé dans le cadre de la préparation du COP avec nos tutelles. Elle a conduit à considérer que le différentiel répété, d'où le qualificatif « *structurel* », entre recettes et dépenses représentait 2,2 millions du budget de l'École. Il sera comblé par un abondement de la dotation de l'Assurance Maladie en deux ans (1,1 million en 2020 ; 1,1 million en 2021).
- M. SANNIÉ.- C'est la manière dont il est traité, mais quelles sont les causes ?
- M. DEBEAUPUIS.- Monsieur Sabiron, je vous laisse compléter.
- M. SABIRON.- Il faudrait reprendre toute l'Histoire de l'École sur plusieurs générations. Un élément important a été corrigé récemment avec le nouveau modèle économique : le mode de financement de l'École. Les recettes de l'École passaient par des contributions, mais elles n'étaient pas corrélées avec le niveau de l'activité et les coûts supportés par l'École sur l'ensemble des missions qui lui ont été affectées historiquement, qui lui ont été ajoutées au fil des années. Pour moi, le sujet le plus important est que nous avions une décorrélation entre le mode et le niveau de financement et les activités de l'École. Ainsi, comme nous l'avons vu tout à l'heure, lorsque les effectifs évoluaient en volume global au sein des différentes populations, ces coûts n'étaient pas sécurisés, c'est-à-dire que l'École subissait les aléas liés à la hausse du nombre d'apprenants.

Par ailleurs, comme dans de nombreux établissements à structure équivalente, les modèles économiques de chaque activité n'étaient pas complètement analysés en amont sur la pérennité du financement des activités, sur les coûts qui peuvent venir au fil du temps. Une activité peut être équilibrée à un instant t, et ne plus l'être deux ans, trois ans, dix ans après. La somme de toutes ces petites choses a engendré des décalages. Sans refaire les débats qui ont eu lieu depuis le printemps dernier, tous ces éléments se mélangent, et il est difficile d'identifier les lignes où cela a péché, mais un déficit structurel s'est établi. L'École a fait un effort, et le rebasage vient accélérer cette mécanique positive.

M. DEBEAUPUIS.- D'où l'insistance du Conseil sur l'idée d'un nouveau modèle économique en lien avec les tutelles pour sortir de cette double décorrélation entre les contributions des établissements et les subventions pour charge de service public (SCSP) par rapport à une dynamique de dépenses qui dépendait de la montée en charge de l'établissement depuis sa création, l'évolution des promotions d'apprenants, etc.

Mme MEUNIER.- J'ai une question au sujet des modalités de versements (partie fixe, part variable) de la convention avec l'Assurance Maladie. Il me semble que vous deviez la conclure avant le 1^{er} janvier 2020 : ce document est-il établi et signé ? Si oui, pourrions-nous avoir une présentation à l'occasion ?

M. DEBEAUPUIS.- Mme Albert pourra dire un mot, mais nous avons évoqué brièvement tout à l'heure qu'elle a été communiquée au service de l'École, dès que sa formalisation sera achevée, nonobstant la sécurisation des versements d'acomptes qui commenceront dès le mois de janvier, le CA aura l'information sur la traduction concrète du modèle économique et du mécanisme porté par cette convention.

Mme ALBERT.- En effet, la rédaction de la convention a été terminée avec les services de l'École, elle est actuellement dans les bureaux de la direction de la Sécurité sociale, elle sera transmise aux différents signataires pour être signée dans les temps. La CNAM est également informée du changement du modèle de financement de l'École et des conséquences sur les

besoins de trésorerie de l'École au 15 janvier (date premier versement). Comme ce n'est pas le seul opérateur dans cette situation, l'École ne passera pas en dessous des radars.

M. CHAMBAUD.- Je confirme pour la convention. Ce n'est pas la première année que nous faisons une convention avec l'Assurance Maladie, même si elle évolue par rapport à l'année dernière, nous n'envisageons pas de difficultés puisque les allers-retours se font déjà avec les services. Puis, dès que la convention sera signée, nous la produirons sans problème.

Ensuite, je m'associe aussi aux remerciements puisque c'est l'effort de toutes et de tous, du conseil d'administration, des services de l'École et des tutelles pour arriver à cette situation beaucoup plus confortable pour nous que les années précédentes. Il faut nous congratuler réciproquement d'arriver à cette situation.

Je voudrais souligner un élément que le président a rapidement évoqué tout à l'heure. Après beaucoup de nombreuses discussions et négociations entre l'École et les tutelles, nous avons trouvé un accord pour évaluer le déficit structurel à 2,2 millions. Il est très important que cette première étape se déroule de cette manière, c'est-à-dire la moitié du déficit structurel a été abondée par la dotation de l'Assurance Maladie en 2020, puis un engagement a été pris pour que la seconde part soit abondée en 2021. Ce chemin nous permettra d'avoir une situation plus confortable en 2021 pour envisager le futur.

Pour donner un élément de réponse à M. Le Rat, la délibération proposée porte sur le budget. Dans l'année 2020 et au début du projet stratégique, nous aurons plusieurs sujets d'ampleur à regarder, les discussions sont en cours.

Tout d'abord, quel pourrait être l'impact du CPER par rapport à ce qui peut être fait à l'École ? Un sujet est important pour nous : l'accompagnement de la recherche sur environnement et santé, notamment sur la recherche autour de l'exposome avec l'unité mixte de recherche (UMR) Institut de Recherche en Santé, Environnement et Travail (IRSET) qui est présenté à l'EHESP et avec nos autres partenaires dans un domaine dans lequel l'école participe à un pôle d'excellence national et international.

