

	Conseil d'Administration Séance ordinaire du 15 décembre 2021 Procès-verbal	Référence	PV CA/DIR 2021-12-15
		Révision	
		Date d'application	10 mars 2022
		Version	1

	Rédigé	Validé
Date	Janvier 2022	9 mars 2022
	Codexa	Conseil d'Administration

Au titre des représentants de l'État :

Représentant le Secrétariat Général des Ministères chargés des Affaires Sociales : Mme Isabelle REYNIER est présente,
Représentant la Direction de la Sécurité Sociale : Mme Catherine BLANC est présente,
Représentant la Direction Générale de l'Enseignement Supérieur et de l'Insertion Professionnelle : 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 et Mme Christine SCHIBLER sont présents,
Représentant la Fédération Hospitalière de France (FHF) : Mme Zaynab RIET est absent et Mme Laurence JAY-PASSOT est présente,
Représentant le Syndicat des Managers Publics de Santé (SMPS) : M. Nicolas SALVI est présent,
Représentant la Confédération Démocratique du Travail (CFDT) : Mme Anne MEUNIER est présente,
Représentant la Confédération générale du travail (CGT) : M. Nicolas TASSO est présent,
Représentant le Syndicat Force Ouvrière (FO) : M. Thierry LUGBULL est absent,
Représentant l'Association des Directeurs d'Hôpital (ADH) : M. Vincent PRÉVOTEAU est présent le matin, et M. Patrick LAMBERT est présent l'après-midi,
Représentant le Syndicat National des Inspecteurs de l'Action Sanitaire et Sociale (SNIASS) : M. Julien KOUNOWSKI est présent,
Représentant le Syndicat des Médecins Inspecteurs de Santé Publique (SMISP) et le Syndicat des Pharmaciens Inspecteurs de Santé Publique (SPhISP) : M. Thierry FOUÉRE est présent.

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

Mme Pascale JOLLIET est présente,
Mme Simone MATHOULIN-PELISSIER est absente,
M. Alain LAFORÊT est présent,
M. Philippe SUDREAU est présent.

Au titre des représentants des enseignants-chercheurs ayant rang de professeur d'université :

M. Nicolas SIRVEN est présent,
M. Michel SAMSON est présent.

Au titre des représentants des personnels d'enseignement et de recherche :

M. Jean-Marie ANDRE est présent,
M. Arthur DAVID est présent,
M. Jean-Pierre LE BOURHIS est présent le matin et Mme Virginie MUNIGLIA est présente l'après-midi.

Au titre des représentants des personnels ingénieurs, administratifs, techniques, ouvriers, sociaux et de santé :

M. Cédric AMIOT est présent,
Mme Isabelle HOUZÉ est présente,
M. Christophe LE RAT est présent,
Mme Stéphanie CHENEL est présente.

Au titre des représentants des étudiants préparant un doctorat :

Mme Ashna LALLMAHOMED est présente.

Au titre des représentants des élèves fonctionnaires :

M. Thierry DEVAUX est présent,
Mme Nolwenn TROUVÉ est présente.

Au titre des représentants des étudiants :

M. Félix LEDOUX est présent.

Procurations :

Mme Simone MATHOULIN-PELISSIER donne pouvoir à Mme Pascale JOLLIET
M. François COURAUD donne pouvoir à Mme Martine BONNAURE-MALLET
Mme Zeynab RIET donne pouvoir à Mme Laurence JAY-PASSOT.
M. Thierry LUGBULL donne pouvoir à M. Vincent PRÉVOTEAU le matin, puis à M. Patrick LAMBERT l'après-midi
M. Michel SAMSON donne pouvoir à M. Nicolas SIRVEN pour l'après-midi.

Contrôleur financier :

M. Didier JARNIGON, contrôleur budgétaire en Région Bretagne

Autres personnes présentes :

M. Laurent CHAMBAUD, Directeur de l'EHESP
Mme Marion AGENEAU, Secrétaire générale
M. Manuel COAT, Directeur de cabinet
Mme Sylvie OLLITRAULT, Directrice de recherche
M. Michel LOUAZEL, candidat au poste de Directeur des études
M. Rémi BATAILLON, Directeur du développement et de la formation continue
M. William SABIRON, Directeur des affaires financières
Mme Marie RENAULT, Directrice des ressources humaines
Mme Marion GANIVET Adjointe à la Directrice des ressources humaines
Mme Charlotte ROCHER, Directrice de la communication
M. Pierre LEGUÉRINEL, Directeur de la scolarité et de la vie étudiante
Mme Patricia RAKOTOARISON, Gestionnaire au centre d'appui au pilotage
Mme Séverine THIEFFRY, Assistante de direction

SOMMAIRE

1.	Approbation du procès-verbal de la séance du 12 octobre 2021.....	4
2.	Actualités.....	4
3.	Recrutement : avis sur la candidature proposée au poste de directeur des études.....	1
	0	
4.	Politique tarifaire pour 2022	24
	Hôtellerie.....	24
	Location des espaces	24
	Autres tarifs (reprographie, objets promotionnels et documentation).....	24
	Prestations du Laboratoire d'étude et de recherche en environnement et santé (LERES)	
	24	
5.	Affaires budgétaires et financières	26
	Présentation et adoption du budget initial 2022	26
	Délégation au directeur pour la conclusion de la concession de restauration sur le campus de Rennes	53
	Commission Technique des Marchés : composition et fonctionnement.....	54
6.	Projet Université de Rennes (UniR) : validation du positionnement de l'EHESP par rapport au futur Établissement public expérimental (EPE).....	54
7.	Ressources humaines.....	60
	Politique d'intéressement dans le cadre des activités de recherche	60
	Transformation d'un poste de maître de conférences en professeur d'université (département SHS).....	66
	Nouvelle politique de rémunération des élèves EDH et D3S à compter du 1er janvier 2022.....	68
8.	Formation.....	72
	Tarifification de l'offre de formation	72
	➤ Politique tarifaire applicable aux contrats d'apprentissage	72
	➤ Propositions de maintien des critères d'exonération dans le cadre de l'application des droits d'inscription différenciés pour l'année universitaire 2022-2023.....	72
	Évolution du cycle de formation HIA (hôpital inter-armée) en diplôme d'établissement.....	73
	Changement d'intitulé du Mastère spécialisé « Management en santé » en MS « Manager en santé ».....	74
	Capacités d'accueil en Master (M1) pour l'année universitaire 2022-2023	76
9.	Bilan à mi-parcours du projet stratégique d'établissement et du contrat d'objectifs et de performance 2019-2023	76
10.	Questions diverses	82

(La séance est ouverte à 10 heures 02 sous la présidence de Mme JOLLIET)

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

Mme JOLLIET : Bonjour à tous. Merci d'être présents pour ce Conseil d'administration que nous avons jugé utile d'organiser via Zoom, par visioconférence, pour éviter autant que faire se peut aux administrateurs d'avoir à prendre les transports en commun et de s'exposer autour de ce trajet vers Rennes puis en séance.

Nous allons essayer malgré tout d'avoir la meilleure fluidité possible, même si notre concentration, on le sait bien, a peut-être un petit peu plus de mal par Zoom qu'en présentiel. C'est la raison pour laquelle, je crois, il faut que nous essayions de tenir les temps et d'être concis dans nos expressions de façon à ce que nous soyons pertinents jusqu'au bout car concentrés.

1. APPROBATION DU PROCES-VERBAL DE LA SEANCE DU 12 OCTOBRE 2021

Mme JOLLIET : Puisque le quorum est atteint (*28 membres présents et 4 membres représentés sur 32 membres en exercice*), je vous propose de réfléchir au premier point, qui est l'approbation du procès-verbal de la séance du 12 octobre qui vous a été fourni.

Quelqu'un a-t-il des commentaires ou des questions ? Je ne vois pas de main levée, je déclare approuvé le procès-verbal de la séance du 12 octobre 2021.

☐ Le CA approuve à l'unanimité le procès-verbal de la séance du 12 octobre 2021.

2. ACTUALITES

Mme JOLLIET : Le deuxième point inscrit à l'ordre du jour concerne les actualités, qui vont bien sûr être présentées par Laurent CHAMBAUD.

M. CHAMBAUD : Merci beaucoup. Je voulais partager avec vous un certain nombre d'actualités. Il y en a un certain nombre, je vais essayer d'aller rapidement.

○ Composition du Conseil d'administration

Tout d'abord, nous avons comme chaque année les élections des représentants des doctorants et des étudiants (mandat de 1 an). Pour les doctorants, c'est Madame Ashna LALLMAHOMED, qui est présente, qui a été élue. Pour les étudiants, c'est Monsieur Félix LEDOUX, qui est présent également. Pour Madame LALLMAHOMED, le suppléant est Monsieur PEREIRA BARBOSA. Pour Monsieur LEDOUX, la suppléante est Madame LEVASSEUR.

○ Recrutements et mobilités

Je vais vous donner quelques éléments d'actualité sur les recrutements et les mobilités. Sur la Direction des études, je vais rappeler tout à l'heure les éléments sur le processus de nomination du Directeur des études, mais entre-temps, nous avons déjà recruté le Directeur adjoint, qui est Monsieur Vincent FERTEY. Monsieur FERTEY a pris ses fonctions lundi dernier, il y a deux jours. Il était auparavant le Directeur de l'antenne de Sciences Po Paris au Havre.

Concernant le département METIS, il y a une évolution au niveau de ce département, puisqu'Olivier GRIMAUD, qui est jusqu'à la fin de l'année le Directeur de ce département, a passé la main après deux mandats. J'en profite pour remercier de façon très appuyée Olivier GRIMAUD pour tout le travail qu'il a pu faire à la tête de ce département et au sein de l'École. Nous avons mis en place un processus de consultation du département METIS qui a abouti à la proposition que j'ai bien entendu acceptée, de Madame Sahar BAYAT-MAKOEI comme

nouvelle Directrice de ce département. Sahar démarrera donc son mandat au 1^{er} janvier de l'année prochaine.

Une autre évolution importante pour l'École est le poste de responsable des affaires juridiques, puisque Sylvie PRIOUL, qui était en fonctions à l'EHESP depuis maintenant neuf années, a eu l'opportunité de rejoindre l'Université de Rennes 1, notre partenaire, en tant que directrice des affaires juridiques et institutionnelles. Cela a été aussi extrêmement important pour nous d'avoir l'expertise et la rigueur professionnelle de Sylvie PRIOUL. En tout cas, nous lui souhaitons collectivement bonne chance dans ses nouvelles attributions et nous aurons probablement l'occasion de continuer à travailler avec elle dans le cadre de son nouveau poste. Nous avons donc tout de suite mis en place un processus pour remplacer Sylvie PRIOUL parce que c'est un poste assez sensible au sein de l'École, notamment avec tous les projets que nous avons actuellement. Nous sommes à la fin de la période de candidatures et nous espérons pouvoir organiser un jury au début de l'année prochaine pour la remplacer le plus rapidement possible.

○ *Missions d'inspection et de contrôle*

Je vais peut-être évoquer quelques actualités sur les missions autour de l'École.

La première mission qui est arrivée à son terme, c'est l'inspection santé-sécurité qui a été diligentée par l'IGESR. Nous avons eu une visite des inspecteurs mi-octobre, puis une transmission du pré-rapport. Nous venons de faire notre réponse à ce pré-rapport, qui est plutôt une réponse factuelle. C'était important pour nous collectivement, puisque c'était la première fois qu'une inspection de l'IGESR venait au sein de l'École. Je voudrais juste vous lire très rapidement les conclusions du rapport préliminaire, puisqu'elles sont importantes. Le rapport fait quatre recommandations principales :

- établir un bilan annuel de la mise en œuvre des plans d'action établis au niveau des chefs de service ;
- établir un programme de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail au niveau de l'École qui complète les actions issues du document unique d'évaluation des risques ;
- organiser une consultation médicale pour chaque agent ;
- réactiver le comité de pilotage chargé de veiller à la cohérence de la démarche d'évaluation de prévention des risques psychosociaux.

Par ailleurs, je souhaite aussi vous lire l'élément préliminaire à ces recommandations, puisque le pré-rapport dit ceci : *« Des évolutions sont recommandées dans le présent rapport, néanmoins, il convient de souligner que le CHSCT se réunit régulièrement, que la quasi-totalité des services dispose d'un DUER, que la Direction des ressources humaines est attentive aux situations individuelles et collectives, que la médecine de prévention est organisée, qu'un réseau d'assistants de prévention est en place, animé par une conseillère de prévention dynamique et engagée. Une forte coopération entre la conseillère de prévention et la Direction du patrimoine est observée. »*

Je pense que ce sont aussi des éléments importants qui montrent que l'École est sur la bonne voie dans ce sujet extrêmement important dans le contexte actuel que nous vivons tous.

Concernant la Cour des comptes, nous sommes à la fin du premier élément de contrôle qui est le contrôle de gestion. Nous avons eu une réunion intermédiaire avec la Cour des comptes au début de novembre, et la Cour des comptes est maintenant sur la finalisation de ce contrôle sur la gestion. Nous devrions donc avoir un entretien de clôture début janvier pour transmission du rapport courant janvier, avec une procédure contradictoire et la publication du rapport probablement à la fin du premier trimestre de l'année prochaine.

Parallèlement, le contrôle des comptes de l'établissement a démarré au mois de novembre. Il concerne à titre principal, même si ce n'est pas à titre unique, l'agence comptable. Ce contrôle va se dérouler normalement jusqu'au mois d'avril de l'année prochaine.

Puisque nous parlons de l'agence comptable, je voudrais dire également que nous venons de signer avec l'agent comptable la semaine dernière la convention interne entre ordonnateur et agence comptable, qui porte pour l'instant principalement sur le circuit des dépenses, avec un objectif à la fois de fluidifier et de sécuriser les processus comptables et financiers. Cela a été un travail important pour nous, à la fois pour les services de l'ordonnateur et les services de l'agent comptable.

- *Formation*

Au niveau des formations, il y a plusieurs éléments. Nous sommes actuellement à la fin de l'année, ce sont donc traditionnellement les jurys de fin de formation et ce que l'on appelle « l'amphithéâtre de garnison » des filières de la fonction publique hospitalière. Nous avons décidé, pour les mêmes raisons que ce qui a présidé pour le Conseil d'administration, de passer les jurys en distanciel. Par contre, puisque les élèves étaient présents, nous avons gardé le fait de faire en sorte qu'ils puissent se voir, mais par promotion et non pas dans le grand amphithéâtre *Simone Veil*, pour qu'ils puissent aussi se dire au revoir pour cette fin de formation.

Je tiens à souligner que ce sont des promotions qui ont traversé toute la formation dans un climat un peu compliqué puisque, vous le savez bien, il y a eu à la fois du présentiel, de l'hybride, du distanciel, et cela a été un élément compliqué pour ces promotions. C'est la raison aussi pour laquelle nous avons vraiment souhaité qu'ils puissent au moins se saluer même si nous ne pouvons pas leur proposer d'activité autour de cette fin de formation à l'École.

Pour la rentrée prochaine de janvier, pour l'instant, nous sommes dans l'optique de faire une rentrée en présentiel même si un certain nombre de séquences se feront de manière hybride, avec un séminaire commun de santé publique et l'introduction des modules de tronc commun qui, eux, seront sous forme distancielle ou hybride. Ces cinq modules de tronc commun dans le cadre de la réforme de la haute fonction publique seront délivrés non pas uniquement pour les directeurs d'hôpitaux et les directeurs D3S, mais nous allons les élargir à l'ensemble des filières de la fonction publique hospitalière et de la fonction publique d'État, parce que cela nous paraît important. Je dis « pour l'instant » parce qu'encore une fois, nous ne pouvons pas actuellement prévoir si nous pourrions maintenir cette évolution en présentiel au début de l'année.

Je voudrais simplement dire aussi que nous sommes en attente, puisque ce sont des personnes qui suivent cette réforme de la haute fonction publique et notamment le tronc commun. Il y a normalement un projet collectif de rencontre des élèves de ces écoles. C'est assez flou à l'heure actuelle, puisqu'on parle d'une journée organisée dans des temps différents avec des écoles différentes. Pour tout dire aux membres du Conseil d'administration, nous nous questionnons beaucoup sur cette journée y compris sur le plan pédagogique quant à savoir ce que cela peut donner, comment on peut organiser une telle journée et quels sont les objectifs pédagogiques qui sont poursuivis. Nous attendons d'avoir un peu plus d'éléments sur la façon dont cela va se faire. De toute manière, nous allons organiser une journée particulière qui sera une journée EHESP/EN3S sur la question de l'accès à la santé. Cette journée est déjà programmée pour le 8 avril.

Parallèlement, j'ai pris la décision de suspendre, pour l'année 2022, les sessions inter-écoles qui traditionnellement se font avec d'autres écoles du réseau des écoles de service public (RESP), puisque nous étions dans un contexte où il fallait déjà assurer la mise en place des modules du tronc commun, dans un contexte de forte tension sur les programmes de ces formations. Ajouter cet élément nous paraissait compliqué dans l'agenda des élèves que nous formons en 2022.

Par ailleurs, toujours au sujet des liens avec les écoles du RESP, j'en avais parlé la dernière fois mais je vais signer en janvier de l'année prochaine une convention de partenariat avec l'École nationale des officiers de sapeurs-pompiers (ENSOSP). C'est un élément important sur

le plan bilatéral parce que notamment sur les aspects de gestion de crise, nous avons énormément d'éléments communs avec l'ENSOSP. Nous sommes en discussion actuellement, et c'est maintenant quasiment bouclé, pour avoir un partenariat avec l'ENSOSP afin qu'ils nous aident à faire un retour d'expérience sur la crise actuelle. Nous allons le faire dans le début d'année avec le soutien de personnes de l'ENSOSP, puisqu'ils ont des personnes expertes sur ce sujet des retours d'expérience.

- *Réponses à des appels à projets nationaux*

Je passe maintenant aux appels à manifestation d'intérêt juste pour vous dire que nous sommes en train de répondre à plusieurs appels à manifestation d'intérêt, à la fois du MESRI et sur l'AMI Émergences où nous avons deux projets :

- un projet qui nous est propre sur le management des transitions en santé publique, et notamment sur les aspects de santé et transition climatique à partir du module ChanCES ;
- par ailleurs, en partenariat avec une école d'ingénieurs de Rennes qui est l'INSA et l'Institut d'études politiques de Rennes, une autre proposition sur l'ingéniosité territoriale pour relever les défis des transitions, notamment puisque nous démarrons avec ces deux écoles un Master en co-accréditation sur « villes et environnements urbains », avec une dimension santé importante.

Dans le cadre de France Relance, nous avons répondu aussi à un appel à projets, avec un projet qui s'appelle DEFFINUM qui est un projet que nous faisons en partenariat avec l'ENSCI, une école spécialisée dans les nouvelles formes pédagogiques notamment sur le design, l'ENS Saclay, l'Institut Pasteur et l'École des Ponts, pour regarder comment nous pouvons déployer des pédagogies innovantes, notamment en utilisant les techniques du design et l'intelligence artificielle.

Nous sommes également en attente pour répondre à un appel à manifestation d'intérêt sur la formation au numérique de l'ensemble des managers du système de santé. Là, je parle sous le contrôle des personnes du MESRI, mais c'est un appel à manifestation d'intérêt qui devrait sortir d'ici quelques jours pour former l'ensemble des managers aux aspects du numérique et santé.

- *Recherche*

En termes de recherche, nous avons fini la pré-organisation et nous avons maintenant les deux UMR qui au 1^{er} janvier seront pleinement opérationnelles pour l'École. Les deux équipes d'accueil vont donc disparaître au 31 décembre, pour intégrer l'UMR Arènes au sein de l'axe de recherches sur les services et le management en santé (RSMS).

Pour l'UMR Arènes, j'ai vu que Jean-Pierre LE BOURHIS était présent, nous avons réceptionné le rapport d'évaluation du HCERES sur l'UMR Arènes, dont nous venons de prendre connaissance. Nous avons quelques jours pour adresser nos observations au HCERES.

Nous venons d'obtenir il y a quelques semaines maintenant, et c'est aussi une nouvelle importante pour nous, le résultat de notre demande de labellisation de l'axe RSMS, qui a été acceptée par l'Inserm. Cet axe va maintenant être labellisé Inserm dans le cadre de l'UMR Arènes et je pense que c'est une très bonne nouvelle pour l'UMR et ses équipes.

Nous sommes actuellement en train de finaliser deux chaires. L'une est maintenant acceptée, et Sylvie OLLITRAULT pourra en dire un mot aussi si nécessaire. C'est une chaire financée par la Fondation EDMUS sur la sclérose en plaques, au profit d'une de nos enseignantes-chercheuses, Emmanuelle LERAY, qui est par ailleurs co-responsable de l'axe RSMS au sein d'Arènes. C'est une très bonne nouvelle.

Par ailleurs, nous avons de bonnes chances de croire qu'une autre chaire va pouvoir se mettre en place. Elle va s'appeler RESPECT – « résilience en santé, prévention, environnement, climat et transition ». Ce serait une chaire financée par une mutuelle et la fondation Croix Rouge. Nous

espérons avoir une réponse positive au mois de janvier avec une chaire qui sera aussi adossée à une autre enseignante-chercheuse de l'École, Laurie MARRAULD.

Sur l'UMR IRSET, et j'ai vu que Michel SAMSON était également présent, nous avons aussi de bonnes nouvelles puisque nous avons maintenant la réponse positive sur la création du consortium France Exposome au niveau de l'IRSET. Ce consortium a son siège à l'IRSET et il est inscrit sur la feuille de route des infrastructures nationales labellisées par le MESRI, ce qui est aussi un élément fort puisque c'est la première fois qu'une infrastructure nationale est localisée dans l'Ouest de la France.

Par ailleurs, nous sommes en train de le finaliser et nous avons eu l'accord, un colloque européen sur l'exposome, labellisé dans le cadre de la présidence française de l'Union européenne, qui aura lieu à Bruxelles le 15 mars prochain. C'est bien entendu soutenu par l'IRSET, par Rennes 1 et par l'EHESP, avec également le soutien de l'Inserm, de l'Anses, de Santé publique France et des collectivités territoriales. C'est aussi une très bonne nouvelle pour nous.

Enfin, et Michel pourra aussi en dire un petit mot, la chaire de professeur junior sur la thématique de l'exposome et des maladies chroniques a été acceptée. Elle sera donc en partenariat avec l'Inserm, Rennes 1 et l'EHESP et elle sera portée par l'Inserm.

- *Politique de sites et partenariats locaux*

Concernant l'actualité sur les sites, je passe sur UniR (projet « Université de Rennes ») parce que nous en dirons un mot tout à l'heure. Je vais simplement vous dire que nous avons eu une réponse de l'appel à projets ExcellencES du PIA4, qui est la première vague de cet appel à projets où les partenaires rennais avaient fait une proposition avec un projet qui s'appelait IRIS. Ce projet n'a pas été retenu. Nous ne sommes pas les seuls, parce que les deux autres sites importants dans lesquels il y avait des projets, c'est-à-dire Toulouse et Lyon, n'ont pas été retenus non plus, avec comme raison principale le fait que le montant demandé était trop important par rapport au montant qui était attribué à chaque projet, mais aussi probablement avec des sujets à revoir sur la gouvernance de ce projet-là. Ce n'est pas une bonne nouvelle pour le site. Ceci dit, il y a une deuxième vague en février et l'important est que nous soyons capables de proposer un projet qui puisse être retenu en février. L'EHESP et l'IRSET jouent un rôle quand même assez majeur dans la construction de ce projet.

Au niveau des partenariats locaux, nous avons un projet d'accord bilatéral pour cinq ans entre le CHU de Rennes et l'École sur beaucoup de sujets (formation, recherche, expertise, campus Santé...). Ce projet est finalisé et nous organisons la signature officielle de cette convention en présence de la Directrice générale du CHU juste après le Conseil d'Administration, normalement à 17 heures. C'est aussi une très bonne nouvelle pour nous.

De la même manière, nous sommes en train de faire une convention constitutive qui va non seulement réunir le CHU et nous, mais aussi l'Université de Rennes 1 et les deux structures spécifiques au niveau rennais, c'est-à-dire le Centre de lutte contre le cancer (CLCC) Eugène Marquis et le centre hospitalier Guillaume Rénier (CHGR) sur la santé mentale. La signature est prévue en janvier.

- *Missions nationales*

Je fais aussi un petit point sur notre participation aux missions nationales. Je vous en avais déjà parlé, il y a le rapport sur la refondation de la santé publique qui est porté par Franck CHAUVIN, président du HCSP, et auquel j'ai contribué à titre individuel. Ce rapport CHAUVIN est quasiment finalisé et je pense qu'il a été remis au Ministre. Après, c'est la décision du Ministre de savoir si ce rapport sera publié public et à quel horizon temporel.

Nous sommes aussi sollicités dans le cadre d'une mission qui a été confiée au Professeur François DABIS sur la santé mondiale. François DABIS a souhaité associer l'EHESP et nous avons une réunion dans les jours qui viennent avec lui et avec l'ISPED pour essayer de voir

comment nos deux structures peuvent travailler de concert pour être présents sur ces aspects de santé mondiale.

- *International*

Au niveau international, nous sommes en train de finaliser les travaux sur le projet de filiale de type SASU, donc une filiale à actionnaire unique. Ce projet sera présenté au prochain Conseil d'administration de mars.

Par ailleurs, nous avons un projet qui va démarrer en janvier, qui est important aussi pour nous, et qui est le projet avec le Bénin où, sur demande de son Ministre de la Santé, l'École va former tous les directeurs d'hôpital béninois qui par ailleurs sont des médecins. Le gouvernement du Bénin souhaite que ces médecins soient formés de la même manière que sont formés les directeurs d'hôpital en France, c'est-à-dire avec une formation de deux ans. Nous démarrons donc cette formation en janvier.

Par ailleurs, nous poursuivons sur le réseau des écoles francophones en santé publique (REFSEP) avec une assemblée générale début février.

- *Crise Covid*

Je terminerai juste ces points d'actualité, Madame la Présidente, pour vous donner quand même quelques éléments sur la crise Covid, parce que c'est un sujet qui traverse l'École comme toutes les structures. Le climat est complexe au sein de l'École, comme partout. La situation actuelle pèse à la fois sur nos activités de formation, de recherche et d'expertise, mais aussi sur la vie quotidienne avec notamment l'absence de visibilité et, il faut le dire, une fatigue de l'ensemble de la communauté, que ce soit les personnels ou les apprenants. Ce n'est pas simple. Je pense que c'est important de le partager avec les administrateurs. Ce n'est pas chose facile de poursuivre nos activités, avec une demande qui est assez forte vis-à-vis d'une école de santé publique.

Par ailleurs, nous avons une vigilance accrue y compris sur les cas positifs puisque nous vivons ce qui est rappelé régulièrement dans les médias. Nous avons eu à gérer des petits clusters, mais des clusters quand même, au niveau des apprenants. Nous avons régulièrement des personnes qui sont testées positives, à la fois au niveau des personnels, avec aussi la situation liée au fait que de plus en plus d'enfants de membres des personnels sont testés positifs, avec tout ce que cela peut vouloir dire, en termes de continuité de l'activité en ce moment.

J'aborde un dernier point pour dire que nous sommes en train de terminer l'initiative que nous avons prise du dispositif « ambassadeurs de prévention Covid », avec certains apprenants qui continuent jusqu'à vendredi. Nous sommes en discussion et en réflexion actuellement dans le cadre d'UniR pour un dispositif élargi d'étudiants et d'apprenants « relais-santé » qui va, je l'espère, se mettre en place dès le début de l'année prochaine dans le cadre d'UniR. L'École héberge la personne qui va coordonner ce dispositif au sein d'UniR.

J'espère ne pas avoir été trop long, Madame la Présidente, mais il y avait quand même pas mal de choses à partager avec vous.

Mme JOLLIET : Merci, Laurent, pour ce compte rendu d'information extrêmement riche et mené dans les temps, avec des sujets importants, d'abord tous les beaux projets qui sont présentés, la réponse à des appels à projets dont certains sont difficiles. L'échec d'ExcellencES ne peut pas vraiment être considéré comme un échec dans la mesure où de très grands centres qui ont candidaté n'ont pas réussi. Je crois qu'il faut effectivement se retrousser les manches pour la deuxième vague, comme il était proposé.

Par ailleurs, nous ne pouvons que nous féliciter de ces projets de chaires de recherche.

Enfin, la réflexion sur le Covid est effectivement une situation qui touche tous les établissements accueillant des étudiants et nos personnels sont maintenant souvent contaminés par leurs enfants, donc nous faisons face à de mini-clusters et à la difficulté de personnels absents parce que cas contacts. C'est donc une organisation à adapter en permanence à la situation sanitaire.

Il faut donc être d'autant plus vigilant. On soulignait en début de présentation les aspects de CHSCT et de prise en charge des personnels devant ces réactions bien naturelles liées à la crise Covid. Il faut que nous soyons tout à fait patients et attentifs sur ce sujet, et au plus près de nos personnels.

Avez-vous des questions à poser à Laurent CHAMBAUD ? Apparemment, non. Nous passons donc au point suivant, portant sur le recrutement du directeur des études.

3. RECRUTEMENT : AVIS SUR LA CANDIDATURE PROPOSEE AU POSTE DE DIRECTEUR DES ETUDES

M. CHAMBAUD : Oui. J'aurais tout d'abord un petit mot d'introduction pour rappeler les éléments du processus. Nous avons présélectionné trois candidatures sur ce poste de directeur des études. Nous avons procédé à deux consultations, d'abord la consultation de la communauté pédagogique qui a eu lieu le 19 novembre et la consultation du conseil des formations qui a eu lieu le 9 décembre.

