

	Conseil d'administration du 12 mars 2020 Procès-verbal	Référence	PV CA/DIR 2020-1
		Révision	
		Date d'application	1^{er} juillet 2020
		Version	1

	Rédigé	Validé
Date	Mai 2020	1 ^{er} juillet 2020
	DIXIT SA	Conseil d'administration

Au titre des représentants de l'État :

Représentant les ministères chargés des affaires sociales : Mme Sabine FOURCARDE est présente (après-midi),

Représentant le directeur général de la Santé : Mme Stéphanie DECOOPMAN est présente (matin),

Représentant la direction générale de l'Enseignement supérieur : M. François COURAUD 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 Managers publics de Santé (SMPS) : Mme Mélissa RAMOS est présente,

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

Représentant le syndicat Force ouvrière (FO) : M. Pascal de WILDE est absent,

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

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

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

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

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

M. Jean DEBEAUPUIS est présent,

M. Guy CATHÉLINEAU est absent,

Mme Karen LEFFONDRE est absente,

M. Thomas SANNIÉ est présent.

Représentants des enseignants-chercheurs ayant rang de professeur :

M. Michel SAMSON est absent,

Mme Sophie LANGOUET-PRIGENT est présente,

Mme Sylvie OLLITRAULT est absente.

Représentants des personnels d'enseignement et de recherche :

M. Simon COMBES est présent,

M. Pascal CRÉPEY est absent,

Mme Pascale ROUSSEL est présente.

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

M. Christophe LE RAT est présent,

Mme Isabelle HOUZÉ est présente,

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 présente,

M. Hugo TARGHETTA est absent.

Représentante des étudiants :

Mme Lucie ALBAGNAC-RICARD est présente.

Procurations :

Mme Sabine FOURCADE donne pouvoir à Mme Stéphanie DECOOPMAN (matin),
M. François COURAUD donne pouvoir à Mme Martine BONNAURE-MALLET,
M. Michel SAMSON donne pouvoir à Mme Sophie LANGOUET-PRIGENT,
M. Hugo TARGHETTA donne pouvoir à Mme Aude PERSONNIC,
M. Guy CATHELINÉAU donne pouvoir à M. Jean DEBEAUPUIS,
Mme Sylvie OLLITRAULT donne pouvoir à M. Christophe LE RAT,
M. Pascal de WILDE donne pouvoir à Mme Anne MEUNIER.

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 Fanny HELLIOT, directrice des relations internationales,
Mme Marie RENAULT, directrice des ressources humaines,
M. William SABIRON, directeur des affaires financières,
M. Jean-Marie ANDRÉ, directeur du département Sciences humaines et sociales (SHS),
Mme Séverine THIEFFRY, assistante direction générale.

Direction de la Sécurité sociale :

Mme Delphine ALBERT,

Commissaire aux Comptes :

M. Gwenaël LHUISSIER.

Excusé :

Contrôleur financier :

M. Didier JARNIGON, contrôleur budgétaire en Région Bretagne

SOMMAIRE

1.	APPROBATION DU PROCES-VERBAL DE LA SEANCE DU 17 DECEMBRE 2019.....	5
2.	ACTUALITES	5
3.	PRESENTATION DU COMPTE FINANCIER 2019.....	11
↵	BUDGET 2019 : RECOURS A LA FONGIBILITE ASYMETRIQUE	11
↵	PRESENTATION DU RAPPORT DE GESTION DE L'ORDONNATEUR.....	11
↵	PRESENTATION DU RAPPORT DE L'AGENT COMPTABLE	16
↵	PRESENTATION DU RAPPORT DE LA CERTIFICATION DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	18
↵	APPROBATION DE L'AFFECTATION DU RESULTAT 2019	21
4.	PROJET DE MOTION	22
6.	ÉCHANGES AUTOUR DU RAPPORT DE LA MISSION THIRIEZ SUR LA REFORME DE LA HAUTE FONCTION PUBLIQUE.....	30
4.	OFFRE DE FORMATION.....	42
↵	MODALITES DE SELECTION ET CAPACITE D'ACCUEIL EN M1 POUR 2020-2021.....	42
↵	MASTERS : PROPOSITION DE CRITERES D'EXONERATION DANS LE CADRE DE L'APPLICATION DES DROITS D'INSCRIPTION DIFFERENCIES.....	42
7.	QUESTIONS DIVERSES (DEMANDES LORS DU PRECEDENT CA).....	46
↵	INFORMATION SUR LA CONVENTION FINANCIERE RELATIVE AUX MODALITES DE VERSEMENT DE LA PARTICIPATION DES REGIMES OBLIGATOIRES D'ASSURANCE MALADIE AU FINANCEMENT DE L'ÉCOLE ENTRE L'ACOSS, LA CNAM ET L'EHESP EN 2020	46

(La séance est ouverte à 10 heures 32 sous la présidence de M. Debeaupuis.)

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

M. DEBEAUPUIS.- Bonjour à tous, je vous remercie de votre présence malgré les circonstances qui mobilisent le monde de la santé publique et tout le pays.

M. Debeaupuis fait le point des procurations.

Avec le directeur, nous avons été saisis d'une demande de quatre administrateurs pour ajouter à l'ordre du jour un projet de motion présenté par M. Combes, Mme Roussel, Mme Houzé et Mme Albagnac-Ricard. Notre règlement intérieur prévoit en son article 8 : « *L'inscription à l'ordre du jour de points nouveaux peut être proposée [...] avec les documents nécessaires [...]. Les membres du conseil d'administration sont informés par voie électronique de ces demandes. L'ordre du jour définitif est alors adopté en début de séance, par un vote à la majorité des membres présents et représentés.* ». Saisis de cette demande, souhaitez-vous dans notre séance d'aujourd'hui débattre de cette proposition de motion ? Si vous répondez « *non* », une discussion restera à tout moment possible ; si vous répondez « *oui* » à l'inscription à l'ordre du jour de notre conseil, je vous propose d'en débattre vers 13 heures 30 pour ne pas retarder la séance. C'est la première fois que cette initiative arrive, mais elle est prévue par le règlement intérieur, et je la sou mets à votre vote.

Le CA accepte l'inscription du projet de motion à l'ordre du jour. (1 abstention)

Arrivée de Mme Paoletti et de M. Fouéré.

M. DEBEAUPUIS.- Je salue les représentants des élèves qui terminent leur mandat : Mme Personnic et M. Targhetta, M. Passelaigue et Mme Lagoutte-Almaric. Les élections annuelles pour renouveler ces représentants sont organisées sur la période mars-avril par vote électronique pour deux sièges au conseil d'administration et un au conseil des formations. Nous vous souhaitons très bonne continuation, et vous remercions encore une fois pour votre engagement et votre présence active.

Tout d'abord, nous accueillons pour la première fois la représentante du Secrétariat général, Mme Paoletti, responsable du pôle Modernisation auprès de Mme Fourcade. Elle participera à notre conseil en qualité d'observatrice avec voix consultative ce matin, la représentation ministérielle étant en cours de réexamen en lien avec le toilettage du projet de décret. Merci à vous, Madame, nous avons déjà eu l'occasion d'échanger puisque vous avez pris temporairement le relais de Mme Quiot qui sera organisé au sein de votre pôle et du Secrétariat général, en lien avec la direction de la Sécurité sociale. Je remercie également Mme Albert ici présente en qualité d'observatrice également.

Enfin, l'arrêté désignant les membres du Conseil ayant été pris le 3 juin 2016 pour une durée de quatre ans, notre mandat se terminera le 3 juin prochain. Par la voix et la plume de son directeur, avec mon soutien actif, l'École souhaite toiletter le décret organisant son fonctionnement, notamment en rééquilibrant les représentations des personnels et étudiants et en simplifiant certaines représentations dont celle de l'État. Ces points ont été proposés, ils sont encore en cours d'examen, ils supposent un décret en Conseil d'État. Sur cette nouvelle base, l'École aura son élection interne à organiser comme tous les quatre ans, et cela prend un peu de temps aussi. C'est la raison pour laquelle, comme lors de la précédente fin de mandat, en vertu des possibilités offertes par le Code de l'Éducation, le directeur a proposé et confirmera — avec mon accord — aux deux ministères de tutelle son souhait de proroger le mandat de votre conseil jusqu'à ce que son renouvellement puisse être organisé sur la base d'un décret toiletté. Je suis à la fois désolé et ravi de continuer à vous mobiliser dans le cadre de votre mandat, et je vous propose d'assumer cette responsabilité prolongée de quelques mois. Par conséquent, nous vous proposons trois dates pour les prochains conseils d'administration au-delà du 3 juin : 1^{er} juillet (Rennes), 8 octobre (Paris), 17 décembre (Rennes). Nous pouvons répondre à vos questions ou commentaires en la matière, mais le calendrier et les opérations matérielles ne nous laissent pas trop le choix, nous avons pensé que le plus simple était

d'utiliser pour la seconde fois ces dispositions du Code de l'Éducation, c'est-à-dire prolonger le mandat du conseil d'à peu près six mois, voire un peu plus si c'était strictement nécessaire.

Pour alléger l'ordre du jour et laisser la place nécessaire à la discussion autour des propositions du rapport Thiriez, Laurent Chambaud diffère le point d'information n°5 de l'ordre du jour (Centre inter-État d'Enseignement supérieur en Santé publique d'Afrique centrale (CIESPAC) ; Dispositif inter-régional de Recherche, d'Évaluation et d'Expertise en Santé (DIREES) à un moment plus favorable.

1. APPROBATION DU PROCES-VERBAL DE LA SEANCE DU 17 DECEMBRE 2019

☒ Le CA approuve le procès-verbal de la séance du 17 décembre 2019 (1 abstention) (Délibération n°01/2020)

2. ACTUALITES

M. CHAMBAUD.- Nous avons plusieurs points d'actualité.

- *Mobilités et recrutements en cours*

Deux fiches de postes de responsables sont en cours de finalisation et de publication :

La première fiche est ouverte jusqu'à la fin de ce mois pour le remplacement du directeur du Laboratoire d'Études et de Recherche en Environnement et Santé (LÉRES), Philippe Quénel faisant valoir ses droits à la retraite. Ce poste est important pour l'École à la fois sur l'aspect Recherche et l'aspect Expertise. Nous espérons avoir des candidats de haut niveau pour le renouvellement de ce poste.

Par ailleurs, nous avons ouvert un poste de directeur du Développement et de la Formation Continue (DDFC). Cette nouvelle fonction stratégique se fera en collaboration avec la personne qui est actuellement en charge de cette direction, Catherine Éveillard-Hoang, et qui prendra le poste de directrice adjointe en charge de la gestion opérationnelle de la formation continue. Ce poste stratégique nous a semblé très important au vu de ce que nous avons mis dans le projet stratégique d'établissement (PSE) et des évolutions du domaine de la formation continue pour lesquelles l'École a vraiment besoin de cette réflexion et de cette vision stratégique sur toutes ces activités.

Au niveau de l'Institut du Management (IdM), nous avons appris récemment que le responsable de la filière des Directeurs d'établissement social, sanitaire et médico-social (D3S), Fernand Le Deun, a été nommé à la chefferie de l'établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD) de Quiberon (Morbihan). Il aura probablement à rejoindre ce poste à l'été 2020, et cela nous posera la question de l'évolution de cette responsabilité de la filière D3S.

- *Organigramme*

Trois motifs majeurs expliquent cette tentative de mettre plus en cohérence l'organigramme de l'EHESP avec les éléments abordés lors de la préparation du PSE :

- pour mettre en œuvre la recommandation formulée par le Haut Conseil de l'Évaluation, de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur (HCÉRES) lors de son évaluation de la fin de l'année 2018 qui demandait que la direction des Études et la direction de la Recherche soient mieux identifiées comme directions stratégiques au sein de l'École. Le bloc central montre une direction resserrée, identifiable avec le Directeur, la Secrétaire générale, la directrice des Études, le directeur de la Recherche, et le directeur de cabinet ;
- pour se conformer aux textes réglementaires d'un Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP), il est demandé que le chef d'établissement nomme un conseiller de prévention, placé sous son autorité et rattaché à la direction ;
- pour intégrer les évolutions récentes, nous avons modifié l'architecture du Centre d'Appui à la Pédagogie (CApP) en positionnant le service de documentation au niveau du Secrétariat

général pour le soutien aux activités de l'établissement. Puis, nous avons souhaité identifier la mission transversale « dématérialisation » puisque c'est un enjeu majeur pour l'École d'avancer plus rapidement, notamment sur la dématérialisation des services couverts par la Secrétaire générale et les processus afférents.

- *Département Santé-Environnement-Travail et Génie sanitaire (DSET & GS)*

Suite aux difficultés rencontrées depuis plusieurs mois dans ce département, j'ai demandé à Philippe Quénel une réflexion globale sur la façon dont l'École pouvait accompagner un de nos trois domaines prioritaires (Environnements et santé). Dans ce contexte, il a rendu son rapport à la fin du mois dernier, nous en avons discuté en comité de direction, puis il en a fait une présentation aux membres du Département lors d'une réunion à laquelle j'ai assisté.

Nous sommes dans une phase de recueil des avis et positionnements des membres de ce département, car je souhaite savoir ce que chacun désire par rapport à son inscription dans cette entité ou son désir d'être hébergé dans un autre département pour poursuivre ses activités. Selon moi, il est important de savoir comment faire vivre cette priorité sur les environnements et la santé de façon transversale dans l'École sachant que plusieurs recommandations de ce rapport sont valables pour les deux autres domaines prioritaires.

En effet, nous souhaitons que ces domaines prioritaires ne soient pas les domaines d'un département, mais de l'ensemble de l'École. Puis, nous aurons une réflexion sur ces propositions. Comme ce sujet est compliqué depuis de nombreuses années, nous statuerons sur l'existence d'un département spécifique thématisé « santé, environnement, travail, et génie sanitaire » ou sur d'autres modalités à trouver. Suite aux avis individuels recueillis (jusqu'à lundi prochain), une décision sera prise.

- *Labels*

Après le label *Bienvenue en France* (fin 2019), nous avons obtenu le label *Développement durable et responsabilité sociétale* (DD & RS) le 7 janvier 2020 pour quatre ans. Sans entrer dans le détail de ce label, son obtention est importante parce que nous avons souhaité inclure ce sujet dans notre projet stratégique de manière transversale. En tant qu'école de santé publique, il nous paraît difficile de ne pas être extrêmement impliqués sur les aspects de développement durable et de responsabilité sociétale. Cette démarche doit être extrêmement forte et transversale pour infuser dans l'ensemble des activités de l'École, et nous nous attachons à le montrer que ce soit en termes de formation, d'expertise ou de recherche mais aussi dans nos activités support (politique d'achat) et de vie de campus.

Arrivée de M. Schmid.

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

Plusieurs activités sont actuellement concernées par la vague B (Grand Ouest) et pour lesquelles nous sommes dans des phases d'auto-évaluation : le master Santé publique (Rennes) co-accrédité avec l'Université de Rennes 1 et l'Université de Rennes 2 ; le master Droit de la santé co-accrédité avec l'Université de Rennes 1 ; quatre écoles doctorales co-accréditées avec les partenaires de l'enseignement supérieur et de la recherche au niveau régional ; l'unité mixte de recherche (UMR) Institut de Recherche en Santé, Environnement et Travail (IRSET) et l'UMR Arènes.

Dans ce contexte, en réponse à une préoccupation souvent exprimée par les administrateurs, nous avançons de façon progressive et affirmée sur un projet de Recherches sur les Services et le Management en Santé (RSMS). En interne à l'École, la dynamique est forte sur le sujet avec un projet relativement bien abouti. Une question reste : dans quel contexte présenterons-nous ce projet ? Est-ce dans le cadre des deux UMR existantes ou sur des modalités différentes ? Nous sommes en pleine discussion et négociation.

Dans ce cadre, je souligne que nous avons eu des contacts à haut niveau avec l'Institut national de la Santé et de la Recherche médicale (Inserm) et le Centre national de la Recherche

scientifique (CNRS) : ces deux organismes de recherche ont montré un intérêt fort à ce que l'École travaille sur ces sujets et présente des propositions pour développer la recherche dans ce domaine extrêmement éclaté en France aujourd'hui. Les dossiers d'auto-évaluation seront présentés au conseil d'administration, après consultation des CF (masters) et CS (UMR), avant dépôt au HCERES.

- *Mission Claris*

J'ai été auditionné le 13 février par les membres de la mission nationale relative à la simplification et à la gouvernance hospitalières. Cette audition a duré plus de deux heures pour donner des éléments d'éclairage sur ce que fait l'École et comment nous pourrions accompagner des préconisations de cette mission.

- *Partenariats*

Au niveau local, nous avons récemment signé des conventions dans le cadre de nos partenariats stratégiques. Avec l'Agence régionale de Santé (ARS) Pays de la Loire, nous avons signé officiellement une convention-cadre le 24 janvier 2020. Cette convention est importante pour nous, à titre principal, puisque ce projet encadre cette coopération entre l'ARS Pays de la Loire et l'EHESP, ainsi que les demandes spécifiques d'appui à cette ARS. Puis, de la même manière, nous avons signé le 7 février une convention-cadre avec l'Université de Rennes 1 parce que nous avons de nombreuses activités communes. C'était début février au moment de la signature d'une convention entre l'Inserm et cette université en présence du président-directeur général de l'Inserm. Par ailleurs, nous avançons sur deux autres conventions importantes avec le Centre hospitalier universitaire (CHU) de Rennes et l'ARS de Bretagne. Cela donnera un environnement cohérent et visible de notre activité au niveau régional.

Au niveau national, des discussions ont démarré pour une convention-cadre avec l'Institut de Santé publique, d'Épidémiologie et de Développement de Bordeaux (ISPED), j'espère que nous la signerons prochainement afin que les deux pôles universitaires de santé publique soient liés.

- *Grande École des Solidarités*

Un projet a été lancé officiellement le 9 mars avec quatre structures du site de Rennes (Université de Rennes 2, Institut d'Études politiques de Rennes, ASKORIA (organisme de formation aux métiers de l'intervention sociale) et EHESP) : la Grande École des Solidarités (GES). Il répond à la volonté de mettre ensemble, de façon plus visible et plus articulée, toutes les formations du domaine des solidarités de nos établissements. Nous avons beaucoup discuté de ce que sont les solidarités, et nous pourrions en discuter avec les membres de cette instance, mais cela va dans le sens de : qu'est-ce qui fait le lien social ? Comment travailler ces aspects en termes de formation et de recherche ? C'est aussi l'occasion de faire reconnaître ce pôle important, non seulement au niveau régional, mais aussi national, voire international. Ce lancement a été réalisé avec des personnes impliquées au plan régional et des représentants de grandes structures nationales dans le domaine du social, de l'économie solidaire ou médico-sociale. Il nous paraît important que l'EHESP y soit présente, nous avons commencé à avoir des retombées très concrètes avec le lancement d'un projet de formation des *managers* dans le domaine des solidarités de 2 x 3 jours, avec l'idée de mettre en place un mastère spécialisé dans ce domaine.

- *International*

Lors d'une mission en Tunisie (début janvier), nous avons signé une convention-cadre de coopération dans le domaine de l'inspection contrôle en Tunisie. Nous constatons des demandes de plus en plus fortes sur ce sujet dans les pays du Maghreb et d'Afrique subsaharienne auxquelles nous espérons répondre, notamment pour la formation de hauts cadres ministériels de ces pays. Par ailleurs, malgré un climat politique assez complexe, nous sentons une très forte demande pour créer une école de santé publique en Tunisie en lien avec l'EHESP. Le bureau régional de l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) à Tunis est très

porteur par rapport à cette idée. Des déplacements étaient prévus au Bénin et en Tunisie pour asseoir ces éléments, mais le contexte actuel fait que nous avons décidé de surseoir aux déplacements non strictement nécessaires en dehors de l'Union européenne.

- *Réseau doctoral*

Les XI^e rencontres scientifiques ont été organisées les 3 et 4 mars à Marseille avec un temps fort sur : « Santé publique en Afrique : exemples d'actions et défis interdisciplinaires ». Le séminaire s'est très bien passé avec une réflexion assez forte sur le lien entre la France et la Méditerranée de façon générale.

- *Plateforme de candidatures en ligne*

Nous nous apprêtons à nous doter d'une plateforme de candidatures en ligne qui commencera par les masters (avril 2020), et que nous déploierons de façon progressive pour se finaliser en 2021 pour l'ensemble de l'offre de formation de l'École incluant ainsi d'autres inscriptions (élèves fonctionnaires, formation continue, colloques, demandes de bourses, etc.). Notre objectif principal est d'alléger les démarches des candidats, et nous espérons que cela apportera à l'École un gain assez important dans le traitement administratif des candidatures et l'automatisation des inscriptions. C'est important parce que cela se place dans la démarche de l'approche par compétences par bloc, avec la possibilité d'individualiser les parcours. Dans ce contexte, nous souhaitons que cette plateforme permette aux candidats de s'autopositionner afin de travailler sur cette individualisation des parcours.

- *Coronavirus*

Nous avons mis en place un dispositif de gestion interne avec une cellule de crise qui se réunit tous les jours pour faire un point de la situation et actualiser les consignes données par le ministère des Solidarités et de la Santé (MSS) et le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, et de l'Innovation (MESRI). Une personne de l'EHESP a été sollicitée pour rejoindre au moins pour un mois la cellule de crise nationale au sujet de la distribution des produits et des médicaments, et plusieurs enseignants à titre ponctuel pour répondre aux médias et pour appuyer de façon plus précise deux ARS (Bretagne, Île-de-France) pour des expertises en épidémiologie et en modélisation.

Mme DECOOPMAN.- Nous vous avons effectivement sollicités sur des modèles épidémiologiques très précieux, notamment d'impacts sur les réanimations.