Ensuite, nous reviendrons sur la problématique de la stratégie immobilière sur laquelle nous avons des discussions importantes. Le fait d'être dans une trajectoire plus confortable et positive par rapport au budget nous fait entrevoir ces rendez-vous d'une manière beaucoup plus simple par rapport à notre situation financière.

Nous aurons à traiter ces sujets, mais il ne faut pas trop les connecter à cette délibération. Encore une fois, nous sommes sur un projet, et des choses importantes connues ou inconnues se dérouleront en 2020. Le fait que l'École soit dans une situation plus positive nous permet d'envisager l'ensemble de ces dossiers.

Autre sujet extrêmement important pour nous : faire vivre notre projet stratégique et les contraintes d'objectifs et de performances pour lesquelles nous avons développé des ambitions, et nous devrons trouver les moyens financiers, car certains ne sont pas encore au rendez-vous.

M. DEBEAUPUIS.- Merci à tous de vos commentaires et de vos prises de parole. L'enjeu est que l'École puisse se projeter dans le cadre de son COP et de son projet stratégique : il reste à signer le contrat au niveau de ministres. Je ne doute pas que, au prochain CA, nous aurons l'occasion de revenir sur ces points de projection. L'École peut le faire désormais de façon plus sereine que par le passé même si certains dossiers lourds sont encore en discussion pour trancher au niveau de l'École et des ministères de tutelle.

EXECT SET LE CA adopte le budget initial 2020 à l'unanimité. (Délibération n°47/2019)

Nous remercions l'ensemble des acteurs de l'École et le Secrétariat général d'avoir porté cette réforme avant même le début de ce mandat. Cela a représenté six ans d'efforts pour moderniser le modèle économique de l'École. Tous les sujets ne sont pas arrêtés, mais un certain nombre sont bien avancés. Même si l'avenir reste encore à construire, *a fortiori* compte tenu de l'actualité, nous les reprendrons très certainement au mois de mars.

5. Politique Handicap: Presentation du schema directeur 2019-2023

Mme SOURDAINE.- Nous allons faire cette présentation à deux voix : Nathalie Sourdaine, je suis conseillère Prévention de l'EHESP.

Mme CHEVREAU.- Solène Chevreau, chargée de mission et référente Handicap pour les apprenants et les personnels vacataires.

• Politique handicap de l'EHESP et schéma directeur 2019-2023

Mme SOURDAINE.- L'objectif est de vous présenter la politique Handicap remaniée. Cette politique Handicap permet de décrire l'exemplarité dans la défense des valeurs de l'École sur différents thèmes (non-discrimination, promotion de santé, amélioration continue de la qualité de vie au travail, etc.) Il s'agit d'écrire son engagement dans cette exemplarité dans la politique inclusive de l'EHESP.

Le schéma directeur est un outil opérationnel qui nous permet de décliner des actions avec des dates prévisionnelles et des indicateurs de suivi. Ce schéma directeur décrit les actions que nous souhaitons mettre en œuvre ces quatre prochaines années au sein de l'EHESP. Il a été élaboré avec le Collectif de Recherche sur le Handicap, l'Autonomie, Société Inclusive (CoRHASI) et de nombreux acteurs au sein de l'École.

État des lieux 2016-2018

Nous avions présenté fin 2018 le rapport d'exécution du schéma directeur 2016-2018. Nous avons mis les 6 axes forts, mais nous avons lancé de nombreuses actions ces dernières années au niveau de la politique Handicap.

Nous avons nommé deux référents Handicap ces dernières années (un à la direction des Ressources humaines, l'autre à la direction des Études pour les apprenants) afin d'avoir une complémentarité et un meilleur suivi. Nous avons augmenté le nombre d'agents avec la reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé (RQTH) : 10 agents en 2010 *versus* 25 cette année, soit près de 6 %. Pour les élèves, nous en suivions 5 à 9 par an ; depuis la mise en place de Solène Chevreau à la direction des Études, nous en avons une trentaine. Nous avons mis de nombreux projets sur cette thématique portée par les enseignants. La commission Accessibilité a validé une conformité complète de nos bâtiments tant sur le handicap sensoriel que sur le handicap moteur. Puis, cette politique Handicap répond à notre engagement au niveau de notre politique Développement durable, et aux mêmes critères.

La nouvelle politique et schéma 2019-2023

Mme CHEVREAU.- La politique a été réécrite pour enlever l'état des lieux qui y figurait les années précédentes. Elle a maintenant vocation à être stable dans le temps, elle décrit les grands enjeux, les grands engagements de l'École sur plusieurs principes (égalité des chances, non-discrimination, etc.) Par contre, le schéma directeur a une durée de quatre ans, il sera régulièrement parce que c'est le plan d'action qui permettra de voir l'évolution des actions de l'École en la matière.

• La politique Handicap de l'EHESP : les objectifs

Les premières étapes (accessibilité du bâti, désignation de référents Handicap, etc.) ont déjà été franchies. L'enjeu pour l'École est d'essaimer les bonnes pratiques en favorisant la participation des personnes en situation de handicap et en créant une démarche inclusive dans l'accueil et l'accompagnement des personnes en situation de handicap par tous, pas uniquement par les référents Handicap. Chacun doit se sentir concerné et mobilisé par la question, et cela passe par une large sensibilisation de tous les personnels, des formations des personnels et des apprenants pour avoir une inclusion au sein des promotions.