Dans ce contexte, nous sommes au niveau du Conseil d'administration, et je souhaite donc proposer aux administrateurs une candidature. Vous avez été destinataires de la synthèse de la consultation de la communauté pédagogique et de la synthèse du conseil des formations. J'espère que vous les avez bien reçues. Je pense que oui.

Je voulais simplement vous dire que, suite à ces consultations, les trois candidats étaient de bonne facture, ce qui est une bonne chose pour l'École. Je crois que c'est important parce que nous avons quelques interrogations. En effet, nous voyons qu'en ce moment, il est assez difficile de recruter des personnes, notamment dans des postes de ce type. Je pense donc que c'est un élément important.

Sur les trois candidats, il y avait deux candidats extérieurs et un candidat en interne. Un des éléments qui ont été listés par la communauté des enseignants et que je pense important de souligner, c'est peut-être le fait que dans un contexte comme celui-là, ce sont des dynamiques différentes entre un candidat interne et des candidats externes. Ceci dit, nous avons déjà eu ce type de choix à faire et cela a parfois été des personnes de l'extérieur et parfois des personnes de l'intérieur.

Je voudrais juste vous dire que ce que je propose au Conseil d'administration, c'est la candidature interne, donc celle de Michel LOUAZEL. Si Madame la Présidente en est d'accord, je vous donnerai les raisons de mon choix après l'exposé de Michel LOUAZEL pour que vous puissiez aussi délibérer de la meilleure façon possible. Si la Présidente est d'accord, je vous propose que Michel LOUAZEL puisse être auditionné par le Conseil d'Administration.

Mme JOLLIET : Bien entendu. Lui a-t-on donné un temps de présentation ?

M. COAT : Oui, tout à fait, une intervention de quinze minutes est prévue, avec un support de présentation qui va être partagé avec les administrateurs

Un document est diffusé.

Mme JOLLIET : Monsieur LOUAZEL, si vous êtes prêt, c'est à vous. Nous sommes attentifs.

M. LOUAZEL : Merci, Madame la Présidente, Monsieur le Directeur et Mesdames et Messieurs les administrateurs. Je suis très heureux de pouvoir échanger avec vous ce matin pour présenter cette candidature à la fonction de directeur des études. Je vous propose de structurer mon propos en trois temps.

Tout d'abord, je vais revenir sur ma vision de la Direction des études dans le cadre de la redéfinition de cette Direction des études il y a quelques années. Je vais ensuite parler du projet que je souhaiterais partager avec vous tous, et dire un mot, en conclusion, sur mon parcours professionnel qui justifie cette candidature.

Sur le premier point et ma vision de la Direction des études, comme vous le savez, cette Direction des études a été redéfinie par le Directeur de l'École il y a maintenant quelques années et positionnée comme une direction stratégique qui a pour mission de définir la politique de formation pour tous les publics de l'École, de coordonner et d'impulser sa mise en œuvre et de donner de la visibilité aux choix de l'EHESP en matière de formation. C'est-à-dire que dans l'ancienne Direction des études, on avait un rattachement des filières de formation professionnelle à cette Direction des études, là, on l'a repositionnée de manière différente.

Qu'est-ce que je mets derrière ce mot de « direction stratégique » ? Pour moi, ce sont deux éléments. Le premier élément, c'est que bien évidemment, la Direction des études est là pour définir une politique et beaucoup pour porter des projets, mais qui dit stratégie, dit processus collectifs. Ce qui m'importe ici, c'est vraiment de souligner que la Direction des études est là à l'écoute et en soutien de l'ensemble des parties prenantes de cette stratégie.

Quand je parle des parties prenantes, je pense bien évidemment aux apprenants, donc les élèves et étudiants, je pense à la communauté pédagogique, à savoir les enseignants, les assistants, les coordinateurs pédagogiques, et je pense à notre environnement, c'est-à-dire bien évidemment les ministères, mais aussi l'ensemble des employeurs avec lequel nous devons travailler. Nous sommes donc bien sur une « Direction des études des projets », et de projets qui se mènent collectivement. C'est le premier point.

Le deuxième point, me semble-t-il, pour une direction stratégique, c'est que la stratégie s'incarne dans l'action. Pour moi, une dimension importante, c'est ce que j'ai appelé ici une « Direction des études du quotidien ». On le sait bien, le déroulement et la mise en œuvre de formations, qu'elles soient statutaires, diplômantes, initiales ou continues, est un ensemble de petits éléments, mais ce sont des rouages à faire fonctionner et il est très important que la Direction des études soit au plus près de l'ensemble des personnes qui mettent en œuvre ces formations. Dans le cadre de ce mandat s'il m'était confié, je souhaiterais véritablement jouer cette proximité dans une logique de résolution de problèmes au plus près des différentes parties prenantes que je viens de citer.

Le deuxième élément dans cette direction stratégique, me semble-t-il, est de consolider le modèle hybride de l'École. Nous sommes, à l'EHESP, un établissement d'enseignement supérieur mais nous avons aussi une mission qui est celle de formation de fonctionnaires du ministère des Solidarités et de la Santé, et je pourrais même dire, en ajoutant les médecins de l'Éducation nationale, aussi du ministère de l'Éducation nationale.

Nous avons donc ce caractère hybride et, de mon point de vue, c'est ce qui fait la force et la richesse de l'École. Je considère que ces deux dimensions se confortent. Les formations statutaires profitent et bénéficient de la présence d'un corps professoral permanent, avec des activités de recherche, mais aussi des activités d'expertise qui sont proposées et qui viennent enrichir nos propositions pédagogiques et nos enseignements. Par ailleurs, on vient aussi suivre des formations diplômantes à l'École parce que c'est l'École qui forme aussi les fonctionnaires du ministère, et depuis longtemps. Au-delà de la qualité des propositions pédagogiques que nous pouvons faire, nous avons donc aussi cet historique.

Je pourrais ajouter un autre exemple, celui des relations internationales. Le Directeur vient de rappeler l'exemple du Bénin. On vient aussi nous voir et nous chercher à l'EHESP parce que nous avons ce modèle particulier d'école à la fois diplômante et d'école de formation statutaire. J'ai envie de dire, pour faire un lien avec la recherche, que c'est aussi parce que nous avons ces formations statutaires que nous avons un accès privilégié à certains terrains de recherche

qui vient faciliter le travail des chercheurs. Il s'agit donc de consolider le modèle hybride de l'École.

Le troisième point, dans cette dimension stratégique, est de conforter son excellence scientifique en santé publique. Là aussi, cela a été rappelé tout à l'heure, ces derniers temps nous avons engrangé des résultats intéressants et importants en matière de recherche, et la Direction des études doit travailler en étroite collaboration avec la Direction de la recherche. C'est la Direction de la recherche qui porte cette politique-là.

Que peut faire la Direction des études ? De mon point de vue, un élément essentiel auquel sont confrontés tous les établissements d'enseignement supérieur, c'est la question du temps disponible pour un enseignant, cet équilibre entre activité d'enseignement, de recherche et d'expertise. Il est donc de la responsabilité aussi de la Direction des études, en lien avec la Direction de la recherche, de travailler à toutes les modalités qui permettent de laisser du temps disponible pour ces activités de recherche et d'expertise. Il y a donc une responsabilité, de mon point de vue, en matière de politique de recrutement. Dans la fonction que j'occupe actuellement, nous avons essayé de mettre en place des dispositifs de professeurs affiliés, de mise à disposition de personnels, pour venir renforcer nos équipes pédagogiques et redonner du temps disponible pour les activités de recherche et d'expertise. C'est le premier point que je voulais partager avec vous.

Le deuxième concerne le projet. Le projet s'inscrit d'abord dans le cadre du projet stratégique d'établissement 2019-2023. Nous ne partons pas de rien, nous avons déjà une feuille de route qui définit trois domaines prioritaires, en santé-environnement, sur les politiques publiques, sur le management des organisations. Par ailleurs, nous avons des orientations stratégiques. Je ne vais pas toutes les citer, mais certaines concernent directement la Direction des études. J'en citerai trois : la réingénierie de nos formations, la pédagogie active et la dynamisation de la vie de campus.

Dans ce cadre-là, dans ces orientations stratégiques, il y a effectivement des projets que l'on pourrait décliner autour de trois thèmes :

- le portefeuille d'activités ;
- les modalités pédagogiques et l'innovation ;
- le service aux élèves et aux étudiants.

Qu'est-ce que je mets derrière le mot « portefeuille d'activités » ? Comme je l'ai dit, nous nous inscrivons dans un projet déjà existant, pour autant, nous avons des chantiers à conduire, à prolonger et même à développer. S'agissant des formations statutaires, nous avons ce triptyque : approche par compétences, alternance et individualisation. C'est au cœur de notre réingénierie des formations. Pour moi, nous avons là une belle occasion de retravailler avec les employeurs, avec les fédérations, avec le Centre national de gestion, avec le ministère — et nous avons commencé à le faire —, notamment sur les référentiels métiers et sur les référentiels d'activités, pour que derrière nous ayons des référentiels de compétences qui collent au plus près des attentes des employeurs qui accueilleront demain nos apprenants.

Nous allons travailler également sur le rythme des formations, et donc sur des modalités d'apprentissage différentes avec notamment ces dispositifs d'alternance. Nous le ferons pas à pas, en tenant compte des contraintes des établissements, en tenant compte des contraintes des élèves et des apprenants, mais c'est une dimension qui nous semble être un élément favorable pour les apprentissages.

Derrière cela, si nous sommes sur une approche par compétences, cela veut dire que nous sommes aussi en capacité de tenir compte des compétences acquises avant l'arrivée à l'EHESP et d'en tenir compte dans leur parcours, et c'est le sujet de l'individualisation.

J'ajouterai un autre élément qui est le sujet de l'interprofessionnalité, qui pour moi est aussi lié à l'approche par compétences. C'est parce que nous irons chercher les situations

professionnelles qui sont partagées entre les différents professionnels de la fonction publique d'État ou hospitalière que nous formons, pour trouver ces situations professionnelles où ils sont ensemble, qu'il faut que nous intégrions cela dans nos dispositifs de formation. Nous aurons aussi à soutenir les préparations au concours et les classes « Talents ».

Sur les formations diplômantes, nous avons là aussi un cadre. Nous avons un cadre 2022-2027, c'est la vague B. Nous avons une mention de santé publique, une mention d'administration de santé et aussi des co-accréditations que Laurent CHAMBAUD vient de rappeler. Là, nous aurons à travailler sur la mutualisation de nos différents blocs d'enseignement. Nous avons la chance d'avoir un centre d'apprentissage par alternance. Nous allons devoir travailler et renforcer ce sujet de l'alternance, mais aussi travailler notre proximité avec l'ensemble des employeurs, y compris les employeurs du secteur privé pour améliorer la professionnalisation et l'insertion professionnelle de nos étudiants.

Il y a un dernier point s'agissant des formations diplômantes. Cela va dans le sens de l'individualisation. C'est d'être capable d'arrimer des produits de formation continue que nous proposons aujourd'hui et des diplômes d'établissement à nos masters, pour faire des parcours de spécialisation dans le cadre de nos masters.

Le deuxième point de ce projet, ce sont les modalités pédagogiques et l'innovation. Nous avons beaucoup progressé, notamment avec la crise Covid, sur l'hybridation de nos formations. De mon point de vue, il faut trouver cet équilibre. Il ne s'agit pas de tout mettre en distanciel, surtout pas, mais en revanche de profiter de l'expérience que nous avons développée sur le distanciel pour le mettre au service, y compris de l'évolution de nos formations et notamment de l'apprentissage par alternance.

Nous avons aussi déposé des projets en matière de simulations. Ces simulations existent déjà à l'École, c'est là l'occasion de les développer encore davantage et peut-être de construire, dans le cadre de l'interprofessionnalité, ce que j'appellerais ici des jeux d'entreprises. Nous avons des études de cas aujourd'hui, il faut peut-être que nous les pensions et que nous les réfléchissions différemment, notamment en interprofessionnalité.

Le troisième point de ce projet, ce sont bien évidemment les services que nous devons aux élèves et aux étudiants. Selon moi, il y a au moins trois éléments forts. Le premier est le sujet de l'insertion professionnelle, mais j'y ajoute également la préparation à la prise de fonctions. Quand je parle de la préparation à la prise de fonctions, je fais notamment référence ici aux formations statutaires, dont on sait qu'à côté des enseignements que nous proposons pendant l'année ou les deux années de formation, il y a à réfléchir avec le ministère, avec le Centre national de gestion, avec les différentes parties prenantes, sur les modalités d'accompagnement à la prise de fonctions.

L'insertion professionnelle, c'est aussi de favoriser ces liens avec l'ensemble de notre environnement, avec les employeurs, et les faire venir peut-être plus sur notre campus. Pour améliorer cela, il s'agit aussi de faire vivre ce sentiment d'appartenance, cette marque EHESP, et notamment de sans doute redynamiser encore plus, même si nous le faisons déjà, notre réseau d'alumni.

Pour terminer sur ce plan, je parlerai de la vie de campus et de la vie sur les campus. Aujourd'hui, nous avons la chance de former des apprenants, qu'ils soient étudiants ou élèves dans un cadre, à Rennes ou à Paris, mais peut-être que nous ne valorisons pas encore suffisamment les initiatives des étudiants pour montrer tout ce que les étudiants peuvent produire dans le champ de la santé publique sur notre campus, mais aussi s'insérer peut-être davantage. On le voit bien ici à Rennes, par exemple, où l'École commence à être de plus en plus connue avec des partenariats, mais finalement pas complètement inscrite dans la vie étudiante, et il y a peut-être ici des initiatives à soutenir. C'est vrai à Rennes, mais c'est également vrai à Paris.

Pour ne pas être trop long et laisser de la place aux questions et aux échanges, je vais dire un dernier mot sur mon parcours qui justifie cette candidature. J'ai maintenant une expérience assez longue dans le domaine de l'enseignement supérieur, d'abord à l'université, puis en école supérieure de commerce, et surtout, une longue expérience à l'ENSP d'abord et à l'EHESP ensuite.

Ce qui a caractérisé mon parcours professionnel, c'est que très rapidement, j'ai été amené à prendre un certain nombre de responsabilités institutionnelles. Cela a déjà été le cas à l'École supérieure de Commerce de Nantes, où j'ai été rapidement Directeur adjoint des formations. Puis, j'ai rejoint l'École comme Directeur de la formation continue, j'ai repris des activités d'enseignement et de recherche, mais j'ai été Directeur adjoint puis, depuis maintenant presque quatre ans, Directeur de l'institut du management.

Ces expériences et ces différents engagements ont aussi été pour moi l'occasion, à côté de mes activités d'enseignement et de recherche plutôt dans le champ de la stratégie hospitalière, de prendre un certain nombre de responsabilités, à la fois dans le montage et dans le pilotage de diplômes. J'ai eu l'occasion de piloter le montage de plusieurs masters, le Master analyse et management des organisations de santé, la mention d'administration de la santé, et j'ai aussi une expérience de formations accréditées par la Conférence des grandes écoles, et notamment le Master spécialisé Manager en santé, que je dirige aujourd'hui.

Ces différentes expériences ont été pour moi l'occasion de travailler avec beaucoup de collègues en interne. C'est donc une bonne connaissance de l'environnement de l'École. J'ai des relations de travail avec beaucoup de collègues et des relations très fructueuses et intéressantes.

Cela m'a aussi donné l'occasion de connaître assez bien l'environnement, à la fois les ministères avec lesquels j'ai pu travailler, le Centre national de gestion, les fédérations, les associations du monde professionnel ou les agences et également les organisations syndicales que nous avons pu, par exemple, associer à certaines de nos réflexions, notamment dans le cadre de la réingénierie des formations. J'ai donc cette connaissance de notre environnement. Par ailleurs, cela a été l'occasion pour moi de développer des compétences, notamment en management de projets et en animation de collectifs de travail.

J'ai envie de dire qu'aujourd'hui, au regard de ce parcours, des responsabilités que j'ai pu exercer dans cette École et de l'attachement que j'ai à cette École, ce serait pour moi une nouvelle étape et l'occasion de mettre ces compétences au service d'un nouveau projet et donc une motivation forte, une envie, et je crois encore une énergie pour, à côté de vous, pouvoir porter les projets de cette École à laquelle je suis très attachée.

Je vous remercie de votre attention.

Mme JOLLIET : Merci beaucoup pour votre présentation. Ce sont des diapositives extrêmement bien construites et une présentation claire qui démontrent, s'il en était besoin, vos aptitudes pédagogiques. On retrouve bien là votre formation initiale et votre parcours d'enseignant-chercheur.

C'est très rassurant de comprendre cette expérience au sein de l'École et de connaître votre implication sur le terrain, d'où la logique de proximité que vous avez expliquée dans votre stratégie, et cette expérience également des affaires institutionnelles et de responsabilité de certains projets, projets de management et projets de formation.

Vous avez donc une palette à votre actif qui est extrêmement riche et vous avez construit un projet qui est tout à fait abouti pour l'École, employant bon nombre de positionnements, en termes de nouvelles techniques pédagogiques, qui se marient tout à fait bien avec ce qui se fait dans les universités et les écoles actuellement, et qui sont garants d'avancées pour l'EHESP.

Merci pour cette présentation très didactique, encore une fois. Je vais laisser la parole aux membres du Conseil d'administration. Qui veut s'exprimer ? Philippe SUDREAU.

M. SUDREAU : Merci, Madame la Présidente. Merci beaucoup, Monsieur LOUAZEL pour la qualité de votre présentation, qui était effectivement tout à fait intéressante. J'avais deux questions. La première est un peu large et tient à une forme de malaise grandissant auprès des décideurs hospitaliers. Je pense notamment à la filière des EDH et des D3S. Ma question est un peu large, je m'en excuse, mais quelle est votre perception de ces difficultés croissantes qu'expriment les directeurs au sens large, et comment pensez-vous pouvoir y répondre et anticiper cela ?

Ma deuxième question est beaucoup plus concrète. Vous prenez votre poste. Quelles sont les trois premières mesures concrètes, opérationnelles, que vous mettez en œuvre ?

M. LOUAZEL : Merci, Monsieur SUDREAU. Vous avez raison sur le malaise et je pense que l'EHESP a une responsabilité, sûrement pas pour résoudre ce problème, mais parce qu'elle doit là aussi faire preuve de pédagogie. Je pense que nous avons une responsabilité pour aussi parler des professions et parler de l'intérêt des métiers. Vous avez cité celui de directeur d'hôpital, mais il faut évidemment que l'on élargisse à l'ensemble des professions.

Je pense que nous devons aussi être des ambassadeurs pour défendre ces professions-là. Nous devons, et c'est pour cette raison que je parlais de pédagogie, expliquer à la fois les difficultés des métiers, ce à quoi sont confrontées les personnes que nous formons, et peut-être parfois, quand on peut être un peu montré du doigt sur la manière dont on doit gérer tel ou tel type de structure, expliquer le « pourquoi ».

D'ailleurs, j'ai envie de dire que nous essayons de le faire à l'École en élargissant nos publics. C'est-à-dire que finalement, en nous adressant à d'autres professionnels, y compris à des soignants ou des médecins, si je prends le cas de l'hôpital ou du secteur médicosocial, c'est une façon aussi de faire preuve de pédagogie et finalement d'expliquer la richesse de ces métiers. Je crois qu'il faut que nous soyons vraiment très actifs et très proactifs pour les défendre.

Voilà notre contribution, mais vous avez raison par rapport au malaise que vous évoquiez. Je pense que nous avons un rôle à jouer, et peut-être que nous sommes un peu trop timides dans la façon de le faire. Nous ne devons sans doute pas le faire seuls, mais c'est pour cela que je citais les fédérations, les représentants, les associations, etc. Je pense que nous avons à travailler conjointement, avec toutes les professions, pour défendre ces métiers.

Concernant votre deuxième question, cela va se faire dans un contexte particulier, parce qu'il y a aussi un directeur adjoint qui vient d'être nommé et que j'ai eu l'occasion de voir, cette fois-ci dans mes fonctions d'intérim puisque j'assure l'intérim avec Rémy BATAILLON.

Je ne sais pas si j'en ai trois, mais j'en ai au moins deux. Si, je pense que j'en ai trois. Nous avons, à très court terme, à mettre en œuvre la mention Administration de la santé. Nous avons donc un travail à faire sur les maquettes, puisque nous avons été accrédités sur la mention Administration de la santé. Nous avons donc à travailler rapidement, dès le mois de janvier, sur cette maquette Administration de la santé, pour une raison très simple. C'est que les étudiants vont commencer à se positionner sur leurs choix de master, et il y a donc là un travail à poursuivre et à consolider très vite pour que nous puissions le mettre en œuvre.

Le deuxième point, c'est pour moi de revenir très, très vite auprès des professionnels sur les formations statutaires sur l'approche par compétences. Nous en avons parlé avec les différents responsables de filières, que je revois sur un autre cadre lundi dans mes fonctions de Directeur de l'institut du management, nous devons maintenant organiser très vite une rencontre pour dire « voilà où nous en sommes et voilà ce que nous voulons faire avec vous ».

Il y a un troisième point, parce que cela nous concerne dès janvier, qui est que nous devons mettre en place le nouveau tronc commun pour les écoles. Là, je suis en contact, puisque dans le cadre de ma mission d'intérim on m'a confié cette responsabilité. Il s'agit donc de mettre en

place dans les meilleures conditions ce tronc commun que toutes les écoles découvrent. Voilà, très rapidement, en synthèse.

M. SUDREAU : Merci beaucoup.

Mme JOLLIET : Laurence JAY-PASSOT a demandé la parole.

Mme JAY-PASSOT : Merci. Merci pour cette présentation très complète, Monsieur LOUAZEL. J'ai deux questions complémentaires. Vous avez insisté sur la prise en compte et les attentes du monde professionnel en matière de conception des parcours de formation. C'est évidemment essentiel et en tant que représentants de la composante professionnelle, nous y sommes particulièrement sensibles. Au-delà de la formation initiale et de la préparation à la prise de fonctions que vous avez un peu expliquée, comment concevez-vous l'évolution de l'offre de l'EHESP en matière de formation continue pour permettre aux professionnels de s'adapter aux fortes évolutions qui sont engagées tout au long de leur carrière, et pas seulement au moment où ils se lancent dans leurs nouvelles fonctions ? Ce sera ma première question.

Ma deuxième question est un peu liée à la première. Nous le voyons bien, nous sommes collectivement confrontés à des évolutions très fortes de la société et de l'environnement qui vont impacter et qui impactent déjà les métiers de santé dans les dix ans qui viennent. On peut concevoir que l'EHESP ait aussi une responsabilité particulière dans l'anticipation de ces mutations parce qu'elle forme les professionnels des vingt prochaines années aujourd'hui. Quelles propositions pouvez-vous imaginer pour intégrer une vision prospective de ces enjeux et de l'évolution des métiers de la santé dans la formation, de manière peut-être matricielle avec cette approche par compétences ?

M. LOUAZEL : Merci, Madame JAY-PASSOT. Concernant la première question, nous sommes vraiment dans un domaine partagé, puisque nous avons une Direction du développement et de la formation continue. La Direction des études doit certes aussi travailler sur ces sujets-là, et c'est pour cela qu'il faut surtout et aussi travailler sur les articulations, et nous sommes bien sûr de la formation tout au long de la vie. C'est un concept ancien mais qu'il faut rappeler. Je suis très sensible à cette dimension-là ayant été moi-même, par le passé, directeur de la formation continue.

Je pense effectivement qu'il faut que nous travaillions sur ces dispositifs-là. Que ce soit avec le ministère ou le Centre national de gestion, je pense qu'il faut que nous reprenions ce travail. Nous faisons de nombreuses propositions, nous avons une offre de formations continues importante, et nous avons d'ailleurs élargi cette offre de formations à de nouveaux publics et c'est vraiment une réussite ces dernières années. On se rend compte à quel point c'est important, mais il ne faut pas que nous négligions en même temps les publics qui ont été formés en formation initiale à l'École. Il faudra sans doute que nous réfléchissions à des dispositifs non pas forcément statutaires, mais tout de même assez incitatifs — et là nous ne pouvons être que force de proposition — dans des dispositifs de formation d'adaptation à l'emploi.

Je vais prendre un exemple. Auparavant, pour un directeur hôpital, on avait ce que l'on appelait les formations « prise de fonctions ». Cela n'a pas un caractère obligatoire et pour autant, c'est un élément important quand on passe d'une fonction de DRH, par exemple, à celle de directeur des finances. Au-delà de cela, comment fait-on en sorte que dans les trajectoires professionnelles, la formation et l'effort de formation soient valorisés, et comment pouvons-nous tenir ce discours auprès des employeurs ou du ministère ? Encore une fois, cela ne nous appartient pas mais nous pouvons être force de proposition auprès de nos interlocuteurs sur ce sujet-là. Voilà en deux mots ce sur quoi je voudrais insister.

Concernant les anticipations des évolutions, vous avez complètement raison et c'est pour cela que j'insistais dans ma présentation en disant que l'approche par compétences est vraiment pour moi l'occasion de remettre cela sur la table, c'est-à-dire de réfléchir avec les différentes parties prenantes aux référentiels métiers et aux référentiels d'activités. Il ne faut pas que nous le fassions et que nous nous disions « nous l'avons fait pour dix ans ». Il faut effectivement que

nous trouvions un moyen de mettre en place un dispositif de type observatoire, dont il faudra que nous définissions la forme qu'il peut prendre, mais je crois que nous aurions tout intérêt à mettre en place une organisation. L'EHESP peut avoir un rôle de pilotage ou d'animation de cela, mais c'est surtout une organisation à mettre en place avec les milieux professionnels pour que nous suivions cela collectivement tous ensemble.

Cela faisait partie des orientations. Nous n'avons peut-être pas suffisamment investi cela. En tout cas, c'est pour moi un élément extrêmement important que j'ai d'ailleurs eu aussi l'occasion de partager avec le nouveau Directeur adjoint qui était très sensible à ce sujet-là. Si j'avais la chance d'occuper cette fonction, je pense que nous aurions là un beau challenge à relever.

Mme JOLLIET : Merci, Monsieur. Christine SCHIBLER levait la main.

Mme SCHIBLER : Bonjour, Madame la Présidente, bonjour à tous. Bonjour, Monsieur LOUAZEL et félicitations pour votre présentation qui est d'une grande qualité et d'une grande clarté, ainsi que vos propos.

Aujourd'hui, et cela a encore été encore plus prégnant à l'aune de la crise que nous vivons depuis deux ans, on voit que les enjeux de coopération sur les territoires sont des enjeux majeurs, à la fois entre opérateurs de santé, entre opérateurs de santé et médicosocial, entre opérateurs de santé et HAD, entre la ville et l'hôpital.

Il y a donc un enjeu de décloisonnement entre la ville et l'hôpital et tous les acteurs du territoire, et il y a à la fois aussi une nécessité probablement, et en tout cas nous le pensons à la FHP, d'envisager une évolution de la gouvernance au niveau national pour décloisonner aussi les différents secteurs qui managent la santé de manière à ce que l'on puisse favoriser la transversalité et la prise en compte de tous les acteurs pour contribuer à un bon parcours du patient.

Ma première question est donc celle-ci. Comment pensez-vous développer cette dimension dans le cadre des études pour qu'au plus tôt, les étudiants et les personnes qui se destinent à ces carrières en santé puissent s'imprégner de cette diversité et mieux comprendre les différents environnements ? Bien sûr, entre la ville et l'hôpital c'est différent, et entre le public et le privé c'est aussi un peu différent. Or, quand on se connaît bien, on partage mieux.

Ma deuxième question est un peu différente mais elle est vraiment essentielle. On constate que nous avons probablement un enjeu sur le pilotage des données de santé. C'est quelque chose qui est relié à des questions de prospective en santé, de perspectives en santé et de modélisation. Accordez-vous une importance à ce sujet-là et qu'avez-vous envie d'en dire ?

Merci, Monsieur LOUAZEL.

M. LOUAZEL : Merci pour vos questions. Concernent le premier point, j'y suis extrêmement sensible d'autant que c'est un domaine sur lequel j'interviens en enseignement, puisque je travaille sur les questions de recomposition dans le cadre de mes enseignements de stratégie, et évidemment sur le décloisonnement, sur le lien ville-hôpital, etc., mais aussi, bien évidemment, sur l'accueil des différents publics.

C'est pour cette raison que j'ai voulu insister dans ma présentation sur la responsabilité de l'École. C'est notre modèle hybride. Nous accueillons des publics qui pour certains se destinent aux métiers de la fonction publique, et pour d'autres à la santé et à la santé publique, mais dans des sphères privées également.

C'est tout l'intérêt de l'École. De mon point de vue, une école est un lieu neutre, un lieu de débat et de confrontation, et nous avons la chance d'avoir des élèves et des étudiants. Dans l'accueil de nos étudiants, et je le vois dans le master spécialisé que je dirige, nous avons à la fois des personnes qui exercent dans le secteur public, des personnes qui exercent dans le secteur privé, des personnes qui sont en ville, des personnes qui sont dans le médicosocial ou dans

les établissements de santé. Nous avons tout cela en même temps. Nous voyons que nous faisons tous face aux mêmes enjeux et que les échanges sont extrêmement riches.