M. CHAMBAUD.- C'est naturel que nous puissions aider et soutenir les efforts actuels. Par ailleurs, le CApP est mobilisé depuis plus de 15 jours avec le Centre opérationnel de la DGS et les sociétés savantes pour réaliser dans un temps record plusieurs capsules vidéo de 4 à 5 minutes à destination des professionnels de santé pour répondre à leurs demandes d'informations calibrées : qu'est-ce que le virus ? Quelle est la stratégie sanitaire ? Quels sont les équipements ? Comment gérer les cas ? Comment se préoccuper du transport ? Trois modules sont quasi finalisés et seront proposés pour validation au directeur général de la Santé, et probablement au ministre ; une autre sera prête d'ici la fin de la semaine. Nous sommes aux prises avec des situations très concrètes puisqu'une personne d'un de nos masters à Paris a été diagnostiquée positive au Coronavirus hier, nous gérons ce cas avec l'Université de Paris.

M. DEBEAUPUIS.- Merci, Monsieur le Directeur. Avez-vous des remarques à ce stade ?

M. COMBES.- Une des UMR, dont l'EHESP est tutelle, a décidé de ne pas rendre le rapport au HCÉRES en opposition à la loi de programmation pluriannuelle sur la recherche. Les membres du conseil d'administration méritent d'en être informés.

M. SANNIÉ.- Je voulais vous remercier pour cette présentation, et j'ai quelques questions.

Premièrement, en quoi les conventions au niveau régional sont-elles spécifiques en termes de contenu apporté par l'École (CHU de Rennes, ARS Bretagne) ? Pourquoi en faites-vous un axe d'action stratégique ? Vous en avez tiré le cap, mais sans entrer dans le contenu.

Deuxièmement, pourriez-vous faire un point des travaux en cours avec France Assos Santé ?

Troisièmement, les étudiants et futurs directeurs d'hôpital vivent en réel la crise du Coronavirus, mais en quoi constitue-t-elle aussi un exercice de pratique très direct dans leur futur métier ? Avez-vous eu des retours des travaux déjà engagés sur la manière d'apprendre à gérer des crises de ce type aux futurs directeurs ? Comment cela s'intègre-t-il dans la pédagogie ? Est-ce trop tôt pour le faire ? Je me disais que c'était très formateur.

M. CHAMBAUD.- Je n'ai pas eu le temps d'entrer dans le détail des conventions, mais j'ai spécifié que nous avons mis en place une convention-cadre avec ces structures. Au-delà des activités et des conventions spécifiques que nous avons avec ces structures, mais l'EHESP a ressenti un besoin — également partagé par les autres — d'avoir des conventions-cadres pour abriter l'ensemble des activités, et repérer les acteurs majeurs avec lesquels nous souhaitons fonctionner au niveau régional. De même, nous travaillons sur plusieurs sujets particuliers avec l'ISPED, mais nous avons pensé de façon conjointe que c'était important de les asseoir avec une vision plus large reprenant l'ensemble des activités spécifiques que nous voulons mettre. C'est une forme de « repérage » de nos partenaires majeurs au niveau régional et au niveau national, notamment avec l'ISPED de Bordeaux. Le contenu n'est pas particulier ; s'il est déjà présent, cela nous permet d'aller plus loin.

M. SANNIÉ.- Cela vous permet de mettre sous la même entité juridique l'ensemble des activités et de les recenser.

M. CHAMBAUD.- Et de regarder régulièrement un programme d'activités.

Ensuite, nous avons eu des contacts étroits avec le président de France Assos Santé pour voir comment avancer sur des projets spécifiques. Je ne l'ai pas mentionné parce que nous tentons de créer au moins deux événements ensemble :

- nous aimerions lancer une réflexion avec France Assos Santé et la Conférence des Présidents d'Université (CPU) sur le rôle des patients, des usagers, des experts « profanes » dans les formations des soignants (médecins, infirmières, paramédicaux et professions médicales) et dans celles que nous abritons à l'École. Quelle est la place et comment peut-on développer cet aspect spécifique de travail avec des personnes qui ont expérimenté la maladie, la dépendance, les modalités de passage dans les institutions sanitaires et médico-sociales ? Ce projet est lancé, mais la difficulté est qu'il en existerait un au MESRI dont le but est le même. Il faut que nous nous articulions avec cette mission qui aurait démarré et notre volonté à tous les trois (EHESP, France Assos Santé et la CPU) de travailler sur ces projets ;
- nous avons lancé des pistes pour avoir plus de liens dans le cadre de stages entre France Assos Santé et l'École. Il nous est apparu intéressant, de part et d'autre, de voir comment renforcer nos liens avec des stagiaires qui iraient à France Assos Santé.

Par ailleurs, nous avons des relations avec le président de la Conférence régionale de Santé et de l'Autonomie (CRSA) de Bretagne au sujet d'un projet qui, bien qu'en gestation, montre cette volonté de travailler avec les associations d'usagers.

Enfin, pour conforter ce que vous avez dit au sujet du Coronavirus, nous sommes en plein dedans, mais les enseignants et les enseignants-chercheurs sollicités m'ont dit à titre personnel que, de toute façon, ce qui était en train d'être réalisé serait probablement du matériel pédagogique parce que nous vivons une situation très inédite.

Mme ROUSSEL.- J'ai une question qui porte sur le début de votre présentation. J'ai été saisie par plusieurs enseignants et ingénieurs de recherche sur l'avenir du directeur de la Recherche actuel. Plusieurs ont le sentiment qu'il n'est pas très loin de quitter son poste, mais vous n'avez pas du tout évoqué cette question. Pouvez-vous nous en dire un peu plus ?

Mme PERSONNIC.- Je ne suis pas sûre d'avoir compris : une fiche de poste sera-t-elle publiée pour le poste de M. Le Deun ? Ensuite, les élèves sont très sollicités et, par rapport aux rassemblements de la semaine prochaine, plusieurs d'entre eux souhaitent rester sur leur lieu de stage, en renfort, dans les établissements autonomes de petite capacité.

M. LE RAT.- Un point a été abordé en début de présentation concernant le DSET. Je souhaite rapporter à l'ensemble des élus ici présents la teneur des discussions tenues en comité technique lorsque ce sujet a été présenté et abordé.

M. Chambaud a expliqué que les collègues de ce département devront se positionner individuellement sur l'endroit où ils souhaiteraient aller, mais c'est lié à une très vieille histoire. Ce département a connu énormément de tensions, et nous comprenons pourquoi l'institution en est arrivée à ce stade. M. le Directeur a fait référence au rapport de Philippe Quénel en association avec plusieurs représentants de ce département qui met en perspective plusieurs points-clés, il est intéressant eu égard à ces questions de santé environnementale.

Néanmoins, ne faudrait-il pas attendre un peu avant de « vendre le département à la découpe » ? Pourquoi envoyer les enseignants-chercheurs dans les autres départements alors que l'École a identifié dans son Contrat d'Objectifs et de Performance (COP) trois axes-clés : la santé environnementale, les politiques publiques, et les recherches en *management* en santé ? Durant cette période, les choses se recomposent ; Simon Combes faisait référence à l'UMR Arènes qui ne souhaite pas déposer le rapport HCÉRES. Si on dépasse cette question, on se rend compte que la dimension Recherche sur les services et le management en santé est un objet-clé pour l'École tout comme les politiques publiques et les questions de santé environnementale, on retombe sur les trois axes. Ne pourrait-on pas attendre un peu pour voir si l'on se sépare définitivement d'un département historique et clé de l'École ? D'autant plus qu'il est appuyé sur une des plus grosses UMR de France, voire d'Europe : l'IRSET qui traite des questions de santé environnementale.

Le président a proposé aux élus de cette instance de reculer notre potentiel départ au mois de décembre vu les actualités qui risquent d'avoir un impact sur l'organisation actuelle de l'École (rapport Thiriez, etc.). N'est-il pas urgent d'attendre avant de demander aux collègues de se positionner individuellement ? Nous avons l'impression de fixer sur un *cluster* sans interroger l'organisation générale de notre structure. Je souhaitais porter à la connaissance des membres du conseil d'administration ces éléments de discussion que nous avons eus en comité technique parce que tout cela entre en résonance avec nos discussions du jour.

M. DEBEAUPUIS.- Monsieur Chambaud, je vous propose de faire une réponse brève. S'il faut revenir sur ces sujets, nous les aborderons plutôt cet après-midi.

M. CHAMBAUD.- Le directeur de la Recherche fera valoir ses droits à la retraite cet été, et nous devons probablement organiser un intérim. Sur le plan statutaire, il est à l'Inserm, c'est-à-dire qu'il réalise son activité de directeur de la Recherche à partir de son poste Inserm. Or, nous devons respecter un plafond d'emploi, et ce n'est pas simple de gager un de nos postes pour celui-là. Je souhaite que nous prenions un temps de réflexion, collectivement, pour travailler ce point, car nous avons absolument besoin de ce poste à quasi plein temps.

Deuxièmement, chaque fois qu'une personne part, une réflexion est conduite par la directrice des Études et le directeur de la Recherche : faut-il remplacer la personne ? De la même manière ? Sur le même périmètre ? Or, ce poste de responsable de cette filière peut être affecté par une proposition du rapport Thiriez sur la fusion les corps de directeur d'établissement social, sanitaire et médico-social (D3S) et directeur d'hôpital (DH).

Concernant les rassemblements, nous pourrions en reparler de façon bilatérale, mais cela concerne typiquement la gestion de la crise Coronavirus. Je comprends très bien le positionnement de certains établissements médico-sociaux qui, vu les nouvelles recommandations, ne veulent pas accepter de personnes, mais nous avons aussi nos propres exigences pédagogiques. Nous allons voir comment balancer entre les deux, et c'est loin d'être simple.

Enfin, je constate que la notion très épidémiologique des *clusters* est passée dans le langage courant avec quelques évolutions. Il n'est absolument pas question de « vendre à la découpe » le DSET, mais d'avoir une bonne idée de ce que ces personnes souhaitent. Il est peut-être « urgent d'attendre », mais cela fait des années qu'elles patientent et que l'on me demande de

prendre une décision à ce sujet. Il faut faire les choses avec rapidité mais sans précipitation. Nous aurons d'autres occasions de parler de ce calendrier.

3. PRESENTATION DU COMPTE FINANCIER 2019

M. SABIRON.- Nous présentons désormais le compte financier 2019 avec deux volets : nous vous expliquerons dans quelle circonstance nous avons actionné la fongibilité asymétrique en fin d'exercice ; le rapport de gestion sera complété par celui de l'agent comptable.

↳ *Budget 2019 : recours à la fongibilité asymétrique*

- *Rappel des concepts GBCP*

Le rapport de l'ordonnateur aborde les aspects budgétaires, c'est-à-dire les recettes encaissées de l'exercice (RE), les autorisations des engagements pris par l'établissement (AE), et les crédits de paiement (CP), c'est-à-dire les montants décaissés suite aux AE. La présentation sera à ce stade purement budgétaire.

- *Chronologie du budget 2019*

Un budget est composé d'une phase de préparation, d'une phase d'exécution et d'une phase de clôture. Il a été préparé en octobre 2018 et a été matérialisé par le débat d'orientations budgétaires discuté dans cette assemblée. Après un premier refus, la seconde version a été votée au mois de février 2019 ; un budget provisoire a été établi entre le 1^{er} janvier et le 8 février. Nous avons fait un budget rectificatif (octobre) et nous avons actionné une fongibilité asymétrique en fin d'exercice lors des dernières opérations de clôture. Comme il se doit, nous vous présentons dans les 75 jours suivants, c'est-à-dire aujourd'hui, le compte financier avec l'ensemble de ces éléments.

Nous avons actionné la fongibilité parce que nous avons requalifié deux opérations de fonctionnement en investissement les derniers jours de l'année 2019. Comme nous n'étions pas dans les délais pour vous présenter un budget rectificatif (BR), la fongibilité autorisée pour cette année a été utilisée, et nous sommes passés par l'avis favorable du contrôleur budgétaire en Région. Ces deux opérations (plateforme, travaux de désamiantage) représentent 45 000 €, soit 0,07 % du budget. Notre budget Investissements étant calculé au plus juste, nous avons basculé ce montant de l'enveloppe Personnel à l'enveloppe Investissement en AE et en CP, mais à indicateurs budgétaires constants, le solde budgétaire et l'ensemble des éléments indicateurs patrimoniaux (résultat comptable ou trésorerie) restent inchangés. Par conséquent, suite à cette opération mineure, toute ma présentation se base sur des éléments de référence qui intègrent ce mouvement de 45 000 €. Cette fongibilité est une opération purement technique, presque anecdotique, mais nous avons le devoir de vous la présenter comme prévu réglementairement.

↳ *Présentation du rapport de gestion de l'ordonnateur*

La présentation reprend celle du budget initial (BI) 2020, car elle avait permis de vous éclairer un peu plus sur le lien entre nos activités et son expression financière.

- *Les recettes*

Sans surprise, la structure de nos recettes est la suivante : dotation Assurance Maladie, dotation MESRI, et contributions (73 %) ; ressources propres pluriannuelles qui ont des impacts sur les flux recettes/dépenses qui varient beaucoup d'un exercice sur l'autre (14 %). Au total, nous avons réalisé 104 % de notre objectif. Cet élément positif nécessite quelques explications. Ces +4 % représentent 2,4 millions de recettes de plus que prévu.

Cette augmentation ne s'explique pas par le montant des contributions qui est à peu près identique à celui des années précédentes, mais par deux éléments :

- le processus de recouvrement a été largement amélioré durant l'exercice conjointement par l'Agence comptable et l'ordonnateur. Le mécanisme a été beaucoup plus pertinent avec des actions très coercitives par rapport à certains mauvais payeurs. Nous avons titré ce qui était

prévu, c'est-à-dire que la prévision était sincère. Puis, nous avons rattrapé de l'encaissement que nous aurions dû avoir lors des exercices antérieurs. Le surplus de recettes de cet exercice est donc non reconductible, et cela veut dire que nous aurions dû avoir des résultats un peu meilleurs les années antérieures si le processus avait été aussi performant que cette année ;

- l'opération de régularisation des contributions avait permis de retrouver plus de 70 établissements dans le spectre des contributeurs au titre de 2019 et des 4 années précédentes. Nous avons finalement encaissé beaucoup plus vite que prévu avec 315 000 € au lieu de 74 000 €. Comme nous avons eu ces recettes en 2019 au lieu de 2020 comme prévu, il faudra donc ajuster le budget 2020 en conséquence. C'est le principe des vases communicants entre les deux exercices.

Cette augmentation des recettes est due essentiellement à : un élément de rattrapage de recettes antérieures, de meilleurs rapprochements dans les procédures techniques, et d'anticipations.

Les recettes sur ressources propres pluriannuelles sont ventilées entre :

- les activités de recherche (Bureau d'Aide aux Contrats) : 300 000 € figuraient dans les comptes au 31 décembre 2018, mais ils n'avaient pas été rapprochés du titre. Le lien entre le titre et l'encaissement a été matérialisé en 2019, et ces 300 000 améliorent le résultat ;
- les activités d'expertise (LÉRES) : des actions très coercitives (avis à tiers détenteur) du précédent agent comptable ont un peu « secoué » notre client, nous avons récupéré une somme importante (350 000 €), cela prouve que cela fonctionne ;
- les activités internationales (DRI) : la prévision a été exécutée malgré quelques aléas de gestion entre projets.

C'est surtout le mécanisme de recouvrement qui est le facteur déterminant pour cette année.

Les autres recettes sont les suivantes :

- formation continue : la prévision a été exécutée à 99 % ;
- hôtellerie : la mise en place du service aux usagers permet d'encaisser au départ des hébergés et évite une chaîne de recouvrement fastidieuse pour des sommes faibles ;
- refacturation des locaux : nous refacturons les coûts à l'IRSET et au PRES qui sont hébergés dans nos locaux. Selon un principe budgétaire de base, nous avons toujours été prudents. Finalement, ces recettes ont été supérieures aux prévisions (+86 000 €). Ces montants sont mineurs par rapport à ceux des contributions.

En résumé, cette augmentation des recettes provient du processus de recouvrement et du rattrapage de recettes.

- *Les dépenses (AE)*

Nous avons exécuté à 97 % le budget. Depuis la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP), les taux sont en légère baisse, mais la moyenne est très élevée. C'est très positif étant donné que la circulaire Opérateur qui cadre les aspects financiers des établissements indique qu'il faut une exécution supérieure à 90 %. Si l'on est en dessous de façon régulière, c'est que l'on a un souci. En tout cas, ce taux très élevé prouve notre sincérité budgétaire.

- *Les dépenses (CP)*

Le taux d'exécution est plus faible (94 %), soit 3,5 millions à 3,6 millions n'ont pas été exécutés sur une base de plus de 60 millions. La partie Investissements est mise de côté, car les masses sont très faibles comparativement aux deux autres lignes. Les plus gros écarts concernent la ligne Personnel et la ligne Fonctionnement. Deux axes de progrès ont été identifiés en interne pour améliorer la prévision. La courbe n'a pas vocation à se prolonger vers le bas, elle est un peu liée aux circonstances. Des éléments de reprogrammation ne se retrouveront pas ; les taux restent encore extrêmement forts.

- *Les dépenses de personnel (CP)*

Deux indicateurs sont utilisés pour les dépenses de personnel : euros et effectifs. L'enveloppe de près de 46 millions a été exécutée à 98 %, soit 1 million d'écart.

- Les dépenses de personnel sous plafond

Le plafond MSS est à 297 emplois pour cet exercice, et au 31 décembre, on compte 297 ETPT. Cependant, du fait des décalages dans les dates effectives de départ, les effectifs moyens s'établissent à 299,27. Par conséquent, l'année 2020 a débuté avec un petit handicap. En euros, près de 98 % de l'enveloppe de 20 millions sont consommés. L'écart est dû au prélèvement à la source non intégré : le décaissement étant opéré le mois suivant, le prélèvement à la source du mois de décembre est bien identifié dans nos comptes, mais il ne sera décaissé qu'au mois de janvier. Pour 2019, le décalage d'un mois représente 13 % de la somme, soit 130 000 €, mais il ne sera pas retrouvé les années suivantes où l'on aura toujours 12 mois sur une année pleine.

Le plafond MESRI est stable depuis 2017 avec 22 emplois, il est respecté avec 21,13 ETPT. L'écart est simplement lié au décalage d'un recrutement d'un professeur qui est arrivé un peu plus tard que prévu. Au titre du principe de prudence, des dates d'arrivée plus tôt sont utilisées pour sécuriser, et le contraire pour celles des départs.

Ces deux plafonds ont une contrainte en euros et une en effectifs.

- Les autres dépenses de personnel

Au niveau des ETPT hors plafonds, c'est-à-dire sur ressources propres, on voit :

- une augmentation des contrats sur convention de formation continue en lien avec l'activité et la typologie des formations proposées, aux ressources nécessaires pour assurer ces activités ;
- une baisse des contrats de recherche à cause d'un « creux », mais c'est en train de repartir grâce à de nombreuses réponses à projet. De toute façon, comme c'est financé, ce n'est pas un souci pour l'établissement, cela ne joue pas sur son déficit structurel.

L'enveloppe consacrée à la rémunération des élèves (18 millions) a été presque entièrement consommée avec quelques variations du fait d'une baisse des effectifs AAH et D3S sur la dernière promotion. Par ailleurs, les coûts moyens sont stables, ils nous permettent de sécuriser notre prévision financière.

L'enveloppe consacrée aux vacataires est stable et plafonnée, il restait 60 000 € sur cette ligne en fin d'année. Quelques décalages demeurent, mais la masse étant plus faible, l'écart n'est pas significatif.

Les autres dépenses de personnel ne sont pas des éléments de salaire, elles concernent notamment le contrat de concession de la restauration. Les décaissements n'étant pas arrivés tout de suite, ils seront programmés pour 2020 comme il se doit.

- *Schéma de l'évolution pluriannuelle : les dépenses de personnel (CP)*

Le schéma montre l'inflexion générale qui matérialise les éléments évoqués. La partie « Personnel sous plafond et divers » connaît une légère inflexion qui est la matérialisation en euros des efforts consentis les années antérieures de nos réductions d'effectifs.

L'axe de progrès dans le travail budgétaire est le suivant : la prévision est très fine avec un découpage encore plus fin par population, des marges de manœuvre sont prises sur chaque ligne. Il faut anticiper les aléas par des marges de sécurité, mais en les cumulant, le risque n'est pas mutualisé, c'est une somme de risques. Nous avons des pistes de travail pour améliorer tout cela dans le courant de l'exercice 2020 : les taux seront toujours très élevés, mais l'impact en euros sera meilleur, et la sincérité sera améliorée.

- *Dépenses de fonctionnement*

L'analyse de l'enveloppe Fonctionnement affiche à la fois les AE et les CP. En AE, 92 % de l'enveloppe a été réalisée ; en CP, 84 %. La présentation comporte quatre grands blocs :

- les indemnités versées aux élèves hospitaliers, compensées à partir de 2020 dans la dotation ;
- les dépenses sur ressources propres pluriannuelles qui sont soumises à des flux et reflux de recettes et de dépenses peuvent avoir un impact significatif sur le solde budgétaire, mais étant équilibrées sur la vie de chacun des projets, elles n'impactent pas au long terme la santé financière de l'École ;
- les dépenses récurrentes ;
- quelques aléas de gestion.

Nous avons un peu minoré les indemnités versées aux élèves hospitaliers dans le BI 2019, puis ajouté près de 285 000 € au BR. Nous finissons en dessous du trait à 2 519 000 €. Cela fluctuera, mais cela ne jouera pas sur notre résultat. À partir de 2020, ce sera sécurisé.