Les grands axes du schéma directeur

Axe 1 : recrutement et accompagnement des personnels en situation de handicap

Mme SOURDAINE.- Nous allons continuer de systématiser l'entretien individuel pour mettre en place le meilleur aménagement. Nous souhaitons également atteindre les 6 %, avec 26 agents, nous sommes déjà proches de ce taux. L'axe fort entre 2019-2023 consiste à mettre en place une formation de l'ensemble de nos publics pour l'accueil des personnes en situation de handicap. Nous souhaitons la mettre en priorité pour le personnel de l'accueil ainsi qu'au niveau des assistantes de filière qui accueillent élèves et apprenants. Nous souhaitons également sensibiliser nos enseignants et nous travaillons en collaboration avec le CAPP à ce sujet. Notre objectif pour fin 2023 est que l'ensemble du personnel ait suivi cette formation et sensibilisation.

Axe 2 : accueil et accompagnement des apprenants en situation de handicap

Mme CHEVREAU.- Beaucoup de choses sont faites, mais nous devons encore travailler à l'identification des référents en amont. Nous nous rendons compte que, depuis que nous communiquons un peu plus sur le rôle des référents Handicap, plus de personnes nous sollicitent. Les élèves et étudiants trouvent un *flyer* dans les dossiers d'inscription, ils connaissent l'adresse du référent Handicap; pour les vacataires, des choses restent à faire, nous avons très peu de sollicitations alors que nous savons qu'il en existe. Participer à la communication leur permettrait de repérer ce rôle afin qu'ils n'hésitent pas à frapper à la porte.

Axe 3: information, formation et recherche sur le handicap

Beaucoup de choses ont été réalisées durant la période passée, et l'idée est de continuer à développer les travaux et la formation dans le domaine du handicap de façon large.

Axe 4 : accessibilité physique et numérique

Mme SOURDAINE.- Nous avons une conformité complète au niveau de nos bâtiments, excepté la résidence Villermé, mais comme elle ne nous appartient pas, nous ne pouvons pas la mettre aux normes Handicap. Les objectifs sont de travailler sur le cheminement extérieur et l'axe numérique. Nous proposons donc la nomination d'un référent Handicap Numérique afin de réfléchir à l'accessibilité de nos outils et de mettre en place des tutoriels pour nos enseignants. Le CAPP sera un acteur pour la mise en place au niveau du numérique.

Axe 5: politique d'achat solidaire

Mme CHEVREAU.- Des préambules sont déjà inscrits dans les marchés publics, mais nous pouvons sans doute travailler un peu plus avec des entreprises adaptées sur certains segments d'achats. Ce sera à travailler en lien avec les services concernés. Nous avons fini notre présentation, nous laissons la place aux éventuelles questions.

M. DEBEAUPUIS.- Votre présentation est tout à fait claire : dans le cadre du COP 2019-2023, vous renforcez et structurez la politique Handicap.

Mme MEUNIER.- Je n'ai pas de remarques de fond, mais une question sur l'axe 2, notamment sur l'accompagnement des apprenants. Les élèves fonctionnaires ont des temps de stage importants : dans le cadre de schéma directeur, quelle est l'action renforcée ou non de l'École ? Qui est responsable des terrains de stage pour vérifier qu'ils sont adaptés à tout élève fonctionnaire en situation de handicap sur tous les points, du lieu de travail pendant le stage aux conditions de logement puisque les élèves sont en grande partie logés en établissement ?

Mme CHEVREAU.- Cela fait partie de sujets sur lesquels nous devons travailler pour mettre en place une cartographie des lieux de stage adaptés. Nous savons très bien que certains lieux ne sont pas adaptés à tout type de handicap. Aujourd'hui, nous les traitons au cas par cas : je connais les personnes en situation de handicap, et je me renseigne. L'idée est d'uniformiser cela pour connaître les lieux accessibles au handicap moteur, au handicap sensoriel, etc. Pour le handicap sensoriel, nous prêtons déjà du matériel (boucle auditive portative, etc.) ; pour le handicap moteur, lorsque les bureaux de la direction d'un établissement d'hébergement pour les personnes âgées dépendantes (EHPAD) sont à l'étage, il vaut mieux savoir avant que le

bâtiment ne dispose pas d'ascenseur. Notre travail consistera à recenser les lieux complètement accessibles afin d'aiguiller les apprenants.

Mme MEUNIER.- Vous parlez de cartographie, mais les établissements qui accueillent nos élèves fonctionnaires sont également astreints à la même réglementation. Si vous le faites déjà, je m'excuse de ma question par avance, au moment du recensement des terrains de stage, est-ce que quelque chose est prévu pour que l'établissement décrive les conditions pour l'accueil d'une personne en situation de handicap sensoriel ou autre ?

Mme SOURDAINE.- L'intérêt de l'accueil personnalisé est de discuter avec nos étudiants et nos élèves de leurs problématiques (hébergement, etc.), du suivi de leur parcours au niveau des cours et des stages. Solène Chevreau ayant cette activité au niveau de l'accompagnement des stages, cela permet vraiment de les aider dans la recherche. Ensuite, concernant l'adaptation des différents sites, nous n'avons pas encore établi la méthode pour le faire. Vu le volume, ce ne sera pas réalisé en une année. Questionner toutes les structures est un peu compliqué, nous devons mettre en place un plan d'action pour établir cette cartographie. En tout cas, l'aide personnalisée est nécessaire pour les stages.