Peut-être que pour mieux travailler cela, il faudrait que nous profitions de la vie de campus, et c'est pour cela que j'en parlais tout à l'heure, pour avoir des initiatives, même peut-être même davantage que ce n'est le cas aujourd'hui, de nos élèves en formation statutaires et nos étudiants. Nous avons des conférences qui sont organisées aujourd'hui, et il faudrait peut-être que nous laissions plus de place à des initiatives étudiantes qui vont co-organiser, entre étudiants et élèves, ce type de manifestations. Nous pourrions organiser ces débats-là qui, de mon point de vue, sont essentiels. Nous les intégrons dans nos enseignements, c'est notre responsabilité, quel que soit le lieu où l'on enseigne, mais il faudrait peut-être que nous créions aussi des conditions et que nous travaillions cette interprofessionnalité, et c'est pour cela que je parlais des jeux d'entreprise, etc. C'est compliqué à mettre en œuvre parce que les agendas rendent les choses compliquées, mais il faut que nous investissions ce champ-là.

Concernant votre deuxième question, c'est effectivement un sujet qui m'intéresse à deux titres, d'une part parce que je travaille en lien avec l'Agence nationale d'Appui à la performance (ANAP), dont je suis un membre du Conseil scientifique et d'orientation. Nous travaillons sur ces sujets-là et nous travaillons justement sur la mise à disposition de nouveaux jeux de données pour travailler, en ce qui me concerne sur la stratégie hospitalière, mais justement dans une visée prospective également. C'est-à-dire qu'il s'agit de voir comment les flux vont changer sur les territoires, etc. Nous avons la chance, à l'École, d'avoir un accès au SNDS, donc nous le voyons bien à travers nos activités de recherche, et notamment dans l'axe Recherche sur les services et le management en santé. C'est un axe que nous allons continuer à développer.

J'ajouterai un dernier élément pour illustrer mon propos. Laurent CHAMBAUD l'a rappelé tout à l'heure, nous allons travailler et sans doute répondre à un appel à manifestation d'intérêt sur Santé et Numérique. Dedans, il y a un volet « mise à disposition des données de santé ». Il s'agit donc que l'on puisse les utiliser, demain, comme des outils à la prise de décisions dans le champ de la santé publique.

Mme JOLLIET : Merci, Monsieur. Je vais passer la parole à Nicolas TASSO.

M. TASSO : Bonjour, Monsieur LOUAZEL et merci pour votre présentation. Dans votre déroulé, vous avez évoqué un point assez essentiel qui est celui de la préparation à la prise de fonctions, notamment pour les filières fonction publique. Je voulais savoir quels enjeux vous identifiez dans ce domaine et quel manque ou quelles insuffisances vous avez peut-être déjà relevés dans les constats que vous avez pu effectuer.

En lien avec cette question, vous avez parlé de l'ouverture de l'École aux services d'affectation, avec parfois une possible méconnaissance réciproque entre l'École, le parcours de formation et les futurs services d'affectation des élèves, avec une volonté d'ouvrir l'École à ces services et ces services employeurs. Concrètement, qu'entendez-vous mettre en œuvre dans ce domaine ?

Enfin, j'ai une question sur les relations avec le donneur d'ordres ministériel puisqu'une des particularités pour les filières statutaires, et notamment les filières État, c'est qu'on a un donneur d'ordres ministériel qui intervient assez largement dans le domaine du cadrage pédagogique des formations. Je peux en témoigner puisque dernièrement nous avons travaillé, pour ce qui est de la filière IASS, sur le nouveau référentiel métiers des IASS auquel d'ailleurs les représentants du personnel, au titre du Comité technique ministériel, sont associés. Quel est selon vous, avec la filière État où il y a un peu cette particularité-là, le bon niveau d'articulation avec le donneur d'ordres ministériel ? Qu'attendez-vous de lui précisément ?

M. LOUAZEL : Merci pour vos questions. Le sujet de la prise de fonctions a fait l'objet d'une publication d'une étude récemment. C'est un sujet auquel je suis très sensible aussi parce qu'au niveau de l'Institut du management, j'interviens dans le champ du management. On le sait très

bien, s'il y a quelque chose qui peut être compliqué dans nos formations, et notamment dans le cadre des formations pour de jeunes étudiants ou de jeunes élèves issus du concours externe, c'est qu'on sait très bien qu'il y a certaines dimensions et certaines thématiques qu'on peut appréhender mais qu'on n'appréhende pas complètement sans que l'on soit confronté aux premières expériences, et aux premières expériences de management.

Nous militons et sommes plusieurs à souhaiter d'avoir la possibilité de faire des retours lors de la première année de prise de fonctions, mais cela nécessite une évolution dans les arrêtés de formation, et cela fait le lien avec ce que vous disiez tout à l'heure. Il faudrait donc que soient organisés des retours, en présentiel ou en distanciel, peu importe, pour que nous ayons des lieux d'échange, des échanges de pratique, etc., et y compris éventuellement des enseignements complémentaires lors de cette première année dont on sait qu'elle est cruciale. J'en parle dans le champ que je connais le mieux, dans le management, mais je pense que c'est transférable sur d'autres métiers de l'École.

Ce sont des sujets que nous avons commencé à aborder avec certains des interlocuteurs. Si je rejoins cette fonction, je souhaiterais pouvoir compléter cela et cette discussion. Pour moi, et cela fera le lien avec votre deuxième question sur le niveau auquel se font les articulations, il faut que nous provoquions ces temps d'échange. Parfois, il a pu y avoir des discussions sur des référentiels métiers auxquelles nous n'étions pas invités. Je peux le comprendre, ce n'est pas notre responsabilité, c'est celle des employeurs. Pour autant, si on veut bien articuler référentiels de compétences et référentiels d'activités, il faut qu'à un moment donné on crée les conditions du dialogue très en amont.

Après, chacun a sa place, mais c'est vrai que nous militons plutôt, et nous sommes plutôt entendus en ce moment, pour être associés très, très en amont aux réflexions pour que nous puissions ensuite traduire, dans nos dispositifs de formation, des choses qui sont en phase avec ce qui a été discuté notamment dans les rencontres entre le ministère, les organisations syndicales, etc. Je pense qu'il faut renforcer cela. J'ai eu l'occasion de le connaître quand je m'occupais de formations continues. J'ai l'impression que c'était moins le cas ces dernières années, mais je sais qu'il y a des signaux et une volonté d'avancer dans ce cadre-là.

Sur l'autre point concernant l'ouverture de l'École, c'est peut-être moins le cas en formation statutaire parce que nous avons des dialogues et des relations importantes avec les établissements, mais j'ai envie de dire que l'alternance et les dispositifs d'apprentissage vont nous permettre d'être plus en articulation et que l'ouverture va dans les deux sens, donc c'est aussi nous qui irons au-devant des employeurs, et je crois très honnêtement qu'il faut les faire venir. C'est-à-dire qu'aujourd'hui, on les fait assez peu venir dans des organisations de type forum des métiers, etc. On organise assez peu cela à l'École.

Nous l'avons fait sur la partie internationale, mais je crois qu'il faut que nous développions cela et que l'on crée des conditions. J'ai connu ces conditions dans d'autres univers, où l'on fait venir des établissements, des groupes et des fédérations avec lesquels on n'a pas forcément l'habitude de travailler, juste pour montrer, pour partager et pour échanger. Cela rejoint aussi la réponse que je faisais à Madame SCHIBLER sur ce décloisonnement.

Voilà un peu les trois réponses que je voulais apporter à vos questions.

Mme JOLLIET : Merci. Je vais passer la parole à Anne MEUNIER.

Mme MEUNIER : Bonjour et merci, Monsieur LOUAZEL. Je salue moi aussi votre présentation efficace, bien construite et très claire.

J'aurai deux questions. La première porte d'abord sur les enseignements de la crise. La crise que nous venons de vivre pendant deux ans est d'abord une crise de santé publique au sens où il a fallu organiser une réponse à un besoin de santé et une situation de santé que nous n'imaginions pas du tout. Cela a donc été une sorte de crash test auquel nous n'avons pas trop mal résisté, mais quand même.

Par ailleurs, cette crise a aussi été le révélateur de l'extrême fragilité dans laquelle se trouvent certains territoires, et, dans ces territoires, un grand nombre d'établissements, notamment publics mais pas uniquement, aussi bien dans le sanitaire que dans le médicosocial. J'ai donc envie de vous poser la question suivante. Quels seraient selon vous les enseignements que vous tireriez de cette crise et de ces deux aspects de la crise ? Quels seraient selon vous les trois axes qui pourraient aujourd'hui manquer ou être insuffisamment développés dans les enseignements et les apprentissages diligentés en matière de management ?

Ma deuxième question est plus pratico-pratique. Vous avez un parcours très riche. Vous avez notamment une implication complète dans l'Institut du management, bien entendu, mais une implication qui va jusqu'à conserver une charge d'enseignement, voire la charge de responsabilité de masters. Comment avez-vous l'intention de maintenir une activité d'enseignement voire de recherche ou d'expertise, mais surtout d'enseignement au sein de l'IDM, et en même temps répondre au projet très ambitieux que vous formez mais qui est aussi celui du COP de l'EHESP pour les quatre ans qui viennent ?

M. LOUAZEL : Merci, Madame MEUNIER. Je ne sais pas si je vais avoir trois axes, mais vous avez raison, nous avons en effet à tirer les enseignements de cette crise, aussi sur la question de la fragilité des territoires qui est un élément important. Sur le sujet de la crise et en matière de management, de faculté d'anticipation, etc., je pense qu'on peut dire que nous ne partons pas de rien parce que nous avons des enseignements qui ont déjà été développés, sur la gestion de crise et le management, mais que nous allons encore renforcer.

Nous allons les renforcer y compris dans l'élargissement de nos publics. Là aussi, Laurent CHAMBAUD rappelait la convention que nous allons signer avec l'ENSOSP, par exemple. Eh bien, nous allons renforcer les formations sur la gestion des crises pour un public plus large que les publics de directeurs que nous formons.

En revanche, ce que nous essayons de développer de plus en plus, justement avec des méthodes pédagogiques plus actives de type simulations, ce sont toutes les formations que propose un des collègues de l'Institut du management sur la gestion de crise, y compris l'animation des plans blancs, avec vraiment une approche très opérationnelle des cellules de crise. Nous avons un séminaire, en interprofessionnalité, qui est dédié à cela. C'est en interprofessionnalité, mais avec une limite qui est qu'aujourd'hui, seuls les publics de la fonction publique hospitalière y participent. Or, il faudrait que nous allions bien au-delà, et c'est pour cela que je parlais de jeux d'entreprises tout à l'heure, pour créer ces conditions-là avec des cellules de crise, avec les représentants de l'ARS, pour travailler sur des situations de management en interprofessionnalité autour de ce sujet de la crise, sur le champ de la prise de décisions, du management, etc. C'est en cours, mais cela demande encore à être développé.

Sur le sujet des territoires, en lien avec la crise que vous évoquiez, j'ai le sentiment, mais nous ne le faisons peut-être pas encore assez, que ce sont des sujets que nous abordons. Ce qui est important, c'est que dans nos mises en situation et les études de cas que nous proposons, nous ayons une diversité des situations et que nous n'hésitions pas à vraiment prendre comme terrains d'analyse, comme terrains d'étude ou comme terrains d'investigation, pour nos séquences pédagogiques, des situations où cela se passe mal. Je trouve que l'on apprend bien des échecs ou des difficultés. Il faut que nous allions véritablement chercher ces situations-là et qu'on les travaille avec les professionnels. C'est sans doute une impulsion à donner aussi aux collègues de transformer certaines des mises en situation pédagogiques et des études de cas qu'ils ont pour aller chercher ces endroits qui posent problème et sur lesquels il va falloir que nous avancions ensemble pour essayer d'apporter certains éléments de réponse.

Concernant votre question sur l'enseignement, aujourd'hui, je dirige effectivement l'Institut du management tout en ayant ma charge d'enseignement. Pourtant, c'est une gestion d'une équipe d'une cinquantaine de personnes. La différence avec la Direction des études, c'est qu'à la Direction des études on est sur des projets extrêmement lourds à porter et très engageants,

on est sûr de l'animation de projets et de l'animation de collectifs de travail, mais pas sûr du management direct. Il y a une équipe de cinq personnes, mais on n'a pas la gestion de toute l'équipe.

J'ai indiqué tout à l'heure que la manière dont je voyais la fonction, c'était aussi une DE du quotidien. Pour moi, pour incarner cette DE du quotidien, je dois continuer à enseigner. Je verrai à quel niveau en fonction évidemment de la charge de travail. Si vous me faites confiance, j'ai bien l'intention d'être Directeur des études à temps complet. Pour autant, pour bien incarner cette fonction, pour être en prise avec les difficultés que l'on peut avoir dans la manière de dérouler l'ensemble de nos programmes, il me semble utile, y compris pour entendre ce que disent les apprenants de ce que nous faisons, de maintenir une activité d'enseignement. C'est pour cette raison que je l'ai précisé dès le départ, au moment où j'ai été candidat. C'est d'ailleurs une pratique courante dans les universités que les directeurs des études aient aussi une charge d'enseignement. Après, elle serait évidemment à ajuster en fonction des engagements.

Mme MEUNIER : Je vous remercie.

Mme JOLLIET : Merci, Monsieur. Je passe la parole à Monsieur FOUÉRE.

M. FOUÉRE : Bonjour, Monsieur LOUAZEL. J'ai effectivement apprécié votre présentation qui était très claire et très synthétique. Je voulais revenir sur un aspect de la formation continue, c'est le développement professionnel continu qui s'est mis en place récemment à l'EHESP pour les filières des médecins de santé publique, les MISP.

C'est tout récent et je tenais, en même temps que de vous interroger sur ce sujet, à féliciter l'EHESP et la responsable de filière ainsi que le Directeur pour avoir réussi à mettre en place ce développement professionnel et la première session qui a eu lieu du 29 novembre au 2 décembre. C'était une session centrée sur les sujets très en lien avec l'actualité, puisqu'il y avait comme sujet le RGPD, le secret médical, la sécurité informatique ainsi que la vaccination contre le Covid, notamment, plus la gestion des EIGS et EIG avec les établissements hospitaliers. J'ai trouvé ces formations très intéressantes et très pratiques, et les échanges y étaient très nombreux et riches.

Il y a des attentes importantes de collègues pour que ce type de formations dans le cadre du développement professionnel continu, qui est obligatoire pour nos filières, puisse se développer. Là, nous avons eu une session de démarrage. Je voulais donc savoir comment cela allait pouvoir prendre un peu son essor dans les années qui viennent et comment vous voyez, en tant que postulant au poste de directeur des études, cette trajectoire pour ces actions de formation.

Je tiens d'autre part à régir sur ce que vous avez dit sur les formations de la gestion de crise que vous développez avec des partenaires qui sont un peu extérieurs au ministère. Vous avez cité les sapeurs-pompiers et d'autres interlocuteurs, et vous avez dit également que vous le faisiez beaucoup avec les établissements hospitaliers dans le cadre des plans blancs.

Vous avez semblé regretter que cela ne se fasse pas pour l'instant avec les ARS mais c'est vrai qu'actuellement, nos établissements ont quand même la tête sous l'eau, et pas uniquement sur le segment gestion de la crise coronavirus, mais plus sur la gestion des tensions hospitalières qui mobilisent fortement toutes les ARS et toutes leurs équipes actuellement. Nous ne sommes plus sur la gestion de crise. Nous sommes plus sur les tensions hospitalières que sur le Covid-19.

M. LOUAZEL : Bien sûr. Pour réagir sur ce point, je citais l'ENSOSP, mais nous avons aussi beaucoup travaillé avec la DGS sur ce sujet-là. Nous avons aussi fait finalement le tour d'un peu toutes les ARS, où il y a eu des formations spécifiques sur la gestion de crise avant la crise Covid. C'est un dispositif de formation qui existait.

Concernant le développement professionnel continu, vous avez rappelé effectivement cette formation qui a eu lieu. Je crois que le directeur des études aura à soutenir cela. Dans un

premier temps, il devra en faire l'évaluation. Je crois qu'avec la responsable de cette formation, il faut que l'on en tire tous les enseignements, que l'on se rapproche également des pharmaciens inspecteurs qui ont cette expérience depuis longtemps, et, au-delà du développement professionnel continu tel qu'il est travaillé maintenant, faire en sorte de voir si l'on peut, pour certains professionnels et notamment les médecins inspecteurs de santé publique, avoir ce que l'on appelle, pour les pharmaciens inspecteurs, un stage statutaire. Pour eux, c'est très clair, c'est quelque chose qui est institutionnalisé.

Je pense donc qu'il faut faire l'évaluation de cela avec le ministère. Cela fait le lien avec la réponse que je faisais à Madame JAY-PASSOT sur la façon dont on travaille avec les employeurs sur ces formations tout au long de la carrière. Il faut peut-être que nous trouvions des moyens d'ancrage et d'arrimage peut-être un peu plus forts pour que ce ne soit pas remis en cause dans cesse. Pour cela, il faut en faire l'évaluation. Il faut que nous mesurions à quel point c'est important pour les professionnels pour exercer au mieux leurs fonctions.

Mme JOLLIET : Très bien. Nous avons une dernière prise de parole, celle de Monsieur LE RAT.

M. LE RAT : Merci, Madame la Présidente. J'aurai peut-être un petit mot adressé à Michel, mais de l'intérieur. Les administrateurs se sont exprimés, donc je voudrais dire un mot à Michel en lui disant, en parlant en mon nom, et je pense que la majeure partie des gens vont partager mon point de vue, qu'on ne doute pas une seule seconde de sa capacité à embrasser la fonction de directeurs des études. C'est une fonction qui n'est pas simple, on cherche souvent des moutons à cinq pattes, et là je pense que Michel aura la capacité de répondre à une majeure partie des enjeux.

Ce que je souhaitais évoquer, c'était de faire un Zoom sur une question qui est celle de l'interprofessionnalité. Michel va me regarder en disant « attention, il va faire de la private joke », mais je veux juste revenir sur cette question-là et après, peut-être élargir un peu le débat et donc entrer en résonance avec ce que Laurent CHAMBAUD nous a présenté dans le cadre des actualités, et donc pouvoir le partager avec Michel en étant tout à fait conscients que là, ce n'est pas un DE seul qui va pouvoir répondre à cette question, mais l'ensemble de la communauté.

En ce qui concerne la question de l'interprofessionnalité, je suis content, Michel, de t'entendre dire qu'il y a quand même une compétence clé, quand on est en train de travailler sur la question des compétences, qui est celle d'être en capacité de travailler conjointement. Il y a une convention qui va être passée avec l'École nationale supérieure des Officiers sapeurs-pompier. Pour eux, cela fait partie de leur ADN. Dans la réflexion qu'ils conduisent sur les questions des compétences, pour eux, la capacité qu'ont les gens à maîtriser cette compétence de travailler en interprofessionnalité fait partie des compétences un peu clés. D'ailleurs, ils réclamaient à ce que cela puisse être inscrit dans les promotions de carrière, c'est-à-dire que pour ceux qui ont la capacité d'en faire la démonstration, on essaie d'aller un peu plus loin.

Pour tout un tas de raisons, la crise Covid, la réforme de la haute fonction publique, etc., à l'EHESP nous avons des dispositifs un peu emblématiques qui ont été mis en stand-by ou que l'on a stoppés. Nous n'allons pas revenir sur ce sujet-là mais je pense qu'il va falloir collectivement réfléchir au devenir de ce type de dispositif.

Michel commençait à tendre une perche en parlant du travail qui était fait en interprofessionnalité sur la gestion de crise, mais on sait pertinemment que dans une école de santé publique, la gestion de crise est une chose, mais il faut aller bien au-delà. C'est-à-dire que quand on voit ce que notre École couvre comme thématiques et comme sujets, il va peut-être falloir réussir à réinventer des dispositifs qui permettent de donner la pleine mesure de ce que l'on peut faire en santé publique, et ce dans une logique où l'on fait interagir à la fois les futurs décideurs que nous formons, donc la fonction publique hospitalière et fonction publique

d'État, mais aussi tous les publics qui sont inscrits en master sans oublier, bien évidemment, tout notre réseau doctoral, parce qu'il y a vraiment des choses à faire conjointement à ce sujet.

Cela me permet donc de faire une petite transition sur le débat un peu plus large que je souhaiterais que nous puissions engager là, même si nous n'avons pas forcément le temps, ou au moins poser sur la table. Je voudrais revenir sur la réforme de la haute fonction publique. Dans un certain nombre de dépêches que nous avons pu partager ici en interne au sein de l'École, on voit que le futur Institut national du service public est en train de se poser en tant qu'acteur à l'interface de la décision publique et de la recherche. C'est là que l'on se dit « bon sang de bonsoir, c'est super, mais à l'EHESP on fait cela depuis des années et on est un établissement d'enseignement supérieur qui a tout à fait la capacité de le faire ».

Dans ce contexte, Laurent CHAMBAUD nous rappelait que l'on est en train de parler d'UniR mais aussi du potentiel établissement public expérimental que l'on va mettre en place. Tout dépendra de l'endroit où l'École se situera au niveau du curseur, mais je pense que nous allons en reparler dans la suite du Conseil d'administration. Je pense qu'il y a un vrai sujet à réfléchir et à penser quand on parle de la haute fonction publique et donc des formations statutaires chez nous. Peut-être que nous n'allons pas pouvoir penser ces formations exclusivement en interne, mais qu'il va falloir de plus en plus penser cela en interaction avec nos partenaires que sont les universités de Rennes 1, de Rennes 2, les grandes écoles, etc., parce qu'il y a un enjeu sur la question de savoir comment l'on fait de la santé publique pour aider à une prise de décision derrière. Là, de mon point de vue, il y a tout un travail à conduire, à la fois en termes de réflexions au sein de l'École, mais peut-être plus globalement en partage avec nos partenaires sur nos territoires.

C'est plus une réflexion que je me fais et que je souhaitais partager avec vous tout en me disant que, du fait que la DR est de retour, nous allons avoir un futur directeur des études et nous avons déjà un directeur des études adjoint depuis une semaine, et il y a un certain nombre de choses à construire et à faire conjointement. Je vous livre cela sur la table.

En tout cas, bienvenue à Michel. Nous n'avons pas encore voté, mais je lui dis quand même bienvenue.

Mme JOLLIET : Merci, Monsieur LE RAT, pour ces commentaires, cette analyse et ces points de réflexion que nous reprendrons peut-être avec notre point 6 en début d'après-midi. Je vais peut-être donner la parole à Laurent CHAMBAUD pour clore cette procédure d'audition.

M. CHAMBAUD : Merci, Madame la Présidente. Ce que je vous propose, c'est de laisser Michel se déconnecter pour que puisse se mettre en place la procédure de vote.

Monsieur Michel LOUAZEL quitte la séance.

M. CHAMBAUD : Très rapidement, parce que je vois l'heure qui tourne mais je pense que vous l'avez bien entendu et bien compris, je vais vous indiquer les raisons pour lesquelles j'ai souhaité proposer Michel LOUAZEL.

Le premier point, ce sont les qualités propres de Michel, et je crois que vous avez pu les voir.

Le deuxième point est aussi la nécessité pour nous de pourvoir rapidement ce poste, parce que cela fait quand même plus de six mois que nous avons une situation sans leadership au niveau de la Direction des études, et il est absolument fondamental dans le contexte actuel de pouvoir le faire, notamment maintenant que le Directeur adjoint est arrivé.

Troisièmement, c'est aussi la continuité dont nous avons besoin. Vous l'avez vu dans les avis, les deux autres candidats étaient de bons candidats mais ils avaient un ticket d'entrée important parce qu'ils ne connaissaient pas notre environnement ni les aspects de santé publique. C'aurait peut-être été différent avec quelqu'un venant de l'extérieur mais ayant quand même une connaissance des milieux dans lesquels nous sommes. Là, nous sentons quand même

que la situation que nous vivons actuellement, les éléments sur le contrat d'objectifs et de performance, etc., montrent que nous avons besoin d'avoir cette continuité.

Enfin, vous ne pouvez peut-être pas le mesurer, mais les qualités propres du Directeur adjoint seront très probablement extrêmement complémentaires avec celles de Michel, notamment un des éléments que vous avez peut-être vu dans l'avis du conseil des formations, qui était de dire que l'avantage de Michel LOUAZEL entraînait aussi ses limites, c'est-à-dire le fait de pouvoir apporter des idées extérieures. Or, c'est justement ce que peut faire le Directeur adjoint, qui vient de l'extérieur, avec des sensibilités qui vont aussi probablement questionner le tandem.

Nous sommes, en tout cas je l'espère, dans un processus très positif par rapport non seulement à la candidature de Michel LOUAZEL mais aussi à la complémentarité avec le Directeur adjoint. Je m'arrêterai là, Madame la Présidente, pour que vous puissiez procéder au vote.

Mme JOLLIET : Merci beaucoup. Je vais déjà rappeler les pouvoirs qui ont été distribués.

- Madame MATHOULIN-PELISSIER me donne pouvoir.
- Monsieur François COURAUD donne pouvoir à Martine BONNAURE-MALLET.
- Zeynab RIET donne pouvoir à Laurence JAY-PASSOT.
- Thierry LUGBULL donne pouvoir à Vincent PRÉVOTEAU puis à Patrick LAMBERT l'après-midi.

Manuel, peut-être pouvez-vous nous rappeler, pour ceux qui ont des pouvoirs, s'il y a une procédure particulière au niveau du vote électronique à respecter.

M. COAT : Oui, tout à fait. Conformément au règlement intérieur du Conseil d'administration, vous allez voter anonymement. Je vais donc demander à Séverine Thieffry de faire apparaître le sondage à l'écran. J'apporte une petite précision. Il va y avoir deux séquences de votes. Lors du premier tour, toutes les personnes présentes votent. Les quatre personnes porteuses d'un pouvoir voteront une seconde fois pour la personne qu'elles représentent.

Mme JOLLIET : Merci, c'est très clair. Votons.

Il est procédé au vote.

M. COAT : Le résultat du vote est la suivante : 27 voix favorables et 5 abstentions.

Mme JOLLIET : Nous sommes donc ravis d'accueillir, après ce vote, Monsieur LOUAZEL.

M. COAT : Je vais lui adresser un SMS.

Mme JOLLIET : Il faut effectivement lui envoyer un SMS de félicitations. Je vous propose de passer sans plus tarder au point suivant, sur la politique tarifaire.

Monsieur Michel LOUAZEL rejoint la séance.

Le CA approuve à la majorité la candidature proposée au poste de Directeur des études.

4. POLITIQUE TARIFAIRE POUR 2022

- *Hôtellerie*
- *Location des espaces*
- *Autres tarifs (reprographie, objets promotionnels et documentation)*
- *Prestations du Laboratoire d'étude et de recherche en environnement et santé (LERES)*

Un document est diffusé.

M. SABIRON : Bonjour, Madame la Présidente, et bonjour à l'ensemble des administrateurs. Je vais démarrer tout le volet financier par la politique tarifaire 2022. Cela va être très rapide. Il n'y a pas d'élément particulièrement surprenant cette année. La première chose, c'est le sujet de l'hôtellerie et donc de nos résidences. Nous avons pour habitude de suivre un indice Insee en particulier. Il se trouve que cette année cet indice Insee est quasiment proche du zéro, nous proposons donc au Conseil de ne pas faire évoluer les tarifs de l'hôtellerie 2022 et de conserver ceux de 2021 compte tenu de cet indicateur.

Sur le reste, je peux simplement signaler la location des espaces, sur laquelle nous proposons de maintenir des tarifs préférentiels pour nos partenaires. C'est à bon usage puisque nous avons la même chose, en principe, avec l'ensemble des autres partenaires du site rennais.

Il est à signaler par ailleurs que sur la reprographie, et c'est un élément important, il y a une augmentation de la matière première, en l'occurrence le papier, de +10 %. Nous vous proposons d'augmenter de 5 %, de manière raisonnée, ces tarifs de reprographie pour compenser une partie de ces surcoûts.

Pour le reste, le gros du volume est évidemment sur les prestations du LERES avec une structuration discontinue pour une meilleure lecture de l'offre de service du laboratoire, à savoir le catalogue eau et environnement, les matrices biologiques et humaines, et puis a également été ajouté un catalogue environnement intérieur. Comme d'habitude, cela évolue en fonction des évolutions qu'elles soient réglementaires, techniques ou normatives.

Il est à signaler que nous faisons aussi un peu de nettoyage. C'est-à-dire que nous avons quelques prestations qui sont de très faible volumétrie et qui nécessiteraient des coûts qui seraient non justifiés, ou en tout cas incohérents avec la volumétrie d'activité qu'on pourrait avoir, ou qui nécessiteraient des maintiens d'équipements ou une perte de technicité qui pourrait être constitutive de cette baisse d'activité ou de la suppression d'activités. On fait donc du nettoyage et nous proposons de supprimer un certain nombre de lignes, mais c'est anecdotique par rapport à la volumétrie de l'offre de service du laboratoire.

Voici donc en quelques mots ce que je peux vous dire de cette politique tarifaire 2022 que nous soumettons à votre validation. S'il y a des questions, bien évidemment nous y répondrons.

Mme JOLLIET : Merci pour cette présentation. Madame MEUNIER a une demande.

Mme MEUNIER : Merci. J'ai une question et une remarque. Ma question porte sur les prestations du LERES. Peut-être ai-je mal lu les documents transmis et joints à l'ordre du jour, j'en suis désolée, et en ce moment c'est un peu compliqué de prendre connaissance dans le détail de tout, mais que signifie « révision en fonction des évolutions réglementaires, techniques ou normatives » ?

Ma remarque est bien entendu en lien avec un point d'information qui sera fait cet après-midi, je crois, avec l'évolution très positive de la réglementation pour la rémunération et le régime indemnitaire des élèves DH et D3S à l'École. Il est heureux que l'indice de l'Insee n'ait pas évolué et je remercie l'École de ne pas avoir souhaité faire un rattrapage sur ces tarifs. Merci.