Les dépenses sur ressources propres pluriannuelles ont été inférieures de 10 à 15 % à la prévision (3,2 millions) : les dépenses pour le BAC et pour le LÉRES sont inférieures à cause de la vie des projets. En effet, c'est la vie du projet qui fait que cela accélère ou que cela freine, et nous anticipons toujours les dépenses en pensant qu'ils démarrent assez vite, mais ils mettent un peu plus de temps pour se lancer ou connaissent des aléas de gestion. Les dépenses non reconductibles concernent le fonctionnement de la restauration. La petite ligne sera déportée en 2020.

C'est au niveau des dépenses récurrentes que nous avons identifié un deuxième axe de progrès. Nous aurions pu anticiper certains reports d'activités au moment du BR. Les requalifications en marché annuel ne sont pas prévisibles, les déroulés de dépenses se font à des rythmes différents selon le type de contrat ou de marché lancé *in fine* alors que ce n'était pas forcément la situation envisagée au moment du budget. Par contre, dans le cadre du dialogue de gestion infra-annuel avec les centres de responsabilités, nous constatons que certains départements ont toujours tendance à prévoir un peu large, mais pour des raisons techniques, de disponibilité de ressources, des aléas, la dépense n'est pas réalisée alors qu'il serait possible de mutualiser globalement des réserves au niveau de l'établissement au lieu de les additionner un peu partout. Il serait ainsi possible de les restituer et de les déployer. Nous menons un travail très fin avec tous les secteurs concernés pour en tirer des conséquences sur le budget 2020 si nécessaire.

L'écart entre AE et CP, c'est-à-dire entre ce qui a été engagé et ce qui a été décaissé, est de 1 million. Il réside dans un sujet : le marché des déplacements professionnels. En effet, nous avons près de 18 mois de retard de paiements auprès de l'Union des Groupements d'Achats publics (UGAP) pour des raisons techniques, relationnelles et commerciales. Nous savions que nous allions travailler très fort en fin d'année pour résorber une partie, et nous avons prévu de reporter 760 000 € pour régulariser ces factures sur le BI 2020, et c'est ce que vous avez voté en décembre dernier. Finalement, nous aurons besoin de 675 000 €. Nous avons toujours du retard, mais nous avons tout prévu au budget comme si nous allions tout régulariser par mesure de prudence ; finalement, nous reportons 675 000 €. Nous procéderons à l'ajustement nécessaire au moment du BR 2020.

Le reste correspond à des engagements tardifs. Nous les avons identifiés relativement facilement : ce sont beaucoup de maintenances, de contrats divers et variés, de mises à disposition de personnel. Ces dépenses sont engagées avec nos fournisseurs, et elles ne seront dénouées qu'en 2020 selon le principe de vases communicants. Nous n'avons pas de problème pour décaisser les sommes début 2020 eu égard à notre rythme de dépenses en début d'exercice, nous sommes tranquilles jusqu'au mois d'octobre. Par contre, nous procédons au pilotage de cela pour réajuster notre budget au moment du BR si nécessaire en fonction des autres éléments qui pourraient aller dans le sens contraire si l'on a de nouvelles dépenses par exemple.

- *Focus sur les opérations pluriannuelles*

Il s'agit de regarder l'ensemble des encaissements et des décaissements sur les trois enveloppes (BAC, LÉRES, DRI). Nous avons prévu 7,5 millions de recettes pour 6 millions de dépenses, soit +1,4 million de recettes pour l'exercice. Avec le rattrapage des recettes, nous avons eu plus de recettes que prévu et un peu moins de dépenses que prévu. Finalement, nous finissons avec une marge de 2,6 millions. Il ne s'agit pas d'une marge au sens résultat sur l'opération, ce décalage entre recettes et dépenses à un moment donné provient de reprogrammations, de recettes qui arrivent plus tôt que prévu, etc. Nous avons identifié tout cela dans le détail, et nous recalons le budget 2020.

Par conséquent, je maintiens mon commentaire des fois précédentes : en 2019, nous avons prévu de finir avec +1,4 million de recettes que de dépenses, et nous finissons à 2,6 millions. C'est significatif dans la lecture du budget, il faut le sortir de l'approche globale, en dehors de ces activités qui connaissent beaucoup d'aléas, pour vraiment voir le cœur du réacteur de l'École. Il est donc important de l'identifier et de savoir le mesurer. Ensuite, c'est un élément qui reste vertueux pour l'École, cela prouve que, pour les années écoulées, toutes choses égales par ailleurs, à niveau d'activité équivalent, nous avons toujours un peu plus de recettes que de dépenses sur un exercice donné. C'est un côté vertueux pour notre trésorerie.

- *Les dépenses d'investissement*

Cette enveloppe est cadrée par les dépenses d'investissement qui sont prédéterminées dans le plan pluriannuel d'investissements (document annexe du COP) à quelques ajustements marginaux. 98 % de l'enveloppe ont été réalisés. En CP, la réalisation est moindre à cause d'engagements tardifs qui auront leur décaissement l'année prochaine, mais ce ne sont pas des sujets de fond. Pour mémoire, les centres de responsabilités sont classiquement localisés au LÉRES (équipements d'expertise), à la direction du Patrimoine et de la Logistique (DPL) pour l'immobilier, à la Direction des Systèmes d'Information et de Télécommunication (DSIT) pour le système d'information, au CApP (équipements pédagogiques), etc.

- *Le solde budgétaire*

L'ensemble de ces flux se synthétise comme suit. Au dernier BR (incluant la fongibilité), nous avons prévu -1,4 million, c'est-à-dire moins de recettes que de dépenses. *In fine*, nous finissons à 4,6 millions, soit un écart entre la prévision et la réalisation de 6 millions :

- +2,4 millions en recettes (processus de recouvrements, contributions régularisées, activités pluriannuelles) : sur les 2,3 millions, 2 millions concernent du rattrapage, c'est-à-dire que nous aurions dû les avoir lors des exercices précédents. La différence de 300 000 € est moindre, et ces éléments ne font porter aucun risque sur le niveau de recettes de l'École ;
- +3,6 millions en dépenses : 1 million concerne la ligne Personnel, et cela constitue un des axes de progrès en mutualisant les risques tout en restant prudents. En effet, il serait catastrophique de ne pas pouvoir verser la paie de décembre parce qu'il manque 1 € sur le budget. C'est pourquoi il faut toujours garder des marges de manœuvre pour passer le cap du 31 décembre, il ne faut pas viser 100 % par le haut, mais par le bas avec des marges de manœuvre.

Au niveau du Fonctionnement, nous avons plusieurs décalages de CP pour plus de 1 million (le marché de déplacements, autres décalages). L'axe de progrès portera sur les non-réalisations, nous connaissons les projets déplacés : pourquoi ? A-t-il été surestimé ? De quelle manière a-t-il été déplacé ? De quelle façon sera-t-il découpé ? Les activités pluriannuelles ont déjà été largement évoquées, et il reste près de 69 000 € au niveau des indemnités versées aux élèves. Quant à l'investissement, il s'agit purement de reports, les opérations prévues ont été engagées, mais elles sont en crédit de paiement, et nous les retrouverons en 2020.

Au final, si l'on enlève les 2 millions de recettes rattrapés qui auraient dû paraître dans des exercices antérieurs et les reprogrammations, la « marge d'erreur » réelle est de 1,5 million

globalement sur un budget de 62 millions, c'est-à-dire que c'est un montant raisonnable compte tenu des difficultés d'anticiper tous ces éléments.

En résumé, d'un point de vue budgétaire, nous avons réussi à identifier tous ces éléments. Le principe de prudence nécessite d'avoir des marges de manœuvre, notamment pour la masse salariale (enveloppe Personnel). Les taux d'exécution sont extrêmement fins. La vision budgétaire introduite par la GBCP est intéressante, c'est proche d'une comptabilité de caisse, mais elle doit être complétée par une comptabilité patrimoniale. Vous disposerez ainsi d'une vision financière, c'est-à-dire budgétaire et patrimoniale, qui vous rassurera par rapport à tout ce qui a été annoncé au moment du COP sur la trajectoire économique de l'École.

M. DEBEAUPUIS.- Le mot répété pour différentes raisons par M. Sabiron est « *décalage* », c'est-à-dire que nous n'avons pas d'écart significatif par rapport à ce qui a été présenté jusqu'à présent, y compris dans le cadre du BR, ce sont des décalages de recettes ou de paiements sur 2020 ou en pluriannuel. Ces dépenses seront a priori décaissées, sauf peut-être quelques marges de précaution qu'il a évoquées.

↳ *Présentation du rapport de l'agent comptable*

- *Le résultat patrimonial*

Mme DOUSSOT-ÉCUER.- Le début de la présentation est l'occasion d'un rapide rappel sur le passage du solde budgétaire au résultat patrimonial. De manière très schématique, nous avons la passation de certaines opérations, notamment les dotations et reprises aux amortissements, les dotations et reprises aux provisions, les charges constatées d'avance, les produits à recevoir, etc.

- *Sommaire*

Je vous présente classiquement une analyse de l'activité, un focus sur l'investissement et le bilan, avant de synthétiser le regard que je porte sur la situation financière de l'établissement.

- *Les produits (60 137 k€) : en diminution de 2 %*

Nous avons plusieurs faits significatifs sur cette baisse de produits de 2 %. Tout d'abord, nous retrouvons une comptabilisation au titre des subventions perçues (EuroPubHealth) de plus de 1 million, montant que nous n'avions pas en 2018, soit un accroissement à +22 % les produits sans contrepartie directe. Ensuite, nous notons une diminution des produits constatés au titre de la formation continue. Néanmoins, comme nous retrouvons le niveau constaté au cours des exercices 2017 et 2016, nous avons considéré que c'est au cours de l'année 2018 que des produits exceptionnels avaient été constatés après analyse. Nous retrouvons plusieurs éléments concernant la formation : des formations bisannuelles présentes en 2018 et absentes en 2019, d'autres recettes sur formation continue comme GHT pour lesquelles d'importants produits ont été constatés en 2018, et nous ne les avons pas retrouvés en 2019. Nous notons quelques baisses d'effectifs au titre de FAE (fins de dispositifs).

Plusieurs éléments comptabilisés en 2018 n'ont pas été retrouvés en 2019. Outre cette diminution de la formation continue, nous retrouvons une légère augmentation des droits de scolarité, une diminution des produits et des prestations du LÉRES, une augmentation des prestations de recherche.

En revanche, nous avons une diminution nette des autres produits de gestion et produits d'exploitation divers. Cela s'explique également puisque, en 2018, nous avons une recette « exceptionnelle » avec le reversement d'un trop versé autre titre de FEH pour 832 000 € comptabilisés en 2018. Nous retrouvons donc un niveau similaire à celui connu en 2017.

- *Les charges (62 715 k€) : en diminution de 0,25 %*

Nous avons une diminution de 3,45 % au titre des achats et des consommations des biens ou services de l'année. En revanche, nous avons une augmentation des autres charges de fonctionnement : une augmentation des redevances pour concession (brevets, licences

informatiques) et des annulations de titres sur exercice antérieur (rattrapage sur les opérations de recouvrement, examens de contestations émises sur des titres sur exercice antérieur aboutit à plusieurs annulations pour plus de 130 000 €, d'où l'augmentation sur les autres charges de fonctionnement.

- *Le résultat de -2 578 k€ génère une CAF négative de -27 k€*

Le résultat au titre de 2019 est de -2 578 000 € sachant que le résultat constaté au titre de 2018 était de -1 040 000 €. Cette augmentation s'explique par le titre exceptionnel de 832 000 €. Sans lui, le résultat se serait situé entre 2 200 000 € et 2 300 000 €.

Ce résultat génère une capacité d'autofinancement (CAF) négative de -27 000 €, c'est-à-dire une insuffisance d'autofinancement par rapport à l'année dernière (+530 000 €). Deux méthodes permettent de calculer la CAF : la méthode soustractive ou la méthode additive. Sans entrer dans le détail, l'une part de l'excédent brut d'exploitation ou de l'insuffisance brute d'exploitation tandis que l'autre part du résultat net comptable. Que ce soit par l'une ou l'autre des méthodes, on arrive fatalement à une CAF de -27 000 €. Pour rappel, la CAF est la ressource (ou l'insuffisance de ressource) dégagée par l'exploitation, et elle permet (ou pas) d'envisager un programme d'investissement.

- *Le tableau de financement (TF1) fait apparaître un apport de FDRNG de 170 k€*

Le tableau de financement fait apparaître un fonds de roulement net global de 170 000 €. Même si la CAF est de -27 000 €, d'autres ressources sont à noter, en particulier le rattrapage sur contributions sur exercices antérieures et 157 000 € au titre de la formation continue (Assistance publique des Hôpitaux de Paris (APHP), soit un montant « autres ressources » de 946 000 €. Le solde par rapport à 950 000 € est composé de recettes d'investissement marginales et reliquataires, notamment les prêts au personnel. Sans ces ressources exceptionnelles, au sens non durable, au titre de l'exercice 2019, on n'aurait pas un apport au fonds de roulement de 170 000 €. Il est important de noter que c'est non structurel.

- *753 k€ de dépenses d'investissement en 2019*

Ces dépenses sont inférieures à celles engagées en 2018 (1 600 000 €). Les investissements réalisés en 2019 sont : les équipements scientifiques (330 000 €, soit 44 %), les constructions et les aménagements (193 000 €, 26 %), les matériels informatiques (141 000 €, 19 %).

- *Un bilan équilibré à 55 096 k€ au 31/12/2019*

Nous avons un fonds de roulement net global (11 856 k€) et une trésorerie (13 081 k€). Il est important de noter que le besoin en fonds de roulement est négatif cette année (-1 225 k€).

- *Un besoin de fonds de roulement négatif -1 225 055 €*

Des faits significatifs ont généré ce besoin en fonds de roulement négatif et c'est une bonne chose en termes de trésorerie et de financement pour l'établissement.

- *Une amélioration du recouvrement*

Ainsi, nous avons une amélioration du recouvrement : l'encours clients a évolué à la baisse en 2019 en passant de 7,7 millions à 5,2 millions, et cela a amélioré la trésorerie et le besoin en fonds de roulement de l'établissement. L'activité de recouvrement a été fortement réactivée sur le plan du recouvrement amiable et du recouvrement contentieux, et ces mesures se poursuivront au cours de l'année 2020 puisque l'encours client reste encore important au regard des années précédentes. Cela a abouti à une variation de trésorerie positive en 2019 (+3 104 000 € au 31 décembre 2019).

- *Une variation de trésorerie de +3 104 k€ au 31/12/2019*

Ce qui a été présenté avant explique cette variation positive, à savoir : l'amélioration du recouvrement, les avances versées pour les conventions de recherche et les conventions de formation. Nous avons eu un élément notable cette année : le remboursement d'une avance

consentie aux Presses de l'EHESP il y a quelques années (525 000 €) est venu alimenter le besoin en fonds de roulement et la trésorerie de l'établissement.

- *Une soutenabilité financière à court terme*

Si l'on part du principe que l'on est en présence d'un solde budgétaire positif, d'une variation de fonds de roulement également positive (apport en fonds de roulement), d'un besoin en fonds de roulement négatif, on se trouve dans une situation qualifiée de : soutenabilité financière atteinte à court terme. Autant l'année dernière, au tiers de l'exercice 2018, on se situait dans la zone rouge du schéma parce que la situation n'était pas du tout la même aussi bien en fonds de roulement qu'en trésorerie ; autant cette année, la situation est plus saine sur le court terme. En effet, l'apport en fonds de roulement est essentiellement constitué grâce à des ressources qui ne sont pas stables pour des exercices futurs.

- *Synthèse du compte financier 2019*

Le résultat est fortement déficitaire avec une capacité d'autofinancement fortement dégradée au titre de l'exercice 2019. Il faut que l'établissement reconstitue sa CAF. Néanmoins, il faut noter des éléments positifs : l'amélioration du recouvrement et de la trésorerie génère une situation financière plus acceptable, plus saine que celle atteinte au 31 décembre 2018.

M. DEBEAUPUIS.- Vous recevrez le diaporama pour compléter votre dossier. Nous passons la parole tout de suite au commissaire aux comptes avant d'ouvrir le débat.

↳ *Présentation du rapport de la certification des commissaires aux comptes*

M. LHUISSIER.- Je n'ai pas préparé cette année de diapositives, car je n'ai pas de message particulier à vous faire passer.

Tout d'abord, je souligne les travaux réalisés par l'ordonnateur et l'agence comptable : en plus du rattrapage des encaissements, les procédures financières ont été renforcées. Ce sont des choses que j'apprécie en tant que commissaire aux comptes, et que je tiens à souligner.

Ensuite, notre audit s'intéresse uniquement à l'aspect patrimonial. Nous regardons les chiffres donnés par l'agence comptable, même si nous travaillons avec l'ordonnateur. Notre objectif est de déterminer si les chiffres présentés donnent une image fidèle et sincère de la situation financière et du patrimoine de l'établissement. C'est le cas et nous certifions les comptes cette année sans remarques particulières hormis une remarque technique.

En effet, notre observation purement technique est liée aux corrections d'erreurs comptabilités cette année, et qui ont été abordées au sujet du rattrapage des contributions hospitalières. Ce point ne dépend pas particulièrement de l'établissement, mais il est obligatoirement souligné dans le rapport du commissaire aux comptes. Il vous est présenté de façon détaillée dans le chapitre 2 de l'annexe.

M. DEBEAUPUIS.- Merci, Monsieur. Comme les années antérieures, la certification est sans réserve. Vous notez un toilettage et rattrapage sur diverses créances, principalement sur les contributions. J'ouvre le débat avant de vous soumettre les différentes délibérations. La présentation est un peu dense, mais elle est intéressante. Merci à tous les trois, elle est plutôt confortante pour l'action de la direction de l'École et pour l'institution dans son ensemble, nonobstant la prudence qui prévaut sur les éléments encore transitoires et pluriannuels.

Mme ROUSSEL.- Merci beaucoup pour ces présentations. Je ne suis pas certaine d'avoir tout compris, je risque de poser une question un peu naïve, mais je pense qu'elle correspond à des préoccupations du personnel de la Recherche et des autres corps de l'École. J'ai bien compris la nécessité d'être extrêmement prudent sur les dépenses de personnel, il ne faut pas qu'il manque 1 € en fin d'année au risque de ne pas pouvoir verser les salaires de décembre. Inversement, j'ai un peu moins bien compris l'idée de basculer des dépenses de personnel dans celles d'investissement parce qu'il en reste en fin d'année. Est-ce que l'on n'a pas été un peu trop prudents ? Je fais allusion à la question des remplacements des arrêts maladie, des congés de maternité, peut-être des prolongations de CDD lors d'arrêts de maternité, notamment aux

contrats de recherche où nous sommes parfois en grande difficulté parce que ce ne sont pas des personnes que l'on peut remplacer et, vis-à-vis du donneur d'ordre, on n'a pas rempli le contrat. On a annoncé un certain nombre de mois de travail, mais on ne les donne pas finalement parce que la personne a été en arrêt maternité et que l'on ne le prolonge pas. Je me demande si, dans cette période, nous ne pourrions pas nous permettre un peu plus de souplesse sur la situation du personnel.

Mme RENAULT.- Je veux bien essayer de répondre. Ce montant de 1 million de dépenses prévisionnelles non réalisées peut paraître important, mais j'attire tout de suite votre attention sur le fait que cet argent n'est pas disponible. Ce million est constitué par des réserves de précaution par grandes masses salariales. Par exemple, sur les 18 millions de rémunérations prévues pour les élèves, la marge est de 104 000 €, mais nous ne nous servons jamais des crédits prévus pour rémunérer les élèves qui ne sont pas utilisés pour faire autre chose au bénéfice de l'École. Pareil pour les 300 000 € de marges sur les crédits du BAC ne sont pas disponibles pour faire autre chose puisque nous n'avons pas eu les dépenses, mais nous n'aurons pas non plus les recettes. Je pourrai dire « *pareil* » pour tous les *items*. Si 45 000 € ont été reversés de la masse salariale vers d'autres dépenses pour faire face à des urgences, pour autant, ils n'ont pas été retirés d'une gestion possible qui aurait pu être redéployée au bénéfice des agents.

Sur la masse salariale du plafond Santé (19 millions d'euros), nous avons juste 290 000 € de marge alors que nous avons eu : le reclassement des contractuels en octobre ; le régime indemnitaire tenant compte des fonctions, sujétions, expertises et engagement professionnel (RIFSEEP) ; 130 000 € n'ont pas été décaissés sur l'année en cours pour le prélèvement à la source. De fait, la marge était minuscule, il ne fallait pas prendre le risque de ne pas pouvoir payer les salaires en décembre. Le million d'euros sur la masse salariale qui paraît ne pas avoir été dépensé n'était pas de l'argent disponible pour faire autre chose. Nous n'aurions pas pu l'utiliser pour faire plus puisque, sur le plafond Santé, pour 297 ETPT, nous avons dépensé 299 lissés sur l'année ; c'était déjà trop.

M. DEBEAUPUIS.- Merci, Madame Renault. Vous expliquez que c'est plutôt l'accumulation de plusieurs effets indépendants qui aboutit à la somme évoquée qui n'était pas disponible pour de nouvelles actions.

Mme MEUNIER.- Merci de la clarté des différentes présentations. Je fais une incise par rapport à votre réponse : nous ne pouvons que regretter la diminution du plafond d'emplois sur le temps. Cette gestion des ETP au fil des plafonds d'emplois est nécessaire et aboutit aux réponses que nous venons d'entendre qui éclairent la question du transfert au titre de la fongibilité.