Mme CHEVREAU.- Nous avions évoqué l'idée de sensibiliser les élèves pour qu'ils nous donnent des indications à leur retour de stage, mais nous devons leur expliquer en amont ce qu'ils doivent regarder. Nous allons peut-être commencer par sensibiliser et former les personnels et les élèves, car je ne suis pas certaine que nous aurons des réponses fiables si nous interrogeons les établissements.

M. DEBEAUPUIS.- J'imagine que vous avez déjà été confrontées à de telles situations avec des élèves en situation de handicap en stage, et que vous avez traité ces problèmes.

Mme CHEVREAU.- Oui, nous les avons traités, mais au cas par cas. Avec une trentaine de personnes, nous le faisons au cas par cas, et non de façon systématique : nous prenons contact avec l'établissement pour savoir s'il est accessible en fonction du type de handicap. Si la personne a un handicap sensoriel, nous ne regardons pas la présence des ascenseurs puisqu'elle n'en aura pas forcément besoin.

M. LAMBERT.- Lorsque l'on est en stage, on va partout!

Mme MEUNIER.- En stage, on se déplace.

Mme CHEVREAU.- Les lieux de stage sont un sujet de réflexion pour que les élèves y accèdent au mieux.

M. DEBEAUPUIS.- Les lieux de stage doivent être accessibles.

Mme QUIOT.- Les établissements d'accueil ont l'obligation de bien accueillir les stagiaires.

Échanges croisés entre les participants à Paris.

M. CHAMBAUD.- Lorsque nous avons fait la présentation du schéma directeur, la question des stages est revenue très vite parce que c'est un sujet majeur. Néanmoins, il ne faut pas se cacher les choses : sur le plan légal et réglementaire, tous les établissements sociaux, médico-sociaux ou sanitaires devraient être en mesure d'accueillir une personne en situation de handicap, mais nous voyons que nous avons besoin de travailler ces sujets. Je parle sous le contrôle de Nathalie Sourdaine et Solène Chevreau, nous le faisons régulièrement avec un regard au cas par cas, mais il faut passer à un nouveau mode. Par exemple, à l'École, nous avons permis à des personnes en situation de handicap de regarder comment l'école était accessible véritablement aux personnes handicapées.

C'est ce genre de chose qu'il faut arriver à développer pour que cette inclusion se fasse de manière naturelle parce que, en façade, beaucoup de structures disent être en mesure de les accueillir, mais les personnes sont confrontées à des problèmes en arrivant en stage. Il s'agit pour nous d'avoir une attitude la plus pragmatique possible par rapport à ces stages pour être capables de détecter à l'avance des lieux de stage qui poseraient problème ou, à l'inverse, d'avoir une liste de lieux de stage ne posant pas de problème selon le type de handicap. C'est

cela que nous devons construire au-delà d'un rappel général que toute structure doit accueillir tout type de handicap.

Ensuite, cela fait plusieurs années que nous développons cette politique à l'École, elle ne sera jamais parfaite, nous pouvons toujours faire des progrès, mais plusieurs étapes ont été franchies et j'en profite pour remercier Nathalie Sourdaine, Solène Chevreau et toutes les personnes qui ont travaillé sur ce sujet au niveau de l'EHESP, en lien avec ce que l'on enseigne et ce que l'on recherche à l'École. Nous avons un axe sur le handicap et l'inclusion au niveau, et le fait d'avoir eu des allers-retours entre nos enseignants-chercheurs sur le sujet et les personnes qui se sont occupées de ce dossier particulier au niveau du Secrétariat général est une bonne manière de faire.

M. DEBEAUPUIS.- Merci, Monsieur le Directeur. Nous saluons effectivement le travail accompli en mesurant que l'École se doit d'être exemplaire en la matière, notamment avec ses lieux de stage.

Mme ALBAGNAC-RICARD.- Qu'est-ce qui peut être réalisé pour les étudiants sans RQTH? En effet, plusieurs maladies chroniques n'entrent pas dans la RQTH. Ensuite, pour les élèves et étudiants en situation de handicap temporaire, on m'a fait remonter que c'était très difficile de ne plus être en tiers-temps lors des examens lorsqu'ils n'en ont plus besoin, et c'est embêtant d'être étiqueté « tiers-temps ».

Mme CHEVREAU.- On ne demande pas forcément de RQTH aux élèves et étudiants puisque les étudiants internationaux qui se trouvent à Paris n'en ont pas ; la RQTH est une reconnaissance française. Nous nous occupons également des personnes en situation de handicap de façon temporaire, notamment pour les personnes qui ne peuvent plus composer dans les temps impartis à cause d'une fracture. Nous n'attendons pas une reconnaissance officielle, mais nous demandons systématiquement un avis médical parce que c'est important qu'un médecin se prononce. Je fais également signer des décisions par le directeur pour éviter les risques de recours lorsqu'il s'agit d'examen. Il faut peut-être revoir la procédure pour les personnes qui ne sont plus en situation de handicap temporaire, par exemple avec une durée de validité plus courte sur la décision.

Départ de M. Lambert.