M. SABIRON : Concernant votre question, ce sont des termes un peu génériques pour expliquer que les prestations du LERES évoluent de manière régulière et continue. Dans l'ensemble des prestations de service qu'il propose, un certain nombre sont déterminées par des réglementations qui imposent des protocoles de calcul ou de détermination de seuils, de quantité, d'exposition, etc.

Ces éléments-là évoluant de manière naturelle, puisque ce sont des réglementations qui s'imposent à l'École, évidemment la manière dont l'École les intègre finit toujours par un coût, c'est-à-dire le coût que cela peut nécessiter sur les approvisionnements sur les fluides, par exemple, et sur tous les objets et les matériels qui doivent s'adapter à ces réglementations-là.

En fait, c'est tout cet ensemble-là, pour les parties qui sont non pas de la prestation de service que nous proposons en dehors d'un cadre réglementaire, mais pour tout ce qui suit un cadre réglementaire ou technique pour lequel nous sommes obligés de répondre à ces exigences pour nos clients.

Mme MEUNIER : Merci.

Mme JOLLIET : Il n'y a plus de question, je vous propose donc de passer au vote sur ce point.

M. CHAMBAUD : Il ne semble pas y avoir d'abstention ni de vote contre, Madame la Présidente.

Mme JOLLIET : Très bien. Effectivement, il n'y a aucune main électronique levée. C'est donc une adoption à l'unanimité.

Le CA approuve à l'unanimité les tarifs hôteliers, les tarifs de location des espaces, les tarifs de reprographie, objets promotionnels et documentation pour l'année 2022 et les tarifs des prestations du Laboratoire d'étude et de recherche en environnement et santé (LERES)

5. AFFAIRES BUDGETAIRES ET FINANCIERES

- *Présentation et adoption du budget initial 2022*

M. SABIRON : Je passe donc au point suivant. Il s'agit du sujet principal du volet financier, qui est le budget initial 2022.

Je fais un petit préambule avant d'aller dans le fond du sujet. Il faut avoir en tête que ce budget a été préparé au sortir de l'été, à la rentrée dernière, et définitivement arrêté il y a quasiment un mois de cela. Il y a évidemment entre temps un certain nombre de choses qui ont pu évoluer et bouger. On est évidemment sur un document prévisionnel et je vais insister sur quelques points forts et indiquer quels sont les éléments qui ont pu bouger entre temps et que nous régulariserons postérieurement.

Concernant le contexte du budget, je vais aller assez vite et je ne vais pas passer tous les éléments dans le détail, mais en termes de calendrier, ce qu'il faut retenir c'est qu'il y a eu un débat d'orientation budgétaire au mois de juillet, lors de ce Conseil, qui a déterminé des cibles de nos différents indicateurs budgétaires et patrimoniaux.

Entre temps, nous avons fait un budget rectificatif au mois d'octobre et ce budget initial 2021 a donc été préparé sur octobre-novembre et est présenté à votre vote aujourd'hui. Il permettra donc d'ouvrir l'exercice 2022, en sachant qu'évidemment, nous aurons un retour sur le compte financier 2021. L'arrêté du compte financier sera en mars 2022 et nous en tirerons éventuellement les conclusions pour ajuster le BR 2021, selon le cycle habituel de BI, de BR et de compte financier.

Pour rappel, ce débat d'orientation budgétaire que j'évoquais il y a quelques instants affichait les éléments présents ici. Ce que je vous mets en contrepartie dans cette présentation, c'est ce qui concernait le BR 2021. En fin de présentation, je referai un lien entre ce qui était prévu au DOB et ce qui est finalement le résultat de nos travaux sur cette fin d'année pour construire ce BI 2022.

Je vais évidemment insister un peu sur les éléments importants. Classiquement, c'est la volumétrie de nos élèves. C'est une évidence, cela joue sur les recettes, cela joue sur les dépenses, avec notamment ce qui a été évoqué il y a quelques instants, la revalorisation du régime indemnitaire de deux filières. Je vais vous le faire en version courte parce que sinon ce sera un peu long.

Concernant la volumétrie de nos élèves, l'élément important à noter c'est une augmentation de nos effectifs globaux, à la fois sur la fonction publique hospitalière, mais aussi sur la fonction publique d'État. Nous étions quand même sur un point bas en cette année 2021, il faut le dire, et nous repartons à la hausse. Nous sommes relativement optimistes. Le sujet de la revalorisation des filières DH et D3S est arrivé après tout le protocole des concours, donc nous espérons que cela va aussi continuer à redonner de l'attrait à nos formations. En tout cas, nous sommes sur un total général d'effectif de 632 élèves attendus, qui sera confirmé dans très peu de temps.

À côté de cela, il y a un élément qui est important, celui de notre notification d'emploi, notamment le plafond Sécurité sociale. Rappelons ici que depuis 2016, nous avons fait une baisse d'à peu près 10 % de nos effectifs sur six ans, qui a été supportée à 100 % sur nos BIATSS. Pour 2022, il nous a été notifié une baisse de 3 effectifs supplémentaires. Je reviendrai dessus lorsque nous parlerons du pilotage de la masse salariale des effectifs, mais c'est évidemment une contrainte qui est forte et qui, selon nous, arrive un peu à ses limites avec toutes les difficultés que l'on connaît pour respecter le plafond. Pour le plafond MESRI, nous restons stables, à 22 ETPT. Je vais reprendre tout cela ensuite sur les aspects purement financiers.

Je précise que nous avons un certain nombre de projets structurants et stratégiques que sont notamment la création du forum, l'évolution de nos résidences et la création d'une SASU dédiée à l'expertise à l'internationale. Nous évoquerons ces sujets-là, mais je respecte ici dans le BI le principe de prudence et à la fois la chronologie des actes puisque par exemple nous n'intégrons pas la SASU au BI 2022, puisque le Conseil se prononcera sur sa création ou non au moment du compte financier 2021, qui sera présenté en mars 2022. Nous n'anticipons pas les décisions éventuelles du Conseil.

Je vais passer tous les éléments qui sont les éléments un peu conceptuels que j'ai remis pour information et qui sont toutes les définitions des concepts budgétaires et patrimoniaux. Je précise quand même que le Conseil se prononce sur deux éléments : des éléments budgétaires et des éléments de comptabilité générale. On ne parle pas de comptabilité analytique au niveau du vote du BI. Ce sont donc bien ces deux comptabilités, budgétaire et générale, qui sont soumises au vote du Conseil d'administration avec deux façons différentes mais complémentaires d'apprécier la soutenabilité des actes de gestion à court terme, mais aussi à moyen et long terme.

Concernant l'approche budgétaire, nous avons reçu le 21 octobre dernier la dotation de l'Assurance maladie pour 2022. Elle s'établit à 45,2 millions d'euros et elle inclut donc une part fixe et une part variable. Je vais revenir un peu sur ce sujet dans quelques instants.

En fait, il faut voir que cette dotation de 45,2 millions d'euros a été construite par le ministère de la façon suivante. Le point de départ est la dernière dotation donnée fin 2020 pour 2021, il y a donc maintenant un an de cela. C'était 43,3 millions d'euros. À cela s'ajoute le coût prévisionnel de la revalorisation du régime indemnitaire des rémunérations des DH et D3S en année pleine, et sur les deux promotions. C'est l'élément sur lequel a été constituée cette dotation, donc sa mise en œuvre supplémentaire, mais n'est pas pris en compte dans cette logique le mécanisme d'ajustement à l'euro près de la part variable, sur lequel je reviens à chaque fois mais qui est le mécanisme par lequel in fine, l'École est financée du coût de ses élèves, que ce soit pour des dépenses de personnel ou de fonctionnement, à l'euro près. Cela fait du coup une distorsion entre la façon dont la DSS a calculé ce montant-là, et l'autre façon d'approcher les choses qui est naturellement beaucoup plus à jour, c'est assez logique.

Sur le calcul qui est fait ici, ces 45,2 millions d'euros sont supérieurs au montant que nous attendons, selon nos calculs, pour l'année 2022. C'est une distorsion budgétaire. Cela veut dire que nous avons de l'avance de caisse qui sera restituée à la fin. C'est un trop-perçu et vous allez voir pourquoi, mais dans tous les cas ce trop-perçu sera ajusté. C'est-à-dire que l'École

restituera par voie d'avenant, dans le cadre de la convention ACOSS-CNAM-École, le montant du trop-perçu définitif.

J'en viens à la dotation du MESRI. Lorsque nous avons construit ce budget, nous l'avons supposée constante entre 2012 et 2022, à hauteur de 2,2 millions. À côté de cela, nous estimons qu'il nous restera quelque reliquat très faible, de l'ordre de 20 000 euros, des contributions des établissements de santé. Vous me direz que cela fait un moment que nous sommes passés à un autre système de financement, certes. Ceci dit, dans le cadre du recouvrement des contributions, sujet que nous avons évoqué à plusieurs reprises, il reste quelques échelonnements de paiement convenus par l'agent comptable dans le cadre de la politique de recouvrement de l'établissement auprès de certains établissements, donc il y a quelques reliquats qui seraient encore à encaisser en tout début d'année 2022.

Par ailleurs, principe de prudence, vous avez noté qu'au BR 2021 nous avons intégré un versement de dividende des Presses de l'EHESP vers l'EHESP à hauteur de 450 000 euros. Il faut se le rappeler, c'était un versement qui était pris sur les résultats cumulés des Presses. Par principe de prudence, nous n'intégrons pas, au moment du BI 2022, un versement de dividende. Nous attendrons que les comptes des Presses 2021 soient arrêtés dans le cadre du conseil de surveillance et la décision de l'actionnaire unique. Nous avons bon espoir qu'il y ait des dividendes. C'est ce dont nous pouvons présager et il y a plusieurs éléments qui nous confortent dans cette idée-là, mais par mesure de prudence, nous ne l'intégrerons pas. Nous en reparlerons au moment du BR 2022, une fois que ce compte financier 2021 de la SASU sera exécuté.

Pour le reste, sur les ressources propres pluriannuelles, donc hors dotation, où en sont les choses significatives ? Il y a un niveau d'activité du BAC qui reste relativement élevé et assez stable, c'est un élément important et rassurant. Il est à noter que côté relations internationales, nous avons le gros projet CIESPAC d'expertise à l'international en Afrique centrale qui, en théorie, devrait s'arrêter le 31 décembre 2022. Nous avons pris l'option de rester sur cette hypothèse-là.

Néanmoins, considérant les aléas de ce projet du fait d'un changement de chef de projet, mais aussi de tout l'impact de la crise sanitaire, qui a beaucoup perturbé cette activité — pour rappel, c'était 3 millions d'euros sur 3 ans —, il est fort probable que ce projet se prolonge de 6 mois, voire encore 6 mois supplémentaires. Des discussions sont en cours avec l'AFD, le financeur. Dans tous les cas, aujourd'hui factuellement nous sommes partis de ce qui était écrit dans le contrat, et donc un arrêté des comptes à fin 2022 pour ce projet-là. C'est un volume assez important, mais tout cela sera probablement révisé au moment du BR. À côté de cela, les autres recettes sur les relations internationales sont nos deux masters, le MPH et l'EPH.

Pour le LERES, la bonne nouvelle est que l'on revient à un niveau d'activité proche de celui de 2020. Pour rappel, en 2021 nous n'avions plus le marché des analyses pour l'ARS 53, ce qui a mené à réduire sérieusement l'activité. Là, grâce à la reprise d'activité courante d'analyse, mais sur de nouveaux contrats, notamment la campagne nationale sur les exposomes, on revient à un niveau d'activité très soutenu et c'est une bonne nouvelle pour le LERES.

Concernant les autres recettes, rapidement, il y a la formation continue qui croît sérieusement, de l'ordre de 10 %. Nous avons eu une perturbation sur les 18 mois écoulés. Ceci dit, il y a une croissance liée au nombre d'apprenants et à la volumétrie, mais aussi à l'intégration et la création d'un Centre de formation des apprentis, qui nous amènent des ressources supplémentaires sur l'activité de formation continue. C'est un point qui est important, positif et conforme à ce que nous avons anticipé et prévu dans le cadre de la trajectoire du contrat d'objectifs et de performance.

S'agissant des locations hôtelières et de locaux, en tout cas c'est une hypothèse que nous avons faite à l'époque, nous espérons retrouver le niveau de remplissage de nos résidences tel que nous l'avions avant la crise sanitaire. Par ailleurs, sur les autres recettes et contrats

d'expertise, nous sommes à peu près à 600 000. Il y a les droits d'inscription et, pour le mentionner, le financement sur les classes préparatoires « Talents », qui vient se substituer aux classes préparatoires intégrées que nous avons précédemment, en sachant qu'avant c'était l'École qui supportait cela directement sur ses ressources générales. Là, il y a un financement dédié sur cette classe préparatoire « Talents ». C'est aussi un élément important et qui vient renforcer le modèle économique global.

L'ensemble de ces recettes se retrouve ici sur ce tableau un peu complexe, dans lequel vous retrouvez l'ensemble des éléments que je viens d'évoquer. Tout cela nous porte à un niveau de recettes d'un peu plus de 61,6 millions sur cet exercice 2022. Je mets évidemment en contrepartie le BR 2021 et le CF 2020 tout en sachant qu'il s'agissait d'années un peu particulières.

Concernant les dépenses, leur structure est toujours la même, cela ne bouge quasiment pas d'une virgule. Le personnel représente les trois quarts de nos dépenses. Dedans, on peut retrouver la part consacrée aux élèves. Les dépenses de fonctionnement, c'est un petit quart et l'investissement représente entre 1 % et 2 %, c'est 2 % cette année. C'est quelque chose de pérenne dans notre nature de dépense.

Ensuite, je reprends les trois grandes enveloppes que sont le personnel, le fonctionnement et l'investissement. Sur le personnel j'évoquais tout à l'heure, et je la reprends ici, la baisse qui nous est indiquée sur le plafond MSS pour 2022, avec -3 postes que l'on chiffre à une économie de 100 000 euros sur l'exercice, mais à côté de cela, il y a des éléments qui contrecarrent cette réduction. Ce sont notamment des mesures RH nationales, et le GVT qui classiquement vient alourdir le coût de notre masse salariale. Pour le plafond MESRI, nous sommes à 1,9 million de dépense de personnel sur le plafond de 22 ETPT qui est saturé.

J'ai évoqué il y a quelques instants des mesures RH nationales. Quelles sont-elles ? Un certain nombre de textes sont sortis cette année avec ce qui est listé ici sur ce petit tableau, l'estimation des coûts pour l'établissement sur cette année 2022. On va retrouver la revalorisation des catégories C, la contribution à la mutuelle, l'indemnité de télétravail et les primes de maîtres d'apprentissage.

La logique que nous défendons, c'est qu'en regard au statut et au positionnement de l'École, il y a là-dedans des mesures qui relèvent de l'autonomie de l'École et d'autres qui n'en relèvent pas, en particulier les deux premières lignes, la revalorisation des catégories C et la mutuelle, qui ne relèvent pas d'un choix de l'École, mais bien d'un choix national. Ce sont donc des coûts que supporte l'École sans pour autant avoir été à la décision de ces dépenses.

A contrario, on estime que s'agissant de l'indemnité de télétravail et des primes de maîtres d'apprentissage, c'est bien un texte qui est venu définir les coûts associés, et cela relève de la politique propre à l'établissement, en termes de volumétrie. Nous considérons donc que les deux premières mesures devraient être compensées par nos tutelles, puisque ce n'est pas du choix de l'établissement et qu'au titre de l'autonomie, il devrait y avoir une distinction entre les deux. Nous en avons fait la demande. Nous nous sommes exprimés là-dessus en argumentant, et le 8 novembre dernier nous avons eu un retour négatif sur cette demande. Ce sont donc, in fine, des dépenses qui sont totalement supportées par l'École sans compensation en face.

Sur les autres dépenses de personnel, les contrats hors plafond sont essentiellement sur de la ressource propre, c'est lié à l'activité d'expertise et de recherche que j'évoquais il y a quelques instants, donc cela fluctue d'une année sur l'autre mais c'est financé.

Sur la partie vacataire, on réduit un peu notre volume par rapport à ce qui était le cas avant la crise sanitaire. Sur les autres dépenses de personnel on va notamment retrouver le contrat de concession de restauration ou l'ARE. C'est relativement mineur par rapport au reste.

S'agissant de l'enveloppe personnel, je vais y revenir plusieurs fois et le sujet sera ré-évoqué un peu plus dans le détail technique parce que le sujet est complexe. Cette revalorisation pour

nos élèves évolue en fonction de deux éléments : d'une part le volume d'élèves, que j'ai évoqué en préambule, mais aussi la revalorisation du régime indemnitaire. De fait, et c'est ici qu'il y a la distorsion que j'évoquais tout à l'heure entre le montant de la dotation et le montant de nos dépenses affiché ici au niveau du BI, les éléments que nous avons et les négociations en cours avec les différents partenaires faisaient que pour l'instant une seule promotion, la promotion entrante, bénéficiait de ce nouveau régime calé sur celui de l'ENA.

C'était grosso modo la moitié du 1,8 million que j'évoquais tout à l'heure puisque d'un côté en recette on nous l'allouait pour 1,8 million, c'est-à-dire les deux promotions, celle entrante et celle des deuxièmes années, et de l'autre côté, au moment où nous avons construit ce budget il n'y avait que la promotion entrante. Cela veut dire qu'il y a une distorsion dans la construction de ce budget mais encore une fois, c'est de l'affichage. In fine, lorsque les décrets ou les autres textes seront sortis, nous nous calerons. La recette est là, si ce n'est pas appliqué, nous restituerons d'un point de vue purement mécanique, et si ce sont bien les deux promotions, le montant de la dépense de personnel va augmenter de la moitié, donc d'un petit million supplémentaire. C'est neutre.

Dans ce petit graphique habituel on voit bien ici que l'on retrouve deux éléments. Sur la partie basse, qui c'est celle des personnels sous plafond, on a les éléments que j'évoquais tout à l'heure, à savoir la baisse du plafond MSS, mais les mesures nationales, les heures complémentaires et le GVT viennent finalement contrecarrer l'effort qui nous est imposé sur le plafond. A contrario, sur la partie élèves, c'est le régime indemnitaire qui fait que cela monte.

Sur la partie fonctionnement, les chiffres sont ici, c'est autour de 13 millions en AE et 13 millions aussi en CP, à quelques variations près, avec trois gros ensembles à l'intérieur : les indemnités versées à nos élèves, les dépenses sur ressources propres pluriannuelles que j'ai évoquées tout à l'heure en recettes, et les dépenses récurrentes.

La structure évolue très peu d'une année sur l'autre. C'est très stable. Les dépenses récurrentes représentent 57 %. Les dépenses élèves représentent 18 %, d'où l'intérêt, on le voit bien, d'avoir sécurisé le modèle économique de l'École. Sur les ressources propres, cela peut évoluer, mais ceci dit c'est financé. Au pire, ces ressources propres pluriannuelles seront équivalentes aux dépenses que nous avons sur ces projets-là et au mieux, l'École en sortira un petit bénéfice qui viendra notamment amortir les dépenses fixes et coûts fixes de l'établissement.

Concernant les indemnités versées aux élèves, cela évolue mais ce qui va être intéressant ici, ce sont quelques éléments très globaux, puisque le sujet sera ré-évoqué aujourd'hui. L'idée est que ce régime d'indemnité évolue de la manière suivante. Les filières DH et D3S sont alignées sur le régime indemnitaire des élèves de l'ENA et ce mécanisme est compensé à l'euro près par la part variable de la dotation. Alors la lecture en devient difficile d'un point de vue budgétaire. Là nous essayons de vous donner les éléments globaux, mais derrière cela se cachent différents effets.

Il y a d'abord un effet prix : l'évolution de l'indice, la revalorisation de l'indemnité forfaitaire et la revalorisation de l'indemnité de formation. C'est l'effet prix qui va jouer sur chacun de nos élèves.

Il y a l'effet-quantité. J'évoquais tout à l'heure nos effectifs prévisionnels. Cela augmente un peu sur les DH, cela baisse légèrement sur les D3S. On est sur des populations qui n'ont pas tout à fait les mêmes coûts donc évidemment, structurellement, cet effet quantité vient jouer à des degrés différents sur chacune de ces lignes, puisque nous faisons une prévision non pas sur l'ensemble de nos élèves, mais promotion par promotion, en fonction de la volumétrie sur chacune d'entre elles.

Il y a enfin un effet substitution. C'est l'élément qui vient rendre un peu difficile la lecture de tout cela. C'est-à-dire qu'en s'alignant sur le régime de l'ENA, l'indemnité de formation qui était préalablement versée sur les dépenses de fonctionnement, est désormais intégrée sur le

bulletin de paie. Il y a donc un transfert de dépenses depuis l'enveloppe de fonctionnement vers l'enveloppe de personnel. C'est donc un effet substitution. On bascule d'une enveloppe à une autre. C'est pour cette raison qu'il y a des mouvements qui semblent erratiques mais qui ne le sont pas, puisque nous sommes complètement tranquilles sur les prévisions que nous avons faites. Ceci dit, en termes de lecture, c'est effectivement un petit peu polluant derrière.

Pour récapituler cela, je l'ai évoqué à plusieurs reprises mais c'est un peu l'élément fort de cette année, c'est le fait qu'au moment où nous avons consolidé notre budget la dotation du ministère de la Santé portait sur les deux promotions, avec un peu plus de 1,8 million et que lorsque nous avons construit ce budget nous n'avions qu'une seule promotion, puisque c'était les éléments qui étaient à notre disposition. Si cela évolue, les recettes sont là, ce n'est pas une difficulté. Nous n'avons pas de difficulté de trésorerie et tout cela sera ajusté à l'euro près. Nous attendrons donc que les textes sortent et nous ferons les calculs définitifs à la fois sur les promotions et sur toute la mécanique qui va derrière tout cela, et nous pourrons vous faire un retour précis une fois que tout sera exécuté.

Concernant les dépenses financées sur ressources propres, je vais passer très vite parce que ce sont des activités qui sont financées sur recettes. Comme je le disais tout à l'heure, il y a souvent des jeux d'écriture en fin d'année, d'un point de vue patrimonial. D'un point de vue budgétaire on peut avoir des décalages d'une année sur l'autre, mais ce qu'il faut globalement retenir, c'est que sur l'ensemble de ces activités qui concernent les contrats de recherche, les contrats d'expertise et les activités à l'international, cela abonde le solde budgétaire puisqu'on est toujours en avance de trésorerie par rapport au projet. Globalement, c'est comme cela.

Concernant les dépenses récurrentes, c'est tout le reste. Il n'y a pas les élèves et ce ne sont pas les activités que je viens d'évoquer. Pour citer un peu les éléments saillants relatifs à ce que nous vivons et notre quotidien, la première chose ce sont les classes « Talents ». Je parlais tout à l'heure de recettes qui allaient dessus et que nous n'avions pas précédemment, et donc les coûts en face sont estimés à 100 000 euros avec un petit point d'attention tout de même, qui est que pour l'instant on remplit environ à moitié les 50 places. Si nous devons remplir à 50 % cela poserait d'autres problèmes pour l'École et des surcoûts parce que nous serions peut-être amenés à devoir dédoubler des classes et donc à avoir des surcoûts supplémentaires. Il faut que cela fonctionne, c'est un modèle très positif, par contre nous allons être attentifs à ces volumétries.

Il y a un élément qui est un point d'attention, mais ce n'est pas uniquement pour nous mais pour l'ensemble des établissements, et entre public et privé c'est à peu près la même chose. La numérisation de nos activités, de nos process internes, et le contexte économique global, font que nous constatons que nous sommes à quasiment 10 % d'augmentation du coût de maintenance des outils numériques. C'est un élément à intégrer. L'École a fait des efforts en priorisant, en arrêtant certains contrats, en négociant, etc. Nous avons limité cela par des arbitrages internes à hauteur de 3 %. Il n'est pas dit que nous arrivions chaque année à réduire et à compenser dans cette proportion-là ce surcoût du numérique pour le compte de l'École. C'est donc un point d'attention parce que c'est une tendance générale dans ce type de prestations qui sont externalisées.

Il est à noter une baisse des contrats sur notre département SHS. Nous revenons à un nouveau qui est soutenable. Nous étions un peu en surchauffe. Il faut aussi noter que nous rendons sur cette fin d'année des surfaces louées sur Paris en rapatriant tout le fonds documentaire de Paris sur Rennes. Au passage, en une année, du fait de la restitution de surface, nous aurons rentabilisé le coût du rapatriement de ce fonds documentaire. C'est donc une opération qui n'est pas anecdotique et qui a été bien menée.

Par mesure de prudence, nous estimons aussi une reprise des déplacements professionnels. Nous verrons ce qu'il va se passer dans les semaines et les mois prochains. Nous avons estimé à 300 000 euros les non-dépenses sur les déplacements professionnels sur 2021. Nous avons essayé d'estimer cela le mieux possible au vu des flux que nous avons à gérer au niveau du

service qui se charge des déplacements. Nous pensons que nous devrions être à +240 000 euros. Ce n'est pas la totalité, mais en tout cas cela repartirait un peu à la hausse.

Nous nous réservons une réserve de crédits pour les projets stratégiques au niveau central pour pouvoir pallier tout besoin d'activité. Au passage, nous centralisons l'ensemble des crédits de publications scientifiques au niveau de la Direction de la recherche pour avoir une meilleure appréhension et maîtrise de ces sujets-là.

Le gros sujet qui vient après est celui des investissements. Rappelons-nous que nous parlons des investissements courants. C'est-à-dire que nous avons un plan pluriannuel d'investissement qui a été défini au moment du contrat d'objectifs et de performance. Nous parlons donc des investissements courants, c'est-à-dire non pas des investissements stratégiques mais des investissements qui sont là pour maintenir notre outil de production. Nous nous étions donné pour objectif de maintenir cette enveloppe à environ 800 000 euros par an en AE pour restaurer notre fonds de roulement mobilisable. Il faut maintenant revoir tout cela. C'est ce que je vais vous présenter tout de suite.

La première chose, c'est qu'il faut revoir ce PPI. Il a été élaboré à l'été 2019, il a vécu pour un certain nombre d'objets. Je parlais de numérisation il y a quelques instants. Nous sommes en train d'élaborer le schéma directeur du numérique pour 2021-2024 et il va falloir voir quelles sont nos priorités là-dessus, ce que nous devons faire, mais nous sentons que c'est un sujet sur lequel il faut que l'École puisse se donner les moyens de transformer et de digitaliser ses activités. Au passage, ce ne sont pas que des euros qu'il faut, mais ce sont aussi des hommes et des femmes. Il faut donc aussi que nous nous assurions de l'adéquation entre les ressources humaines dont nous disposons pour mener ces projets et les ressources financières.

On sait aussi que notre patrimoine, même s'il est en bon état comparativement à d'autres établissements du site, nécessite d'être maintenu afin de limiter les surinvestissements futurs en laissant les bâtiments se dégrader.

Avec tout ce travail de compilation des besoins, et s'il y a quelques instants j'évoquais l'objectif de 800 000 euros, les besoins ont été estimés à hauteur de 1,8 million. Nous sommes donc assez loin de la cible. Nous avons fait un certain nombre d'arbitrages en interne et nous ramenons cette enveloppe à 1,1 million d'euros.

Je vais sur ce deuxième slide, où vous retrouvez dans ce tableau l'ensemble des investissements. À gauche, c'est leur centre de responsabilité. La DPL, c'est l'immobilier. La DSIT, c'est l'informatique. Le LERES, c'est le laboratoire. Ces trois-là font plus de 90 % de nos investissements réguliers. Nous serions sur 1,1 million avec ce distinguo-là, puisque nous nous décalons par rapport aux 800 000 euros d'objectif.

La première chose, c'est qu'il y a un certain nombre d'investissements qui sont financés par les ressources externes, et je pense notamment aux contrats de recherche. Nous n'allons pas nous interdire d'investir alors que cela ne coûte rien à l'École. Nous avons une recette, nous avons une dépense, c'est neutre. Nous avons donc juste un effet de volume qui nous sort de notre spectre par rapport à l'objectif.

La deuxième chose, c'est la capacité d'autofinancement. C'est ainsi que nous finançons nos investissements courants. Finalement, ils sont de 900 000 euros à comparer avec les 800 000 euros. On est donc un peu au-dessus. Il y a quand même besoin d'assurer les investissements. Probablement que l'objectif de 800 000 euros par an était quand même un peu sévère vis-à-vis des circonstances, donc nous sommes un peu au-dessus, mais quand même relativement proches.

Ensuite, et c'est un premier élément important que l'on vous isole ici parce qu'il nécessite une appréciation particulière, c'est un prélèvement sur le fonds de roulement. Dans le cadre du SPSI ce sont notamment les dépenses d'assistance à maîtrise d'ouvrage pour lancer les premiers éléments relatifs au SPSI, en l'occurrence le forum. Cela a été évoqué dans les Conseils

d'administration précédents. Ce n'est pas de l'investissement courant, c'est pour cette raison qu'on considère que présentés ainsi, nos investissements courants sont de l'ordre de 900 000 euros, le reste étant financé par les sources différentes.

Comme je le disais, il n'y a pas, à ce stade-là, de création de la SASU par principe de prudence mais aussi par principe de réalité. Nous attendons que le Conseil d'Administration se positionne au mois de mars prochain. Si la décision est prise, nous intégrerons le montant nécessaire d'apport en capital social, qui est de l'ordre de 550 000 euros.