D'une manière générale, la clôture et le compte financier 2019 nous positionnent très clairement dans le début de la trajectoire qui a présidé à la construction budgétaire 2020 avec un résultat comptable qui est *grosso modo* l'équivalent du déficit structurel pour lequel l'École va bénéficier d'un rebasage sur les deux prochaines années, qui ne sera pas totalement équivalent. Nous sommes sur le fil, il faudra maintenir les efforts et la vigilance pour ne pas détériorer plus la situation patrimoniale de l'établissement qui, de toute façon, devrait s'améliorer en 2020 du fait de l'apport en rebasage (1,1 million d'euros) prévu dans la dotation Assurance Maladie.

Les efforts restent de mise, mais ce compte financier signe la fin d'un cycle durant lequel nous avons eu beaucoup d'échanges autour de la sincérité, des constructions budgétaires, de l'insuffisance de financements de l'École, des fragilités liées à sa construction budgétaire et au modèle, mais qui vient d'évoluer pour stabiliser les flux de trésorerie de l'établissement. Pour peu que l'amélioration du recouvrement perdure, que l'on puisse encore récupérer un peu d'argent parmi les contributions, cela améliorera encore la situation financière et la CAF. À mon sens, qu'un résultat structurel à -2,5 millions soit dangereux pour la soutenabilité à long terme du financement de l'École, mais avec une CAF à -27 000 € par rapport à ce qui était prévu en début d'année, le résultat est quasi à l'équilibre, et nous pouvons nous en féliciter. Les prochaines instances qui examineront en cours d'année les évolutions budgétaires de l'établissement, voire le compte financier 2020, devraient être rassurées pour l'avenir de l'École.

M. GURZ.- Merci au service financier et à l'agence comptable pour la qualité des documents et de la présentation, c'est extrêmement clair, très détaillé, et très transparent.

Une évolution budgétaire de +6 millions d'euros peut paraître excellente, mais après analyse, il faut être prudent, car elle est due en grande partie à des recettes exceptionnelles, des reports de charges sur l'année suivante et des encaissements anticipés de recettes. De plus, ce résultat prend en compte -8 postes, ce n'est pas négligeable, et cela appelle à la prudence vu le peu d'économies dans ce résultat, la CAF est toujours négative, et le résultat est négatif de près de 2,2 millions, et il pourrait être compensé en partie avec les dotations.

Le point positif concerne la trésorerie qui passe de 4 millions à 12 millions. Il serait intéressant d'avoir une prévision de trésorerie pour les prochaines instances, car nous notons des décalages énormes entre encaissements et décaissements. Ce montant de 12 millions ne sera pas atteint en fin d'année puisque des recettes ont déjà été encaissées et des dépenses seront reportées. Néanmoins, cette trésorerie étant stable, elle devrait nous permettre l'autofinancement du futur bâtiment. Lorsque j'ai posé la question il y a quelques mois, son coût s'élevait entre 4 millions à 5 millions. Nous pourrions nous servir d'une partie de cette trésorerie pour financer l'autofinancement.

En conclusion, il faut être prudent, car nous notons -1 million pour l'activité récurrente (formation continue), nous espérons que cela s'améliora. C'est positif, mais c'est aléatoire. Il faut être prudent à cause des décalages importants.

Enfin, j'ai été interpellé par la forte augmentation des provisions pour l'allocation chômage : est-ce que l'on a des évolutions négatives au niveau des CDD ?

Mme RENAULT.- Nous avons un peu moins dépensé sur ce poste en 2019, nous avons un peu moins de dossiers. La seule évolution à venir pour l'année 2020 est la fin du contrat de production du LÉRES sur le marché de contrôle des eaux de la Mayenne. Il nous a amenés à interrompre notre collaboration avec 5 contractuels ; à ce jour, ils ont tous retrouvé du travail. Sinon, nous avons une grande stabilité des fins de contrats et, par conséquent, sur les allocations d'aide de retour à l'emploi (ARE).

M. DEBEAUPUIS.- Si vous n'avez pas d'autres questions, je donne la parole à Laurent Chambaud avant de passer au vote.

M. CHAMBAUD.- Je remercie les commentaires précédents. Nous intégrons totalement cette notion de prudence : nous imaginons à peu près le chemin à parcourir. Je voudrais en profiter pour remercier une nouvelle fois les travaux réalisés avec nos ministères de tutelle, notamment celui du MSS et la direction de la Sécurité sociale. Cette trajectoire est sur deux ans, et elle nous oblige sur deux ans. Elle nous permettra probablement d'être dans un cercle plus vertueux dans les prochaines années. J'attire l'attention sur deux points.

Le premier point a été abordé par M. Gurz, et c'est un élément majeur sur lequel nous reviendrons devant le conseil d'administration. Dans l'état actuel des choses, nous ne sommes pas capables d'investir. Il ne s'agit pas que de la construction du nouveau bâtiment, des bâtiments sont aussi à détruire, et se pose aussi la question des résidences. En termes de stratégie immobilière, nous avons besoin d'avoir ce projet consolidé. Comme nous l'avons vu dans les séances précédentes de cette instance, il faut aussi avoir le modèle économique pour le soutenir en termes d'investissements.

Je voudrais insister sur un second point. Nous ne savons pas comment les choses évolueront, mais il n'est pas impossible que notre modèle économique soit également impacté en 2020 avec l'épidémie du Coronavirus, notamment par rapport à des aspects de formation continue. Nous arrivons encore à contenir malgré les annulations qui arrivent, car ce ne sont pas de gros programmes de formation continue qui sont concernés, personne n'est capable aujourd'hui de voir comment les choses évolueront dans les prochaines semaines.

M. DEBEAUPUIS.- Nous mesurons l'incertitude liée à ce contexte. Nous sommes tous d'accord sur l'analyse : c'est une confortation prudente de la trajectoire de l'École, conforme au nouveau

modèle économique, avec de nouvelles incertitudes en 2020. Nous n'avons pas de raisons de nous réjouir de décalages qui se traduiront, pour l'essentiel, par des décaissements, même si cela valide l'ensemble des travaux et l'action de l'École.

Mme PAOLETTI.- Je ne suis pas encore officiellement titulaire de cette place, mais en l'absence de Mme Fourcade, je tiens à vous remercier pour ces éléments. Nous suivons très attentivement le déploiement de ces nouvelles actions, nous travaillerons main dans la main pour trouver des solutions afin de continuer dans cette ligne vertueuse, tirer profit du temps donné dans ce COP pour réussir à avoir les résultats que nous souhaitons obtenus. Du côté des ministères, nous travaillons aussi beaucoup sur la rénovation de la manière de travailler avec nos différents opérateurs. La direction de la Sécurité sociale et nous-mêmes avons un projet sur lequel Mme Albert va dire un mot.

Mme ALBERT.- Merci pour tous ces éléments. Nous en avons déjà parlé lors du pré-CA, la direction de la Sécurité sociale rejoint toutes ces idées concernant la prudence que doit avoir l'École par rapport à son résultat financier cette année. La DSS s'est engagée en 2020 dans de nouveaux travaux pour mettre en place un processus de pilotage des opérateurs, notamment par un dialogue de gestion en introduisant davantage la notion de pilotage par la masse salariale comme évoquée avec l'administration de l'École, et en améliorant la transparence qui doit exister dans le dialogue entre les opérateurs et le financeur. Je souhaite aussi rappeler la volonté de la DSS — les ministères me rejoignent peut-être, notamment le MESRI — de voir l'École s'inscrire dans une stratégie de développement de ses ressources propres. C'est pour nous quelque chose d'important lorsque l'on connaît ses différentes missions, notamment en termes de formation continue. Je rejoins M. Gurz sur son analyse concernant le résultat d'une activité comme celle de la formation continue qui est négatif cette année. En ce sens, je salue l'École qui s'est engagée dans un travail d'analyse des coûts de ces formations, et je vous encourage à poursuivre cette démarche pour mener une stratégie dans ce secteur d'activité. Je suis à votre disposition si vous avez des questions.

M. DEBEAUPUIS.- Merci à toutes les deux. Pour ce qui est de la remise en ordre des créances, cela peut se poursuivre. Par contre, par définition, les contributions s'arrêteront puisque nous passons à un nouveau système, mais nous aurons encore un solde en 2020. Dûment éclairé de ces échanges brefs, mais denses, je vous propose de passer aux délibérations. Je parle sous le contrôle de M. Sabiron, nous n'avons pas de délibération sur la fongibilité asymétrique, vous avez été informé qu'une marge disponible (45 000 €) a été basculée du fonctionnement vers l'investissement. C'est la seule utilisation de la fongibilité asymétrique pour 2019. Pour le reste, je vous soumetts les délibérations classiques.

Nous avons d'abord l'approbation du compte financier et les éléments d'exécution budgétaire. Ce n'est pas contradictoire, mais nous avons à la fois un solde budgétaire excédentaire de 4,6 millions et un solde comptable déficitaire de 2,6 millions pour les raisons précitées.

☒ Le CA approuve le compte financier et les éléments d'exécution budgétaire 2019.
(Délibération n°02/2020) **Unanimité.**

↳ *Approbation de l'affectation du résultat 2019*

M. DEBEAUPUIS.- Ensuite, nous avons l'approbation de l'affectation du résultat comptable (-2,6 millions) en report à nouveau.

☒ Le CA décide d'affecter le résultat 2019 déficitaire à hauteur de -2 577 654 € en report à nouveau. (Délibération n°03/2020) **Unanimité**

M. DEBEAUPUIS.- Je souligne à la lumière de vos commentaires que cela fait plaisir d'avoir la pleine approbation du Conseil, nonobstant les difficultés et les incertitudes dans le cadre de la trajectoire pluriannuelle, en particulier de la remise en ordre 2019-2020 que nous poursuivons activement avec votre soutien. Nous reprendrons à 13 heures 30 pour examiner le projet de motion et les différents autres points avant que nous ne discutons du rapport Thiriez avec Sabine Fourcade à 14 heures 30.

La séance, suspendue à 12 heures 39, est reprise à 13 heures 32.

M. DEBEAUPUIS.- Je propose aux administrateurs qui ont adressé le projet de motion de le présenter dans le contexte que les uns et les autres ont bien situé.

4. PROJET DE MOTION

M. COMBES.- Merci d'avoir accepté de nous donner l'opportunité de discuter de la thématique présentée dans cette motion. Compte tenu de l'actualité, il nous paraissait important d'avoir un temps d'échange sur les difficultés rencontrées par les établissements sanitaires et médico-sociaux, ainsi que l'Enseignement supérieur et la Recherche (ESR) avec la nouvelle loi de programmation pluriannuelle de la recherche (LPPR).

Cette motion est cohérente parce qu'elle permet aux administrateurs et administratrices du conseil d'administration de l'EHESP de se positionner pour un financement adéquat du service public. L'Assemblée générale des personnels de l'ESR de Rennes a voté le fait de demander à toutes les institutions d'enseignement supérieur et de la recherche de Rennes de se positionner sur la LPPR qui a fuité, il n'existe pas de document officiel. L'Université de Rennes 2 se réunira demain en congrès pour se positionner sur ce sujet. Cela fait donc sens de voter aujourd'hui sur cette question.

Pourquoi est-ce important de voter pour ? Cette instance déterminant la politique de l'établissement, c'est l'occasion de dire que le service public représente de la richesse et de la valeur, il faut donc le financer correctement ; le financement de la recherche par projet n'est pas un financement pérenne.

D'après mes notes prises lors d'une réunion organisée au département Sciences humaines et sociales (SHS) le 9 novembre 2018, la directrice des Ressources humaines nous a dit « *nous, on est asphyxié à la DRH par les contrats sur ressources propres. 80 personnes sur ressources propres occupent autant que les autres permanents.* » Au 31 décembre 2018, on a 451 personnes au sein de l'École, c'est-à-dire que 80 personnes prennent autant de poids que 370 personnes.

Ensuite, je fais référence à Bruno Canard, chercheur extérieur à l'EHESP, directeur de recherche au CNRS (Aix-Marseille) mais son message a été publié dans plusieurs endroits sur Internet : « *Dès 2006, l'intérêt des politiques pour le SARS-CoV avait disparu ; on ignorait s'il allait revenir. L'Europe s'est désengagée de ces grands projets d'anticipation au nom de la satisfaction du contribuable.* » La recherche sur projet répond à l'actualité, mais qui ne permet pas d'avoir une recherche sur le temps long. Aujourd'hui, l'Agence nationale de Recherche (ANR) a lancé un appel flash sur le coronavirus, mais ce n'est pas cela qui va nous permettre de trouver un vaccin dans les 15 prochains jours.

Voilà les arguments mis en avant pour voter cette motion et nous permettre de rappeler que le service public a besoin de financements pérennes, que la recherche sur projet est bien, mais il ne faut pas en abuser ; certains d'entre vous sont mieux placés pour parler des établissements. C'est l'occasion de dire cela, merci.

Mme LANGOUET-PRIGENT.- J'entends les inquiétudes de mon collègue, mais à titre personnel, je trouve que la LPPR est une opportunité. C'est compliqué de s'insurger, de rejeter complètement ce projet. Cette loi budgétaire pluriannuelle est en faveur de la recherche publique, il faudrait indiquer dans la motion que l'objectif est d'atteindre 3 % du PIB dédiés au financement de la recherche publique. Je ne me vois pas rejeter en bloc un tel projet, le fond est vertueux. En revanche, j'entends que cela suscite des inquiétudes parce que l'on manque certainement d'informations. En tout cas, on a le sentiment que la communauté n'a pas été assez sollicitée pour donner son avis. Excusez ma naïveté, je ne sais pas comment cela se passe : est-ce que l'on réécrit le texte ? Est-ce que l'on approuve ou rejette cette motion dans son ensemble ?

M. DEBEAUPUIS.- Nous passerons au vote *in fine*, mais le texte est amendable. Une des difficultés est que cela nous prendra un temps de discussion à un moment déjà bien occupé où nous n'avons pas forcément de visibilité sur la loi de programmation pluriannuelle de la recherche et sur les autres sujets évoqués, même s'ils ne sont pas indifférents à l'École et à son conseil d'administration. L'exercice est par définition un peu malaisé.

Mme LANGOUET-PRIGENT.- Nous pourrions stipuler dans un court texte que nous ne sommes pas opposés à cette loi budgétaire pluriannuelle qui est — je trouve — une sacrée opportunité. En revanche, au sein de l'École, nous avons des inquiétudes et nous sommes attendus à privilégier les carrières stables, les titularisations, une sécurisation des parcours, et une lutte contre la précarité. Nous pourrions écrire quelque chose de simple pour faire remonter nos inquiétudes. Il est difficile de voter dans sa totalité le texte tel qu'il est proposé.

M. DEBEAUPUIS.- Je comprends votre position, et je poursuis le tour de table en demandant aux autres administrateurs de réagir.

Mme MEUNIER.- Le vote d'une motion au sein de ce conseil n'est pas une nouveauté. Pour la CFDT, les préoccupations présentes dans cette motion sont exprimées avec les mots de leurs rédacteurs, cela n'aurait pas forcément été les nôtres, mais ils disent *grosso modo* la même chose sur la situation et le mur budgétaire dans lequel sont enfermés les établissements sanitaires et médico-sociaux. Les constats sont partagés au plus haut niveau, notamment de nombreux institutionnels. Nous ne disons pas autre chose sur la situation des établissements sanitaires et médico-sociaux, mais avec des mots qui nous sont propres.

Concernant la recherche, je n'y lis pas un rejet en bloc de la loi, mais la crainte du maintien d'un mode de fonctionnement qui institutionnalise la précarité. Lorsque la ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche dit dans les médias qu'un de ses objectifs est de rémunérer à deux fois le SMIC un maître de conférences qui débute sa carrière, je pense que l'on en dit déjà beaucoup. Si les membres du conseil d'administration se déterminent pour cette motion, ils pourraient répéter que la logique de plafond d'emplois est une logique de paupérisation de la structure de l'École que ce soit pour les formations professionnelles ou pour le dispositif de recherche développé par l'École. Ce n'est pas autre chose que ce que nous disons depuis longtemps sur l'avenir de l'École. Je serai assez favorable à voter cette motion, mais j'attire simplement l'attention des administratrices et administrateurs sur le fait qu'il faut que ce soit le conseil d'administration qui s'exprime et non l'EHESP comme stipulé au dernier paragraphe. Je vous suggère de remplacer « EHESP » par « Conseil d'administration » parce que l'École est représentée légalement par son directeur, ce n'est pas elle qui s'exprime, mais les administrateurs. Je vous remercie.

M. LE RAT.- À mon avis, il est important de porter à la connaissance des élus du conseil d'administration un élément de contexte : la LPPR a été abordée lors du dernier conseil scientifique, les membres étaient d'accord pour pointer le fait que l'on a des problématiques en matière de précarisation, etc. comme Simon Combes nous l'a rappelé à l'instant. Au final, aucune motion n'a été posée. Ensuite, des motions ont été prises dans plusieurs établissements, dont l'Université Rennes 1 *via* son conseil scientifique avec la volonté de pointer les dangers de la précarisation tout en rappelant comme l'a expliqué Mme Langouet-Prigent qu'il ne faut pas tout « gommer » (3 % du PIB, etc.). Pour l'instant, le sujet n'est pas simple : cette loi n'étant pas sortie, nous n'en connaissons pas la teneur.

Par contre, eu égard au statut de l'EHESP, la motion proposée est intéressante parce qu'elle met en regard les situations des hôpitaux et des autres établissements (sanitaires, médico-sociaux) avec le projet de LPPR. Comme l'École est un établissement d'enseignement supérieur et de santé publique, les problématiques qui traversent la recherche et celles qui traversent les établissements sociaux et médico-sociaux se rejoignent.

Ensuite, je n'ai pas été consulté pour rédiger cette motion, et pour ma part, c'est compliqué de dire que je la valide en l'état. De plus, je prends la même précaution que Mme Meunier, c'est le conseil d'administration qui se prononce et non l'EHESP.

Je m'interroge : faut-il le faire dans cette séance ? La présidente du conseil scientifique avait proposé en fin de séance que ce sujet revienne, mais cela nous amènerait au mois de juin. Sur le fond, plusieurs sujets pointés sont des réalités, notamment la problématique à venir dans le cadre de la LPPR avec la place de plus en plus importante de l'ANR dans la redistribution des subsides et des finances.

Nous pouvons nous interroger : nous avons déposé quatre projets ANR au niveau de l'EHESP, quatre lettres d'intention ont été retenues, mais lorsque nous entrons dans la rédaction concrète des projets avec les équipes impliquées, nous sommes confrontés à des situations où nous ne pouvons pas inclure dans les projets des personnes en CDD ou en CDI alors qu'elles ont des compétences, etc. Nous passons notre temps à jongler que ce soit avec Marie Renault (direction des Ressources humaines) ou le BAC (direction de la Recherche) : est-ce que nous mettons que les personnes qui s'inscrivent dans les projets risquent d'être CDIées ? Est-ce que le fait d'être CDIé est un risque ? C'est affligeant d'en arriver à dire de telles choses ! Sinon, nous ne disons rien, nous mentons, et nous inscrivons les personnes dans le projet, quitte à voir le projet dénoncé. Nous n'en sommes qu'au stade de la lettre d'intention, mais si nous obtenions le projet ANR en masquant certaines informations, cela pourrait être embêtant.

Au-delà de se prononcer sur le document tel qu'il est rédigé, il est très important de débattre de ce sujet au niveau du conseil d'administration.

M. GURZ.- La CGT défend les mêmes positions, notamment par rapport à la lutte de la précarisation. C'est intéressant d'avoir ce parallèle entre les établissements ou l'Enseignement supérieur, car c'est la même logique même s'il ne faut pas négliger que l'École a bénéficié d'un abondement budgétaire intéressant.

Au niveau de la précarisation, malgré quelques avancées — peut-être dans le projet de la LPPR — sur la rémunération des jeunes chercheurs, il ne s'agit qu'un petit rattrapage. De plus, une partie des rattrapages est compensée par les reprises d'ancienneté : 100 à 200 € sont un montant négligeable pour de jeunes chercheurs qui ont un bac+8 ou un bac+10, qui sont bien moins payés qu'à l'étranger, notamment aux États-Unis, d'où leurs départs massifs. Cette revalorisation minimale ne va-t-elle pas se faire au détriment du plafond des emplois ? Le risque est de compenser cette petite valorisation par une baisse des plafonds des emplois comme pour l'École. Par conséquent, il faut voir l'évolution du plafond des emplois.

Pour conclure, je reviens sur le *timing* : cette motion pourrait être revue au niveau du conseil scientifique. En tout cas, la CGT est très favorable à toutes les idées défendues.

M. FOUÉRE.- Pour les établissements publics de l'État, cette motion fait écho également à la loi de transformation de la Fonction publique du 6 août 2019 qui généralise le principe du recrutement de contractuels à la place de titulaires. Nous soutenons les idées soulevées dans cette motion, et je rejoins un peu la position des collègues de la CFDT et de la CGT : la forme pourrait être revue au niveau du conseil scientifique afin que nous disposions d'une nouvelle version du texte.

M. MESURÉ.- Je ne veux pas entrer dans ce débat parce que je considère que ce n'est pas le rôle de l'École, et encore moins celui de son conseil d'administration de pétitionner. Ce conseil a montré que, lorsqu'il n'était pas satisfait, il savait l'expliquer et le dire. [*S'adressant à M. Debeauvais.*] J'ai partagé votre sourire tout à l'heure parce que nous étions capables de voter à l'unanimité les délibérations concernant les comptes financiers ; j'ai connu une période de tension importante ; d'ailleurs, j'étais un de ceux qui s'étaient exprimés. Grâce à ces échanges qui sont le rôle d'un conseil d'administration et à l'intervention de Mme la Secrétaire générale, Sabine Fourcade, nous avons trouvé une solution d'apaisement, et une amélioration est annoncée.