M. DEBEAUPUIS.- Merci de ces précisions.

EXEMPLE CA approuve le schéma directeur de la politique Handicap pour la période 2019-2023 à l'unanimité. (Délibération n°48/2019)

Départ de Mme Sourdaine et de Mme Chevreau.

6. Offre de formation

Création d'un parcours de M2 Health Services Research au sein du master Santé publique co-accrédité avec l'Université de Paris

Mme LEFÉBURE.- L'École souhaite participer à la création d'un master inédit en France qui s'inscrit dans le master mention Santé publique que nous portons avec l'Université de Paris (Paris-Descartes et Paris-Diderot) sur la recherche en services de santé (*health services research*).

En préalable à la présentation de l'objet et des raisons pour lesquelles l'École se lance dans l'aventure, je vais resituer les conversations que nous avons eues depuis un an et demi en CA et en CF.

Il est mentionné dans le PSE et dans le COP que l'École souhaite affirmer davantage son positionnement sur *health services research*, c'est-à-dire sa capacité à produire de la recherche et de la connaissance directement utilisables par les professionnels de santé, par nos dirigeants et par toutes les personnes formées ici en formation initiale, en formation d'adaptation à l'emploi, et en formation continue. Ce positionnement plus fort et plus affirmé se traduit par

plusieurs chantiers, notamment la création d'une équipe de recherche pluridisciplinaire, nous ne connaissons ni sa forme juridique ni son hébergement pour sa gestation. À côté de cela, nous vous avions soumis un projet de création d'un troisième cycle de haut niveau, DrPH ou doctorat professionnel, sur la recherche en services de santé. Cela pourrait être un complément de formation des dirigeants professionnels de santé avec des apports méthodologiques forts de la recherche et de la recherche interventionnelle. Vous avez eu l'occasion de nous entendre sur ce projet. Nous avons été sollicités par des partenaires, et des UFR de médecine (Université de Paris, Université de Lyon-1 et Université de Lorraine) pour un projet intermédiaire, sorte de première étape. Il s'agit de créer un parcours 2 de master mention Santé publique.

Je me réfère à la note dans votre dossier, puis je pourrai répondre à vos questions.

Un nouveau parcours en M2 Santé publique

Nous serions quatre établissements, dont deux co-accréditants (EHESP et Université de Paris) ; nous sommes déjà en co-accréditation sur la mention entière de ce master. Ce master est inédit, non seulement par rapport à son contenu, mais aussi par son format puisqu'il sera en anglais. Comme il se fera essentiellement à distance, cela nous amènera à concevoir des modules de formation à distance. Pluridisciplinaire, il nous semble très en phase avec notre propre mission, il intégrera les apports méthodologiques essentiels de toute notre recherche, de toutes les disciplines que portent l'École avec des préoccupations de décideurs de santé, c'est-à-dire : comment faire de la recherche interventionnelle ? Comment formuler les bonnes questions à partir des méthodes de recherche ? Comment savoir si une expérience est probante ou pas ? Comment décider de la dupliquer ? Ce sont toutes les questions que les représentants du monde professionnels nous invitent régulièrement à développer davantage dans notre formation.

Nous avons participé à toutes les réunions de conception de ce produit sur le contenu et le public cible. Vous retrouverez plus de détails dans la note. Nous nous adresserons à un public très français, mais ce produit étant en anglais et à distance, nous visons *a priori* aussi une clientèle internationale, des décideurs de santé, des professions médicales, des responsables d'établissement, des responsables d'agence, et des chercheurs. En effet, il n'existe pas aujourd'hui beaucoup d'offres de formation en recherche en services de santé, les personnes se forment dans leur discipline, puis choisissent de s'intéresser aux parcours de soins, aux parcours de santé, à l'offre venant d'un laboratoire de droit, d'économie, de sciences sociales, ou d'épidémiologie, il n'existe pas d'unités mixtes de recherche (UMR) en recherche en services de santé.

L'enjeu de l'École est de contribuer aussi par ce master 2 sans que le coût d'entrée soit trop élevé puisque nous le faisons à quatre, à distance, en anglais, que nous n'avons pas besoin de mobiliser 150 enseignants sur ce projet. Néanmoins, il nous permet de nous positionner très fortement nationalement et internationalement. Ce sera vraiment le premier master qui s'ouvrira en France dans ce domaine, et cela nous paraissait très important d'en être. Nous ne nous arrêterons pas là : si les enseignants mobilisés sur ce projet adhèrent, notre envie est que ce soit la première brique de formation portée ensuite à 100 % par l'École. Cela ne se limite en aucun cas à cela, c'est une sorte d'apprentissage mutuel puisque ce projet amènera des disciplines qui ne travaillent pas beaucoup ensemble à le faire pour une première fois.

Organisation

Les modalités d'enseignement seront réparties de la manière suivante :

- un tiers du temps sera en *e-learning* avec une production de capsules vidéos avec des modalités de contrôle de connaissances et d'évaluation adéquates ;
- un tiers de temps de travail personnel : en plus de la lecture de documents, les personnes devront rendre un mémoire à la fin ;
- un tiers de temps (quatre semaines) de rassemblement physique : une semaine à l'EHESP et une dans chacun des autres partenaires.

Les compétences visées sont, par exemple, savoir convertir (traduire) un problème concret qui se pose dans l'accès aux soins, en problématiques de recherche. Cela peut servir à rédiger un cahier des charges, par exemple, pour faire un appel. Ce sont des méthodologies de recherche, mais très appliquées à la pratique et à la mise en œuvre de politique.