Je vais passer très vite sur les crédits de paiement. C'est la même logique que tout à l'heure, dans laquelle je distingue l'ensemble des sources de financement avec, en plus, du fait que ce sont des crédits de paiement, puisqu'on parle de décaissements, quelques reports entre 2021 et 2022 et des dépenses qui ont été engagées en 2022 et qui financeront 2023, donc c'est le cheminement habituel.

Je m'arrête quelques instants sur d'autres opérations. Dans le document, je vous ai mis des petites annotations pour faire le lien avec les documents réglementaires et notamment avec la liasse budgétaire. Il y a un tableau que l'on appelle les opérations pour compte de tiers. En clair, ce sont les investissements que l'École fait, mais pas pour son compte. C'est pour les projets internationaux pour lesquels nous sommes juste le transitaire. C'est-à-dire que le financeur prévoit de mettre à disposition les équipements pédagogiques ou bureautiques pour des partenaires locaux dans le cadre de nos contrats de coopération, mais en fait, pour ne pas venir abonder inutilement et gonfler artificiellement les comptes de l'École, on va faire cela sur des comptes particuliers. En clair, cela ne vient pas dans les autorisations budgétaires. On le donne ici pour information. Nous avons déjà des opérations qui sont gérées par compte de tiers, on trouve cela dans le tableau 5.

Tout cela nous donnerait donc un solde budgétaire qui serait positif de 1,4 million avec, pour rappel, les éléments saillants qui sont :

- le trop-perçu théorique de 2,8 millions sur la part variable de la dotation du ministère de la Santé, parce qu'encore une fois, nous avons des recettes pour le régime indemnitaire qui étaient conçues pour deux promotions alors que lorsque nous avons construit le budget, nous n'avons qu'une seule promotion qui aurait été bénéficiaire de cela ;
- les mesures RH nationales qui viennent impacter sérieusement les comptes de l'École.

Ce solde budgétaire va bouger, c'est une évidence. Entre temps, les hypothèses ont bougé, et nous aurons le compte financier, mais en tout cas, pour lancer l'exercice, vous avez ici de manière très transparente certains éléments qui sont tout à fait probants et ceux qui vont s'ajuster naturellement mais qui, pour certains, n'auront finalement pas d'impact sur la situation patrimoniale et la trajectoire de l'École. Je vais y revenir dans quelques instants.

Ce qui est important de voir sur ce solde budgétaire année par année, ce n'est pas tant son chiffre année par année, mais plutôt la courbe de tendance qui oscille un petit peu. C'est lié aux aléas de gestion. Ce qui est important c'est que le solde budgétaire tourne autour de plus ou moins zéro. D'une année sur l'autre, il doit être à peu près à ce niveau-là. C'est un indicateur qui est important et qui nous dit que nous n'appauvrissons pas l'établissement et que nous atteignons notre objectif de maîtrise.

Une autre version complètement différente est celle du patrimonial. On donne une vision en droits constatés. En quelques mots, on va retrouver plein d'opérations qui ne sont pas décaissées ou encaissées, comme c'est le cas en budgétaire. Ce sont des opérations en droits constatés en fin d'exercice, telles que des charges à payer, des produits à recevoir, etc.

La translation du budgétaire vers le patrimonial est extrêmement compliquée parce que nous sommes sur des choses qui sont complètement asynchrones et qui ne répondent pas du tout aux mêmes règles de gestion. Ce que nous avons fait, pour être le plus fiables possible, en sachant que c'est toujours un exercice de style assez difficile, c'est que nous sommes repartis

du BR 2021 puisqu'à cette date, avec les éléments dont nous disposons, nous devrions respecter grosso modo l'atterrissage prévu à fin 2021, donc un résultat positif de l'ordre de 400 000 euros. Nous sommes donc partis de ce BR 2021 et nous nous sommes projetés sur 2022 avec tous les éléments qui ont un impact uniquement en patrimonial.

Ce petit graphique nous donne les quelques éléments probants. Nous ne sommes pas allés chercher les virgules. On part du BR 2021, des variations et des hypothèses qui vont avec, et ce que cela nous donnerait sur le BI 2022. Sur le BR 2021, c'était +439 000 euros de résultat patrimonial, donc un résultat qui était positif. Dans les grands éléments qui viennent bouger, nous n'avons plus les dividendes des Presses, pour 450 000. Nous en aurons peut-être en fin d'année. Nous avons les mesures nationales qui ne vont pas non plus dans le bon sens puisque nous n'avons pas de financement en face, et nous avons la reprise des déplacements. Ce sont les éléments qui sont péjoratifs au sens premier du terme.

Derrière, il y a d'autres éléments que l'École peut mettre en avant, qui sont notamment le fait que nous espérons remplir nos résidences le plus possible. Nous reviendrions donc à un niveau supérieur, ce qui nous ferait plus de 260 000 euros de plus.

Il y a une bonne nouvelle, qui est que nous avons réussi à renégocier et à revoir complètement nos besoins, en termes de nettoyage. C'est une bonne nouvelle puisque le marché est beaucoup plus satisfaisant d'un point de vue financier à partir de 2022. Nous réduisons nos locaux sur Paris. Sur l'alternance, notre estimation est qu'entre les quelques surcoûts que nous avons et le développement des contrats d'alternance, nous pourrions sortir un gain net de 25 000 euros.

Il y a ensuite un certain nombre d'autres éléments. Nous avons dû réduire une enveloppe sur la formation continue des agents, nous allons vendre un véhicule et des mobiliers. C'est un certain nombre d'éléments que nous supposons, puisque nous ne pouvons pas faire d'autres hypothèses que le fait que tout ce qui est passifs sociaux et reprises et dotations aux amortissements est constant d'une année sur l'autre. C'est vrai, donc nous allons a priori rester là-dessus.

Tout ceci fait qu'avec le solde de variation, nous devrions arriver à un résultat positif, certes très légèrement positif, mais positif de l'ordre 15 000 euros. Voici notre projection. Je mets bien en avant le fait qu'il est toujours très difficile de se projeter sur le patrimonial, ne serait-ce qu'à cause de l'ensemble des opérations de clôture de fin d'année, tout ce que l'on appelle les écritures d'inventaire et les passifs sociaux, où l'on a des montants très importants qui peuvent varier assez fortement d'un exercice sur l'autre. En tout cas, il faut regarder cela comme une tendance.

L'ensemble des autres indicateurs financiers patrimoniaux qui résultent de ce résultat patrimonial confortent une soutenabilité à court terme que nous avons depuis maintenant quelque temps. La première chose, c'est un résultat positif. C'est un élément important. C'est aussi une capacité de financement de 2,3 millions, qui est supérieure à nos investissements de l'année de 1,1 million, ce qui veut dire que la différence est directement versée dans le fonds de roulement mobilisable. On vient donc abonder ce fonds de roulement mobilisable qui est quand même la clé et l'enjeu principal pour l'ensemble de nos projets stratégiques. Enfin, il y a une trésorerie qui est pléthorique, si j'ose le terme.

Si on regarde un peu dans le temps, avec tous les efforts consentis par l'École sur ses effectifs, sur ses niveaux de dépenses, sur l'amélioration de sa politique d'achat, sur un certain nombre d'optimisations et d'efforts d'efficience, et évidemment le nouveau modèle économique avec un rebasage et la fin des contributions, on voit que la tendance nous amène à ce qui était attendu et visé, c'est-à-dire un résultat positif sur l'exercice et une capacité d'autofinancement qui l'est tout aussi, et qui est bien supérieure à notre objectif annuel d'investissements, c'est important.

Sur le fonds de roulement, je vais plutôt m'arrêter sur le mobilisable, on voit que l'on continue à abonder. C'est un élément important eu égard aux moyens nécessaires pour mener à bien nos projets d'investissements stratégiques.

Sur la trésorerie, avec l'effet corrigé de ce que j'évoquais sur le trop-perçu de dotation, la trésorerie mobilisable reste dans des eaux extrêmement fortes, bien au-delà de ce qu'est le seuil prudentiel. La courbe peut surprendre, mais elle est juste corrigée.

Voilà ce que nous escomptons sur cette année 2022 pour le patrimonial. Bien évidemment, nous savons que ce qui est important, c'est de regarder un peu plus loin. Plus on regarde loin, plus c'est difficile. C'est toujours facile de prédire le passé. Pour le futur, nous avons pris un exercice qui est le suivant. On met un peu de côté le seuil budgétaire. On voit qu'il oscille entre plus ou moins zéro. C'est un élément important, il peut y avoir des hauts et des bas, mais ce n'est pas un élément d'alerte immédiat. Après, ce qui est important, c'est que le modèle économique est quand même stabilisé à l'équilibre, avec ceci dit une alerte ou du moins un point d'attention extrêmement fort, qui est que toute mesure nationale, par exemple des mesures RH, ou toute atteinte, réduction ou ponction sur le niveau de nos dotations, mettrait évidemment en cause cet équilibre général. Il faut donc être très attentif à cela. Cette année, l'École a fait l'effort de compenser les mesures nationales pour arriver à cet équilibre et au résultat positif, mais ce n'est évidemment pas quelque chose qui peut perdurer dans le temps.

Ensuite, l'élément important, c'est le fonds de roulement mobilisable. On attend 6,8 millions à la fin de l'année. Nous restons donc dans l'hypothèse raisonnable que nous avons. Nous nous étions dit, il y a deux ans, que le fonds de roulement mobilisable, dans le modèle économique que nous avons, augmenterait entre 1,1 million et 1,5 million par an. Cette année, comme nous avons fait un peu plus d'investissements, nous sommes à 1,2 million. C'est aussi un élément important à prendre en compte. La trésorerie est encore une fois pléthorique.

Ce petit document-là vous permet de voir un peu plus loin, puisque des décisions de principe ont été prises sur le SPSI et notamment le forum. Pour la SASU cela va venir, et pour la résidence cela va venir. Il y a des décisions qui seront prises. Nous vous affichons ici une projection des grands indicateurs que sont le fonds de roulement mobilisable et la trésorerie mobilisable eu égard au coût de ces projets stratégiques. Vous avez ici, année par année, à partir de 2022, les différents projets.

Par exemple, ce tableau se lit de la manière suivante. En projection BR 2022, si la SASU est créée, il va falloir prélever sur le fonds de roulement la trésorerie pour alimenter la SASU, de 550 000 euros. Pour le forum, on a déjà prélevé 150 000 euros dès cette année, dès le BI, pour les travaux liminaires et les études préalables. Ensuite, à partir de 2023, 2024, 2025, le forum serait construit, donc nous en aurions pour 3 millions.

En orange, dans le graphique, vous avez le coût annuel de ces projets mentionnés au-dessus. Vous voyez que finalement, si on réalise ces deux projets que sont la SASU et le forum, à fin 2025, en fonds de roulement mobilisable, nous revenons dans les eaux de ce que nous avons aujourd'hui. En clair, pour essayer de synthétiser tout cela, le coût de ces opérations, le prélèvement nécessaire sur nos réserves, sur le fonds de roulement mobilisable pour faire le projet de forum et de SASU, est finalement compensé par l'abondement que nous avons du fonds de roulement chaque année. Nous revenons donc un peu à un point d'équilibre en 2025, dans les eaux que nous avons aujourd'hui.

En trésorerie, ce n'est pas tout à fait la même chose. Cela ne répond pas de la même manière. Nous n'abonderions pas la trésorerie, mais en tout cas nous serions encore sur un niveau de trésorerie très important.

La conclusion de tout cela, c'est de dire que d'un point de vue budgétaire et d'un point de vue patrimonial, nous répondons à l'exigence d'équilibre et de soutenabilité à court terme. Sur la pluriannualité, les projets que nous avons tous en tête et qui sont structurants et très importants, qui ont des volumétries en euro très importantes, sont soutenables puisque nous conserverions

des indicateurs financiers qui seraient tout à fait cohérents et sécurisants pour l'École, avec tout de même ce bémol qui est que cet équilibre reste fragile parce que s'il y a des inputs négatifs sur des mesures nationales non compensées ou des efforts sur les dotations, évidemment cela remet un peu en cause tout ce que nous venons de dire ici.

Enfin, dernier point d'attention, c'est un message important de notre part collectivement, les efforts sur les plafonds d'emplois ont été soutenus depuis 6 ans. Vous avez vu que c'était 10 % des effectifs et nous arrivons un peu à la limite de cette logique-là, dans la mesure où il devient de plus en plus difficile de pouvoir réduire les postes tout en assurant le développement de nos activités et même les activités courantes.

En tout cas, d'un point de vue de la soutenabilité, sur le court terme et sur le moyen terme, l'École nous semble être dans les clous de ce qui était prévu dans le cadre de la trajectoire du contrat d'objectifs et de performance.

Pardon, c'était un peu long mais il y avait beaucoup de matière. Je suis à votre disposition pour d'éventuelles questions.

Mme JOLLIET : Merci beaucoup, Monsieur SABIRON, pour cette présentation comme toujours très claire. Il y a une première prise de parole de Madame HOUZÉ.

Mme HOUZÉ : Bonjour et merci de me donner la parole. Je vais vous faire part d'un communiqué qui a été préparé par les représentants des personnels de l'École.

« Madame la Présidente, Monsieur le Directeur, Mesdames et Messieurs les administrateurs, les représentants des collèges enseignants-chercheurs ayant rang de professeur, autres personnels d'enseignement et de recherche et BIATSS de l'EHESP souhaitent alerter le Conseil d'administration sur leur lassitude concernant les réductions de postes annoncées pour 2022, réduction qui devrait s'amplifier dans les années à venir pour atteindre les objectifs du projet stratégique d'établissement et du contrat d'objectifs et de performance 2019-2023.

À ce jour, l'École a rendu 33 postes depuis 2016 sur un total de 66 postes depuis 2012. À mi-parcours de ce projet, il est temps de prendre en compte la situation de crise sanitaire qui ne nous a pas permis de travailler dans les meilleures conditions. Pour que notre école ait toute sa place en tant que grande école de santé publique, elle doit compter sur tous ses effectifs pour agir au mieux dans les meilleures conditions possibles. Aujourd'hui, les agents de l'École sont épuisés. Tous les services et départements sont impactés. Nous avons fourni beaucoup d'efforts pour tenir les engagements de l'École, mais la contrainte du plafond d'emplois et le maintien de toutes les activités obligent les agents à travailler en mode dégradé, et certaines tâches sont réattribuées à certains personnels en plus de leur charge habituelle de travail.

Il ne nous semble pas soutenable de continuer ainsi et nous demandons à nos tutelles Santé et MESRI d'agir conjointement afin de stopper ces réductions de postes mais également de travailler avec l'École à l'ouverture de nouveaux postes pour permettre à l'EHESP de prendre pleinement sa place dans la santé publique de notre pays. »

Je vous remercie.

Mme JOLLIET : Merci Madame pour cette prise de parole. Je vais laisser s'exprimer les différentes personnes qui ont levé la main. Madame MEUNIER ?

Mme MEUNIER : Merci beaucoup Madame la Présidente. Je voudrais faire plusieurs remarques. Bien sûr, merci d'abord à Monsieur SABIRON qui est toujours très juste et qui est là d'une extrême habileté dans sa présentation pour positiver un certain nombre d'éléments même si, quand même, les arbitrages altèrent la trajectoire financière qui était prévue et qui a embelli nos derniers Conseils d'administration. Merci pour cette habileté, autant technique que d'intelligence.

Je voudrais aussi faire un commentaire sur la réduction du plafond d'emplois, qui est un point majeur de ces informations sur la construction budgétaire du budget initial 2022. Pour moi, la diminution du plafond d'emplois de 3 équivalents temps plein après la pause que nous avons connue et le rebasage, est une nouvelle extrêmement décevante. Elle correspond, pour la CFDT, à ce que je pourrais qualifier de manœuvre de récupération du rebasage qui nous a été accordé depuis deux ans, alors même que les projets sont immenses, y compris immobiliers, qu'ils nécessitent que l'établissement reste non pas sur une ligne de crête par rapport à son équilibre financier, mais clairement excédentaire, sinon les projets immobiliers ne pourront pas se faire, et que le niveau de la CAF doit rester soutenable pour ce projet financier.

Or, dans les diapositives et les documents qui nous ont été transmis, nous voyons bien que par rapport au DOB, la projection de la CAF diminue de près de 400 000 euros. À ce rythme-là et si nous continuons ainsi dans les années qui viennent, on aura mangé le rebasage budgétaire par une décision d'économie d'emplois sur le plafond en trois ans, alors que les projets sont immenses, je l'ai déjà dit, et alors que les promotions sont en progression et qu'au cas où vous ne le sauriez pas, la délibération et l'arbitrage du cabinet de la fonction publique sur le nombre de postes à ouvrir au concours pour le concours 2022, et donc pour 2023, sont dans une évolution bien plus significative, avec des espoirs de remplir les rangs pour 2023.

Certes, la rémunération des élèves et leurs indemnités sont assurées par l'avenant ACOSS à l'euro près, même s'il y a un décalage en trésorerie, et ce n'est pas le sujet, mais il n'empêche que cela aura des effets indirectement sur les coûts de formation. Clairement, les coûts indirects de l'organisation des formations pour des promotions beaucoup plus nombreuses vont de toute façon impacter les dépenses de l'établissement.

Le statut des directeurs des soins est revalorisé ou va l'être dans les semaines qui viennent dès l'année 2022, on peut donc espérer aussi avoir une recrudescence et une attractivité plus importante pour les directeurs des soins, mais je vous assure que l'arbitrage du cabinet de la santé sur les effectifs et les postes qui sont ouverts au concours sont en évolution sans commune mesure avec ce que nous avons connu jusqu'à présent. Il va donc falloir compter sur des promotions DH et D3S de près de 120 personnes, et les classes « Talents » marchent.

La réussite de la classe « Talents » cette année aux concours de DH et de D3S est impressionnante. On remplit les rangs. Ce sont donc des sujets qui doivent être pris en compte en terme pluriannuels, et alors que les marges qu'on nous a fait valider, ou pour lesquelles nous avons eu à délibérer dans les commentaires autour des différents budgets et des comptes financiers, alors que les marges sur les personnels des fonctions supports, sur lesquels les réductions du plafond d'emplois ont surtout pesé ces dernières années, ont été largement entamées et que le directeur nous a informés avec beaucoup de prudence que le climat social, compte tenu des conditions de travail au sein de l'École, commençait à se détériorer en raison de la crise mais sans doute pas uniquement.

Ce que je constate, et je le dis au nom de la CFDT, c'est que l'idéologie prédominante sur les leviers d'économie pour les comptes publics qui ne s'opèrent que par le biais d'une réduction des effectifs reste à l'œuvre, et c'est tellement décevant. Avant de vous préciser que cela remet en question une habitude que j'avais fini par trouver particulièrement plaisante de voter systématiquement pour les budgets de l'établissement, je vous avoue que j'attends l'issue des débats qui vont avoir lieu là pour me décider sur un vote positif ou négatif, mais la balance penche pour un vote négatif.

Je vous remercie.

Mme JOLLIET : Merci, Madame. Monsieur TASSO ?

M. TASSO : Merci de me donner la parole. Je ne vais pas être très long puisque, pour l'essentiel, je vais rejoindre l'intervention qui a précédé. Je souhaiterais d'abord exprimer un message de solidarité et de soutien aux représentants du personnel et à la déclaration qui a été lue tout à l'heure. Il a été dit dans la présentation budgétaire que la baisse des effectifs

faisait que l'on atteignait aujourd'hui certaines limites. D'après ce que nous renvoient les représentants du personnel, cela fait déjà quelques années que les limites ont été atteintes et qu'une souffrance et des difficultés dans l'exercice des missions d'un certain nombre de services s'expriment au sein de l'École.

Cette baisse des effectifs, qui nous démontre que ce que vit l'École n'est finalement pas très différent de la situation que rencontrent nombre de services de notre périmètre ministériel, est très inquiétante. C'est à mettre en effet en parallèle avec l'évolution des missions de l'École qui appellerait au contraire, dans bien des domaines, un renforcement des moyens.

C'est pour cette raison que je vous indique que mon organisation votera contre ce budget initial.

Mme JOLLIET : Merci, Monsieur. Laurence JAY-PASSOT ?

Mme JAY-PASSOT : Effectivement, nous voilà un peu partagés devant la présentation très exhaustive et très pointue de ce budget qui montre l'étendue du travail qui a été fait par l'ensemble de l'École pour améliorer la situation financière depuis plusieurs années, à la fois avec des efforts de gestion très importants sur les dépenses, mais aussi sur les recettes, avec un effort de dynamisme pour aller chercher ces développements d'activités dans diverses directions, avec une certaine prudence puisque nous avons vu que tout n'était d'ailleurs pas encore intégré dans le budget.

En regard de cette amélioration très significative de la situation financière de l'École et de l'émergence ou de la persistance d'un certain nombre d'inquiétudes, tout au moins de vigilances, avec ces petits éléments d'alerte qui nous ont été présentés et les surcoûts qui ne sont pas entièrement repris, et également cette contrainte très forte sur le plafond d'emplois, je rejoins la perception selon laquelle toutes ces marges qui ont été dégagées et ces efforts qui ont été effectués ne permettront vraisemblablement pas d'installer toutes les ambitions de l'EHESP que nous partageons régulièrement au sein de ce Conseil d'administration.

Elles ne permettront en tout cas pas de répondre à toutes les attentes potentielles de l'École, que ce soit au regard de la capacité d'investissement qui reste faible, qui ne permettra par exemple pas de répondre aux enjeux hôteliers de l'École — c'est un autre sujet mais c'est très étroitement lié — ou que ce soit au regard de la capacité de formation, qui est forcément très contrainte par le nombre d'enseignants et le niveau des enseignements, et qui ne pourra pas non plus être compensée tout le temps par le recours à des contrats hors plafond. Il y a donc également une inquiétude sur cet aspect-là.

Dans le cadre d'un soutien quand même très fort de votre part à la gestion de cet établissement qui se fait de manière extrêmement rigoureuse et transparente, je souhaite aussi saluer la présentation qui est extrêmement claire, transparente et facile à suivre. Merci.

Mme JOLLIET : Merci, Madame. Monsieur MESURÉ ?

M. MESURÉ : Merci, Madame la Présidente. Je voulais revenir sur un point capital qui a été soulevé par Madame MEUNIER et sur lequel nous voulions également intervenir, qui est le non-financement par l'État des mesures salariales non financées. C'est un point qui vient de façon invraisemblable, en contradiction totale avec ce que notre administration a appelé pudiquement le rebasage, que nous avons obtenu de haute lutte et que je qualifiais moi de remboursement de nos dettes, ce qui n'est pas tout à fait la même chose.

À peine notre fonds de roulement restauré par un effort que nous avons reconnu, et pour lequel nous avons chaleureusement remercié la Direction de l'École et tous les participants à cet effort de retour à l'équilibre des finances de l'École, il est absolument scandaleux de voir que les mauvaises habitudes de notre administration ressurgissent.

C'est absolument inacceptable et je demande à notre Directeur général de bien vouloir, au nom du Conseil d'administration, si celui-ci est d'accord avec moi, envoyer une lettre au ministère pour dire qu'il faut cesser de se servir dans les caisses des autres ce qu'on est incapable de

faire au niveau de sa gestion personnelle. Que les gens de notre nouvelle tutelle lisent attentivement le rapport de la Cour des comptes qui leur explique ce qu'il faut faire et comment il faut faire pour ne pas simplement reconstituer une CADES qui sera remboursée sur plusieurs générations de nos enfants et petits-enfants. Merci.

Mme JOLLIET : Merci, Monsieur. Monsieur FOUÉRÉ ?

M. FOUÉRÉ : Pour les filières État, et notamment pour la filière MISP et pour les PHISP, j'ai du mal à comprendre le raisonnement actuel du ministère puisque nous serions plutôt en droit d'attendre, alors même que nous ne sommes pas sortis de la crise sanitaire et qu'il y a des besoins importants dans ce cadre, que l'École soit soutenue comme nous pensions qu'elle l'aurait été au-delà de l'année 2020. Force est de constater qu'on ne peut être que surpris que le plafond d'emplois soit en réduction. Nous nous associons à la motion qui a été présentée par les représentants du personnel. Je trouve cela inacceptable dans le contexte de la crise sanitaire actuelle.

Nous apprenons en plus que des mesures salariales ne sont pas financées et, si j'ai bien compris, sont à la charge des établissements et donc de l'EHESP. Je prends les mesures de revalorisation statutaire de certaines catégories et la participation employeur à la prise en charge partielle des cotisations santé, si j'ai bien compris, puisque j'ai suivi avec attention la présentation de Monsieur SABIRON, et je trouve plutôt inquiétant de voir que l'EHESP doit reprendre sur sa trésorerie pour financer certaines de ces mesures.

Cela me paraît étonnant en pleine crise sanitaire durant laquelle on devrait soutenir l'établissement, puisqu'il n'y en a pas d'autres en France. Je m'associe donc aux déclarations faites précédemment, notamment à celle de Madame MEUNIER, celle du représentant du personnel et également en partie à celle de Monsieur MESURÉ.

Mme JOLLIET : Merci Monsieur. Monsieur PRÉVOTEAU ?

M. PRÉVOTEAU : Je tenais également à faire part de notre doute, nos incertitudes et notre crainte que le rebasage qui avait acté soit aujourd'hui remis en cause. Je vous fais part également de nos craintes sur la soutenabilité d'un tel budget sur un très moyen terme.

Mme JOLLIET : Merci. Madame MEUNIER, vous avez laissé votre main levée. Voulez-vous réintervenir ?

Mme MEUNIER : Je ne l'ai pas laissée levée, je l'ai relevée. Dans mon intervention j'ai oublié une question que je pose à la Direction de l'École, en lien avec l'argument que j'ai évoqué sur le rabetage déjà effectué sur les marges en matière de personnel des fonctions support. Est-ce que les -3 équivalents temps plein du plafond d'emplois vont taper dans les effectifs enseignants ? Comment envisagez-vous de les absorber ? Merci.

Mme JOLLIET : Merci, Madame. Laurence JAY-PASSOT ?

Mme JAY-PASSOT : C'est simplement pour compléter mon propos. Au regard de ces interrogations et de ces inquiétudes, de manière peut-être un peu prématurée parce que tout le monde ne s'est pas encore exprimé, je souhaiterais solliciter un temps de suspension de séance pour pouvoir prendre un petit temps d'échange sur le vote qui va suivre.

Mme JOLLIET : Comment organisons-nous cette suspension de séance proposée par Madame JAY-PASSOT ?

M. CHAMBAUD : Madame la Présidente, juste avant de faire cette suspension de séance si vous en êtes d'accord, je souhaiterais tout de même donner quelques éléments d'appréciation et peut-être de réponse à certains points.

Je voulais juste préciser quelques éléments et répondre à la question de Madame MEUNIER, mais je vois aussi que Madame BLANC veut s'exprimer, je vais donc peut-être attendre que les autres personnes s'expriment si vous en êtes d'accord, Madame la Présidente.

Mme JOLLIET : Très bien. Madame BLANC ?

Mme BLANC : Bonjour. Pour la Direction de la Sécurité sociale j'aimerais apporter trois petites précisions, notamment sur les effectifs.

Pourquoi demandons-nous 3 ETPT pour l'année 2022 ? Je fais un petit rappel pour dire que le COP de l'École prévoyait déjà la suppression de 8 ETPT au titre de l'année 2022, et c'est l'École qui a proposé aux mêmes membres du Conseil d'administration, en juillet 2020, à l'occasion d'un Conseil d'administration à Rennes, la nouvelle trajectoire de suppression des effectifs. C'est l'École qui a proposé -3 au titre de l'année 2022. Nous sommes donc repartis de cette nouvelle trajectoire, encore une fois proposée par l'École, dans le cadre des arbitrages de l'année 2022.

Je voulais également souligner que la crise sanitaire a été quand même bien prise en compte au titre de l'année 2021, puisqu'exactement de la même façon, l'effort de 4 ETPT qui était prévu dans le COP, si ma mémoire est bonne, n'a pas été demandé à l'École l'année dernière, comme pour l'année 2022.

Deuxièmement, sur le remboursement du trop-perçu par l'École qui pollue un peu les comptes sur la part variable, je voulais préciser que pour l'année 2022 nous avons bien cette demande en compte et nous allons bien faire apparaître les deux lignes. C'est-à-dire que nous allons bien distinguer, dans la dotation de l'École, part variable et part fixe, justement pour éviter tout trop-perçu pour l'École.

Mon troisième point concerne la non-compensation des mesures salariales autour de 200 000 euros. Nous avons considéré que dans le cadre du BI 2022, il n'y avait aucun souci pour l'École à compenser cette mesure-là sur ses marges, d'une part parce que le BI de l'École ne présente pas un déficit pour l'année 2022. D'autre part, il y avait quand même une partie de compensation puisque la dotation a été augmentée de près de 2 millions d'euros au titre de l'année 2022, et pas de 1,8 million d'euros liés à la revalorisation des élèves fonctionnaires.

J'ajoute que les travaux sur le COP et éventuellement un avenant sur le COP sont bien prévus au début de l'année. Du coup, nous attendons ce premier échange qui est programmé ou qui sera programmé au tout début de l'année, en janvier ou février je crois, pour justement reprendre ce débat et éventuellement passer par un avenant.

C'est tout pour moi. Merci.

Mme JOLLIET : Merci, Madame BLANC. Madame MEUNIER ?

Mme MEUNIER : Je sais ce que signifient la négociation et la discussion d'un COP. Pour le Conseil d'administration, il a été le reflet d'une discussion sur les orientations stratégiques de l'École partagée avec sa tutelle, et notamment sa tutelle financière, mais une traduction dans des chiffres clairs sur une trajectoire financière avec des économies à la clé, notamment par réduction du plafond d'emplois, je n'ai pas souvenir que cela ait fait l'objet d'une annexe du COP présentée au Conseil d'administration. Je peux me tromper et auquel cas, je vous remercie de me le dire parce que cela voudra dire que je n'ai pas été attentive, et je le serai dorénavant.