Pour être positif, je ne dirai que ce que nous avons approuvé ce matin à l'unanimité est un verre à moitié plein, mais il reste quelques gouttes d'eau dans le fond du verre. C'est la raison d'une certaine prudence de tous ceux qui se sont exprimés. Je ne veux même pas entrer sur le fond de cette pétition : pourquoi une pétition ? Lorsque nous n'étions pas contents, nous l'écrivions

au ministre de tutelle, et c'était très bien parce que c'était notre rôle. Par conséquent, il n'y a pas lieu de s'exprimer sur le détail de cette pétition. Elle est peut-être justifiée pour ceux qui l'ont écrite, mais elle est complètement hors sujet pour notre école et notre conseil.

Mme FAIVRE-SALVOCH.- Cette motion — ce n'est pas une « *pétition* » — fait effectivement écho au terme de précarisation mise en perspective avec les personnels. Au niveau de la forme, des choses sont peut-être à revoir.

M. SANNIÉ.- En tant que représentant des usagers au conseil de surveillance de l'Assistance publique des Hôpitaux de Paris (APHP), je suis engagé dans la revendication du Collectif Inter-Hôpitaux (CIH), et je suis évidemment sensible à ce qui est dit. Je pense que cela a quand même à voir avec la question de l'École, et de l'enjeu des relations entre professionnels de santé et gestionnaires, et la manière dont les gestionnaires appliquent ou conçoivent, parfois avec une certaine souffrance comme certains directeurs d'hôpital l'ont montré lors des débats qui ont précédé le lancement du mouvement du CIH. Certains disaient ne plus se reconnaître dans les injonctions contradictoires. Sur la manière dont l'EHESP pense le *management*, la relation professionnelle de santé, la population et ses propres métiers, ce n'est pas un sujet qui lui est indifférent.

Je ne sais pas s'il faut voter la motion telle que présentée ; je trouve que ce texte comprend beaucoup trop de choses pour que tout le monde s'y reconnaisse, il est trop long pour porter et atteindre l'objectif assigné. Ce dernier me semble juste sur le fond, mais il est peut-être à revoir sur la forme et dans le détail des éléments mis en œuvre. Je crois que ce sujet est aussi celui du conseil d'administration sur la manière dont l'École pense comment et avec quel objectif les établissements doivent être gérés et avec quelle interaction avec les acteurs.

Mme ALBAGNAC-RICARD.- Les étudiants ont contribué à cette motion parce que nous sommes très attentifs aux conditions dans lesquelles nos enseignants déroulent leurs activités de recherche. En étant attentifs à l'enseignement que nous recevons, il nous paraît indispensable que les chercheurs puissent assurer leur travail de recherche dans les meilleures conditions ; or, nous voyons bien que ce n'est pas le cas. Il nous semblerait que ce soit un geste fort et important que le conseil d'administration de l'École puisse se positionner. Je ne sais pas si la motion sera votée dans cet état, mais elle nécessite une prise de position.

M. LAMBERT.- Concernant la recherche, comme je ne suis pas compétent, ce serait malhonnête de ma part d'y mettre mon grain de sel. Par contre, concernant les établissements de santé, je considère que cette motion ne relève pas de la compétence du conseil d'administration tel que défini à l'article 1^{er} du règlement intérieur. Cependant, c'est un sujet majeur, une préoccupation essentielle, ce n'est pas inintéressant d'en discuter.

Je tiens juste à apporter mon témoignage : j'ai passé ma vie professionnelle dans les hôpitaux, sur le terrain, pendant exactement 40 ans, 9 mois et 2 jours. J'ai vu les conditions de travail des personnels se dégrader. Cependant, je tiens beaucoup à une chose : les établissements publics utilisent de l'argent public socialisé, les efforts d'efficience sont donc légitimes, et il faut les poursuivre. Pour autant, suite à de nombreux événements depuis 15 à 20 ans, les conditions se sont vraiment dégradées. Les causes sont diverses, elles sont conjoncturelles et structurelles, mais ce sont essentiellement les plans d'économies successifs et des objectifs nationaux des dépenses d'Assurance Maladie (Ondam) totalement déraisonnables, et une succession de réformes structurantes. Je ne sais plus combien j'ai dû mettre en œuvre sur le terrain. Elles ont un peu déstabilisé tout le monde, elles ont amené chez certains professionnels (médecins, soignants, administratifs, etc.) une certaine démotivation, voire une perte de sens de leur travail, des crises de valeurs. C'est un vrai sujet que j'ai personnellement vécu, je ne sais pas ce que vivront nos jeunes collègues dans les 40 à 50 ans de travail qui leur restent.

Pour terminer, je ressens une immense fierté : malgré des moyens diminués, les hôpitaux publics et autres établissements ont toujours répondu présents pour prendre en charge les usagers au moment des grandes crises.

M. DEBEAUPUIS.- Monsieur Lambert, vous avez reformulé les principes d'éthique du *management* enseignés à l'École et sur lesquels la ministre s'est exprimée en début d'année précédente, ainsi que les réponses inopinées du système de santé dans son ensemble dans un contexte de crise sanitaire, même si la préparation est intense.

Mme MEUNIER.- Pascal de Wilde, dont j'ai la procuration au titre de Force ouvrière, m'a chargé de dire qu'il soutenait l'examen de la motion par le conseil d'administration. Sous les mêmes réserves que celles que j'ai exprimées, son vote sera favorable si tel était le cas.

M. DEBEAUPUIS.- Merci de cette précision.

Mme ROUSSEL.- Je reconnais que la rédaction de cette motion a été rapide et elle souffre par conséquent de certaines imperfections. Le fait de la rédiger de façon un peu longue permet aussi d'exposer un peu mieux aux uns et aux autres notre intentionnalité ; on ne sait parfois pas très bien ce qui réside derrière un texte trop bref. La préoccupation des personnes qui ont signé cette demande est qu'elle soit étudiée aujourd'hui, mais c'est aussi la demande de collègues du personnel d'enseignement et de recherche, et de certains étudiants. On lit dans les journaux les démissions de 1 000 chefs de service hospitaliers, les questionnements sur les retraites, etc. et, en dehors des enseignants spécialisés qui traitent de ces questions au moment de leurs cours, on a l'impression que cette école est un peu en dehors du temps, du lieu, et des préoccupations actuelles. D'ailleurs, c'était un des arguments de la saisine du Conseil d'administration : que les administrateurs puissent porter cette préoccupation.

Nous sommes tous ici favorables à ce qu'elle puisse circuler entre tous ceux qui sont intéressés, et être re-rédigée. Vous pourriez nous éclairer sur la façon dont elle pourrait être signée par les administrateurs ou certains, je ne sais pas si cela doit être nominatif, pour arriver à un texte consensuel qui permette à chacun de retrouver les grandes préoccupations qu'il porte, à savoir la question de la précarité.

Je voudrais revenir sur la question d'efficience : la recherche d'économies nuit à l'efficience. Lorsque l'on passe plus de temps à essayer d'obtenir des financements qu'à les dépenser, le temps de travail de ceux qui cherchent des financements est de l'argent jeté par les fenêtres.

Je continue à soutenir la circulation de ce texte pour qu'il soit signé d'une façon ou d'une autre par un certain nombre d'administrateurs. Je suis tout à fait ouverte à ce qu'il soit amendé de façon à refléter les préoccupations des étudiants, des élèves, des enseignants et du monde des établissements sanitaires et médico-sociaux.

M. LE RAT.- Je souhaite répondre à M. Fouéré. En discuter à nouveau en conseil scientifique a déjà été proposé, après un débat, en conclusion du conseil scientifique. Nos échanges montrent l'importance de revoir la façon dont les choses sont présentées. Je comprends le point de vue de Mme Roussel avec le besoin d'exposer les arguments, la nécessité de faire prendre connaissance aux administrateurs des idées véhiculées par le biais de la motion. Si l'option était d'aller vers le conseil scientifique, il resterait à voir comment les élus du conseil d'administration pourraient prendre contact avec ceux du conseil scientifique.

M. DEBEAUPUIS.- Pouvez-vous éclairer le conseil d'administration sur le calendrier de la loi de programmation pluriannuelle de la recherche ?

Mme BONNAURE-MALLET.- Merci, Monsieur le Président. Je ne peux pas répondre à votre demande, car je ne sais pas grand-chose sur la LPPR. J'imagine que c'est assez décevant pour vous, mais je ne suis pas du tout intervenue dans son écriture, et elle n'est pas sortie.

Premièrement, de quoi parlons-nous ? Nous parlons de choses que l'on entend. Très sincèrement, nous perdons beaucoup de temps. Attendons le débat, les discussions. Je suis contre la précarisation, j'entends parfaitement bien tout ce que vous dites, mais c'est un peu désordonné, car la seule chose que nous savons est ce que nous a dit Mme Langouet-Prigent : « nous aurons des sous ». Alors que nous ne savons pas comment ils seront distribués, nous 'pleurons' déjà. Je vous donnerai tous les renseignements que vous voulez, dès que nous aurons des dates et du concret. Je connais l'École depuis un certain temps, et elle n'est

absolument pas hors du temps, Madame. Au contraire, votre école, notre école que nous soutenons va vers demain, et c'est son point fort. C'est cela qu'il faut vraiment retenir. C'est pour le fond de la LPPR.

Deuxièmement, cette motion reçue assez tardivement comprend beaucoup de choses : de la LPPR, des services sociaux, de l'École. L'École, votre école, notre école... M. Le Rat nous indique que vous avez 100 % de succès aux demandes de lettre d'intention à l'ANR. C'est merveilleux et bravo ! car je n'ai pas du tout ce taux dans mon unité de recherche. Vous passez du temps pour écrire un projet long, mais que gagnez-vous ? Tout d'abord, l'écriture d'un projet est toujours satisfaisante. Ensuite, si le projet est bon — j'en suis persuadée —, vous aurez des subventions de l'ANR, et vous pourrez donc avoir un doctorant, un post-doc, etc. Aujourd'hui, l'ANR est insuffisante, nous remportons très peu de succès, mais avec cette LPPR, nous aurons plus d'argent. Comme nous sommes renouvelés dans nos fonctions pour un certain temps, si nous pouvions différer ce débat pour en parler au mois de juin, nous aurons gagné du temps et de la consistance. Merci, Monsieur le Président.

M. DEBEAUPUIS.- Merci, Madame. Monsieur Chambaud ou Madame Lefébure ?

Mme LEFÉBURE.- Monsieur le Président, je voulais apporter un complément à la remarque de Pascale Roussel sur le fait que l'École serait un désert si nous ne traitons pas ces questions. Je vous rappelle que, le 25 février, nous avons invité la sociologue Fanny Vincent qui a publié un ouvrage assez critique au sujet de la crise de l'hôpital. Malgré le fait que ce soit durant une période de faible fréquentation de l'École avec de nombreux étudiants absents et beaucoup d'élèves en stage, l'amphi était plein avec beaucoup d'enseignants-chercheurs, d'élèves et d'étudiants ; le sujet intéresse. Je parle sous le contrôle de Lucie Albagnac-Ricard : les étudiants ont demandé s'ils pouvaient organiser un débat, j'y ai répondu très favorablement parce qu'il me paraît important que les étudiants se saisissent de la question du financement de l'hôpital en France aujourd'hui. Madame Roussel, nous pourrions faire plus, mais je voulais modérer cette image de l'école qui serait un désert, où l'on n'a ni débat ni intérêt. Je sens chez les élèves et les étudiants une forte mobilisation.

Mme ALBAGNAC-RICARD.- Nous sommes en train d'organiser cette conférence malgré quelques soucis d'agenda. Nous avons lancé cette démarche, car nous ressentons un manque dans notre enseignement par rapport à ces questions. Par exemple, en cours de contrôle de gestion, on nous dit que l'on n'est pas là pour prendre en compte l'être humain, mais ce n'est pas pour cette raison que je suis à l'EHESP, ce n'est pas ce que je recherche dans les enseignements, et ce n'est pas ce que j'ai envie de faire dans mon futur métier. Lorsque nous entendons cela en classe, nous nous disons que nous sommes complètement déconnectés de la réalité de l'hôpital, du service public et de tout ce qu'il se passe à l'extérieur de cette école, et c'est bien dommage. C'est justement pour cela qu'il est très important que nous puissions nous saisir de cette question pour montrer que nous ne sommes pas déconnectés, que nous ne souhaitons plus l'être. Des choses intéressantes sont réalisées de l'initiative des étudiants, et nous avons envie que cela continue et que ce soit soutenu institutionnellement par l'École.

M. DEBEAUPUIS.- Je pense que vous avez des lieux et des interlocuteurs pour exprimer ces préoccupations. J'ose espérer que la citation n'est pas un propos institutionnel, mais je referme la parenthèse. Je voudrais réagir en disant que l'École n'est pas hors du temps, et son conseil d'administration non plus. Il réagit dans le cadre de ses missions et sur ses compétences. S'il devait s'exprimer par voie de motion ou de vœux sur tous les sujets de société ou sur les préoccupations légitimes que vous pouvez avoir les uns et les autres, il faudrait doubler la fréquence des séances, et ce n'est pas forcément souhaitable. Le directeur de l'École Laurent Chambaud intervient régulièrement dans les débats publics, ses positions sont très visibles et connues, c'est son rôle. Je vais le laisser s'exprimer sur les modalités et les principes de la poursuite de ce débat sur lequel nous allons prendre position.

M. CHAMBAUD.- Je ne suis pas intervenu d'emblée par rapport à cette proposition de motion, mais je souhaite préciser quelques points.

Premièrement, il ne vous pas échappé que ce n'est pas une motion proposée par la direction de l'École, mais j'accepte que cela puisse être fait par des membres du conseil d'administration, c'est leur rôle. D'ailleurs, je vous remercie d'avoir précisé que c'est au conseil d'administration de délibérer sur le sujet, et non à la direction de l'École.

Deuxièmement, je désire réagir suite aux éléments que je viens d'entendre, car cela interpelle la direction de l'École, notamment par rapport au projet stratégique. En effet, il était déjà indiqué un élément dans le COP précédent, et nous souhaitons le faire vivre : être en écho avec les débats académiques, de recherche et professionnels qui se situent dans les compétences de l'École. Je remercie Mme Lefébure d'avoir réagi sur la notion « *hors du temps* », car je ne pense pas que ce soit le cas. Il existe peut-être des situations particulières avec des enseignants particuliers, mais je ne maîtrise pas ce que disent tous les enseignants de l'École, mais je vous assure que d'autres enseignants-chercheurs de l'École ne tiennent pas la position que vous avez rapportée, ils ont une palette plus large.

Ensuite, je poursuis en attirant votre attention sur deux points.

Tout d'abord, l'École est à l'intersection de nombreux domaines grâce à ses deux tutelles (MSS, et MESRI). Puis, je réagis par rapport à la proposition de renvoyer la motion au conseil scientifique : il réagira sur la seconde partie de la motion, et non sur la première. Ce n'est donc pas aussi simple que cela parce que le texte comporte deux éléments très différents : l'un a trait véritablement à la politique de recherche de notre pays et les conséquences pour l'École ; un autre a trait à la politique dans le domaine de la couverture sanitaire, médico-sociale, voire sociale de notre pays et les conséquences pour l'École. Nous sommes à l'intersection des deux. En tout cas, cela peut avoir une influence sur les modalités.

Deuxièmement, l'École organise ou accepte et facilite des initiatives dans la mesure où elles portent sur nos activités, c'est-à-dire des activités de formation, d'expertise, ou de recherche. Si nous pouvons organiser des débats dans ce contexte, nous le faisons ; si nous pouvons les faciliter, nous le faisons aussi, mais dans le contexte de ce qu'est l'École et de ses missions. Je voulais juste attirer l'attention des administrateurs sur le sujet, car c'est aussi pour cela que l'École a été créée, et pour laquelle elle se développe.

M. DEBEAUPUIS.- Merci de ces points d'éclairage, Monsieur le Directeur.

Mme MEUNIER.- Monsieur le Directeur, vous dites que le conseil scientifique n'est intéressé que par la seconde partie de la motion. Or, je crois que l'intervention de Monsieur tout à l'heure démontre le contraire. Le conseil scientifique s'intéresse aussi au contenu des enseignements et à la manière dont elle va conduire la formation des futurs managements du système dans un environnement extrêmement contraint qui conduit à réfléchir à la manière dont on gère les équipes, dont on conduit une politique sociale dans les établissements, et qui tient compte de tous ces éléments de contexte qui nous frappent aujourd'hui de plein fouet. Je pense donc que le conseil scientifique est intéressé par les deux parties, et non pas uniquement par la partie qui concerne le projet de loi et le caractère scientifique.

M. DEBEAUPUIS.- Merci. Nous arrêtons le tour de table, et avant de proposer une position au conseil d'administration, je me tourne vers les rédacteurs de la motion. Au-delà de l'inquiétude légitime et de l'expression sur les politiques publiques que chacun peut comprendre, trois interrogations ont été exprimées à la table du conseil d'administration :

- le principe d'expression du conseil d'administration sur ces différents points ;
- le calendrier : le mouvement repose sur les indications pré-LPPR qui remontent à quelques jours, souhaitez-vous une expression à cette séance ou à celle du 1^{er} juillet après des débats internes à l'École qu'il ne nous appartient pas de préciser ?
- la forme : le texte reste-t-il en l'état ou est-il remodelé ou amendé avec les propositions de Mme Meunier (remplacer « *EHESP* » par « *le conseil d'administration de l'EHESP* » dans le dernier paragraphe) ?

En remerciant chacun de son expression, voilà les questions que je retourne aux rédacteurs : en l'état, souhaitez-vous demander un vote sur un texte à cette séance ? Sous quelle forme ?

M. COMBES.- Ce n'est pas incompatible, ce serait une bonne chose de le mettre au vote pour savoir qui accepterait ce texte en l'état avec la proposition de modification de Mme Meunier. Est-ce que le conseil d'administration votera sur le fait de renvoyer ce texte au conseil scientifique ? Si la motion n'est pas acceptée, le conseil d'administration pourrait proposer qu'un groupe de travail composé de membres de cette instance la réécrive.

M. DEBEAUPUIS.- Votre intention est claire. À ce stade de nos travaux et après notre débat, je vous propose la chose suivante : le texte en l'état avec l'amendement proposé par Mme Meunier va être soumis à la délibération du conseil d'administration, il sera accepté ou rejeté. À ce stade, je laisse la liberté aux uns et autres la liberté de poursuivre ces débats selon les modes et calendrier opportuns, sans préjuger du résultat du vote.

Mme PAOLETTI.- Pour la forme, je vous indique que, ni moi et ni ma collègue ne disposons de droit de vote puisque l'arrêté n'est pas conforme, nous ne voterons donc pas. Néanmoins, nous sommes très sensibles à la problématique, et des éléments ont été donnés par nos collègues du MESRI. Sur le plan de la crise de l'hôpital, ma collègue de la DGOS aurait pu apporter des éléments de réponse, mais elle est partie. Je voulais dire pour que cela reste au procès-verbal que, de toute façon, nous aurions voté défavorablement. Néanmoins, nous avons écouté avec beaucoup d'intérêt les débats sur ce sujet.

M. DEBEAUPUIS.- C'est bien noté, merci.

Mme ROUSSEL.- Pourrions-nous prévoir un vote avec trois modalités : une modalité « adoption telle quelle » ; une modalité « reprise » pour arriver à un texte consensuel sur les personnes qui se sont prononcées en disant qu'elles sont d'accord globalement, mais que des éléments sont à reprendre ; et une modalité « rejet ».

M. DEBEAUPUIS.- Après avoir écouté avec attention les uns et les autres, ma proposition est claire : nous avons été saisis de ce texte, un amendement est repris par les rédacteurs. Je suis conduit, voire contraint, à vous proposer l'adoption de ce texte en l'état. Je ne préjuge pas du résultat du vote. S'il est négatif, nous aurons une poursuite de discussion, brève si possible, pour connaître la suite que vous souhaitez ès qualités donner au débat que nous venons d'avoir. Je ne peux pas inventer une autre démarche que vous n'avez pas encore formalisée les uns et les autres. Je vous propose de passer au vote.

☒ La motion proposée relative, d'une part, à la situation des établissements sanitaires et médico-sociaux et, d'autre part, au projet de loi de programmation pluriannuelle de la recherche (LPPR) n'est pas adoptée par le conseil d'administration. (Délibération n°04/2020) 10 voix contre, 8 abstentions, 9 voix pour.

À ce stade, cela appelle-t-il une proposition complémentaire ou un commentaire particulier ?

M. COMBES.- Il me paraît cohérent que le conseil d'administration propose à des administrateurs de retravailler cette motion pour la proposer à nouveau à la séance de juillet.

M. LE RAT.- Je ne sais pas si c'est au président de proposer aux administrateurs d'y travailler, ils sont assez grands pour s'en emparer s'ils le désirent. Le sujet est d'en discuter avec un peu de décalage dans le temps, car le texte n'est pas sorti. Par contre, si nous avons plus d'éléments d'information en juin, cela pourrait être discuté dans le cadre du conseil scientifique. Charge aux élus que nous sommes de se rapprocher de ceux du conseil scientifique pour qu'ils reprennent le flambeau.

M. MESURÉ.- Je voulais faire un commentaire de tout ce que j'ai entendu autour de cette table. Je ne suis pas insensible à certaines remarques d'insuffisance à droite et à gauche, mais je reste reculé par rapport à tout cela. Je ne suis pas sûr que le climat de cette école mérite une pétition ; pour moi, c'est plus une orientation de certaines expressions qui iraient vers une demande au directeur de l'École de les réunir pour voir où l'on peut avoir des projets pour améliorer. Je ne suis pas compétent pour savoir si le conseil scientifique peut traiter la première partie ou la seconde. J'ai plusieurs questions : qui lira cette pétition ? À qui s'adresse-t-elle ? Est-ce que l'on ne se fait pas un peu plaisir ? Entendre que cette école est coupée du monde,

c'est aberrant de dire de telles choses ! Travaillez ensemble, travaillez avec le directeur de l'École, et décantez un peu tout cela. Ce que j'entends me paraît recevable, et votre directeur général peut vous écouter sur plusieurs points pour contribuer à améliorer vos soucis. Qui lira cette pétition ? Comment sera-t-elle distribuée ? Vous vous faites plaisir, mais cela ne sert à rien.