Contenu

Chacun des quatre partenaires co-dirige le même nombre d'unités d'enseignement ; l'EHESP en co-porte quatre (« introduction contexte HSR : système de santé, services de santé », « études des pratiques », « approches quantitatives », « approche disciplinaire »). Nous sommes en train de finaliser le tour de table des enseignants-chercheurs de l'École et nous nous apprêtons à solliciter des collègues du laboratoire Arènes, bien que ce soit des personnels Centre national de la Recherche scientifique (CNRS) qui ne sont pas techniquement à l'École, parce que nous voudrions avoir plusieurs disciplines représentées dans ce projet.

Le Conseil des Formations s'est exprimé avec un avis favorable à l'unanimité en nous encourageant à aller plus vite dans l'étape suivante pour mettre en place ce « doctorat professionnel ». Les encouragements étaient pour que cela serve à un projet plus ambitieux porté à 100 % à l'École ou avec d'autres partenaires (ISPED, Sciences Po, IRDES) proches de notre champ qui seraient partants pour entreprendre quelque chose.

Je vous propose de m'arrêter à ce stade pour répondre à vos questions. J'ai oublié de vous dire le plus important : nous avons confié cette mission à Nicolas Sirven, professeur des Universités en économie de la santé, recruté depuis quelques mois.

M. DEBEAUPUIS.- Merci pour la présentation de ce beau projet. À quelle rentrée démarrera-til ? Quel nombre d'étudiants concernerait-il ?

Mme LEFÉBURE.- Premièrement, nous aurons des réunions assez décisives en janvier pour voir si ce calendrier est tenable, mais l'ambition des quatre partenaires est la rentrée de septembre 2020. Compte tenu du fait que c'est à distance, c'est peut-être jouable. Deuxièmement, nous visons un public de 30 personnes. Les réunions de janvier seront techniques, et aborderont les frais de scolarité, l'établissement qui s'occupera de la scolarité, celui qui réalisera les vidéos, etc. Pour l'instant, nous avons émis plusieurs propositions, mais rien n'est arrêté. Je pourrai présenter au prochain CA d'autres éléments, j'imagine que vous seriez intéressé par les éléments économiques et administratifs de ce projet.

M. DEBEAUPUIS.- Très bien, merci. Avez-vous des questions ou des remarques ?

M. LE RAT.- Merci, Madame Lefébure, pour la présentation. J'ai une interrogation par rapport au public visé : personnels de santé et chercheurs. Selon la conception, nous comprenons que les enseignants-chercheurs seraient épidémiologistes, économistes, sociologues, sciences de gestion, etc. Est-ce que l'acculturation ne se fera pas au niveau des enseignants-chercheurs qui interviendront sur le sujet plus que sur le fait d'aller chercher des chercheurs qui feront un master 2 ? Le projet est extrêmement intéressant, mais je n'arrive pas à comprendre le public cible.

Mme LEFÉBURE.- Nous visons de jeunes chercheurs exactement dans le même esprit que le réseau doctoral de Santé publique. Cela peut être un jeune chercheur qui a fait de l'histoire, mais qui veut travailler sur les politiques de santé et avoir besoin de ce complément. Ce type de public n'aura pas besoin du M2; en revanche, il n'existe pas d'offre aujourd'hui, et cette formation étant en anglais, elle est sans doute destinée à des ressortissants de pays dans lesquels il n'existe pas de formation aujourd'hui avec cette brochette des quatre établissements aussi prestigieux et légitimes dans le domaine.

Mme ALBAGNAC-RICARD.- Vous avez parlé des étudiants en disant — sûrement par abus de langage — que c'était une clientèle, nous ne sommes pas des clients! Puis, étant donné que ce serait un master 2, les frais de scolarité seront-ils indexés sur les mêmes frais que les autres M2 des universités « classiques » ?

Mme LEFÉBURE.- Oui, pour les Européens selon les modalités habituelles (formation initiale, formation continue) puisque cela entre dans le master mention Santé publique existant. Je maintiens le terme de « clientèle » dans le sens où lorsque l'on réfléchit à un marché, on parle de cible. Ce n'est pas une insulte, nous devons nous positionner par rapport à un marché avec de la concurrence puisque certains établissements à l'étranger proposent la même chose. Ce n'est pas un abus de langage, cela dépend du contexte dans lequel on parle de la formation. Ce n'était pas péjoratif, nous sommes tous clients dès lors que nous utilisons un service concurrentiel. C'est dans cet esprit que j'ai employé le mot.

M. SCHMID.- Mon intervention rejoint en partie celle de M. Le Rat. J'avais un flou sur le public cible, vous y avez partiellement répondu. Je crois comprendre qu'il s'agit surtout de former de jeunes chercheurs au niveau international, nous ne pouvons être que totalement favorables à ce projet.

Je ne voudrais pas non plus confondre les attributions du CA avec celles du CF, mais je voudrais revenir sur un point qui nous tient à cœur depuis un moment : le rôle de l'École dans certains domaines de recherche dans lesquels il existe aujourd'hui une grande vacuité. Bien que vous l'ayez écrit en premier ou en deuxième point de la liste des domaines auxquels vous allez vous « attaquer », c'est la régulation de l'offre de soins, la régulation de la santé en générale. Nous savons combien on a besoin d'inventer de nouveaux systèmes en France, mais aussi ailleurs. Le fait que ce M2 soit international est bien pour l'École et pour tout le monde, nous ne sommes pas les seuls à avoir besoin de progresser dans ce domaine.