Je trouve que la réponse de Madame BLANC, et je vous remercie de l'avoir faite, a au moins le mérite de la clarté. C'est bien de mettre en balance ce qui a été donné à un moment donné à l'École et ce qui lui est repris dans l'autre poche. Votre argumentaire est que pour 2022, vous avez une vue à très court terme qui ne répond pas à ce que j'ai indiqué tout à l'heure, c'est-à-dire l'augmentation des effectifs non seulement dans les préparations aux concours des classes préparatoires « Talents », mais aussi des effectifs des promotions qui progressent à l'État comme à l'hospitalière pour les élèves fonctionnaires, et c'est très bien. Votre réaction est une vue à court terme et c'est bien ce que je dénonce au titre de la CFDT.

Pour le moment, je n'ai pas encore entendu de réponse claire sur le fait qu'on ne tapera pas dans les effectifs d'enseignants pour les exercices qui viennent. Vraiment, merci de vos réponses, autant pour le Directeur de l'École que pour la tutelle financière. Merci beaucoup.

Mme JOLLIET : Monsieur LE RAT ?

M. LERAT : Pour poursuivre ce que vient de dire Anne MEUNIER sur son inquiétude quant au fait de savoir si on ne va pas « taper » dans les postes d'enseignants-chercheurs, je donne un exemple. Nous venons de voter collectivement le fait que Michel LOUAZEL puisse devenir Directeur des études. Il occupe un poste d'enseignant-chercheur. Ce poste sera-t-il remplacé ou pas ? C'est une première question.

Par ailleurs, de façon plus générale, je voulais revenir sur le message qu'a porté Isabelle HOUZÉ en tout début. C'est-à-dire que c'est vraiment l'ensemble des personnels. La question de la lassitude, ce n'est pas une figure de style. Franchement, quand on voit tout ce que l'École est censée déployer, et là je ne vais pas vous refaire l'article sur toute l'actualité que nous a présentée Laurent CHAMBAUD, on se dit que l'on vit dans des modes parallèles. Il y a quelque chose qui bugge. Je ne sais pas. Je comprends bien, Madame BLANC, que vous portez le message. Ce n'est pas vous personnellement que nous sommes en train d'agresser, rassurez-vous, mais on se dit qu'il y a quand même quelque chose qui déconne. On ne sait plus trop par quel bout prendre cette affaire.

Je pense donc que la demande d'une suspension de séance est effectivement très bienvenue.

Mme JOLLIET : Merci, Monsieur LE RAT, pour cette expression. Avant de repasser la parole à notre Directeur, je vais exprimer mon point de vue.

Je voudrais tout d'abord dire que je félicite à nouveau Monsieur SABIRON pour sa présentation qui est transparente, qui n'est pas une présentation masquant certains aspects et qui, au contraire, a parfaitement construit le détail du budget tel qu'il est.

Je voudrais remercier Laurent CHAMBAUD pour sa gestion et l'engagement qu'il a mis à maintenir l'École et à retrouver un équilibre budgétaire et une situation qui fait honneur à l'ambition qu'il a pour cette école.

Je voudrais dire que comme vous, comme les personnels qui se sont exprimés, je suis un petit peu triste qu'à l'heure de la crise Covid, à l'heure où l'on a besoin de la santé publique, à l'heure où l'École a exprimé son ambition de transformation, il n'y ait pas un mouvement de nos tutelles pour, au contraire, nous aider à réaliser cette transformation, à choisir nos axes de développement avec des constructions possibles. Pour développer de nouveaux axes, pour avoir l'ambition de notre politique, il y a besoin de moyens.

En tant que Présidente du Conseil d'administration, je considère que nous pouvons bien entendu exprimer nos plaintes et nos désagréments, mais qu'il faut avant tout se battre, aller vers nos tutelles et discuter avec elles, faire un point de l'état de nos projets et de ceux à venir. C'est ce que nous avons choisi, le Directeur Laurent CHAMBAUD et moi-même, de réaliser très rapidement.

Comme il l'a été dit, nous avons demandé un rendez-vous au Secrétaire général du ministère des Affaires sociales. Ce rendez-vous nous permettra d'exprimer notre position, d'exprimer les enjeux qui nous paraissent importants pour l'École à mi-parcours du contrat d'objectifs et de moyens 2019-2023, et il est important que soit entendue la place de l'École dans ce que va devenir la santé publique. Nous attendons le rapport de la mission CHAUVIN, on vous l'a dit, et là nous avons un décalage qui ne nous est pas favorable mais qui va peut-être, avant la fin de l'année, transformer les choses.

Par ailleurs, sur le plan matériel, il faut exprimer la difficulté, qui est assez simple à être entendue par nos tutelles, je pense, de la construction de projets de formation qui ne peut pas

s'accompagner d'une diminution des effectifs enseignants et des personnels en support. Tous ces arguments seront mis sur la table dans la discussion et nous allons nous battre.

Nous n'avons pas une tutelle, mais deux. Cela ne vous a pas échappé. Dès l'observation de cette réduction de 3 équivalents temps plein qui nous a été proposée, j'ai également sollicité notre tutelle, celle avec laquelle j'échange le plus souvent en ma position de doyen, qui est le MESRI, en leur demandant un soutien exceptionnel au regard de ces difficultés et de cette baisse du plafond d'emplois. Laurent CHAMBAUD a fait un courrier au ministère présentant un certain nombre de demandes liées au développement que nous faisons en formation, aux transformations pédagogiques que nous attendons, et donc au projet de transformation de l'École.

J'ai personnellement téléphoné à la conseillère de la Ministre de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, qui a engagé son administration en disant qu'elle allait examiner les possibilités au regard de la fin de l'année budgétaire et de la possibilité d'utiliser des reliquats. Un courrier a été reçu par Laurent CHAMBAUD, qui va vous en parler dans un instant, donnant une possibilité de versement pour une première année, cette année, par le MESRI.

Il faut donc discuter avec nos tutelles. Il faut obtenir des crédits pérennes pour repartir sur une base saine qui nous permet d'avancer. C'est ce que nous nous engageons, Laurent CHAMBAUD et moi-même, à faire avec la plus belle énergie possible.

Laurent, voulez-vous prendre la parole ?

M. CHAMBAUD : Merci beaucoup. J'ai plusieurs éléments à vous donner et je ne voudrais pas paraphraser ma Présidente, mais il y a quand même deux points que je voudrais aborder d'entrée de jeu. D'abord, je suis très heureux que vous ayez salué la présentation de William SABIRON. Cette présentation, il l'a dit mais je le souligne, est tout à fait honnête et transparente. C'est là où nous en sommes aujourd'hui. C'est un travail d'équipe qui a été fait et qui essaie de vous donner tous les éléments pour décider de la meilleure façon possible. C'est le premier point.

Le deuxième point que je voudrais dire en préambule, c'est que oui, c'est un élément important pour nous tous de défendre l'École de santé publique dans un contexte qui est très particulier et dans lequel nous pensons que c'est un élément extrêmement positif, pour nous et pour notre pays, d'avoir une école de santé publique forte et dynamique. Je pense que nous le démontrons régulièrement.

Je vais revenir sur quatre points rapidement.

Premièrement, pour être très clair, peut-être que pour les nouveaux membres du Conseil d'administration c'est une situation que vous découvrez, mais ce sont des sujets qui nous ont agités pendant de nombreuses années, y compris dans le Conseil d'administration précédent.

Depuis la discussion sur le projet stratégique d'établissement, la position de l'École n'a pas été de réduire les emplois. C'était dans une politique qui était mise en place à l'époque, et nos tutelles ont défini une trajectoire de réduction d'emplois. Cette trajectoire, je souhaite le dire de façon forte, a été définie avant la crise. À cette époque, toutes les structures et toutes les institutions participaient à cette réduction d'effectif, et nous faisons notre part comme de nombreuses autres structures dans le domaine de la santé. Est quand même intervenue une crise qui est une crise majeure, et une crise avec un impact en santé fondamental.

Dans ce contexte-là, et je souhaite aussi le souligner, il a été proposé un gel pendant deux ans de notre réduction d'effectif. Ce gel n'était pas complet, puisque c'était un nombre d'ETPT en moins, mais c'était une façon pour nous de pouvoir respirer dans une problématique dans laquelle nous étions extrêmement sollicités.

Je l'ai dit à plusieurs reprises, y compris aux tutelles et au Directeur de la Sécurité sociale, nous pensons au niveau de l'École que cette crise qui nous a tous affectés doit remettre en cause la

trajectoire qui avait été définie par la tutelle sur les réductions d'emplois. Notre demande pour 2022 était donc claire, elle était de continuer sur ce gel en attendant d'avoir la discussion dont Pascale JOLLINET parlait, c'est-à-dire une discussion avec nos deux tutelles sur la révision du projet stratégique et de notre trajectoire budgétaire pour le reste du plan stratégique, c'est-à-dire pour les deux prochaines années. À mon sens, c'est cela qu'il faut faire.

Pour répondre à la question d'Anne MEUNIER, je ne sais pas. C'est-à-dire que jusqu'à présent, ce que nous avons toujours essayé de faire, ce que j'ai souhaité faire, et qui devenait de plus en plus difficile au niveau de toutes les fonctions soutien et support, c'était de dire qu'il ne faut pas entamer la force productive d'enseignement et de recherche. C'est vrai que tous les efforts ont pesé, à titre principal, sur les fonctions de soutien et de support, et on ne peut plus aller beaucoup plus loin. D'ailleurs, je pense que c'est en ce sens que les organisations syndicales sont intervenues tout à l'heure. C'est vrai que cela nous pose un certain nombre de questions quant à savoir comment nous allons faire en 2022. Nous avons quelques pistes, mais c'est extrêmement lourd, compliqué et difficile et en tout cas, cela ne peut plus tenir sur une base pluriannuelle. C'est très clair pour nous.

D'autre part, c'est mon deuxième point et c'est aussi ce qu'a rappelé la Présidente, nous avons deux tutelles. Ce que nous souhaitons, c'était effectivement de faire des demandes auprès du MESRI pour que le MESRI puisse monter en puissance, parce que si on a besoin d'une école de santé publique, c'est aussi pour faire de la formation académique et de la recherche. Dans ce contexte-là, nous avons fait des demandes. Nous avons reçu avant-hier un courrier, donc c'est vraiment très récent. C'est un courrier qu'il faut que nous analysions, y compris avec le MESRI, qui en tout cas nous donne un montant additionnel de 300 000 euros sur le budget 2021, et pour lequel nous avons quelques interrogations.

J'espère que nous pouvons le lire comme un soutien pérenne et soclé pour les années suivantes. Il faut quand même que nous arrivions à le préciser et j'espère que nous allons pouvoir le faire dans les prochains jours, ce qui serait quand même un soutien important de la part du MESRI puisque je rappelle que la dotation du MESRI n'a pas bougé depuis de nombreuses années auprès de l'École.

Le troisième point sur lequel je voudrais intervenir, et il a aussi été rappelé par notre Présidente, c'est que nous avons fait cette demande conjointement, la Présidente et moi, pour avoir une audition auprès du Secrétaire général des ministères sociaux. Nous avons eu une réponse positive, il faut caler cette date, mais elle sera en tout cas entre fin janvier et début février, donc dans un proche avenir.

Il y a un dernier point sur lequel je voudrais insister, mais je pense qu'un certain nombre des membres du Conseil d'administration le savent puisque la situation s'est déjà présentée auparavant. J'entends, encore une fois, et sur un certain nombre de sujets nous partageons les incertitudes et les difficultés que vous avez mentionnées.

Maintenant, il y a le vote du budget. Nous avons déjà assisté à des situations de ce type-là auparavant. Le fait de ne pas voter le budget est un élément qui va complexifier la vie de l'École dans les prochaines semaines dans un contexte qui n'est pas simple pour l'École. Encore une fois, j'entends tout ce qui est dit sur les raisons que vous avez avancées les uns et les autres. Il ne s'agit pas du tout de ma part de faire un chantage quelconque. Je ne l'ai jamais fait jusqu'à présent et je ne le ferai pas, mais j'ai vécu les deux fois où il y a eu ce non-vote du budget, une fois parce que cela a été retiré de l'agenda, et l'autre fois parce qu'il y a eu un vote contre.

Cela veut dire que nous devons recommencer l'année prochaine en douzième. Cela veut dire que nous allons être dans une situation qui va être compliquée pour les services de l'École, dans un contexte qui va de toute façon être compliqué, en termes d'incertitudes, sur la façon dont nous allons reprendre nos activités en janvier.

Je veux juste souligner ce point parce qu'il est aussi de ma responsabilité de dire aux administrateurs que c'est important pour l'École de pouvoir continuer à fonctionner, mais aussi

de porter les messages que nous devons porter par rapport au soutien à une école qui doit non seulement se maintenir, mais aussi, j'en suis profondément convaincu, se développer dans notre pays. Nous en avons besoin.

Mme JOLLIET : Merci, Monsieur le Directeur, pour cette réponse. Je voudrais remercier pour redire l'importance de conserver les chances à l'École du programme que nous avons tracé pour elle. C'est cela que nous devons construire. Plus que le raisonnement immédiat de la décision 2022, c'est un projet sur plusieurs années, moyen-long terme, avec tous les développements que l'on imagine au regard de l'importance qu'a prise la santé publique dans notre pays. Là, nous sommes à l'aube de ces négociations.

S'agissant de prendre une décision qui serait un non-vote du budget alors que nous n'avons pas encore pu aller discuter avec les tutelles sur ce point, alors que le ministère de l'Enseignement et de la Recherche nous envoie un signal positif de crédits qui, s'ils sont soclés, permettent de compenser quasiment le défaut, je crois qu'il faut bien réfléchir à la façon dont nous avons envie de vivre dans cette école et à nos envies de transformations.

Nos envies de transformations telles qu'elles sont déjà bien pointées par le développement à l'international, ne peuvent pas être réalisées en un ou six mois. C'est quelque chose qui va s'écrire sur plusieurs années, et pour cela il faut nous donner la possibilité de le négocier et d'amorcer cette transformation.

Madame MEUNIER ?

Mme MEUNIER : Merci, Madame la Présidente, et merci Monsieur le Directeur de vos deux interventions. En tout cas, s'agissant de celle du Directeur, le dernier point est pris, à savoir le risque pris pour l'exécution budgétaire 2022 d'un vote défavorable du Conseil d'administration

Cependant, je vous remercie, Madame la Présidente, de votre intervention qui nous conforte évidemment dans l'idée que vous êtes, vous aussi, une présidente qui défend l'École et qui tente le tout pour le tout en essayant de discuter avec nos autorités de tutelle. Je vous prie de m'excuser, j'ai dit « la tutelle » tout à l'heure, mais bien entendu je ne méconnaissais pas l'aspect multiple de la tutelle qui est celui de l'École.

Les évolutions récentes de la trajectoire financière de l'EHESP, je tiens à le redire devant l'ensemble du Conseil pour ceux qui ont l'historique bien en tête, n'ont pu avoir lieu que par des positions très fortes de son Conseil d'administration à des moments stratégiques, cruciaux, et des moments idéaux pour les porter, parfois en opposition avec l'avis des tutelles, y compris des avis avec les interventions de précaution sur les effets d'un non-vote du budget pour la gestion de l'École.

Néanmoins, nous sommes administrateurs et nous avons des responsabilités, en tant que tels. Vous avez signalé, Monsieur le Directeur, que les échanges que vous aviez eus sur l'évolution de la trajectoire, en termes de plafond d'emplois, dataient d'avant la crise. Ce que la CFDT constate aujourd'hui, c'est que les dynamiques portées par la RGPP, remaquillée ensuite en MAP, mais quelle que soit l'alternance politique, ont toujours porté sur les mêmes sujets et que la crise, aujourd'hui, n'apporte finalement aucun enseignement à nos tutelles.

Je voudrais aussi dire que l'exécution d'un COP nécessite un dialogue budgétaire en amont. Aujourd'hui, vous nous dites tous deux, Madame la Présidente et Monsieur le Directeur, que vous avez engagé des discussions avec le MESRI pour essayer de faire en sorte que le MESRI, qui effectivement n'a pas fait évoluer sa dotation depuis des années, puisse abonder un peu pour récupérer. Moi, je rappelle que le MESRI, à la création de l'EHESP et depuis la création de l'EHESP, reste imprécis dans ses réponses, et que ce qu'il vous répond et que vous nous relatez aujourd'hui, Madame la Présidente, est qu'il nous laisse un espoir, mais cet espoir intervient alors même que nous savons qu'à partir du mois de février nous serons dans une trêve qui de toute façon n'emportera plus aucune décision concernant les politiques publiques, y compris les décisions financières, avant les législatives, après les présidentielles.

Rappelons-le, le MESRI a commencé, dans la structuration du budget, avant même le changement de modèle de financement de l'École, par avoir un effet qui était un prélèvement au bénéfice. Aujourd'hui on le trouve heureux compte tenu de la place qu'occupe l'École dans la recherche en santé publique et dans l'expertise en santé publique, mais il n'empêche que la dotation du MESRI, au départ, n'a pas été une dotation qui permettait le fonctionnement de l'École, et notamment sur la mission qui est celle de former initialement les fonctionnaires de l'État et de la fonction publique hospitalière.

La reproduction du budget 2021 par douzième est-elle vraiment un problème majeur — et je pose la question à la Direction de l'École — pour démarrer l'année ? Ne faut-il pas essayer de ne pas voir cette hypothèse comme catastrophique au regard de ce que nous pourrions obtenir par une position claire du Conseil d'administration ?

Dans la réponse que vous nous faites, Madame la Présidente, vous avancez qu'il faut nous laisser du temps pour des recettes qui sont attendues, mais ces recettes sont des recettes sur projets de recherche. Ce sont des recettes qui sont subsidiaires, au sens où on l'entend en termes de comptabilité publique. C'est-à-dire que ce ne sont pas les recettes qui permettent de couvrir les charges de fonctionnement sur ces missions principales de l'École.

J'essaie de me faire comprendre. Elles sont importantes, bien sûr, mais elles ne sont pas uniquement celles qui vont permettre d'équilibrer le budget de fonctionnement et la place de l'enseignement pour l'ensemble des missions de l'École. En attendant la suspension de séance que je souhaite que l'EHESP organise pour les composantes professionnelles et syndicales, je me réserve encore sur un vote favorable pour le Conseil d'administration, au nom de l'expérience que j'ai pu avoir des positions fortes du Conseil d'administration pour faire bouger les lignes, que je trouve, pour les raisons que j'ai indiquées dans ma première intervention, complètement incohérentes.

Je vous remercie.

Mme JOLLIET : Madame BONNAURE-MALLET a demandé la parole.

Mme BONNAURE-MALLET : Merci beaucoup, Madame la Présidente. Merci aussi à Monsieur le Directeur. Tous les deux, vous avez bien précisé la démarche dans laquelle vous étiez vis-à-vis de nos ministères de tutelle. Représentant le MESRI, mais essentiellement du côté de la DGRI, je suis extrêmement contente de savoir que vous avez déjà reçu le montant additionnel du MESRI, et je dois ajouter à cela que si nous ne parlons pas nous de déficit, nous essayons de faire en sorte qu'il y ait des postes mis à l'appui de l'enseignement, de la recherche et de l'innovation.

Nous avons eu beaucoup, beaucoup, beaucoup d'échanges avec le MESRI. C'est assez récent. Nous en avons eu également, bien évidemment, dans le cadre des différentes inspections, et nous demandons, sur la base de tout ce qui a été fait — on a parlé d'effort — et de tout ce qui va se faire demain, qu'il y ait un soutien au niveau des enseignants, de la recherche et de l'innovation, et surtout des postes à l'appui, d'autant que l'on voit aujourd'hui la démarche de l'École. Nous l'avons encore entendu ce matin. Elle répond aux appels à projets, elle est même lauréate, elle répond aux AMI, avec des partenaires locaux, régionaux ou nationaux, voire à l'Europe.

Je pense donc que l'on peut faire montre d'une activité pleine de l'École en matière de recherche, d'innovation et d'enseignement, et qu'on ne peut que soutenir facilement votre démarche. Voilà ce que je voulais vous dire. Merci, Madame la Présidente.

Mme JOLLIET : Merci, Madame. Monsieur MESURÉ ?

M. MESURÉ : Madame la Présidente, merci. D'abord, merci à vous-même et à notre Directeur général d'avoir une totale compréhension de nos préoccupations. Ma montée un peu de colère tout à l'heure était vraiment due à ce qu'a rappelé Laurent CHAMBAUD. Effectivement, étant

depuis quelques années au Conseil d'administration de cette École, je suis d'accord avec lui pour dire que cela a été déjà un problème maintes fois répété auparavant.

Comme l'a dit je crois Madame MEUNIER, nos tutelles semblent complètement ignorer ce qu'il s'est passé, la gêne qui a été occasionnée pour l'École par le fait que nous avons été obligés, pour obtenir satisfaction, ce qui n'était jamais arrivé depuis que je suis administrateur de cette École, de ne pas voter un budget. Je crois donc que malheureusement, nous sommes dans une situation où nos tutelles et nos ministères ne veulent pas se mettre au XXI^e siècle. Il faut taper très fort sur la table pour être entendu, et nous voyons bien les efforts que vous-même et le Directeur général avez déjà déployés, ainsi d'ailleurs que le ministère de la Recherche, que je remercie, en particulier pour la dernière intervention.

C'est vrai que malheureusement, nous sommes dans cette situation où, quand on voit un peu que c'est un combat entre le pot de fer et le pot de terre, quand on voit les déficits abyssaux de la Sécurité sociale, et que c'est le petit budget de l'École, ridicule pour eux en masse, qui est obligé de venir à leur secours pour les satisfaire, sans entreprendre de vraies mesures qui devraient être prises depuis des années pour mieux gérer notre système de Sécurité sociale, je suis désolé, mais on est obligé de prendre les grands moyens. Je suis tout à fait d'accord avec ce qui a été dit.

Je ne sais pas, on peut peut-être trouver une solution, puisque vous avez déjà pris des engagements. Est-ce que nos tutelles ne peuvent pas comprendre qu'en 2021, dans les situations dans lesquelles nous nous trouvons, devant l'attitude extrêmement positive de cette École qui ne cesse de se développer et d'avoir des projets extraordinaires, nationaux, internationaux, etc., le fonds de roulement de notre École et sa mobilité soient pour l'École ? Par conséquent, quand on a un fonds de roulement qui se reconstitue par une très bonne gestion, c'est à l'École de mobiliser son fonds de roulement pour ses investissements et ses projets de plus en plus importants et qui font rayonner nationalement et internationalement cette École, qui est quand même la seule école de santé publique que nous ayons, ou alors j'ai perdu la mémoire.

C'est peut-être mieux que de faire une suspension de séance, nous sommes déjà très en retard, est-ce qu'une solution ne serait pas de dire, Madame la Présidente et Monsieur le Directeur général, qu'il faut qu'à la suite de vos interventions et de celle du ministère de la Recherche, notre administration et notre tutelle veuillent bien comprendre que le temps où l'on se sert dans les caisses des voisins pour rétablir des déficits abyssaux qui sont dus à une moins bonne gestion que la gestion de l'École, ne peut plus durer ?

C'est un temps passé, donc à mon avis il faut que vous obteniez, sur vos interventions, une déclaration extrêmement ferme de nos tutelles disant qu'ils reconnaissent que l'École a fait des efforts considérables pour reconstituer son fonds de roulement, en a une utilisation extrêmement positive pour la poursuite d'un développement qui est extraordinaire de notre École, et que par conséquent ils comprennent que maintenant, la mobilité de ce fonds de roulement est uniquement un problème interne à l'École, qui encore une fois doit le mobiliser pour ses projets et ses investissements.

Pour gagner du temps, je propose la chose suivante, si nous avons votre engagement, Madame la Présidente, et celui de notre Directeur général. Nous ne sommes qu'à mi-décembre. Nous sommes dans un monde où l'on peut bouger un peu rapidement. Pour ne pas créer de difficultés que je comprends et que j'ai déjà vécues lorsque nous avons voté contre le budget, peut-être serait-il possible que le Conseil d'administration s'en remette à son Bureau, et que dès que vous aurez obtenu l'accord sur le principe que j'ai décrit assez longuement, et je m'en excuse mais cela me paraissait assez utile, on puisse revenir et faire approuver ce budget par notre Bureau. Je suis évidemment prêt à donner cette délégation au Bureau. Merci beaucoup.

Mme JOLLIET : Merci beaucoup, Monsieur MESURÉ, pour votre intervention et pour la proposition que vous faites. Madame MEUNIER, vous avez levé la main.

Mme MEUNIER : Oui. Merci, Monsieur MESURÉ, de votre proposition qui permet de surseoir un peu, mais je ne pense pas que le Bureau soit compétent pour prendre une décision à la place du Conseil d'administration. Je pense que ce n'est pas dans les statuts qui régissent le fonctionnement de ce Conseil d'administration. Le rôle du bureau, précisé dans le règlement intérieur, est particulièrement limité à la préparation du Conseil d'administration. Il ne peut pas décider à la place du Conseil d'administration. Moi, je pense quand même nécessaire que nous ayons une petite suspension de séance pour nous caler sur un vote possible, ou une abstention. Je vous remercie.

M. CHAMBAUD : Puis-je m'insérer dans le tour de table ?

Mme JOLLIET : Bien sûr. Monsieur FOUÉRE ?

M. FOUÉRE : Si je comprends bien, le Directeur de l'École est en cours, avec la Présidente, de négocier des crédits complémentaires dans le cadre d'un dialogue de gestion qui est encore en cours entre le ministère de la Santé, donc la tutelle santé, et l'École. J'ai envie de dire qu'a priori, il y aurait quand même, pas forcément une réponse mais déjà, de la part du ministère et du secrétariat général, peut-être une écoute attentive sur les difficultés de réduction de ce plafond, si j'ai bien compris. Le Directeur peut-il préciser les choses sur le dialogue de gestion qui est encore en cours d'après ce que j'ai compris ? Merci.

Mme JOLLIET : Laurent CHAMBAUD ?

M. CHAMBAUD : Cela me permet d'intervenir sur les deux points. Pour répondre clairement, et je parle aussi sous le contrôle de la Présidente puisque nous le faisons ensemble, nous avons donc obtenu de la part du secrétariat général des ministères sociaux d'avoir un rendez-vous dans le courant du mois de janvier ou tout début février pour rediscuter la trajectoire de fin du projet stratégique d'établissement. Il s'agit donc que nous puissions voir, pour les deux prochaines années, et cela fera d'ailleurs l'objet d'une présentation cet après-midi, comment nous pouvons faire le bilan du projet stratégique. À partir de là, en tout cas notre intention est de mettre sur la table la façon dont on peut accompagner l'École dans ce contexte-là.

Par ailleurs, et je remercie Madame BONNAURE-MALLET de son intervention, nous demandons aussi au MESRI de nous accompagner y compris sur un développement en termes d'enseignement académique et de recherche. Ce sont les deux éléments qui sont importants pour nous.

Je fais juste un point pour répondre à Madame MEUNIER. Encore une fois, c'est quelque chose qui nous est déjà arrivé, pour moi un vote négatif sur le budget veut dire que durant le temps où l'on ne retrouve pas un vote positif, on est dans une situation où l'on ne peut rien investir au niveau de l'École, et où l'on est simplement à reproduire les dépenses courantes jusqu'à ce que la situation évolue. On l'a fait. Sous le contrôle des administrateurs et administratrices qui étaient là auparavant, ce qui est arrivé la dernière fois c'est que finalement, nous avons refait un vote très rapidement, au mois de janvier me semble-t-il, pour pouvoir recueillir un vote positif.

L'École peut le faire. Ce que je veux dire, c'est qu'au sein de l'École nous sommes quand même dans une situation compliquée, qui est peut-être beaucoup plus compliquée qu'elle ne l'était quand cela s'est passé la dernière fois, du fait de la situation que nous vivons, mais si c'est le désir des administrateurs, de toute façon ce sont les administrateurs et les administratrices qui décident.

Un autre point que je peux suggérer, mais c'est vraiment à votre appréciation, c'est que par contre le Conseil d'administration puisse exprimer, y compris à l'unanimité ou à la majorité, un certain nombre de choses dans le cadre de ce Conseil d'administration. Il peut donc y avoir une délibération, une prise de position. Maintenant, encore une fois, ce qui est demandé c'est le vote du budget primitif 2022.

Mme JOLLIET : Y a-t-il d'autres demandes de prise de parole ? Monsieur MESURÉ ?

M. MESURÉ : Je suis pour des solutions de notre siècle. J'ai du mal à comprendre que l'on ne puisse pas, en quinze jours, trouver des solutions sur cette affaire. Si nos statuts ne permettent pas de déléguer au Bureau, ce que je peux comprendre, pourquoi ne pas faire un Conseil d'administration rapide uniquement éventuellement par vote électronique, comme nous l'avons fait tout à l'heure, peut-être sur 48 heures pour essayer d'avoir un quorum ?

Il faut trouver des solutions modernes et efficaces, parce que si nos tutelles mettent trois semaines à nous donner un avis qui entendra un peu le mécontentement du Conseil d'administration, j'en connais déjà la décision. Voilà, il faut trouver une solution qui soit de notre temps, si je puis dire, et faisons un Conseil d'administration que vous convoquez de façon extrêmement rapide, avec une seule question, un vote électronique permettant de voter pour, contre ou par l'abstention, sur 48 heures pour nous assurer d'avoir le quorum. Si vous avez le quorum plus rapidement, pourquoi pas, mais comme nous sommes assez nombreux peut-être qu'il faut ce temps-là. Je vous garantis qu'à ce moment-là, vous pouvez avoir votre vote avant le 1^{er} janvier.