Arrivée de Mme Fourcade.

M. DEBEAUPUIS.- Je vous propose d'arrêter ce débat, nous saluons l'arrivée de Mme Fourcade, Secrétaire générale.

M. CHAMBAUD.- Sans alourdir les débats, je voulais dire à ceux qui ont initié la motion que la direction de l'École est à votre écoute. Puis, je formule une réponse indirecte à Mme Meunier : en plus du conseil scientifique, l'École dispose aussi d'un conseil des formations.

M. DEBEAUPUIS.- Les administrateurs sont libres, vos débats internes aussi. Je crois que le conseil d'administration peut saisir le conseil des formations et le conseil scientifique, mais je ne sais pas sur quelle base. Il vous appartient plutôt de poursuivre vos débats en fonction de l'avancement des informations, puis de revenir vers le conseil d'administration selon les formes qui vous paraîtront adaptées.

6. ÉCHANGES AUTOUR DU RAPPORT DE LA MISSION THIRIEZ SUR LA REFORME DE LA HAUTE FONCTION PUBLIQUE

M. DEBEAUPUIS.- Je laisse Mme Fourcade s'exprimer sur ce point avant que M. Chambaud et moi-même fassions état des informations. Puis, vous vous exprimerez pour la première fois en tant qu'administrateurs sur les propositions du rapport.

Mme FOURCADE.- Monsieur le Président, Monsieur le Directeur, Mesdames et Messieurs les administrateurs. Il me semblait important de venir à ce conseil d'administration pour vous présenter un point d'information du rapport Thiriez, et surtout des premiers travaux lancés par le gouvernement depuis la remise de ce rapport.

Après plusieurs mois de travaux et d'auditions auxquels l'École a participé, le rapport a été remis au Premier ministre le 18 février. Pour rappel, trois objectifs avaient été confiés à M. Thiriez : revoir les modalités de recrutement des hauts fonctionnaires en mettant en place une sélection exigeante, ouverte à la diversité des talents ; revoir la formation initiale des hauts fonctionnaires pour la rendre plus opérationnelle et plus ouverte, et renforcer leur formation continue ; dynamiser les parcours de carrière.

Après un constat plutôt sévère sur le fonctionnement, le recrutement et la formation des hauts fonctionnaires, le rapport a formulé 42 propositions qui touchent à l'accès aux grandes écoles des trois fonctions publiques, au contenu de la formation, à l'organisation des écoles, à l'organisation de l'administration en charge de la formation, aux modalités d'affectation et progression des hauts fonctionnaires.

Suite à la remise de ce rapport, un communiqué de presse du Premier ministre a indiqué les 5 axes retenus, et qu'il demandait au gouvernement et aux administrations d'y travailler :

- axe 1 : un plan ambitieux de diversifications sociales et géographiques des recrutements avec la création (ou le développement lorsqu'elles existent déjà) de classes d'égalité des chances, le développement des bourses et du tutorat dès le collège. Ce sont les ministres de l'Éducation nationale, de la Recherche et de l'Enseignement supérieur, et de la Fonction publique qui sont chargés de présenter les détails de ce plan d'ici fin avril ;
- axe 2 : cet axe porte sur le décloisonnement des formations des hauts fonctionnaires, quelle que soit leur filière de spécialisation (administrative, judiciaire, technique, santé ou territoriale), notamment le développement d'un tronc commun de formation ainsi que d'expériences de travail en commun durant la scolarité avec une proposition attendue de la transformation de l'École nationale d'Administration (ENA) remplacée par une école du *management* public avec une vocation élargie. La direction générale de l'Administration et

de la Fonction publique et le Secrétariat général du gouvernement ont lancé des travaux sur ce sujet avec les administrations concernées — le MSS est concerné —, les écoles y participent, dont l'EHESP ;

- axe 3 : le développement du caractère opérationnel de la dimension terrain de la formation au niveau des deux étapes (concours, formation) ;
- axe 4 : fin de la titularisation de l'avancement automatique dans les grands corps ;
- axe 5 : la création d'un Institut des Hautes Études du Service public (IHESP) chargé de la détection et de la formation continue des agents souhaitant se destiner aux postes de cadres dirigeants. Ce sujet a également fait l'objet d'une première réunion de travail avec les administrations concernées.

Les axes 2 et 5 (formation initiale et formation continue) sont ceux sur lesquels le MSS et l'EHESP sont les plus associés. Le calendrier est assez rapproché puisque le Premier ministre souhaite faire des annonces en avril pour une mise en œuvre lorsqu'elle nécessite une modification du niveau législatif à travers l'ordonnance prévue dans la loi de transformation de la Fonction publique (août 2018). Cette ordonnance doit être présentée avant la fin du 2^e trimestre 2020.

Il est important de souligner que si la traduction législative est rapide, elle devrait s'appliquer à partir de 2022, puisque les concours 2020 et 2021 auront lieu selon les modalités actuelles. L'année 2022 serait la première année de mise en œuvre des nouvelles modalités de sélection et de formation. L'ensemble appelé « écoles de formation des hauts fonctionnaires » comprend 7 écoles : l'École nationale d'Administration (ENA), l'Institut national des Études territoriales (INET), l'École des Hautes Études en Santé publique (EHESP), l'École nationale supérieure de Sécurité sociale (EN3S), l'École nationale de la Magistrature (ENM) et l'École nationale supérieure de la Police (ENSP), l'École nationale d'Administration pénitentiaire (ENAP). Dans ce cadre global, un travail a déjà démarré sur la formation initiale (concours, tronc commun) et la formation continue.

Pour ce qui concerne plus précisément l'EHESP, plusieurs propositions spécifiques ont été formulées, et des propositions générales impactent fortement cette école.

Tout d'abord, le rapport Thiriez proposait une fusion entre l'EHESP et l'EN3S. Cette option a été écartée à la demande du ministre des Solidarités et de la Santé au bénéfice d'un rapprochement en considérant que l'important était de rapprocher la formation initiale des futurs directeurs d'établissement de santé et des futurs directeurs de caisses de Sécurité sociale par le tronc commun. Ce rapprochement est important également pour la formation continue pour avoir des parcours professionnels qui favorisent plus les mobilités et les parcours diversifiés. À la demande du ministre, nous travaillerons en groupes de travail avec l'EHESP, l'EN3S et l'ensemble des directions concernées du MSS ainsi qu'avec la direction générale de l'Enseignement supérieur et de l'Insertion professionnelle (DGESIP) (Mme Bonnaure-Mallet) pour regarder comment établir ces rapprochements fonctionnels sans fusion organique des deux écoles au niveau de la formation initiale (tronc commun), de la formation continue, et de la recherche.

Le deuxième sujet plus général impacte l'EHEPS : la création d'un concours commun pour l'accès aux 7 écoles formant les futurs hauts fonctionnaires. La première réunion s'est tenue la semaine dernière : les écoles, notamment l'EHESP, et les ministères, notamment le MSS, sont favorables à une réflexion sur un concours qui pourrait être commun, mais il est important de regarder les modalités pédagogiques et les modalités d'organisation de ces concours, s'il faut maintenir des épreuves spécifiques, s'il faut avoir un concours totalement commun ou seulement certaines épreuves spécifiques, comment distinguer l'écrit et l'oral, comment mobiliser des jurys de bonne qualité.

On entre dans de vraies questions pédagogiques sur les capacités et les compétences (spécifiques et transversales) qui doivent être retenues dans ces concours en sachant que, comme préconisé dans le rapport, il faut favoriser la diversité sociale, c'est-à-dire d'éviter les épreuves qui font de la discrimination et de la reproduction sociale, et de s'assurer que l'on

ouvre à l'ensemble des talents. Certains sujets sont complexes, mais surmontables, comme le calendrier entre les concours.

La proposition du tronc commun, en lien avec la première proposition, est un peu plus compliquée. Elle a été examinée lors de cette première réunion, et elle a donné lieu de la part de l'ensemble des écoles présentes autour de la table à des questions sur le contenu du tronc commun. Le rapport évoque deux semaines de scolarité communes et quatre mois de stage : quels seraient ces stages ? Dans quelles mesures seraient-ils différents d'autres stages ? L'idée est d'avoir des cohortes d'étudiants venant de différentes écoles qui suivraient des stages en commun, mais cela se travaille : est-ce que ce tronc commun doit être fractionné pour mieux s'intégrer dans les objectifs pédagogiques des deux écoles ? Doit-il être en début de formation ou de manière un peu plus fractionné ?

L'ensemble des écoles, dont l'EHESP, a été sensible au fait que le rapport préconise que le tronc commun soit réservé aux étudiants externes. De nombreuses écoles ont mis en place des formations communes pour les élèves et étudiants (internes ou externes) pour avoir une diversité des publics. Il ne faudrait pas renoncer à la diversité au motif de créer une diversité entre écoles. Ce point sensible a été évoqué, et autant les écoles que les ministères autour de la table y étaient très attentifs.

L'idée de supprimer les concours internes, de ne pas les inclure au minimum dans ce tronc commun, semblait comporter plus d'inconvénients que d'avantages avec cette perte de mixité. Néanmoins, le rapport montre que la perte d'attractivité des concours internes est un sujet réel, différent de l'école à l'autre, il faut s'interroger. Cette proposition appelle plutôt à la vigilance, avec un caractère réservé sur ce sujet ; le ministère partage ces préoccupations. Je ne l'ai pas dit, mais cela va de soi que les élèves qui viennent de concours interne ont déjà une connaissance de l'administration, mais ils ont besoin d'acquérir des compétences et des savoirs spécifiques, nécessaires pour leur futur métier, notamment de directeur d'hôpital. Il ne faudrait pas perdre en diversité et en technicité.

Les écoles ont commencé à l'initiative du directeur de l'EHESP — je l'en remercie — un travail en commun sur ce tronc commun. Il faut réfléchir au périmètre, à la maquette et au contenu pour entrer dans une réflexion sur le fond.

Par ailleurs, pour mettre en place ce concours commun et ce tronc commun, le rapport évoque la piste d'une nouvelle structure juridique : un groupement d'intérêt public (GIP) rassemblerait les différentes écoles. Des réunions démarrent, la première aura lieu demain. Le ministère et les écoles sont très attentifs pour éviter de créer une couche supplémentaire d'administration qui pourrait consommer des ressources et nuire à l'agilité du mécanisme alors que des conférences inter-écoles pourraient suffire.

Concernant ces sujets de la formation initiale, des questionnements et des travaux sont en cours. La volonté du gouvernement est de dessiner assez vite les contours, mais les échanges que nous aurons ainsi que l'avis des administrateurs de l'EHESP sont très importants pour éclairer les travaux en cours.

Concernant la formation continue, d'après ce que j'ai compris du rapport et des travaux qui commencent, la création de cet institut des hautes études du service public ne serait en aucun cas une voie de passage obligatoire, d'un monopole, pour l'accès aux emplois de dirigeants, mais plutôt une professionnalisation de viviers qui existent aujourd'hui dans les différentes écoles et différents univers. Il s'agit d'avoir un vivier commun, professionnalisé.

Le rapport mentionne qu'il existe une formation organisée par le Secrétariat général du gouvernement : le Cycle interministériel pour le Management de l'État (CIME). Ce nouvel institut qui professionnaliserait des candidats à des fonctions de cadres dirigeants, à des emplois nommés en Conseil des ministres, serait ouvert à l'ensemble des fonctionnaires en poste, notamment les directeurs d'hôpital, les directeurs d'établissement sanitaire, social et médico-social, afin d'avoir une évolution de carrière. Néanmoins, nous avons partagé les mêmes interrogations sur un point de vigilance : il faut éviter qu'il se substitue ou qu'il vienne amoindrir

l'ensemble des autres évolutions en matière de formation continue, il ne faudrait pas avoir une voie unique d'accès aux emplois de l'encadrement dirigeant. Il s'agirait de professionnaliser un certain type de vivier, mais sans créer d'effet d'éviction.

Voilà de manière globale les points les plus saillants du rapport, et les points sur lesquels les ministères et les écoles présents autour de la table travaillent aujourd'hui. Je parle sous le contrôle de M. le Président et de M. le Directeur, l'objectif est d'échanger aujourd'hui avec vous pour éclairer ces travaux.

M. DEBEAUPUIS.- Merci beaucoup, Madame la Secrétaire générale. Nous vous proposons de réagir sur les propositions et sur ces informations, sachant que les travaux viennent de s'ouvrir sur un mode assez ouvert et évolutif, comme nous pouvons en témoigner avec M. Chambaud, et ils se poursuivront dès demain.

M. THOMAS.- Madame la Secrétaire générale, la Fédération hospitalière de France vous remercie de ces éclairages. J'interviendrai de manière synthétique sur trois grands axes, puis j'aurai quelques questions.

Nous soutenons un aspect positif : la création d'un tronc commun pour une culture commune qui nous semble véritablement indispensable, le contexte actuel nous le montre s'il en était besoin. Nous saluons également la proposition de création d'un Institut des hautes études du service public destiné aux futurs hauts dirigeants après plusieurs années de carrière. Nous tenons à rappeler que l'EHESP a été précurseur en la matière avec, depuis une trentaine d'années, le programme Hôpital+ qui comprend des médecins.

Trois questions se posent pour nous, Mme la Secrétaire générale en a abordé une.

La première porte sur la durée des enseignements en commun. Les élèves militent pour limiter le volume d'enseignements théoriques, mais les 15 jours qui figurent dans le rapport nous semblent très courts.

La deuxième question a été abordée par Mme la Secrétaire générale : la création d'un GIP est préconisée, mais nous ne voyons pas encore comment cela peut fonctionner. Cela renvoie au conseil des formations, mais nous pensons ici que l'École a son rôle à jouer, par exemple, pour assurer l'enseignement de gestion de crise sanitaire pour les sept écoles. Est-ce chaque fois une école qui va assurer l'enseignement sur sa spécialité ou est-ce que tout sera mis dans une sorte de GIP ? Ce n'est pas clair pour nous.

La troisième question porte sur la seconde partie de formation : si les six mois en commun sont retenus, les écoles garderont-elles bien la main pour la suite ? Se posera sans doute la question de la mise en place le dispositif de l'alternance retenu par le groupe de travail.

Je serai rapide sur nos positions et propositions parce que c'est aussi le champ du conseil des formations. Nous voudrions insister sur les principes et valeurs partagés de la Haute Fonction publique, des outils méthodologiques communs, et surtout sur la dimension comportementale, c'est-à-dire expression orale dans différentes circonstances, s'ouvrir à d'autres pratiques managériales, sensibilisation et éthique commune.

Mme la Secrétaire générale a déjà répondu à mon dernier point : nous étions opposés à la fusion EHESP-EN3S, car le fond des sujets nous semble différent. Les branches Famille, Vieillesse, Cotisations à la Sécurité sociale alors que les missions exercées à l'hôpital nous semblent plus territorialisées, peut-être moins administratives. Je ne m'étendrai pas puisque la décision a été prise.

Mme MEUNIER.- Tout d'abord, merci de ces précisions sur le début des travaux. Ce rapport traite de la question du recrutement et de la carrière des hauts fonctionnaires, et il me semble que M. Dussopt a promis des concertations avec les organisations syndicales. La CFDT sera prête à répondre comme elle l'a fait autour des deux auditions que M. Thiriez lui a accordées.

Ce rapport conjugue tantôt des propositions précises (avec ou sans variantes), tantôt de simples pistes à approfondir, et beaucoup de remises en cause qui ont fait parler. Les modèles

présentés sont plus ou moins argumentés, ils sont sans doute applicables, mais encore faut-il savoir dans quel but on demande le changement, dont celui de la fusion EHESP-EN3S.

Je remercie la clarté du propos qui relate que le ministre de la Santé a écarté cette hypothèse, car la CFDT ne la soutient pas. Puis, en vertu de quels arguments procéderait-on à tous ces changements ? Nous regrettons que ce rapport fasse référence à plusieurs reprises à la supposée vertu du recrutement contractuel comme participant à la diversité, y compris pour y réserver un certain nombre de places au futur IHESP qui pose problème. Cette ambiguïté agit comme un fil rouge tout au long. On retrouve bien dans ce rapport l'attractivité des carrières des hauts fonctionnaires, mais il vante à multiples reprises la vertu du recrutement de non-fonctionnaires. C'est une ambiguïté que je souhaitais rappeler.

La question qu'il faut se poser est : en quoi ces changements assureraient-ils mieux la formation et l'action des futurs responsables publics que les 7 écoles concernées ? Il faut faire le tri et nous avons heureusement une prise de position du gouvernement.

Il est important de rappeler que ce rapport assez disparate montre combien l'EHESP ne part pas de la même ligne de départ que les autres. Tout d'abord, il s'agit de parler de la réforme des concours, en supprimant des épreuves, en regardant les épreuves qui sont discriminantes socialement, mais notre ministère a réalisé récemment un travail de toilettage sur les épreuves, elles sont moins nombreuses que celle de l'ENA ou d'autres grandes écoles. Il ne faut pas négliger ce point dans les discussions.

De même, nous ne sommes pas du tout concernés de la même manière par les modalités d'entrée dans la carrière puisque, au moment de la loi Hôpital, Patients, Santé, Territoires (HPST), on nous a alignés sur l'ENA qui devait supprimer le classement de sortie ; il a été rétabli à l'ENA, mais pas à l'EHESP, et nous sommes sur des listes d'aptitude qui font un rapprochement entre la demande sur le terrain et l'offre par l'École de directeurs formés. Nous ne partons donc pas de la même ligne de départ sur les questions traitées à la suite. De même, les scores de l'École en matière de diversité de recrutement sont nettement meilleurs que ceux des autres écoles. Nous pouvons toujours progresser, mais nous ne partons pas du même niveau.

L'organisation en lien avec le terrain est reprochée à d'autres écoles, notamment à l'ENA ; or, l'École a un maquetage avec une formation sur le terrain des élèves fonctionnaires qui est très bien implantée, même si elle risque d'être revue. Puis, seules les filières DH et D3S sont traitées dans le rapport, mais l'École ne forme pas qu'eux, et son interdisciplinarité en fait une école de la diversité. Sa valence recherche n'est pas partagée non plus par les autres écoles, notamment par l'EN3S. Comme elle n'a pas le même statut juridique, elle n'a pas tout à fait la même diversité.

Plus spécifiquement, par rapport au tronc commun, je ne dirai pas « pourquoi pas ? », mais « pour quoi faire ? » La proposition du rapport est qu'il soit de 6 mois (et non pas 15 jours et 4 mois). Est-ce qu'on le positionne au début ? Je ne crois pas trop à la vertu de commencer par la mise en commun dès le départ de la formation. Est-ce qu'on le séquence ? Ce sera extrêmement compliqué de revoir le maquetage en fonction de l'approche par compétence et une alternance terrain/formation académique qui doit évoluer dans les prochaines années, et de fractionner le tronc commun. Quant à obliger de faire un service militaire ou d'encadrer les jeunes dans le cadre du service universel, joker ! On pourrait au moins penser que certains de nos jeunes ont déjà fait ce genre d'efforts, parfois par la formation militaire, par quelques mois ou une année de service civique au cours de ses études comme cela arrive de plus en plus souvent. Je n'utilise pas les bons termes, mais chacun m'aura comprise. La question de l'homogénéité doit être reposée.

Ensuite, le ministre de la Santé a très bien résumé ce que nous pensons de la fusion EHESP-EN3S. Nous ne sommes pas obligés de passer par l'outil de la fusion pour améliorer les complémentarités entre les formations. Le projet de décret relatif aux emplois supérieurs réglera de toute façon la mobilité puisque les directeurs de caisse pourront postuler en tant que non-fonctionnaires sur les emplois, l'offre de formation commune sera renforcée, le tronc commun

servira à cela, et que les rapprochements qui existent déjà entre l'EN3S et l'EHESP seront approfondis incluant une réflexion sur l'Institut de la Protection sociale que comprend l'EN3S qui peut faire l'objet d'un conventionnement un peu plus approfondi avec l'EHESP, notamment sur la recherche.

Quant au concours commun, le rapport n'énonce pas cette préconisation, mais parle d'une banque d'épreuves communes. Si c'est un concours commun, je réserverai mon avis parce que nous n'avons pas réfléchi à cette question sous cet angle. Par contre, au sujet de la réforme du concours, éclater une voie étudiante et une voie professionnelle en regroupant *a priori* le 3^e concours, le tour extérieur, et le concours interne en ajoutant — ce que M. Thiriez ne nous avait pas précisé dans ses pistes au moment des hypothèses qu'il émettait — que cette voie professionnelle serait ouverte à tous, que l'on soit déjà dans l'administration hospitalière au sens large ou que l'on vienne de chez Bouygues ou de chez Danone. Ce n'est pas péjoratif, mais c'est un cap complètement différent. Quant à dispenser du tronc commun les personnes qui intégreraient par la filière professionnelle ou interne, c'est une erreur ! Merci d'avoir précisé que cela soulevait des questions : ces élèves ont autant besoin d'une acculturation que les autres. Par ailleurs, dans la réforme du concours, un concours très différent et allégé serait discutable aussi.

Pour finir, au sujet de la nouvelle structure juridique GIP, en France, on aime bien créer de nouvelles structures pour gérer, mais il faut se pencher finement sur le contenu : est-ce vraiment un seul concours commun ou une banque d'épreuves communes ? Cela change la nature de la question.