Je voudrais simplement dire que, une fois de plus, l'École va investir dans la recherche, mais nous tenons à ce que cette recherche soit véritablement orientée, à un moment ou à un autre, vers des besoins que personne ne prend en compte apparemment aujourd'hui. Nous disons régulièrement que lorsque nous nous adressons au ministère de la Santé, à la direction générale de l'Offre de Soins (DGOS), de nouveaux concepts sont à développer dans le cadre de la régulation de l'offre de soins, de la gestion et de la construction des parcours de patients. De nouveaux outils existent, mais nous ne les utilisons pas. De nouvelles choses sont à faire pour lesquelles nous avons besoin de recherche. Nous avons des chercheurs, nous avons des moyens. En formant de jeunes chercheurs, j'ai l'impression que l'on contourne toujours le problème, nous passons à côté, et nous nous rendons de plus en plus dépendants d'organismes de formation privés et d'organismes de consulting privés qui assurent ce travail, puis nous le revendent fort cher sur la base en général de l'exploitation de nos propres données (programme de médicalisation des systèmes d'information, PMSI)

Je suis évidemment favorable à ce projet, mais j'espère que, d'une manière ou d'une autre, il permettra de ne pas passer à côté de domaines de recherche très précis dans lesquels nous avons des besoins de plus en plus criants.

M. CRÉPEY.- Nous comprenons le projet, c'est quelque chose de nouveau, c'est important qu'il démarre et que l'École investisse dans ce champ ; d'ailleurs, j'ai été sollicité pour intervenir dans ce projet de master. Je m'interrogeais sur le fait que nous ne voyons pas pour l'instant les liens avec les choses déjà existantes et en particulier pourquoi n'existe-t-il pas plus de liens avec le MPH (enseigné en anglais) ? Il pourrait très bien voir naître un *track* HSR en son sein, il pourrait ainsi bénéficier d'une plus grande visibilité au niveau national et au niveau international puisque notre MPH a déjà une marque.

Ensuite, nous travaillons déjà avec certains co-porteurs du projet, notamment sur le master Analyse et Management des établissements de santé (AMES) ; les intitulés ne sont pas très différents. Quels sont les liens et les synergies possibles entre ce projet de master et l'autre master enseigné en français ?

Mme LEFEUVRE.- J'ai une question très pragmatique : avez-vous réfléchi à la politique tarifaire sur le concept particulier de l'*e-learning* ? Je suppose que son prix sera différent d'un master en présentiel : est-ce qu'il a un prix spécial ? Comment l'avez-vous construit avec ces quatre partenaires ? La question m'intéresse parce que nous serons confrontés à la même question pour le projet de deux certificats sur l'éthique.

M. CHAMBAUD. - Par rapport à la remarque de Jean Schmid, c'est un élément fondamental qui va au-delà de ce que nous faisons dans la proposition soumise aujourd'hui.

Tout d'abord, à l'École, nous utilisons un libellé particulier : ce n'est pas health service research (recherche sur les services de santé), mais « recherche sur les services et le management en santé ». La traduction en anglais sera peut-être compliquée, mais c'est celle-là que nous souhaitons. Premièrement, nous voulons une approche pluridisciplinaire, y compris avec les sciences de gestion. Deuxièmement, nous souhaitons que, dans tout ce que nous développerons à l'École, nous soyons dans une optique de fortes interactions avec les milieux professionnels pour nous permettre de travailler des hypothèses de recherche en fonction des besoins, et d'alimenter la pratique par les connaissances grâce à différentes initiatives prises actuellement. Alessia Lefébure l'a très bien dit au départ : nous avons la problématique de l'École, puis les partenariats que nous mettons en place. Le projet proposé est une initiative prise par l'Université de Paris.

Nous y avons réfléchi assez longuement, nous avions deux hypothèses : ne pas y participer, et monter notre propre projet à côté ou y participer parce que c'est important d'y être, que l'initiative avait été lancée par l'Université de Paris, mais cela ne nous empêche pas de poursuivre nos propres modalités. Il faut le voir dans ce cadre : cette proposition a été faite par l'Université de Paris avec deux autres universités, si l'École n'y était pas allée, le premier master de recherche sur les services de santé se serait mis en place sans elle. Cela n'aurait probablement pas été une bonne opération. En opérant ainsi, cela ne nous lie absolument pas sur les propositions que nous ferons en interne qui seront très fortement liées à cette réflexion sur l'interaction avec les professionnels.

Ensuite, ce que nous allons faire ne nous empêche pas de faire le point sur les éléments que nous avons à notre disposition. Nous allons rapidement démarrer un chantier pour voir où nous en sommes du MPH et voir ce que nous allons en faire. Nous devons l'étudier, mais pourquoi ne pas développer un *track* particulier ? C'est quelque chose à laquelle nous pensons depuis un certain temps, mais ce n'est pas si simple que cela. Puis, nous ne sommes malheureusement pas allés au bout de l'initiative d'École universitaire de recherche (EUR) en management avec un travail entre formation et recherche, mais l'idée continue à être présente, y compris dans ce que nous travaillons actuellement. Puis, nous avons deux masters co-accrédités actuellement dans ce domaine : Analyse et Management des établissements de santé (AMES) avec l'Université de Paris ; Analyse et Management des Organisations de Santé (AMOS) avec Rennes 1. On attend de l'École qu'elle soit une sorte de lieu fédératif des initiatives, c'est-à-dire que nous portons cette proposition sur la recherche sur les services et le *management* en santé d'une manière assez générale en France avec des partenariats à géométrie variable et avec le fait que l'École pèse au niveau national et international sur ce sujet.