Mme AGENEAU : Sur des éléments nouveaux, Monsieur MESURÉ. Or, la réunion prévue avec la DSS est programmée d'ici début février, si j'ai bien compris.

M. MESURÉ : Je le sais bien, Madame, mais il faut que notre administration se mette au XXI^e siècle. Il faut que les décisions soient prises rapidement. Ce n'est pas la peine, sans arrêt, de continuer à palabrer. Ils ont suffisamment de monde pour les aider dans les cas où il faut qu'ils aillent vite.

Qu'ils aillent vite. Ils ont quinze jours pour vous donner raison et vous dire « oui, nous sommes d'accord, le fonds de roulement de l'École est géré par l'École et pour l'École ». S'ils m'entendaient, ils pourraient presque vous répondre dans l'après-midi, si c'était des gens efficaces. Je ne vais pas entretenir l'inefficacité de nos administrations. On parle de réforme de la santé, on parle de réforme de ceci et cela, cela s'empire et cela s'empire. Depuis 1945, cela n'a jamais été aussi compliqué.

M. LERAT : Monsieur MESURÉ, cela va être la trêve des confiseurs. Cela va être un peu compliqué.

M. MESURÉ : Les confiseurs, c'est à partir de janvier. Moi, je veux une réponse avant.

Mme JOLLIET : Madame MEUNIER, vous aviez demandé la parole ?

Mme MEUNIER : Oui. Je remercie Monsieur MESURÉ de cette proposition. Le Directeur vient de dire que dans le cas de figure d'un vote négatif, il a déjà été possible de refaire un vote dans le courant du mois de janvier de manière à ce que l'École ne soit pas pénalisée par un vote négatif. Je répète ce que j'ai déjà dit tout à l'heure. Au mois de février, nous serons dans la période de réserve. Il n'y aura pas d'arbitrages.

C'est maintenant qu'il faut l'obtenir. Monsieur MESURÉ a raison. C'est maintenant qu'il faut l'obtenir, et j'ajoute un argument. La LFSS est votée. L'autre loi de financement est votée. Elles sont votées toutes les deux. Le fait que le MESRI rallonge un peu sa subvention à l'École est une très bonne hypothèse. Si j'ai bien compris, avec 300 000 euros, elle pourrait compenser un peu le déficit qui sera de toute façon encaissé par la diminution de la CAF par rapport à notre vote sur le rapport d'orientation budgétaire, et rétablira donc un peu la trajectoire financière. Cela peut être une hypothèse qui peut nous rassurer, mais cette hypothèse doit se concrétiser très vite.

M. CHAMBAUD : Madame la Présidente, nous pouvons organiser la suspension de séance et procéder au vote par la suite, si vous en êtes d'accord.

Mme JOLLIET : Nous pouvons organiser la suspension de séance. À quel moment reprenons-nous ? Il est 13 heures 45.

M. CHAMBAUD : Nous pouvons prendre dix minutes, un quart d'heure.

M. LERAT : Pourrions-nous au minimum avaler quelque chose ? Sinon, je pense que les gens vont tomber devant leur écran.

Mme MEUNIER : On peut grignoter en même temps que l'on fait l'échange de la suspension de séance. Je pense que l'enjeu le mérite. Ce que je souhaite, c'est que ce soit l'École qui organise un Zoom spécifique à ceux qui veulent débattre de leur vote sur le budget 2022.

Mme JAY-PASSOT : Oui, si nous avons un quart d'heure de suspension il faut qu'il puisse être efficacement utilisé et que nous puissions avoir assez rapidement ce lien d'échange.

Mme JOLLIET : Nous pouvons peut-être faire une demi-heure de pause le temps de mettre en place le Zoom, et cette demi-heure de pause vaut pour pause déjeuner et suspension avec délibération.

Mme JAY-PASSOT : Oui, c'est bien.

M. ANDRÉ : Je fais juste une précision. S'il y a une organisation par groupe, vous avez bien noté tout à l'heure que nous avons pris une position collective au niveau des enseignants-chercheurs et des personnels support, l'ensemble faisant partie de la fonction productive, et pas seulement les enseignants-chercheurs. Si vous organisez quelque chose dans ce sens-là, et je crois que c'est l'ambition que nous avons collectivement, pourrez-vous s'il vous plaît mettre tous ensemble les personnels de l'École ? Je pense que c'est ainsi que cela se passera le mieux. Merci.

Mme JOLLIET : Merci, Monsieur ANDRÉ.

M. CHAMBAUD : Nous suspendons la séance, avec un retour à 14 heures 15.

Mme JOLLIET : Très bien.

M. CHAMBAUD : Ce que je propose, pour les gens de l'École, c'est que vous organisiez votre lien Teams, parce que c'est déjà un peu compliqué pour nous.

Mme AGENEAU : Sauf s'ils veulent s'associer aux autres.

M. CHAMBAUD : J'ai l'impression que non.

Mme MEUNIER : Monsieur le Directeur, cela ne doit pas avoir pour effet de scinder les échanges. C'est juste une question de technique.

M. CHAMBAUD : Vous vous organisez comme vous voulez.

La séance est suspendue de 13 heures 47 à 14 heures 25.

Mme JOLLIET : Je ne sais pas si tout le monde nous a rejoints.

M. CHAMBAUD : Madame MEUNIER lève la main, me semble-t-il.

Mme MEUNIER : Oui, merci. Après la suspension de séance, j'aurai une question en termes de procédure budgétaire, à Monsieur le Directeur ou Monsieur SABIRON Il y a deux hypothèses. Soit nous demandons à surseoir et à reprendre une discussion pour le vote de ce point de l'ordre du jour avant le 31 décembre, soit, si le vote est négatif, de mémoire, puisque la question s'est déjà produite, il me semble que de toute façon il faut à nouveau un vote du Conseil d'administration, peu importe le délai.

Il faut une nouvelle séance avec présentation du budget, le même ou un autre, et si le vote est négatif il y aurait possibilité, pour les tutelles ou la tutelle, de se substituer pour décider du montant du budget. En attendant, puisque nous serions au 1^{er} janvier, l'École serait en douzième, ce qui serait une position de toute façon plus avantageuse puisqu'elle ne tiendrait

pas compte de la coupe budgétaire de cette année en recettes, et l'année budgétaire avait pleinement acquis le rebasage budgétaire. Je vous remercie de vos réponses techniques.

Mme AGENEAU : Normalement, ce sont les dépenses courantes qui peuvent être engagées. Je crois savoir qu'elles doivent à chaque fois être justifiées comme essentielles au bon fonctionnement de l'établissement. Après, sur la question du douzième, il faudrait que l'on vérifie. Je n'ai pas d'expérience sur ce sujet-là. Didier JARNIGON ?

M. JARNIGON : Ce que dit le recueil des règles budgétaires des organismes, c'est que lorsque le budget n'est pas adopté par l'organe délibérant ou n'a pas été approuvé par les autorités de tutelle à la date d'ouverture de l'exercice, l'ordonnateur peut être autorisé par ces autorités à exécuter temporairement les opérations de recettes et de dépenses strictement nécessaires à la continuité des activités de l'organisme public. C'est l'article 176 du décret GBCP. Il n'est donc pas question de douzième, mais de ce qui est strictement nécessaire à la continuité de l'activité, ce qui veut dire que cela interdit toute opération d'investissement, notamment.

Mme AGENEAU : Et le recrutement également, Monsieur JARNIGON ?

M. JARNIGON : Cela dépend de la façon dont c'est interprété par les tutelles, mais à mon avis c'est le recrutement strictement nécessaire à la continuité de l'activité également.

Mme MEUNIER : Du coup, le recrutement que nous avons décidé ce matin pour Monsieur LOUAZEL est strictement nécessaire, puisque c'est la Direction des études.

M. CHAMBAUD : Là, ce n'est pas le sujet, puisque Michel LOUAZEL est présent. Par contre, pour être très concret, cela va nous poser un problème par rapport au recrutement de la responsable des affaires juridiques.

Mme AGENEAU : D'autres également. Nous avons d'autres recrutements.

M. CHAMBAUD : Là, nous avons un exemple précis que je vous ai donné ce matin. Je pense que nous allons être en situation un peu compliquée pour recruter un responsable des affaires juridiques.

Mme MEUNIER : Nous sommes quand même bien d'accord qu'avec une demande à surseoir au vote avant le 31 décembre, puisque c'est l'exercice au 1^{er} janvier, pour obtenir une autre proposition de recettes de la part des tutelles, soit on sursoit et le Conseil d'administration sursoit et il vous faut reconvoquer un Conseil d'administration avec ce seul point à l'ordre du jour avant le 31 décembre, soit de toute façon il y a bien une clause de revoyure dans la procédure budgétaire qui permet, après le 31 décembre, de revoir une proposition budgétaire ?

M. JARNIGON : Pardon, je peux poursuivre sur ce qui est indiqué. Il est indiqué « les autorisations sont ouvertes à titre provisoire et un budget initial doit être soumis au vote de l'organe délibérant dans les meilleurs délais ».

Mme MEUNIER : C'est bien ce que j'imaginai et ce qu'il s'est passé la dernière fois. C'est-à-dire qu'il y a eu un nouveau vote dans le courant du mois de janvier.

M. CHAMBAUD : Effectivement, nous avons reconvoqué un Conseil d'administration qui a modifié son vote pour donner un vote positif.

Mme MEUNIER : Donc à l'exclusion éventuellement du premier mois d'exercice budgétaire, voire le courant du mois de février, la chose est sans doute supportable.

Mme AGENEAU : On ne pourra pas déclencher d'investissements informatiques en janvier, c'est sûr.

M. CHAMBAUD : Je ne suis pas en mesure de dire ce qui est supportable par les équipes de l'École, encore une fois dans une situation qui n'est pas exactement la même que celle que nous avons vécue lorsqu'il y a eu ce vote défavorable.

Mme JOLLIET : J'entends la position des équipes rapprochées de notre Directeur. Est-ce que pendant la suspension de séance, et dans vos échanges pour prendre votre décision, vous avez envisagé la possibilité de rédaction d'une motion qui pourrait nous permettre d'appuyer la position des membres de l'École dans le soutien que nous allons chercher auprès des tutelles ?

Mme MEUNIER : Je vais laisser le soin à mes interlocuteurs de la suspension de séance de réagir, mais je vais donner ma position personnelle sur la question. Une motion accompagnant un vote négatif, oui. Une motion accompagnant une demande de surseoir avant le 31 décembre, oui aussi.

Mme SCHIBLER : Je confirme, pour le MEDEF. Peut-être que la meilleure solution serait de surseoir avant le 31 décembre avec une motion qui permette d'appuyer vos démarches auprès des autorités de tutelle pour régler ce sujet. C'est vrai qu'une date de Conseil d'administration permettrait peut-être d'emporter avec force la nécessité de s'inscrire dans un calendrier court pour éviter la situation que citait tout à l'heure Madame MEUNIER sur les incertitudes qui auront lieu fin janvier, début février, compte tenu de la période politique.

Mme JOLLIET : Madame JAY-PASSOT, vous avez demandé la parole.

Mme JAY-PASSOT : Oui, merci. Je crois que sur le contenu du message à faire passer ou de la motion qui serait portée par la composante professionnelle, il y a une vision consensuelle qui est vraiment la perception que cette logique de diminution du plafond d'emplois et de non-compensation de l'intégralité des surcoûts qui peuvent être générés dans le budget de l'EHESP, est en contradiction avec les attentes et l'ambition qui sont demandées à l'École, avec la prise en compte d'un contexte qui a fortement évolué depuis deux ou trois ans, en lien avec la crise, et qui va rester compliqué dans les années à venir.

C'est aussi une forme de contradiction avec les efforts déployés par l'École pour redresser sa trajectoire budgétaire, avec un grignotage de cette marge qui est dégagée qui serait à nouveau enclenché. Nous sommes tous très en phase sur cette inquiétude-là et sur la volonté de donner un signal qui soit un signal puissant à nos autorités de tutelle par rapport à ce positionnement qui est un peu insidieux. Il y a aussi le souhait de pouvoir sécuriser le budget de l'École et de ne pas donner un blanc-seing. Effectivement, la position qui consisterait à surseoir à ce vote pour faire passer ce message fort et voter le budget, si possible avant le 31 décembre, serait sans doute plus percutante qu'une simple abstention. C'est le résultat des échanges que nous avons pu avoir.

Si le message est entendu, cela évitera de gêner le fonctionnement de l'École, et je crois que nous sommes tous extrêmement sensibles à cette dimension et à cette dynamique qu'il ne s'agit pas de freiner. Nous espérons que ce n'est pas le prix à payer pour faire passer nos messages. C'est la position que nous proposerions de manière privilégiée.

Mme JOLLIET : Merci pour ces explications, Laurence. Vous le soulignez bien, dans les négociations c'est un problème de calendrier. Nous sommes certes à quinze jours de la fin de l'année, mais à huit jours des congés, vous le savez bien, et surtout du bouclage par le ministère de la fin de l'année. Ces huit jours sont peut-être un délai qui malgré tout n'est pas très compatible avec la réalité des choses.

Ne pouvons-nous pas imaginer le positionnement d'un Conseil d'administration extraordinaire peut-être un peu décalé début janvier ? Ne pouvons-nous pas nous demander s'il est possible assez vite de nous emparer d'une motion, ou en tout cas, si nous décidons de refaire un Conseil d'administration, de disposer pratiquement à la fin du Conseil d'administration d'aujourd'hui de la motion que vous exprimerez ?

Monsieur TASSO ?

M. TASSO : Oui, merci. Compte tenu des délais qui nous restent d'ici le 31 décembre, il paraît un peu illusoire de s'en tenir à une suspension du vote et à un ajournement. Cela laisserait effectivement un délai très court à l'École pour se retourner vers les ministères. On imagine mal

que la négociation puisse aboutir dans un délai aussi court. Moi, il me semble que s'il doit y avoir un signal fort qui en même temps laisse un délai confortable à la reconvoction du Conseil d'administration, ce ne peut être qu'un vote contre, indépendamment de la question de la motion sur laquelle pourraient s'accorder les membres du Conseil d'administration. Je le dis sans négliger par ailleurs les conséquences qu'une telle décision aurait pour la gestion de l'École. Je pense que personne ne prend cela à la légère. En tout cas, le simple ajournement du vote laisserait un délai bien court à la Direction et à la Présidente pour aller au contact des ministères.

Mme JOLLIET : Merci, Monsieur TASSO. Anne MEUNIER ?

Mme MEUNIER : De toute façon, il faut un vote exprimé avant le 31 décembre. C'est donc aujourd'hui, sauf à surseoir. Je partage ce qui vient d'être dit, le délai est trop court pour l'École et pour vous, Madame la Présidente, pour actionner tous les leviers de manière à avoir une proposition budgétaire différente avant le 31 décembre. Je m'en remets à la sagesse du Conseil d'administration et je pense qu'il faut voter en imaginant la reconvoction du Conseil d'administration au plus tôt dans le courant du mois de janvier de manière à éviter tous les inconvénients d'une telle situation pour l'École, que je conçois parfaitement mais que je mets en balance avec nos responsabilités et celles de la CFDT, en tant qu'administrateurs.

Mme JOLLIET : Merci, Madame. Bien. Monsieur FOUÉRE ?

M. FOUÉRE : Je voulais juste signifier que j'ai des difficultés pour me connecter à la visio Teams avec les administrateurs. J'ai entendu la position des administrateurs. Je pense que nous allons, au niveau de la filière État, en tout cas en ce qui nous concerne, nous syndicats, nous rallier aux administrateurs.

Vu le contexte, je pense que c'est quand même très négatif de la part du ministère. Je mets en balance le contexte actuel avec la situation que cela va créer et j'ai bien conscience que cela va créer des difficultés au niveau de l'École, mais je pense qu'il faut malgré tout envoyer un signal. La crise n'est pas terminée. Il y a des promotions qui vont être de plus en plus importantes. Vous risquez d'avoir des enseignants en moins. Ce n'est pas supportable dans le contexte qui est déjà un peu tendu, comme cela a été dit, sur le volet un peu social. Il y a un suivi qui est en cours, si j'ai bien compris, donc nous n'allons pas prendre de risque.

Cela ne remet pas en cause tout le travail que vous faites au niveau de l'École, tant à la Direction que vous, Madame la Présidente. Nous en avons bien conscience, mais je pense que nous voulons envoyer un signal aux ministères, et notamment au ministère de la Santé, puisque j'ai bien compris que le ministère de la Recherche est probablement prêt à prendre un peu ses responsabilités dans le domaine. Ce que nous demandons, c'est que le ministère de la Santé prenne ses responsabilités. Voilà.

Mme JOLLIET : Bien. Compte tenu de vos retours à l'issue de cette suspension, je propose de mettre le budget au vote.

M. CHAMBAUD : C'est quand même un vote important, donc si vous en êtes d'accord nous vous proposons de faire comme nous l'avons fait pour le vote pour le Directeur des études. Sinon, nous allons avoir du mal à comptabiliser les mains. Pour le coup, c'est un peu paradoxal parce que d'habitude nous demandons aux administrateurs si quelqu'un veut que ce soit anonyme. Là, c'est un peu l'inverse puisque nous vous proposons de le faire par la méthode que nous avons suivie ce matin, ce qui nous permet d'être certains du nombre de votes.

Mme BONNAURE-MALLET : Je souhaiterais juste faire une précision, si vous l'autorisez. Vos deux ministères de tutelle sont solidaires. Merci.

Mme JOLLIET : Merci, Madame BONNAURE.

M. COAT : Nous avons 26 membres du Conseil d'administration présents et 6 procurations puisque par rapport à ce matin, Monsieur PRÉVOTEAU a donné pouvoir à Madame MEUNIER et Michel SAMSON a donné pouvoir à Nicolas SIRVEN.

Mme MEUNIER : Non, si vous le permettez j'ai aussi le pouvoir de Force ouvrière, qui a adressé un message que je viens de relayer à Madame THIEFFRY.

M. COAT: Tout à fait.

M. CHAMBAUD : Nous allons donc le faire en trois fois, avec dans un premier temps les personnes qui sont présentes.

M. COAT: Le résultat du vote est le suivant : il y a 6 voix pour, 17 voix contre et 3 abstentions.

M. CHAMBAUD : Nous passons aux personnes qui ont une première procuration.

Mme AGENEAU : Nous avons 2 voix pour, 3 voix contre et 1 abstention.

M. COAT : Il y a la dernière procuration que vous portez, Madame MEUNIER.

Mme AGENEAU : Cela fait 8 voix pour, 21 voix contre et 4 abstentions. Le budget n'est pas adopté.

M. CHAMBAUD : Avez-vous bien entendu ?

Mme AGENEAU : Le résultat des votes est le suivant. Nous avons 8 voix pour, 21 voix contre et 4 abstentions, donc le budget n'est pas adopté.

M. CHAMBAUD : Madame la Présidente, sauf s'il y a des déclarations, nous pouvons aller au point suivant.

Mme JOLLIET : Avant de passer au point suivant, je vous redis l'intérêt que nous aurions peut-être, indépendamment de l'expression du vote, à disposer d'une motion pour défendre la position de l'École. Nous passons au point suivant.

- *Délégation au directeur pour la conclusion de la concession de restauration sur le campus de Rennes*

Mme AGENEAU : Ce point concerne la proposition qui est faite de donner délégation au Directeur pour la mise en place de la nouvelle concession de restauration. Pour mémoire, lors de la première mise en œuvre de la première concession de restauration en 2017, le Conseil d'administration avait été associé à toutes les étapes de la passation du marché public parce que c'était une première et c'était un sujet assez sensible.

Aussi, cette concession arrive à terme en juillet 2022. Nous estimons que l'externalisation de la gestion de cette prestation reste pertinente et souhaitons procéder à un nouvel appel public à la concurrence pour sélectionner un nouveau concessionnaire. Nous proposons donc au Conseil d'administration de donner délégation au Directeur pour mettre en œuvre et conduire toutes les étapes de la procédure et conclure le futur contrat de concession, ainsi que les avenants ultérieurs.

Voilà, Madame la Présidente.

Mme JOLLIET : Il n'y a pas de demande d'intervention sur ce sujet. Quelqu'un veut-il s'exprimer contre cette proposition ? Quelqu'un souhaite-t-il s'abstenir ? Ce point est donc adopté.

Le CA approuve à l'unanimité la Délégation au Directeur pour la conclusion de la concession de restauration sur le campus de Rennes

- *Commission Technique des Marchés : composition et fonctionnement*

Un document est diffusé.

M. CHAMBAUD : Le point suivant est présenté par William. C'est sur la commission technique des marchés.

M. SABIRON : C'est un point qui fait écho, qui reprend et complète les discussions qui sont déjà intervenues dans un Conseil d'administration précédent. C'est purement technique. Nous avons une commission technique des marchés qui est en fait l'organisation par laquelle nous appuyons et sécurisons nos processus d'achat, et à laquelle nous soumettons un certain nombre de procédures de marché sur des montants importants. Nous avons évoqué ce sujet-là.

L'idée est la suivante, et cela va compléter par rapport à la dernière présentation. C'est de préciser le fait que le fonctionnement de cette commission technique des marchés répond à un règlement intérieur qui lui est propre, ce qui nous permet d'avoir une certaine souplesse, et c'est ainsi que nous l'avons ajusté lors du dernier Conseil d'administration pour avoir plus de souplesse et de réactivité dans son fonctionnement. C'est simplement pour préciser cela.

Ensuite, le deuxième point est important pour nous. C'est qu'il y a la nécessité d'avoir une désignation parmi les membres du Conseil d'administration pour siéger au sein de cette commission. Précédemment, nous n'avions pas rempli l'ensemble des membres. Il nous manquait notamment un membre suppléant. C'est Monsieur Thomas DEREGNAUCOURT qui rejoindrait cette commission.

C'est pour vous présenter ces éléments techniques, pour que l'on puisse compléter ce qui avait été présenté précédemment, tout simplement.

Mme JOLLIET : Quelqu'un veut-il s'exprimer sur ce point ? Je n'ai pas l'impression. Quelqu'un souhaite-t-il voter contre la proposition faite ? Quelqu'un souhaite-t-il s'abstenir ?

📖 Le CA approuve à l'unanimité les modalités de fonctionnement et la composition Commission Technique des Marchés (CTM)

6. PROJET UNIVERSITE DE RENNES (UNIR) : VALIDATION DU POSITIONNEMENT DE L'EHESP PAR RAPPORT AU FUTUR ÉTABLISSEMENT PUBLIC EXPERIMENTAL (EPE)

Un document est diffusé.

Mme JOLLIET : Le point suivant concerne le projet UniR.

M. CHAMBAUD : Le projet UniR est le processus actuel de structuration du site rennais, qui concerne donc les sept établissements que vous voyez, à savoir notre École, l'École de Chimie de Rennes, l'École normale supérieure de Rennes, l'INSA de Rennes, Sciences Po et les deux universités Rennes 1 et Rennes 2.

Nous avons déjà franchi une étape qui était la signature d'une convention de coordination territoriale. Cette convention de coordination territoriale a été signée à la fin de l'été, et elle était simplement la formalisation de la dynamique que nous avons enclenchée entre les sept établissements.

Par contre, le sujet qui restait et qui reste actuellement est de savoir comment l'on peut faire émerger une grosse structure de recherche et de formation sur les sites rennais, et qui soit visible à l'échelle internationale, une structuration que l'on retrouve dans tous les sites universitaires en ce moment.

S'agissant des établissements qui sont concernés, vous voyez qu'il y a pour l'instant une construction avec trois dynamiques :

- les établissements qui sont actuellement membres de la convention de coordination territoriale, donc les sept dont je viens de parler ;
- les établissements qui sont associés surtout dans le cadre de projets particuliers, avec :
 - o d'un côté quelque chose d'un peu à part, l'implication des organismes de recherche, CNRS, INRAE, Inserm, Inria ;
 - o un certain nombre d'établissements d'enseignement supérieur et de recherche qui peuvent participer ou non à des projets particuliers, et lorsque j'ai parlé du projet ExcellencES, on a ces établissements qui en font partie, donc Agrocampus Ouest, Centrale Supélec, l'ENSAI ;
 - o d'autres établissements qui d'une manière ou d'une autre participent à la dynamique, bien entendu le CHU, mais aussi des structures comme l'Anses, qui a un laboratoire près de Rennes.
- le troisième environnement, qui est celui d'autres établissements partenaires qui pourraient nous rejoindre, comme l'école d'architecture ou d'autres structures, qui sont peut-être un peu plus loin mais qui peuvent elles aussi être intéressées pour devenir partenaires sur des projets particuliers.

Nous avons déjà mis en place, dans le cadre de la convention de coordination territoriale, des projets structurants. Par ailleurs, nous avons commencé à organiser UniR sur des compétences, avec les sept objectifs stratégiques qui sont des objectifs que l'on retrouve partout : recherche, formation, vie étudiante, valorisation et entrepreneuriat, international, responsabilité sociétale et environnementale, et numérique.

Nous avons travaillé sur deux axes transversaux sur la documentation et la politique culturelle, et nous avons réalisé un travail sur la coordination des outils et moyens, notamment sur toutes les fonctions support et soutien.

Cette dynamique a commencé à donner un certain nombre de résultats, avec soit des réponses positives à des appels à projets, soit des initiatives qui ont été prises. Vous avez ici la liste. Je ne vais pas la détailler, mais ce sont à la fois :

- des appels à projets dans le domaine de la formation et de la pédagogie ;
- mais aussi un certain nombre de projets qui ont été couronnés, notamment dans le cadre des écoles universitaires de recherche ;
- des éléments qui sont mis en place tels qu'une signature scientifique commune, un campus de l'innovation ;
- et la mutualisation des moyens, avec le centre de mobilité internationale qui existe maintenant depuis plusieurs années sur Rennes, des projets de catalogue commun entre les bibliothèques et une bourse à la mobilité des personnels que l'on a expérimentée, y compris dans notre École.

La gouvernance actuelle est celle que vous voyez là, avec le Conseil des membres, un Comité des DGS qui est très actif, Marion pourrait en parler, et des comités de pilotage sur chacun des sept axes que j'ai cités tout à l'heure.

Nous avons un Bureau avec actuellement la présidence de l'université Rennes 1, et une école et l'université Rennes 2 qui font partie de ce Bureau, mais toutes les décisions se prennent au sein du Conseil des membres.

Sur la gestion et le suivi, pour l'instant nous avons des moyens qui sont mis à disposition, mais comme il n'y a pas de structure juridique ils sont mis à disposition à partir de ressources qui sont affectées dans une des deux universités pour l'instant.

La démarche dans laquelle nous sommes actuellement, et c'est la raison pour laquelle nous revenons vers le Conseil d'administration, c'est qu'il nous est demandé de nous positionner par

rapport à la mise en place d'un établissement public expérimental (EPE) dans le cadre de cette structuration et dans le cadre du contrat de site.

Il est demandé à chaque établissement de pouvoir se positionner d'ici la fin de l'année, avec derrière l'objectif de créer un établissement public expérimental dont les statuts devraient pouvoir passer dans chacune des structures qui sont favorables à cet établissement public expérimental pour le mois de juin de cette année.

Les ambitions de l'EPE, c'est ce que l'on retrouve un peu partout dans tous les sites. C'est d'avoir une grande université qui soit connue et reconnue, d'encourager un certain nombre de synergies, et du coup d'avoir une dynamique positive en soutien à tous les projets qui peuvent naître de l'EPE ou de ses partenaires, parce que c'est ainsi que les dynamiques territoriales deviennent visibles et lisibles désormais.

Ce que nous souhaitons, à l'École, c'est un peu particulier. Jusqu'à présent, notre optique était de dire que vues les spécificités de l'École, celle-ci ne pourrait pas rentrer dans l'établissement public expérimental de par ses spécificités, à savoir le fait que nous soyons sous double tutelle, le fait que nous ayons une mission d'école de service public, le fait que nous soyons la seule école de santé publique en France, et par notre dimension nationale et internationale. Il y a le fait aussi que nous ayons des structures particulières.

Or, ce que nous sommes en train de voir, pour vous indiquer où nous en sommes au niveau des sept membres fondateurs d'UniR, c'est que l'université Rennes 1 et l'ENS de Rennes ont clairement dit qu'elles voulaient construire un EPE. L'École de Chimie de Rennes et l'IEP de Rennes sont en train de discuter pour rentrer dans cet établissement public expérimental. Par ailleurs, l'université Rennes 2 a clairement dit qu'elle souhaitait ne pas rentrer dans le processus pour l'instant, et être uniquement associée à l'EPE, et l'INSA de Rennes également.

La proposition que l'on fait au niveau du Conseil d'administration, et c'est ce que nous avons discuté aussi avec nos partenaires, est de dire qu'il est peut-être important pour nous d'avoir un temps de réflexion à l'École, parce que les autres écoles qui sont en train d'entrer dans l'établissement public expérimental sont en train d'entrer avec une extrêmement large autonomie à l'intérieur de l'EPE. C'est-à-dire que les trois écoles, visiblement, souhaitent garder leur personnalité morale et juridique, souhaitent garder une très forte autonomie sur leur budget, souhaitent garder aussi une autonomie sur leurs modalités de développement, et notamment sur des créations de postes ou d'autres choses de ce type.