Quant à l'IHESP, pourquoi pas ? Merci d'avoir souligné que cela ne pouvait pas être le passage obligé pour accéder aux emplois à discrétion du gouvernement. C'est bien d'en faire une professionnalisation des viviers sous la réserve que j'ai indiquée tout à l'heure, à savoir une voie réservée pour les non-fonctionnaires pour accéder aux emplois de cadres dirigeants.

Quant à l'importance de la formation continue, j'y souscris complètement. Dans nos métiers, en particulier pour les directeurs de la Fonction publique hospitalière, je trouve une certaine légèreté à traiter l'obligation de formation que les employeurs doivent demander à cette population de *managers*, et l'obligation que nous nous devons d'avoir en termes d'adaptation de nos compétences tout au long. Les choses vont vite, mon collègue Patrick Lambert l'a souligné : en 20 ans, nous avons subi 4 réformes majeures dans le secteur. L'obligation pour nous d'accéder à la formation continue tout au long des carrières est une notion importante qui n'est suffisamment traitée.

M. SANNIÉ.- Merci infiniment pour cette présentation. Je dois avouer que mon incompétence est totalement universelle dans ce domaine, je vais éviter de faire du « café du commerce ». En tant que citoyen engagé dans le domaine de la santé, je vois des signes intéressants dans cette évolution en termes d'ouverture, de diversification sociale et géographique. Pour moi, c'est un élément majeur qui a été souligné dans le rapport Thiriez. Étant issu de milieux qui se reproduisent tous seuls, je salue cette capacité de l'État à se réformer et à montrer l'absolue nécessité d'une ouverture aux talents et aux compétences qui viennent du territoire national parce que les missions de service public doivent être et peuvent être partagées par l'ensemble de la population, par des talents qui voudraient se mettre au service de ces missions et de ces valeurs. La capacité du système à intégrer cela est indispensable. On traite dans les enjeux de santé des enjeux humains et sociaux, et au service de la population. Il s'agit de répondre à des besoins populationnels en matière de santé, et cette diversité est absolument nécessaire. S'il ne fallait garder qu'un argument, ce serait celui-là.

Par rapport à la question de l'ouverture sur des aspects du privé, je suis très attaché au service public. Néanmoins, je viens du privé, j'ai une formation d'avocat, puis j'ai été dirigeant d'entreprise, puis directeur de réseau de santé, président d'association de patients, je suis représentant des usagers. Peut-être que mon profil pourrait être intéressant pour être directeur d'hôpital si cette ouverture existait. C'est peut-être abscons, je ne viens pas de la Fonction publique, mais cela aurait peut-être du sens en termes d'enrichissement de la Fonction

publique, etc. Je vous avoue que je suis surpris par votre réaction, Madame, même si je la comprends : si des femmes et des hommes viennent du privé et qui aspirent à servir des missions de service public et le service public, pourquoi les en empêcher ? C'est une formidable occasion de rendre au sein de la population ces valeurs et ce travail, cela relève de l'ordre du commun, et du partage et du travail en commun. Sans aucun doute qu'il existe des arrière-pensées, mais je fais le pari que la sagesse collective saura trouver les moyens de rendre plus ouvert ce qui m'apparaît être un enjeu de société.

M. LAMBERT.- Comme je me retrouve dans beaucoup de choses évoquées par Alexis Thomas et Anne Meunier, mon intervention sera plus courte que prévu. À l'Association nationale des Directrices et Directeurs d'Hôpital (ADH), nous trouvons que le rapport Thiriez comprend de nombreuses choses intéressantes.

D'abord, concernant le fait de donner une culture commune et des valeurs partagées à tous les hauts fonctionnaires, l'ADH demande à ce que l'on soit très attentif aux contractuels qui seraient ici du privé lucratif pour les imprégner de la culture de service public, que ce ne soit pas que des fiches de poste de *cost-killer*.

Ensuite, deuxième élément intéressant du rapport, c'est qu'il insiste sur l'apprentissage de terrain, ce qui est déjà largement le cas à l'EHESP avec les stages, près d'une année sur deux. Nous sommes également d'accord sur la fin du classement de sortie, c'est déjà le cas à l'École comme l'a rappelé Anne Meunier. Le fait de mieux refléter la société française est une très bonne chose, à condition que le concours reste le mode d'accès privilégié en respectant l'égalité des chances et que l'on se base sur le mérite.

Enfin, le fait d'encourager la mobilité est très important parce que c'est une source d'enrichissement professionnel, et perso.

Par rapport aux mesures proposées, nous nous réjouissons d'apprendre que l'idée de fusion EHESP-EN3S soit abandonnée parce que nous y étions foncièrement hostiles. Néanmoins, nous souhaiterions un peu plus d'échanges entre les élèves de ces deux écoles pour une meilleure compréhension, et que les élèves de l'EN3S aient une approche autre que budgétaire, qu'ils apprennent les immenses richesses de l'hôpital et ses contraintes.

À l'ADH, nous sommes également d'accord pour un tronc commun pour tous. Le problème est que cette durée de six mois est trop longue. Puis, que va-t-on y faire ? Si c'est pour faire un service militaire, c'est non. Faut-il le faire tout de suite ou un peu plus tard ? Si on le fait tout de suite, beaucoup d'élèves n'auront aucune expérience professionnelle, et cela risque de nuire à la richesse des échanges.

Enfin, concernant l'IHESP, « école de guerre », pourquoi pas, mais c'est un sujet délicat à travailler, car ce n'est qu'une simple piste, ce n'est pas une mesure très concrète.

Pour terminer, nous serions éventuellement d'accord pour une banque d'épreuves communes — pas un concours commun — à condition que les épreuves orales soient spécifiques et assurées par le Centre national de Gestion (CNG). L'ADH veut absolument conforter le CNG, car cet établissement a fait ses preuves, et même au-delà.

Mme FAIVRE-SALVOCH.- Plusieurs éléments ont déjà été indiqués : intérêt d'une culture commune, abandon du travail EN3S-EHESP tel que prévu dans le rapport. Je remercie Mme Fourcade pour toutes les informations communiquées. Néanmoins, je voudrais poser une question sur les fonctionnaires qui ne sont pas dans la catégorie des hauts fonctionnaires et qui continueront d'être formés à l'EHESP.

M. GURZ.- Au niveau de la fusion EN3S-EHESP, nous sommes très heureux d'apprendre cette nouvelle puisque j'avais prévu de reprendre les propos de ma collègue de la CGT en conseil des formations pour dire que c'était un non-sens. Ces écoles forment à des métiers différents, à des statuts différents, et l'École aurait perdu des prérogatives acquises depuis 2004 concernant l'enseignement supérieur et la recherche. Cela aurait été une régression, c'est donc une bonne nouvelle même s'il faut renforcer les coopérations qui existent dans le cadre du

réseau avec l'EN3S. Ces établissements ont quand même des points communs malgré le côté public/privé, et que ce ne sont pas les mêmes métiers : on dépend du même ministère, les blocs de compétences, etc. En fait, il faut poursuivre cette relation, et la développer. Pour l'anecdote, j'ai effectué mon stage Réseau à Saint-Étienne, c'est pourquoi j'estime qu'il est très intéressant de travailler avec eux. Par contre, entreprendre une fusion allait beaucoup trop loin, c'était contre-productif.

Ensuite, au niveau du socle commun, une durée de 15 jours est beaucoup trop courte pour une acculturation au service public, surtout en début de formation, ce serait plutôt à placer en fin de formation. Quant au service national, que vient-il faire là ? Pourquoi pas, mais c'est à revoir. Ensuite, quelles sont les modalités du stage de quatre mois ? Quelle est la maquette ? Pour quoi faire ? Cela peut être intéressant, et cela existe déjà au sein de l'École entre différents métiers ; là, ce serait entre différentes écoles. Ce n'est pas inintéressant, mais il faut que ce soit calibré avec une maquette et des objectifs précis. Ensuite, pourquoi différencier les élèves de la formation professionnelle ? Nous sommes absolument contre : il faut associer les deux, on ne peut pas avoir deux promotions différentes, des promotions à deux vitesses.

Au sujet du concours, la CGT souhaite qu'il soit toujours organisé par le CNG. On lui enlève déjà beaucoup de prérogatives (comités de sélection, etc.), on ne va pas lui retirer celle-là surtout que cela fonctionne bien, le concours est bien organisé. Même si certaines écoles le préparent elles-mêmes, cela ne présente aucun intérêt. Même la banque d'épreuves communes doit rester au CNG. Le problème d'attractivité et d'entre-soi au niveau des concours nécessite de revoir les épreuves. Il faudrait revoir les modalités du concours et les épreuves, notamment pour la diversité, comme cela existe déjà pour certaines administrations pour avoir des concours plus adaptés avec une note de synthèse, une rédaction, et un entretien. On a de moins en moins de diversité dans les concours que ce soit pour l'ENA, ou DH, D3S, et attaché de l'EHESP.

Au niveau des modalités d'attractivité, il faudrait peut-être revoir la rémunération dans les préparations : augmenter le nombre de bourses et la rémunération des élèves pour rendre les formations plus attractives.

Nous émettons un bémol, nous voyons bien le fil rouge de ces réformes : l'augmentation de la contractualisation, de la flexibilité, des rémunérations variables. Il faut veiller à ne pas rendre de plus en plus malléables les fonctionnaires et à ne pas ouvrir encore plus aux privés, même s'ils peuvent déjà s'inscrire dans une mutation *via* la troisième voie pour obtenir des postes. Là, nous avons l'impression que l'on ouvre totalement les vannes, ce sera à surveiller.

Quant à l'EHESP, il ne faut pas recréer un retour à l'entre-soi, il faut que ce soit diversifié : cela peut être une voie supplémentaire, mais pas la voie unique. Il ne s'agit pas de recréer un accès aux grands corps spécifiques comme cela existe actuellement. Par exemple, statistiquement aucun élève de concours interne (troisième concours) de l'ENA ne peut avoir accès aux grands corps à la sortie. Il ne faut pas que cette nouvelle école de formation continue, de deuxième partie de carrière, forme à nouveau cela. Pour avoir des profils diversifiés, il faut garder d'autres accès.

En conclusion, c'est très bien de vouloir diversifier les accès, d'avoir une culture commune tout en conservant l'esprit du service public, et en ayant un accès beaucoup plus large à ces postes, mais il ne faut pas recréer une nouvelle bureaucratie. Il s'agit de fluidifier alors que nous avons l'impression que des strates supplémentaires sont créées avec le GIP, etc. En voulant faire plus simple, ce sera beaucoup plus compliqué. Avoir une diversification en aidant certaines catégories (sociales, culturelles) avoir accès à ces postes est très bien, mais créons quelque chose de simple.

M. LE RAT. - Pour ma part, je ne me suis pas intéressé qu'à l'EHESP dans un premier temps, je ne me suis pas amusé à taper « *EHESP* » pour retrouver tous les passages qui en parlaient, je l'ai lu *in extenso* pour regarder l'intégralité des choses. Je me suis interrogé : pourquoi fait-on cela ? En gros, l'idée est : comment former les personnes qui sont censées garantir la mise

en œuvre des politiques publiques avec de grosses problématiques rappelées à différents endroits du document : énergie, climat, santé publique, etc.

Ensuite, je me suis intéressé aux statuts des établissements. Anne Meunier a dit que l'EHESP était à des années-lumière de certains établissements, ENA comprise : on a des établissements publics administratifs (EPA), l'INET a un autre statut, et l'EHESP est un établissement d'enseignement supérieur. Par conséquent, au niveau de notre conseil d'administration, nous devons intéresser à nos trois activités : la formation, l'expertise et la recherche. Ce rapport met principalement la focale au niveau de la formation (formation tout au long de la vie, formation initiale, formation continue, etc.), et de façon incidente, on aborde de temps en temps la question de la recherche.

Or, il est proposé d'amener l'ENA vers un statut similaire à celui de l'EHESP par un adossement avec une université. Je n'ai pas compris, car l'ENA est à Strasbourg, mais on l'adosse à Paris. Je ne suis pas alsacien, mais on pourrait s'en émouvoir. C'est comme si l'EHESP qui a deux pieds prenait maintenant l'option de s'adosser en Bretagne. Pour moi, c'est une première interrogation quant à ce rapport, cela ne concerne pas l'EHESP, mais serait-il utile d'interroger pourquoi on a choisi une université parisienne plutôt qu'une université strasbourgeoise ?

Ensuite, une hypothèse est posée pour l'ENA : à horizon de dix ans, on pourrait aller vers un corps d'enseignants-chercheurs et de professeurs d'une centaine de personnes. Pour moi, se pose la question du financement de ces écoles. Pour le coup, l'EHESP a une longueur d'avance avec une double tutelle (MESRI, MSS).

Si ce schéma s'applique aux structures évoquées dans le rapport — l'ENA pourrait être un EPSCP, mais rien n'est précisé pour les autres —, il serait intéressant de discuter davantage à terme avec le MESRI, un des financeurs de l'École, parce que se posent aussi tous les débats que nous avons eus sur les modalités de financement de l'École, même si c'est un établissement d'enseignement supérieur, le MESRI ne met pas beaucoup d'argent dans le fonctionnement de la structure, etc.

Si nous allons vers ce qui est proposé ici, et cela peut être rapide par le biais des ordonnances, ces interrogations vont se poser « puissance 10 », de façon beaucoup plus générale par rapport à ces écoles de service public. Je ne sais pas où est le débat par rapport à cette question, mais j'aimerais que ce point soit remonté avec les autres précédemment listés. Nous sommes en train d'en discuter dans le cadre du conseil d'administration, puis ce seront des ordonnances. Concrètement, comment tout cela remontera-t-il ?

Ensuite, si je m'autocentre sur mon employeur, je me rends compte que, au niveau des politiques publiques, l'EHESP a en charge les questions de santé publique. Sans faire référence à l'actualité du moment, on se rend compte qu'elles représentent un enjeu majeur. Il faut savoir que nous avons à l'École un réseau doctoral en santé publique. En effet, se pose dans le texte la question du doctorat dans la proposition 9 : est-ce que l'on fait du doctorat d'exercice ? De l'*executive doctorate* ? Du doctorat de recherche ? *A priori*, c'est plutôt l'option du doctorat de recherche qui serait retenu.

Par rapport aux personnes qui passeraient le concours (interne, externe, etc.) pour intégrer l'École, les doctorants du réseau doctoral en santé publique ont déjà une carrière derrière eux, ce sont des médecins, des infirmiers, etc. Ils sont en train de traiter des problématiques-clés en matière de santé publique. *In fine*, pourquoi ces viviers ne pourraient-ils pas accéder aux postes de hauts fonctionnaires ? On prend souvent le problème à l'envers : les personnes passent le concours, puis on voit après comment organiser la formation pour faire en sorte qu'elles puissent caser 3 ans dans les 2 ans en grignotant un peu sur leur futur poste.

On ne se pose pas la question inverse : ceux qui ont obtenu des doctorants en santé publique, et s'ils travaillent en santé publique dans le cadre d'un réseau doctoral en santé publique, ce n'est pas nombriliste. Ils sont en train d'échanger de façon très pluridisciplinaire entre épidémiologues, juristes, biostatisticiens, ceux qui travaillent sur le management hospitalier. Cela crée des choses extrêmement intéressantes. De mon point de vue, la question du doctorat

est très importante dans ce qui est proposé, à charge de savoir ce que cela peut potentiellement donner.

Ensuite, j'ai deux questions subsidiaires, circonstanciées. Plusieurs écoles sont engagées, des réunions se sont déjà déroulées, mais ont-elles parlé entre elles, au-delà de la discussion avec leurs propres autorités de tutelle ? Je ne demande pas si elles vont s'amuser à signer une pétition entre elles, mais est-ce qu'elles se parlent ? Si oui, est-ce qu'elles aboutissent aux mêmes conclusions ou est-ce que chacun essaie de sauver ses meubles, sans s'intéresser à ce que font les autres ? En effet, le réseau des écoles de service public (RESP) existe depuis plusieurs années. Ces réflexions ont-elles eu lieu au sein de ce réseau, mais aussi de façon plus générale entre les écoles directement concernées ? Cette première question n'apporte pas de réponse parce que ce ne sont peut-être pas les personnes autour de la table qui ont la réponse.

Enfin, des groupes de travail ont déjà commencé à travailler. Monsieur le Président, Madame Lefébure, vous êtes dans des groupes de travail sur la question du tronc commun, etc. Est-ce que des choses géniales sortent ou est-ce que l'on est en train d'enfoncer les portes ouvertes en essayant de réinventer l'eau chaude avec un tas de choses qui existent déjà au sein du RESP ? Ces deux questions n'appellent pas forcément de réponse.

En conclusion, on ne peut pas penser cette histoire sans faire le lien entre la recherche, la formation et l'expertise, et l'EHESP est un établissement d'enseignement supérieur.

M. DEBEAUPUIS.- Merci de l'avoir rappelé, Monsieur Le Rat. Je propose que M. Chambaud réponde aux dernières questions et témoigne de la façon dont les travaux reprennent puisque ce n'est pas la première fois que les directeurs d'école du RESP en discutent. Merci à vous tous de votre expression, il est important que Mme Fourcade et nous-mêmes en ayons connaissance pour poursuivre les travaux dans les différents groupes de travail, *a fortiori* M. Chambaud et Mme Lefébure. Nous vous tiendrons informés sur cette base, même si *a priori* le calendrier décisionnel sera antérieur au prochain conseil d'administration (1^{er} juillet).

M. FOUÉRE.- Premièrement, je rejoins les interrogations de la CFDT et de ma collègue du Syndicat national des Inspecteurs de l'Action sanitaire et sociale (SNIASS) sur le fait que l'interdisciplinarité à l'École avec les filières techniques formation (médecin inspecteur de santé publique (MISP), pharmacien inspecteur de santé publique (PhISP), inspecteur de l'action sanitaire et sociale (IASS), ingénieur, ne sont malheureusement pas du tout prises en compte dans ce rapport. Cela pose la question d'un fonctionnement de l'École à deux vitesses, et ce n'est sans doute pas favorable. D'ailleurs, nous le voyons actuellement avec la gestion de la crise du Coronavirus, les politiques publiques sont bien portées sur le terrain, plus près des populations, par les acteurs qui sont complètement engagés dans les équipes de veille, dans les cellules régionales d'appui au pilotage sanitaire (CRAPS), dans toutes les cellules mises en place récemment qui fonctionnent avec beaucoup de difficultés. Elles regroupent des MISP, des PhISP, des IASS, des ingénieurs en plus des agents des administrations de l'État.

Deuxièmement, je voulais réagir sur la fusion ou le renforcement des coopérations. Je pense que le problème n'était pas là, mais à l'arrivée, quel serait le statut pour l'École ? Est-ce que l'on maintient un statut public et est-il essentiel de se battre sur cela ? Par contre, je n'ai pas d'avis sur la notion de fusion et de renforcement des coopérations. Je pense qu'il faut sans doute renforcer les coopérations parce que nous n'en avons sans doute pas assez entre l'EN3S et l'EHESP sur les filières techniques, notamment au niveau de MISP, et je serais partisan d'aller un peu plus sur ce terrain.

Troisièmement, j'ai rapidement relu le rapport : il est bien question de mobilité du secteur public vers le secteur privé, et inversement. Ces mobilités doivent être bien préparées dans le respect des règles de déontologie, notamment par rapport à la part plus importante qui sera donnée aux contrats dans la loi de la transformation de la Fonction publique, car on risque de recruter moins d'agents avec un statut de titulaire que d'agents avec un statut de contrat. Je pense qu'il faut être vigilant au respect des règles de déontologie, d'éthique, notamment lors de bascules entre secteur privé et secteur public, et inversement.

M. GURZ.- Une proposition portait sur la fusion des DH et des D3S à laquelle la CGT est favorable depuis 2005. Qu'en est-il de cette réflexion, mais aussi de façon plus globale sur l'encadrement administratif général ?

M. CHAMBAUD.- M. Le Rat a rappelé un élément important : la proposition n°2 est d'harmoniser les statuts des écoles. La façon de l'écrire est assez ambiguë, mais c'est un sujet d'attention pour nous. Nous ne souhaitons pas que cela consiste à ce que l'EHESP perde le statut d'EPSCP qu'elle a obtenu, et pour lequel nous n'arrêtons pas de dire à quel point c'est positif pour notre école. Je pense que ce n'est pas dans l'esprit du rapport. À l'inverse, je trouve dommage que les caractéristiques particulières de l'École soient finalement très peu mises à contribution dans le rapport.

Ensuite, après la sortie du rapport, l'EHESP a pris l'initiative de contacter les autres écoles, notamment sur les grands points dont vous avez parlé, et nous notons une certaine convergence dans tout ce que nous sommes en train de discuter entre écoles.

Par rapport au tronc commun, le sentiment général correspond tout à fait à ce que j'ai entendu aujourd'hui. Lors des échanges bilatéraux avec 5 des 7 écoles, nous trouvons tous qu'une durée du tronc commun de six mois est beaucoup trop longue. De même, nous partageons l'optique que le placer au début n'est sûrement pas la meilleure des choses, il faudrait le fractionner sur des aspects particuliers. Nous travaillerons les prochaines semaines pour avoir une véritable vision pédagogique de ce que nous souhaitons pendant ces temps. Nous avons une convergence importante, y compris d'écoles qui se sont exprimées par ailleurs pour dire leurs réticences vis-à-vis du rapport. Je pense à l'ENM avec laquelle nous travaillons sur ces sujets, elle est plutôt dans l'optique de trouver des modalités de propositions positives et constructives par rapport au tronc commun.