- **M. DEBEAUPUIS.** Vous nous demandez une délibération, non pas sur le volet Recherche, mais sur celui de la formation et de l'offre de formation. Le CA délibère après l'avis du conseil des formations sur l'offre de formation et la création du diplôme. Je rappelle que vous proposez un parcours de M2 au sein du master de Santé publique.
- **M. CHAMBAUD.** C'est le master mention Santé publique que nous co-accréditons avec l'Université de Paris pour lequel nous avons déjà deux parcours : AMES est des parcours M2 que nous co-accréditons déjà avec l'Université de Paris et un autre dans le domaine Santé et Environnement. En fait, ce serait le troisième parcours M2 dans le cadre de cette mention Santé publique avec l'Université de Paris.
- **M. DEBEAUPUIS.** Le master Santé publique est déjà co-accrédité avec l'Université de Paris, et vous avez besoin d'une délibération pour ajouter ce parcours, quel que soit le degré de maturité du projet.
- **M. CHAMBAUD.** Si nous le démarrons, nous lancerons les annonces en janvier ou février dans l'hypothèse d'ouvrir ce master en septembre.

M. DEBEAUPUIS.- Est-ce que l'Université de Paris a entrepris les démarches vis-à-vis du MESRI ?

Mme LEFÉBURE.- Je n'ai pas le détail des votes parce que les trois CA devaient se prononcer entre décembre et début janvier. Tous les partenaires doivent le présenter à leur instance, même ceux qui ne sont pas co-accréditants.

M. COAT.- C'est un partenariat.

Mme LEFÉBURE.- C'est co-diplômant, le nom des quatre partenaires sera porté. Je n'ai pas connaissance d'oppositions de principe de la part des autres.

M. DEBEAUPUIS.- Ce n'est pas le sens de ma question, c'est juste pour comprendre à quel stade on en est. Il me semble que seuls les deux co-accrédités portent la décision. Faut-il une réponse du MESRI ?

Mme LEFÉBURE.- Non, ce n'est pas une nouvelle mention, c'est un parcours en plus.

M. DEBEAUPUIS. - D'accord. Je vous laisse apporter les réponses, Madame Lefébure.

Mme LEFÉBURE.- Je réponds à Jean Schmid : nous sommes complètement en phase. Ma réponse à Christophe Le Rat n'est pas complète : la population cible n'est pas celle des jeunes chercheurs, ce master s'adresse avant tout à des décideurs.

La suggestion de Pascal Crépey est une excellente idée, mais compte tenu du fait que nous sommes en phase de succession de la direction du MPH, nous n'avons pas soumis le projet à un préalable accord du MPH. Néanmoins, le fait d'avoir des modules à distance nous permettra certainement de mutualiser avec le MPH, avec AMES, voire d'autres projets.

Enfin, pour répondre à Karine Lefeuvre, nous aurons une réunion en janvier. Le calcul des coûts lorsqu'il s'agit de produire des modules à distance nous servira pour le reste.

M. DEBEAUPUIS.- Est-ce une cible plutôt médicale ?

Mme LEFÉBURE.- Pour partie seulement.

M. DEBEAUPUIS.- Dans le cadre de l'autonomie, vous nous en reparlerez dans le prochain CA en fonction de l'avancement avec les partenaires.

EXEMPLE CA approuve la création d'un parcours de M2 Recherche en service de santé, recherche interventionnelle à l'unanimité. (Délibération n°49/2019)

 Politique Validation des acquis (suite au décret n°2019-1119 du 31 octobre 2019 relatif à la VAE)

Mme ÉVEILLARD-HOANG.- La politique en matière de validation des acquis votée par le CA en 2017 doit faire l'objet de quelques modifications pour tenir compte des derniers textes. Vous disposez de deux notes : une présentant la politique et l'autre identifiant les modifications. Je m'appuie sur la note rectificative qui intègre ces modifications. Le décret du 31 octobre 2019 qui a trait à la validation des acquis et de l'expérience (VAE) modifie les commissions professionnelles consultatives en matière de certification professionnelle et les organismes financeurs du projet de transition professionnel. Cette note reprend les différentes modifications, elle intègre la relecture des textes VAE et les modifications internes de l'École, notamment l'intitulé de la direction de la Scolarité et de la Vie étudiante.

M. DEBEAUPUIS.- Votre présentation est claire : il s'agit de l'actualisation selon un décret récent au sujet de la délibération prise en décembre 2017. Les membres du conseil ont-ils des questions ? (*Non*.)

⊵ <u>Le CA approuve l'actualisation de la politique de validation des acquis à l'unanimité.</u> (*Délibération n°50/2019*)

M. DEBEAUPUIS.- Si vous n'avez pas de questions particulières, je souhaite à tous d'excellentes fêtes de fin d'année. Nous sommes désolés pour les conditions, je remercie

encore la FHF. Nous espérons que nous nous retrouverons dans des conditions normales au CA du mois de mars.

M. CHAMBAUD.- Merci beaucoup, rendez-vous au prochain CA qui se tiendra à Paris.

(La séance est levée à 13 h 05.)