Ensuite, nous travaillons sur la notion de GIP. Nos perceptions se rejoignent et cela recoupe ce qui a été dit tout à l'heure : nous n'avons pas besoin à l'heure actuelle de mettre en place un dispositif juridique particulier, le RESP existe, cette association de loi 1901 peut travailler à géométrie variable, y compris avec un réseau plus restreint d'écoles. Nous essaierons de faire valoir une proposition alternative, relativement simple : utiliser les structures existantes pour organiser les premiers éléments sur le sujet.

Concernant l'IHESP, je veux rappeler un élément très anecdotique : IHESP et EHESP se ressemblent beaucoup. Nous avons déjà du mal avec la marque EHESP pour la différencier de l'EHESS (École des hautes Études en Sciences sociales), avec l'IHESP, ce sera encore plus compliqué. Au-delà de cet élément non négligeable pour nous, nous nous rejoignons avec les écoles avec lesquelles nous avons pris contact parce que plusieurs d'entre elles ont des cycles spécifiques, c'est-à-dire qu'il faudra trouver le moyen pour que le cycle généraliste et les cycles spécifiques puissent interagir et soient interreliés. Pour nous, c'est un élément pour faire des propositions dans ce contexte, chacune des écoles étant plutôt ouvertes au cycle généraliste si tant est qu'il puisse être abondé par les cycles spécialisés que nous pouvons avoir. D'ailleurs, c'est dans cette optique que nous sommes en train de réfléchir à l'évolution d'Hôpital+ qui pourrait être servi par ce nouvel institut.

Je termine avec quelques points importants qui ont été abordés.

Ensuite, M. Le Rat a parlé de la recherche à partir de la préconisation n°9. Je rappelle que ce rapport fait état de trois propositions non négligeables sur la recherche : n°9, n°17 et n°21. Je m'adresse aux deux tutelles à cette occasion : l'EHESP est probablement l'école qui a le plus l'habitude de ce que c'est, y compris dans les autres propositions (« reconnaître l'activité de recherche comme expérience professionnelle », « généraliser la voie d'accès réservée aux docteurs »). Rien n'est organisé actuellement par rapport à ces propositions, mais nous sommes très ouverts pour travailler ces sujets importants.

Enfin, comme l'a dit Mme Meunier, l'EHESP est une des écoles où la diversité est la plus représentée, et cela n'empêche pas des problèmes d'attractivité, mais nous avons fortement investi sur ces aspects de diversité. Ainsi, notre CPI ayant les meilleurs résultats du RESP,

nous sommes prêts à partager sur ce point. Pour ma part, j'ai essayé de faire valoir un sujet auprès de la mission, mais je ne le retrouve pas dans le rapport.

L'EHESP connaît une problématique particulière avec la diversité d'origine professionnelle et disciplinaire, c'est-à-dire qu'il est nécessaire d'avoir des personnes d'origines professionnelles et disciplinaires différentes pour les postes de directeur d'hôpital ou directeur d'établissement social ou médico-social. Quel poids peuvent avoir les soignants en général, en particulier les médecins ? Ce sujet est sur la table depuis un certain temps. Dans le contexte actuel, comment ouvrir ces postes à des personnes qui viennent des disciplines d'ingénieurs, de disciplines humaines et sociales, de disciplines du droit, voire des modalités plus particulières comme l'a dit M. Sannié ? Nous avons besoin de cette diversité dans les équipes, et c'est un sujet majeur dans la crise traversée par les établissements de santé. Or, cette réflexion n'est peut-être pas la même que dans les autres écoles.

Pour synthétiser, notre volonté est que les directeurs des écoles se retrouvent le plus rapidement possible pour donner des éléments à nos tutelles, y compris en interministérielle, les plus opérationnels possible parce qu'un point n'a pas encore été abordé, mais il le sera à un moment donné : le coût. Par rapport au tronc commun, cela peut être un sujet de blocage alors que l'idée est intéressante, et c'est pour cela que nous voudrions essayer de la contourner.

M. DEBEAUPUIS.- Madame la Secrétaire générale, voulez-vous ajouter quelque chose ?

Mme FOURCADE.- Je vous remercie de cet échange, car nous partageons les mêmes questions. Ainsi, il est inutile d'ajouter des couches administratives. Vous avez tous répété quelque chose présent dans nos réflexions : attention à ne pas couper une formation de l'EHESP du réseau des écoles du service public. Les échanges sont importants, et le fait que l'EHESP forme les directeurs d'hôpital, les D3S ainsi que les inspecteurs de l'Action sanitaire et sociale (IASS) est extrêmement important, il ne faudrait pas une coupure entre ceux qui sont dans ce nouveau tronc commun et ceux qui sont ailleurs.

Lors d'une discussion, le directeur de l'EN3S m'a dit que son école avait aussi beaucoup de liens avec l'École nationale des Finances publiques (ENFiP), avec l'Institut national du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle (INTEFP). Il faut veiller à ne pas couper des formations des autres, et cet ensemble des écoles du service public dans toute leur richesse et leur diversité ne doit pas être perdu. La question est la même pour l'ensemble des cursus divers et des accueils de personnes venant d'horizons différents. Tout le monde est sensible à ce sujet, c'est ressorti autant du tour de table de cette séance que des échanges qu'ont pu avoir tous les ministères avec l'ensemble des écoles.

Ensuite, quelqu'un a abordé la question de la fusion entre les DH et les D3S évoquée dans le rapport : le ministère pense que ce sujet est à travailler, il faut réfléchir aux nombreuses questions préalables. En tout cas, cette réflexion doit s'ouvrir, et le fait que les formations D3S et DH participent au tronc commun est un moyen aussi de commencer à réfléchir à une formation commune, qui pourrait évoluer vers une fusion. Ce travail est à ouvrir.

Enfin, nos carrières se nourrissent et s'enrichissent de regards croisés et d'expériences diverses. M. Fouéré a signalé la question du développement des mobilités, souhaité pour tous, que ce soit public-privé ou privé-public, et cela doit aller de pair avec le développement de règles de déontologie. Elles sont encore plus complexes à mettre en place parce que c'est difficile de connaître un secteur et de ne pas être en conflit d'intérêts, mais c'est absolument essentiel de mener les développements de mobilité pour des carrières riches et diverses en même temps que les règles de déontologie.

M. DEBEAUPUIS.- Merci beaucoup. Ce sera à suivre dans le calendrier interministériel qui sera retenu sur la base de ces travaux.

4. OFFRE DE FORMATION

Mme LEFÉBURE.- J'invite les administrateurs à me suivre pour les points 1 et 2 de l'item 4, ce sont les deux points qui nécessitent une délibération du conseil d'administration.

↳ *Modalités de sélection et capacité d'accueil en M1 pour 2020-2021*

Nous avons besoin de votre délibération sur les capacités d'accueil en première année de master et sur le calendrier de la procédure d'admission pour d'évidentes raisons de transparence vis-à-vis des candidats.

- *Modalités de sélection*

Ce calendrier ne connaît pas de changement par rapport aux années précédentes. Cependant, il est à noter que le calendrier du master MPH a la particularité d'être aligné sur ceux du monde anglo-américain puisqu'il s'adresse à une population d'étudiants singulière puisqu'ils viennent du monde entier. Si nous avions le calendrier français, nous perdriions les meilleurs candidats parce que nous sommes en concurrence avec des MPH dont les résultats d'admission arrivent plus tôt.

- *Capacité d'accueil des M1*

La capacité d'accueil est à l'identique par rapport à l'année en cours et à l'année passée :

- M1 master mention Santé publique (40 étudiants) : ce master est co-accrédité avec l'Université de Rennes 1 et avec celle de Rennes 2, et nous répartissons les étudiants de première année : 60 à l'Université de Rennes 1, 40 à l'EHESP. Mme Albagnac-Ricard, ici présente, fait partie du master en M1. Aujourd'hui, ces masters comprennent deux portes d'entrée, mais ils ont en réalité beaucoup de cours en commun, et les étudiants se croisent sans arrêt dans la vraie vie ;
- Master MPH : nous proposons 34 places au lieu de 32 de cette année. C'est une amélioration très modeste à la marge, sachant que nous procédons à ces calculs chaque année essentiellement sur la base des disponibilités des salles et des enseignants. Si nous allions au-delà de ces chiffres, nous serions obligés de dédoubler des cours ce que nous ne pouvons pas faire dans l'état actuel des choses.

↳ *Masters : proposition de critères d'exonération dans le cadre de l'application des droits d'inscription différenciés*

- *Le cadre réglementaire*

Je parle sous le contrôle de la représentante du MESRI : le gouvernement a mis en place une politique nouvelle, *Bienvenue en France*, destinée à améliorer l'attractivité des établissements. Cela peut paraître contradictoire que l'axe fort de cette politique constitue en une augmentation des frais de scolarité pour les étudiants non européens, mais les universités sont aujourd'hui très contraintes parce que les frais de scolarité demandés sont très faibles par rapport au coût réel d'un étudiant. Le sens de cette réforme est de donner la possibilité aux établissements qui le souhaitent d'avoir des ressources complémentaires en fixant des frais plus élevés pour les non-Européens comme cela se pratique dans de nombreux pays du monde.

- *La stratégie Bienvenue en France*

Les chiffres nationaux n'appellent pas de commentaires, sauf questions de votre part.

- *Le cadre réglementaire*

Le ministère nous demande de garder inchangés les frais demandés aux Français et Européens (243 €). En revanche, nous pouvons demander 3 770 € aux étudiants de master. Cela nous concerne uniquement pour nos masters, et non pour les diplômés d'établissement, les certificats, les filières de formation, les mastères spécialisés. Le gouvernement décide cela, mais il nous laisse une certaine marge de manœuvre. Il permet aux conseils d'administration des établissements une exonération partielle des frais de 3 770 €, dans la limite de 10 % des effectifs, car il s'agit d'appliquer à ces étudiants les 243 € comme s'ils étaient ressortissants

européens. En tant que membres du conseil d'administration, vous devez vous prononcer aujourd'hui sur les critères sur la base desquels le directeur de l'établissement décidera de cette exonération dans la limite des 10 % des effectifs.

- *À l'EHESP, quelques constats*

Cela s'adresse à une petite population puisque nous avons peu d'étrangers non européens, et ils sont essentiellement concentrés sur le MPH. Concrètement, nous parlons que de 10 à 15 personnes potentiellement concernées, car de nombreux étudiants sont d'emblée exclus des frais de 3 770 €.

- *La stratégie Bienvenue en France*

De nombreux étudiants bénéficient de l'exonération de droit, car ils sont non européens, ils sont boursiers du gouvernement français, ils ont une bourse du ministère des Affaires étrangères. Là, il s'agit de statuer sur des critères qui s'appliquent à la marge pour quelques personnes qui seraient susceptibles de payer ces 3 770 €. Concrètement, une fois que nous aurons ces critères, nous aurons la possibilité d'exonérer 100 % des étudiants compte tenu de nos chiffres malgré nos perspectives d'augmentation des étudiants internationaux, mais nous en avons peu aujourd'hui.

- *Schéma récapitulatif*

Il s'agit de regarder les deux colonnes de droite ; les étudiants de la colonne de gauche ne sont pas assujettis aux droits différenciés.

En ce qui concerne les étudiants exonérés selon la politique d'établissement (10 %), pour une exonération partielle, nous proposons la politique d'établissement suivante. Il s'agirait de privilégier : les ressortissants des pays à faibles revenus selon la Banque mondiale et des pays francophones, les boursiers de Open Society Foundation (fondation créée par George Soros pour aider les jeunes de pays à démocratie fragile à se former dans des établissements de bon niveau dans le monde entier, et l'EHESP a la chance d'être établissement d'accueil depuis quelques années, essentiellement dans le MPH), les étudiants inscrits l'année précédente dans un établissement de l'enseignement supérieur français.

Enfin, nous proposons de garder une soupape pour examiner au cas par cas des personnes qui viendraient de pays qui ne figurent pas dans cette liste. En effet, nous considérons que des personnes à faibles revenus peuvent mériter une bourse selon les critères sociaux alors qu'elles viennent d'un pays qui n'est ni francophone ni à faibles revenus (exemple : Japon).

Nous vous proposons la création d'une commission qui sera mise en œuvre par la direction des Relations internationales (DRI) de l'École pour étudier tous les ans les dossiers sur la base des critères rappelés dans une note de deux pages qui figure dans votre dossier. Ce schéma est un récapitulatif préparé par la DRI.

- *La méthodologie*

Nous avons travaillé en lien avec l'Université de Rennes 1 et celle de Rennes 2 pour être cohérents et proposer la même méthode de travail, et le même type d'exonération ; nous ne serons pas à l'identique pour cette année, mais nous le serons l'année suivante.

M. DEBEAUPUIS.- Nous avons un avis favorable du conseil des formations pour les deux points évoqués. Pour le premier point, nous n'avons pas de changement. Nous abordons ce point chaque année en conseil d'administration, mais je ne sais pas si c'est une nécessité.

Mme LEFÉBURE.- Oui, formellement.

M. DEBEAUPUIS.- D'accord. C'est la reconduction des critères de l'an dernier. Je vous propose de poser vos questions sur cette première délibération.

M. COMBES.- Sommes-nous dans le délai étant donné que nous avons déjà commencé à recruter pour le MPH ? Le conseil d'administration se positionne donc sur le nombre d'étudiants après la première vague.

Mme LEFÉBURE.- J'ai posé la question ce matin, on m'a répondu que c'est comme cela tous les ans à cause du calendrier avancé du MPH. Comme vous, je suis d'avis d'avancer cette décision l'année prochaine à un conseil d'administration plus tôt.

M. COAT.- Il faudra distinguer les deux masters.

☒ Le CA approuve les modalités de sélection et les capacités d'accueil en M1 pour l'année universitaire 2020-2021. (Délibération n°05/2020) Unanimité.

M. DEBEAUPUIS.- Avez-vous des questions particulières sur le second sujet ?

M. COMBES.- Que se passe-t-il si l'on a plus de 10 % des étudiants qui viennent de pays à faibles revenus (selon la liste de la Banque mondiale) ?

Mme ROUSSEL.- Je n'ai pas compris la même chose sur les 10 %, je pensais que l'exonération correspondait aux 10 % de ceux qui n'étaient pas exonérés à un autre titre.

Mme LEFÉBURE.- C'est cela.

Mme ROUSSEL.- Du coup, cela ne m'amène pas du tout aux 100 % d'exonération présentés. Ce serait que 10 % des non-exonérés. Ensuite, cette question des droits d'inscription est un peu sensible, vous n'avez pas évoqué la décision du Conseil constitutionnel d'octobre 2019 qui disait que l'Enseignement supérieur devait rester gratuits, mais il disait dans la même phrase que l'on pouvait conserver des droits d'inscription modiques. Pour ce qui me concerne, et au regard de mon salaire qui n'est pas l'un des pires de France, ces 3 770 € ne correspondent pas à un droit d'inscription modique. Me prononcer sur des exonérations alors que le niveau global est encore discutable n'est pas totalement simple.

M. DEBEAUPUIS.- C'est la première fois que ce dispositif est présenté devant le Conseil.

Mme ALBAGNAC-RICARD.- Je voulais saluer votre travail. Pour les étudiants du MPH, la tarification changera-t-elle ?

M. DEBEAUPUIS.- J'ai cru comprendre qu'il s'agissait des 10 % de l'ensemble des élèves inscrits.

Mme LEFÉBURE.- Il s'agit de 10 % des effectifs une fois que l'on a retiré ceux qui sont exonérés de droit ou éligibles à d'autres bourses. C'est pour éviter d'avoir beaucoup de personnes laissées pour compte. Ce n'est pas nous qui avons fixé ces 10 %, c'est le Code de l'Éducation. Par contre, nous devons statuer : le ministère nous donne la liberté d'exonérer si nous le souhaitons, c'est-à-dire que nous avons une marge de manœuvre sur ces 10 % restants. Je pense que l'EHESP a une politique d'exonération plus généreuse, nous cherchons des bourses, etc. Pour ces 10 %, nous vous demandons aujourd'hui de valider les critères et non un nombre de personnes. Est-ce que ces critères vous conviennent ?

Quant au MPH, avec l'équipe d'enseignants, nous sommes en train de mettre à plat sa structure, son adéquation avec les besoins du marché, et son modèle économique. À ce jour, nous n'avons pas souhaité toucher à ces frais de scolarité puisque le Code de l'Éducation nous le permet, car c'est un programme en anglais. À ce stade, le MPH est en dehors du système, sachant qu'il existe déjà des dispositifs de bourses spécifiques pour ces étudiants.

M. CHAMBAUD.- Une précision complémentaire : le dispositif mis en place concerne les étudiants hors MPH et hors bourses particulières. La problématique de l'École est que nous avons pour l'instant relativement peu d'étudiants étrangers, notamment dans nos formations rennaises. On parle de 10 %, mais nous avons pour l'instant la capacité d'exonérer tous les étudiants étrangers qui viennent dans des contextes particuliers. Néanmoins, c'est transitoire, car nous allons devoir avoir une position harmonisée, voire commune, avec nos collègues d'UniR, notamment pour les formations co-accréditées. Or, ce master est co-accrédité avec

deux universités : l'Université de Rennes 1 et celle de Rennes 2, mais elles n'ont pas les mêmes modalités aujourd'hui. Nous savons bien que notre dispositif n'est pas stabilisé, et ce ne sera pas simple de faire converger les positions des deux universités.

Ensuite, la position du Conseil constitutionnel montre que des adaptations seront probablement à prévoir. La décision qui vous est demandée aujourd'hui nous permettra de continuer à travailler sur les critères en ne sachant pas très bien comment vont évoluer ces éléments dans les deux à trois prochaines années. Néanmoins, le projet stratégique d'établissement rappelle notre volonté forte d'essayer d'ouvrir nos formations pour qu'elles soient attractives pour des étudiants étrangers.

M. LAMBERT.- C'est très bien que les masters de l'École accueillent des étudiants extracommunautaires, c'est extrêmement bien qu'on leur propose des exonérations de frais, mais on n'a pas que des familles pauvres dans les pays pauvres, on trouve même des familles immensément riches. Que ce soit en Afrique ou en Amérique du Sud, ce n'est pas le gamin de Cotonou qui viendra suivre un master à Rennes, mais un enfant de la haute bourgeoisie. De plus, une corruption effroyable sévit dans certains milieux. J'ai un peu de doute si l'on ne prend comme critère que les personnes qui viennent de ces pays.

Mme LEFÉBURE.- Ce n'est pas automatique.

M. LAMBERT.- Cela me rassure.

M. DEBEAUPUIS.- Par rapport à la dernière colonne du tableau, il s'agit de savoir si les critères vous conviennent de façon à faire bénéficier les personnes de tarifs à 3 770 €, hors les autres boursiers sur critères sociaux et populations non traitées de type MPH. Est-ce la première fois que nous procédons à cela ?

Mme LEFÉBURE.- Ils seraient assujettis à 3 770 € si nous ne faisons rien.

M. DEBEAUPUIS.- D'accord, c'est pour échapper aux 3 770 €.

Mme LEFÉBURE.- Dans la limite des 10 % des inscrits (hors boursiers et hors exonération).

M. DEBEAUPUIS.- Ces personnes retomberont sur le tarif communautaire à 243 € par an.

M. MESURÉ.- J'ai une question pour le directeur. J'approuve depuis des années la volonté d'internationalisation de l'École. Comme l'a dit M. Chambaud, nous ne recevons pas énormément d'étudiants étrangers, mais l'objectif est d'en avoir beaucoup. Lorsque je vois la liste des pays relativement pauvres ou pauvres, vous avez déjà dépassé le quota dans ce paragraphe. Comment ferez-vous ? Allez-vous créer un comité pour éviter toute discrimination entre la première dérogation et les suivantes ? C'est ingérable.

Mme LEFÉBURE.- Tous les établissements procèdent ainsi.

M. MESURÉ.- C'est pour cela que je suis pour un règlement sans dérogation. C'est une manie française : dès que l'on établit une règle, on déroge ! C'est très joli, mais c'est très difficile de déroger, vous aurez des problèmes de discrimination.

M. CHAMBAUD.- Pour toutes les entrées dans des programmes de formation, on examine les candidatures, puis on apprécie notre capacité à les exonérer ou pas. L'idée est de nous organiser pour le faire dans un contexte où nous serons capables de répondre à ces demandes sans y mettre une administration trop importante. Je rappelle qu'une commission se met en place automatiquement pour chaque formation afin de sélectionner les candidatures. C'est dans ce contexte que nous essayerons de le faire de la façon la plus économe possible pour l'École.

M. MESURÉ.- *Good luck !*

☒ Le CA approuve les critères d'exonération pour les étudiants non communautaires intégrant un master de l'EHESP pour l'année universitaire 2020-2021. (Délibération n°06/2020) 2 abstentions.

7. QUESTIONS DIVERSES (DEMANDES LORS DU PRECEDENT CA)

↳ *Information sur la convention financière relative aux modalités de versement de la participation des régimes obligatoires d'assurance maladie au financement de l'École entre l'ACOSS, la CNAM et l'EHESP en 2020*

M. DEBEAUPUIS.- Cette convention est totalement conforme aux engagements pris lors des discussions avec le Secrétariat général et la direction de la Sécurité sociale. Pour déterminer la part variable qui fera l'objet d'un constat *a posteriori* (2021), la part évoluant comme les effectifs des élèves, il faut se référer au budget initial pour en déterminer le montant, mais la convention est claire et complète sur la base de la loi de financement de la Sécurité sociale de 2019. Elle est évidemment en vigueur, les versements ont commencé sur cette base. Avez-vous d'autres informations à donner, Monsieur le Directeur ?

M. CHAMBAUD.- Non.

M. DEBEAUPUIS.- Avez-vous des questions diverses avant que nous nous séparions ? (Non.) Je vous donne rendez-vous *a priori* le 1^{er} juillet, sauf nécessité. Merci infiniment à tous. À très bientôt.

(La séance est levée à 16 h 07)