Par conséquent, dans ce contexte-là, on fait très clairement un appel du pied à l'École en disant « cela aiderait à construire la lisibilité du site d'avoir l'EHESP qui rentre dans cet établissement public expérimental ». Les éléments précis ne sont pas du tout encore suffisamment travaillés. C'est-à-dire que l'on ne sait pas quels vont être les éléments, puisque la construction des statuts va se faire entre maintenant et le mois de mars.

La proposition que nous voulions faire au Conseil d'administration est de surseoir à la décision pour le mois de décembre, en accord avec nos partenaires, pour donner une décision finale plutôt au mois de mars, ayant eu le temps d'approfondir quels sont les tenants et aboutissants de chacune des positions, d'être soit composante de l'EPE, soit d'être, comme nous le souhaitons avant, associés à l'EPE, pour peut-être ne pas rater une opportunité que pourrait être pour l'École d'être finalement partie prenante de cette structuration qui devra discuter dans le cadre du prochain contrat de site.

J'ai été un peu rapidement pour essayer de regagner un peu de temps, mais la proposition, en accord avec la Présidente, serait donc de demander au Conseil d'administration de me donner mandat jusqu'au mois de mars pour mieux explorer et mieux approfondir les éléments sur la position définitive que l'École doit avoir par rapport à cet établissement public expérimental, et vous donner plus d'éléments sur ce que signifierait le fait de rentrer dans l'établissement public expérimental comme composante, ou de rester sur la position que nous souhaitons avoir au départ, et donc d'être associés à l'établissement public expérimental.

Mme JOLLIET : Merci, Laurent, pour cette présentation. Je voudrais rebondir pour exprimer ce que je ressens comme éléments clés dans ce débat. L'appartenance à un établissement expérimental permet la participation à la construction de projets de formation et de recherche qui peuvent rentrer dans la réponse à des appels à projets, avec des financements à la clé, intéressants à obtenir. C'est un point positif, en termes budgétaires bien sûr, mais aussi en termes de visibilité nationale et internationale pour l'École.

À côté de cela, il faut être très vigilant à ce à quoi nous nous engageons. Comme sont en train de se débattre et seront bien sûr gravés dans le marbre et dans les statuts, la position des écoles quant à leur personnalité morale, celle quant à l'autonomie de leur budget, à la possibilité que les personnels ne se sentent pas dépossédés de leur spécificité d'école, puisque c'est tout le problème d'appartenance à un grand groupe que de garder une certaine autonomie, ce sont des points qu'il faut bien réfléchir.

Il y a d'un côté cet aspect qui est assez motivant de développement, mais il y a aussi certains sujets sur lesquels l'EHESP peut être mise en difficulté par rapport à ses travaux déjà entrepris au niveau national, et où il faut peut-être être à côté qu'elle garde son autonomie et son aspect « au-dessus de la masse », dans sa spécificité en santé publique au niveau français. Je le ressens comme cela.

Je suis très partagée et je trouve que ce temps de réflexion complémentaire, ce n'est pas tant du temps supplémentaire perdu, mais le temps de voir évoluer les statuts et les discussions entre les différents partenaires qui discutent ces points avec Rennes 1 et l'ENS.

M. CHAMBAUD : Il y avait une demande de parole de Madame MEUNIER.

Mme MEUNIER : Je vous remercie, Madame la Présidente, car mon avis était aussi sur ce point. J'en suis désolée, d'habitude, depuis plusieurs séances du Conseil d'administration, je suis plutôt en phase avec les propositions qui sont faites au Conseil d'administration, mais là, pour le coup, le projet UniR nous a toujours été présenté comme un sujet qui ne dépassait pas le stade de l'association.

J'entends les points de convergence et les synergies possibles, mais l'École a une spécificité qui est celle d'être une école d'application pour la formation initiale des fonctionnaires de la fonction publique hospitalière et de l'État et je crains, tout comme pour les GHT dans la fonction publique hospitalière, qu'il y ait une dissolution de son autonomie dans ce grand ensemble. Mon avis est particulièrement réservé, mais je vais écouter ce que les autres membres du Conseil d'administration ont à en dire avant de me déterminer.

Mme JOLLIET : Merci, Madame. Monsieur LE RAT ?

M. LERAT : C'est juste pour une question de compréhension. Madame la Présidente, avec l'expérience que vous avez de l'EPE à Nantes, peut-être que vous allez pouvoir nous éclairer et nous conseiller, comme vous venez de le faire à l'instant. Si j'ai bien compris, au niveau de l'établissement public expérimental, on a trois niveaux. C'est-à-dire qu'il y a un premier niveau où l'on va être dans une fusion, c'est-à-dire Rennes 1, l'ENS et l'École de Chimie.

M. CHAMBAUD : Non.

M. LERAT : Ce n'est pas cela ? Il n'y a pas de fusion ? Il n'y a donc que deux niveaux, et pas trois. J'avais cru comprendre qu'il y avait un premier niveau avec une fusion, puis un niveau avec de l'association, et dans les discussions que nous avons pu avoir en interne à l'École, qu'il y avait un troisième niveau entre les deux, où l'on n'était pas associé ni fusionné, mais entre les deux. En fait, il n'y a toujours que deux niveaux. C'est là où pour moi ce n'était pas très clair.

Mme JOLLIET : C'est très difficile de répondre. Je réponds à votre interpellation. Il y a autant de situations que d'EPE, puisque la construction de la gouvernance de l'EPE est un chantier qui est l'un des chantiers prioritaires dans le dépôt du dossier. C'est bien au sein des

délibérations qui existent entre les différents membres qui sont sollicités au tour de table que les choses se jouent, Laurent Chambaud a tout à fait raison de vouloir participer plus avant aux débats pour mieux savoir ce qui sera impliqué.

C'est dans ce périmètre que vont, pas à pas, se construire les statuts qui seront inscrits dans le décret de création. Tout ce temps de constitution des statuts est absolument essentiel, et au cours de ces débats, on voit se profiler l'adhésion et les partenariats qui peuvent se créer. Il y a énormément de champs sur lesquels les diverses positions s'affrontent. On a évoqué tout à l'heure la personnalité morale et les problèmes budgétaires, mais on va avoir l'autonomie sur le plan de la RH, la signature des diplômes, le sentiment d'appartenance, avec un nouveau nom d'établissement. C'est-à-dire que l'École devra s'appeler UniR EHESP, par exemple. J'invente, et justement je ne sais pas ce qui sera décidé, mais il y a tout un tas de sujets qui vont se débattre pas à pas. Il n'y a pas de règle. C'est une longue construction patiente, et il faut être dans les débats pour savoir ce qu'il en est. Se décider trop tôt peut donc être risqué.

M. LERAT : Merci à vous pour l'éclairage.

Mme JOLLIET : Je pense que les échanges avec les membres du Conseil d'administration sont absolument capitaux pour pouvoir prendre la bonne décision.

M. CHAMBAUD : Ce que je peux ajouter et compléter, y compris pour qu'il n'y ait pas de mauvaises interprétations, c'est que lorsqu'il y avait l'idée de fusion, c'était la fusion des deux universités. L'université de Rennes 2 a fait un choix clair à ce niveau-là.

Après, ce qui est en train de se discuter, c'est l'arrivée d'écoles qui vont être des composantes de l'établissement avec, et c'est cela que l'on ne sait encore pas très bien, une volonté de ces écoles, en tout cas, de garder leur personnalité morale et juridique, de garder un contrôle sur leur budget, et de garder aussi un contrôle sur leurs ressources humaines.

Tout cela va se discuter et se négocier dans les deux mois qui viennent, et si nous nous déterminons aujourd'hui pour dire que nous souhaitons être associés, nous ne participerons pas à cette discussion, ce qui est normal. Si par contre nous laissons les jeux ouverts, nous pouvons participer à la discussion, ce qui ne présume pas de la position finale qu'aura l'EHESP au mois de mars, qui pourra être, pour répondre aussi à Madame MEUNIER dans ce contexte-là, de rester sur la position que nous avons auparavant ou, si nous avons un certain nombre d'éléments vraiment très positifs et rassurants par rapport à ce que cela peut apporter pour l'École, de dire dans quelles conditions l'École peut y adhérer.

J'en profite pour le dire pour Madame MEUNIER, nous ne sommes pas une école d'application. Nous sommes un grand établissement d'enseignement supérieur qui a une mission de service public, à laquelle nous tenons effectivement beaucoup, mais nous sommes malgré tout un grand établissement d'enseignement supérieur.

Mme JOLLIET : Merci. Monsieur LAFORÊT ?

M. LAFORÊT : Il y a juste quelque chose qui m'a traversé l'esprit. Peut-être que c'est une grosse bêtise, mais ne serait-il pas possible que ce soit une entité qui rejoigne UniR et non pas l'ensemble de l'École ? N'est-il pas possible d'avoir une structure, comme vous avez créé une structure pour la partie internationale, dont je ne sais plus le nom ? Ne peut-on pas avoir ce type d'entité qui rejoigne UniR et que l'École reste extérieure, pour profiter des appels à projets ? C'est peut-être une bêtise que je raconte, sûrement.

M. CHAMBAUD : Je vais répondre rapidement. Dans le contexte actuel, on demande aux établissements de se positionner. Il faut donc que les établissements se positionnent d'une manière ou d'une autre. Après, si nous prenons la décision d'être associés, cela ne nous empêche pas de participer à des réponses à des appels à projets, puisque c'est ce qui a déjà été fait, donc nous pouvons très bien le faire. Ce que l'on ne maîtrise pas encore actuellement, c'est la question de savoir quelle va être la dynamique de l'établissement public expérimental,

et comment il va, d'une certaine manière, occuper la scène y compris par rapport aux discussions et aux négociations qu'il y aura sur le contrat de site.

M. LAFORÊT : Merci.

Mme JOLLIET : Anne MEUNIER ?

Mme MEUNIER : Merci, Monsieur le Directeur, de m'avoir répondu et reprise. J'ai dit « aussi », et vous savez, Monsieur le Directeur, que je défends votre École dans la conception qui est la sienne aujourd'hui, et c'est heureux que cette évolution ait eu lieu, mais je pense que je n'ai pas besoin de me justifier.

Ceci dit, ma question essentielle est faite de mon expérience des GHT, qui sont des regroupements d'établissements qui conservent leur entité juridique, et qui conservent leurs responsabilités, la responsabilité légale, la maîtrise de leur budget indépendamment du GHT, la maîtrise de la gestion des ressources sous certaines conditions, mais qui n'ont plus la maîtrise de la stratégie, et cela me gêne.

Ok, j'entends bien votre réponse pour dire que si nous nous déclarons comme associés dès à présent nous échappons aux discussions qui pourraient apporter une plus-value à l'École, une image particulière à l'École, je le comprends, et je vous remercie de m'avoir dit que participer aux discussions pour dépasser le stade de l'association permettait de revenir vers le Conseil pour prendre une décision. Cependant, je souhaite que soit inscrit au procès-verbal que nous souhaitons toutes les garanties pour que l'École garde la plénitude de son autonomie, y compris sur sa stratégie, et qu'elle puisse en outre profiter d'une synergie et donc d'une plus-value pour son existence au sein d'UniR.

Je vous remercie.

Mme JOLLIET : Madame JAY-PASSOT ?

Mme JAY-PASSOT : Merci de nous présenter aussi précisément ces éléments. La question du positionnement de l'École par rapport à UniR est une question extrêmement importante, stratégique, qui va engager fortement l'École pour les années à venir, et va finalement avoir un impact sur son positionnement local, mais aussi potentiellement national, voire international. Je crois que nous mesurons tous l'équilibre très délicat qu'il faut trouver dans ces synergies à plusieurs niveaux.

Effectivement, le positionnement que vous proposez est celui d'un temps de prudence supplémentaire par rapport à l'idée d'une association qui était plutôt portée jusqu'à présent comme une quasi-évidence. Si on nous donne ce temps-là pour mesurer tous les impacts des différents scénarios, cela ne me pose pas de problème, prenons ce temps-là, mais comme nous avons eu l'occasion de le dire, nous serons très attentifs à la question de l'autonomie de l'École et à sa visibilité et son positionnement dans ce périmètre, qui est un périmètre qui dépasse pour pas mal d'aspects l'approche de site, même si elle reste évidemment très importante.

Il faut que nous puissions avoir tous les éléments permettant d'avoir le positionnement le plus adéquat.

Mme JOLLIET : Merci pour ce point de vue. S'il n'y a plus de prises de position, nous allons voter parce que nous devons délibérer sur ce point.

M. CHAMBAUD : La proposition que l'on vous fait, me semble-t-il, est assez claire puisque ce que l'on demande au Conseil d'administration, c'est de donner mandat au Directeur pour approfondir les réflexions sur le positionnement de l'École, entre établissement composante ou établissement associé. C'est une réponse aussi à Madame JAY-PASSOT et à Madame MEUNIER. L'idée n'est pas du tout de changer de position. C'est simplement d'explorer si le fait d'être dans la dynamique de l'EPE est possible et souhaitable ou non, tenant compte de

tout ce que vous avez dit, y compris de la pleine autonomie de l'École dans sa réflexion stratégique.

Mme JOLLIET : Très bien. Nous allons passer au vote. Quelqu'un est-il contre ? Quelqu'un souhaite-t-il s'abstenir ? À l'unanimité, nous autorisons notre Directeur à participer aux débats futurs.

📖 Dans la perspective de la construction d'un établissement public expérimental (EPE) sur le site rennais, le Conseil d'Administration donne mandat au directeur de l'EHESP pour approfondir les réflexions sur le positionnement de l'École, entre établissement composante ou établissement associé du futur EPE.

7. RESSOURCES HUMAINES

- *Politique d'intéressement dans le cadre des activités de recherche*

Un document est diffusé.

M. CHAMBAUD : Le premier point ressources humaines porte sur la politique d'intéressement. C'est Marie RENAULT qui va le présenter, avec Marion GANIVET.

Mme RENAULT : Nous avons trois points ressources humaines à l'ordre du jour. Je présenterai les deux premiers, et Marion GANIVET présentera le troisième.

Le premier est la politique d'intéressement dans le cadre des activités de recherche. Il me semble utile de commencer par placer la présentation qui va suivre dans le panorama plus large de la politique de rémunération de l'École qui vous a été présentée en octobre dernier.

Pour rappel, il y avait le régime indemnitaire des personnels fonctionnaires de catégorie A enseignants-chercheurs, les grilles et primes des contractuels, hors enseignants-chercheurs, la grille et les primes des enseignants-chercheurs contractuels, les primes spécifiques aux enseignants-chercheurs universitaires (la PRES, la PEDR), des primes qui vont d'ailleurs probablement évoluer, des projets de décret circulant en ce moment, mais aussi le paiement des comptes épargne temps. Voilà la diversité des possibilités de rémunération et de prime appliquées aujourd'hui à l'EHESP.

Lors de cette même séance d'octobre dernier, Marion AGENEAU vous a présenté l'actualisation du référentiel d'équivalence horaire des enseignants-chercheurs, qui laisse une très large part aux activités pédagogiques, mais qui intègre aussi dorénavant des décharges d'activités pour des projets ou des responsabilités de recherche. Ces activités cumulées, enseignement et recherche, ont permis à titre d'exemple de verser des heures complémentaires à plus de la moitié des enseignants-chercheurs de l'École en 2021.

En complément de ces modalités qui sont déjà parfaitement réglementaires, il existe un dispositif, déployé dans des établissements d'enseignement supérieur, qui repose sur un décret dont je vais vous parler, un décret de 2010 qui n'a jamais été mis en œuvre à l'EHESP. Je vous propose de l'aborder comme une ouverture complémentaire, mais très marginale dans cette politique de rémunération globale, et en aucun cas ce décret ne peut répondre aux attentes fortes et légitimes des personnels de recherche, des chercheurs, en termes de rémunération, en termes de pérennité de leur emploi. Ce n'est pas l'objet. Ces questions-là sont d'envergure nationale, et l'EHESP ne peut pas les résoudre. Il me semblait important de resituer ce dispositif à sa mesure, à sa taille, dans l'ensemble de ce qu'est aujourd'hui la politique de rémunération dans l'École.

Pour commencer, je fais un rappel du cadre juridique. Cette politique d'intéressement, dans le cadre des activités de recherche, existe dans l'enseignement supérieur et a été introduite par la loi dite LRU. Elle a été intégrée dans l'article qui est mentionné ici du Code de l'éducation. Elle a été prévue spécifiquement par un décret du 7 juin 2010 qui, je reprends le libellé puisqu'il est important, fixe les modalités de l'intéressement des personnels de certains établissements

publics relevant du MESRI pour service rendu lors de la participation à des opérations de recherche scientifique ou de prestations de service. Une circulaire ministérielle est venue apporter beaucoup de précisions, puisque le décret est assez bref, assez peu précis, et la circulaire ministérielle de 2017 a apporté beaucoup d'éléments de compréhension et de cadrage.

Voilà le cadre juridique de ce qu'est ce décret.

Pour être déployé, ce décret du 7 juin 2010 doit préalablement être précisé dans le cadre d'un dispositif présenté pour avis au Comité technique et validé par le Conseil d'administration. C'est pour cela que nous vous le présentons aujourd'hui. Je vous donnerai, à la fin de la présentation, le vote du Comité technique puisque nous avons présenté ce projet le 6 décembre dernier au Comité technique. Bien que ce ne soit pas un formalisme obligatoire, nous avons souhaité présenter ce dispositif au Conseil scientifique, et vous le verrez plus loin, nous l'associons non pas à titre de principe en amont de son déploiement, mais aussi dans l'instruction ultérieure des dossiers. J'y reviendrai.

Le Conseil d'administration valide les critères d'attribution par opération, les modalités et le montant maximum de l'intéressement individuel. Il s'agit non pas d'intéressement collectif, mais le Conseil d'administration doit donner un montant maximum individuel annuel par projet, qui constituera donc une limite que l'on ne pourra pas dépasser. C'est donc en amont, c'est ce que nous faisons aujourd'hui.

S'agissant des caractéristiques de ce décret de 2010, il permet un intéressement dans le cadre de la préparation, de la réalisation, de la gestion d'opérations de recherches, d'études, d'analyse, d'expertise, aux termes de contrats ou conventions passés par eux. Par « eux, » ce sont les personnels de recherche qui sont visés.

L'intéressement est possible sur opération achevée. Le projet en lui-même peut être décliné en plusieurs opérations pour autant qu'une opération corresponde à un jalon, et un jalon qui doit être évalué par des résultats. Ce n'est pas parce qu'un projet de recherche se déroule sur cinq ans que l'intéressement n'interviendrait qu'au bout de cinq ans, si ce projet a été découpé en plusieurs phases.

Il faut que le financeur du projet de recherche ait explicitement autorisé la possibilité d'un intéressement individuel et collectif. Cela doit donc être inscrit dans la convention de financement. L'intéressement peut être individuel ou collectif, et là il y a une précision importante. C'est qu'il peut être versé à des agents exerçant des fonctions en lien avec la recherche. Une circulaire de 2017 dit explicitement que les personnels BIATSS et les doctorants, les personnels de gestion, peuvent être concernés. Tout à l'heure nous avons parlé de la PRES, de la PEDR, des heures complémentaires, qui sont une forme d'intéressement à l'exercice professionnel. Seuls les enseignants-chercheurs sont concernés par ces primes. Là, l'intéressement peut se porter sur l'ensemble de l'équipe qui a une intervention directe dans le projet de recherche. Il y a quand même cette mention d'« intervention directe ».

Le montant maximum de l'intéressement individuel et/ou collectif ne peut excéder 50 % du montant disponible après bilan dépenses/recettes, c'est-à-dire 50 % de la marge. Cette marge doit être validée par l'agent comptable. C'est un bilan par contrat et par opération si le contrat est coupé en plusieurs opérations. Là aussi, il y a un encadrement financier directement lié à la marge constatée sur le projet de recherche. Pour information, les activités peuvent entrer dans les obligations de service des enseignants même s'ils bénéficient d'un intéressement. Ce n'est pas incompatible. Cela aussi, la circulaire le dit explicitement.

Pour terminer la présentation du cadre juridique, un rapport annuel est présenté par le Directeur en Conseil d'administration, pour autant qu'il y a eu exploitation de cette formule dans l'année, qui précise par opération le montant des sommes attribuées et le nombre de bénéficiaires.

À l'EHESP, nous proposons une expérimentation. En première étape, nous proposons que le dispositif soit expérimenté pour les chaires, dans l'objectif de rendre les rémunérations plus attractives, d'attirer le meilleur profil, de mobiliser l'équipe autour du projet et de retourner une forme d'intéressement financier aux équipes alors que le texte, si vous vous en souvenez, est plus large que le fait de s'intéresser simplement aux chaires, puisque ce sont tous les contrats de recherche s'ils le permettent, puisque beaucoup de contrats de recherche ne permettront pas qu'il y ait un intéressement. Dès lors que ce sont des financements publics, il n'y aura pas de possibilité d'intéressement. C'est aussi cela qui a fait débat en interne dans l'École.

Après évaluation faite devant le Conseil d'administration, et il faudra revenir vers le Conseil d'administration si c'est le cas, ce dispositif pourra être étendu aux contrats de recherche, en sachant que bien peu dégagent une marge financière positive. C'est ce que je viens de dire.

Les propositions d'intéressement seront proposées par les porteurs de chaire, puisque là c'est une expérimentation sur les chaires. Pour rappel, nous avons deux chaires actives et deux chaires qui se profilent. Ces propositions seront soumises à l'avis de la Direction de la recherche et du Conseil scientifique restreint, puisque là nous serions sur des dossiers nominatifs, avant transmission au Directeur pour décision. Ce point permet de garantir qu'il y ait une transparence sur les décisions qui seront prises par la suite par le Directeur, et que ce ne soit pas vécu comme un dispositif un peu opaque, la « cagnotte de la recherche », la « caisse noire de la recherche ». Le dispositif sera transparent.

Pour terminer, avant de répondre à vos éventuelles questions, je vous informe du vote du Comité technique. Le Comité technique, le 6 décembre, a voté comme suit : 4 voix contre, 3 abstentions, 1 voix pour. C'est donc pour moitié un vote contre, et pour moitié une abstention et un vote favorable, ce qui nous autorise à porter le dossier devant vous aujourd'hui pour échange et avis.

Mme JOLLIET : Merci beaucoup pour cette présentation. Le dossier est ouvert à la discussion. Monsieur ANDRÉ ?

M. ANDRÉ : Merci, Marie, pour cette présentation. Nous notons bien l'intérêt que peut avoir une rémunération complémentaire pour booster la recherche et mieux rémunérer et valoriser les enseignants-chercheurs. Cela dit, au niveau des enseignants-chercheurs de cette École, et aussi d'un certain nombre d'ingénieurs, nous sommes assez réservés sur cette expérimentation parce que comme vous l'avez dit, elle se limite aux titulaires de chaire alors que nous avons une recherche qui est portée par des équipes qui vont bien au-delà des chaires.

Le fait d'introduire des rémunérations additionnelles, principalement probablement aux titulaires de chaire, et de laisser de côté les autres équipes qui ont parfois des dynamiques tout aussi actives en matière de recherche, pourrait poser un problème d'équité si ce projet se mettait en place. Cela pourrait peut-être créer des tensions un peu inutiles, si l'on considère que par ailleurs, l'École dispose de grilles de rémunération que je ne qualifierai pas d'exceptionnelles, mais quand même relativement attractives lorsqu'on considère la partie haute des rémunérations possibles des enseignants-chercheurs et surtout des ingénieurs de recherche qui, avec le jeu des primes, peuvent prétendre à des rémunérations quand même relativement substantielles.

J'ai bien noté, et c'est peut-être aussi l'intérêt du projet, que ces primes pourraient toucher l'ensemble du personnel attaché à cette recherche, et pas simplement les titulaires mais aussi les ingénieurs et les personnels qui interviennent sur des bases plus administratives, mais il n'empêche que la différenciation de traitement entre les équipes peut créer des tensions.

Je termine en prenant l'exemple du département des sciences humaines et sociales. Cela a un peu diminué, mais il y a quelques années nous avons une quarantaine de personnes qui travaillaient sur ressources propres. Il y avait des chaires, il y avait des équipes de recherche aussi dynamiques qui n'étaient pas impliquées dans des chaires, qui dégageaient également des marges pour certaines d'entre elles, et je vois mal comment l'on aurait pu réserver aux

chaires la prime envisagée dans le projet. Voilà. C'est un écho que je vous donne. Je crois qu'il a été aussi un peu évoqué dans le cadre du Conseil scientifique sur le ressenti possible des enseignants-chercheurs, des ingénieurs de recherche et d'ingénieurs d'études, parce que j'ai eu l'occasion de discuter avec un certain nombre d'entre eux sur ce projet.

Mme JOLLIET : Merci. Monsieur TASSO ?

M. TASSO : Mon intervention se situera un peu dans le prolongement. Même si vous n'avez pas forcément détaillé le sens des votes et des positions qui ont pu être prises en Comité technique, effectivement c'est le caractère assez restreint de l'expérimentation aux seuls titulaires d'une chaire qui a pu poser problème à certains représentants du personnel, en sachant que cet intéressement vient s'ajouter par ailleurs à une multitude de dispositifs qui ont fortement individualisé une partie des rémunérations accessoires ces dernières années. Je pense notamment aux personnels État, avec notamment, si j'ai bien compris, une pratique du complément indemnitaire du CIA pour les personnels fonctionnaires qui prévoit une variabilité assez importante à l'EHESP, ce qui n'est pas forcément le cas de tous les services et établissements publics à l'échelle du ministère.

Là, on viendrait ajouter un système d'intéressement qui individualiserait encore davantage les rémunérations et qui creuserait les inégalités. Je partage tout à fait ce qui vient d'être par Monsieur ANDRÉ sur le fait qu'il y a d'autres personnels qui participent à la recherche. Si cette expérimentation s'était étendue plus largement à l'ensemble des personnels impliqués dans un projet de recherche au niveau d'une chaire, nous aurions pu l'accueillir différemment. Pour ce qui me concerne, en cohérence avec la position qu'ont pu adopter les représentants du personnel CGT au Comité technique de l'École, je voterai contre.

Mme RENAULT : Monsieur TASSO, nous pouvons vous répondre quand même sur le CIA. Au sein de l'EHESP, il est extrêmement encadré, avec une somme très limitée, et généralement octroyé aux personnes qui ont suppléé des absences, etc. C'est lié à l'École, cela ne concerne pas les enseignants-chercheurs, et c'est 10 000 euros sur l'année pour les 450 agents de l'École, pour une quinzaine d'intérim et de remplacements de collègues absents plus de deux mois. Voilà le CIA de l'École.

Mme JOLLIET : Monsieur SIRVEN ?

M. SIRVEN : Merci, Madame la Présidente. En tant que titulaire de chaire, je voulais faire valoir aussi mon point de vue sur ce qu'est une chaire à l'EHESP et sur le fait que ces dispositifs existent par ailleurs dans d'autres établissements, notamment dans des universités parisiennes, où ces dispositifs ont vu le jour suite à une double contrainte dont on a parlé. La première est le fait que le point d'indice n'a pas été relevé depuis une dizaine d'années, et que nous perdons donc en pouvoir d'achat, ce qui concerne évidemment tout le monde. Il y a donc des solutions qui sont proposées, qui sont en effet individualisées, mais qui, comme on l'a présenté précédemment, permettent également de redistribuer une partie de ces financements.

Mme JOLLIET : Nous ne vous entendons plus, Monsieur SIRVEN...

M. SIRVEN : Le financement des chaires est certes une façon inégale de faire, mais je suis prêt à ouvrir la question des inégalités à l'École, et en tant qu'universitaires nous ne sommes pas non plus les mieux lotis sur ces questions, et cela appelle de toute façon à ce qu'il y ait des données un peu factuelles pour que l'on puisse poser des avis. Je pense que pour l'instant, sur des impressions, il est difficile d'avoir des avis sur l'inégalité à l'École, et on a quand même un dispositif qui permet de donner un peu de souffle.

La deuxième idée est que ces dispositifs existent par ailleurs dans les universités, notamment parisiennes, comme je l'ai expérimenté à Descartes ou à Paris Dauphine. Ce sont des dispositifs qui sont spécifiques aux chaires dans un premier temps, c'est le cas à l'École, et il y a une raison pour cela. C'est que les chaires ne sont pas des projets de recherche habituels.

C'est-à-dire que les chaires qui sont portées à l'École, les deux qui existent et les deux qui sont à venir, sont des chaires qui sont en relation avec le monde professionnel, qui ne sont pas des projets de recherche purs ou académiques, et qui donc nécessitent un travail supplémentaire de l'équipe, à l'intérieur de la chaire, qui est un travail de coordination et de production scientifique appliquée, qui n'est pas valorisable par exemple dans mon cas directement par le Conseil national des universités, donc qui ne concoure pas directement à mon évolution de carrière.

Dans ce cadre-là, il y a donc un effet sacrificiel des porteurs de chaire pour rapprocher les chercheurs des professionnels. Par conséquent, l'indemnisation, qui est en général assez faible de toute façon, sert à compenser cet effort supplémentaire des chercheurs vers le monde professionnel, qui, me semble-t-il, pour une École comme l'EHESP, qui n'est peut-être pas une école d'application mais qui a des liens assez forts avec les professionnels, nécessite que l'apartheid entre chercheurs et experts soit démantelé.

Je vous remercie.

Mme JOLLIET : Merci, Monsieur, pour ces explications. Madame OLLITRAULT ?

Mme OLLITRAULT : Je voulais donner un éclairage. Je rappelle que je ne suis pas membre du Conseil d'administration. Je voulais donner un éclairage depuis la Direction de la recherche. Ce dispositif est un dispositif parmi d'autres. En tout cas, depuis le début de mon mandat, l'idée est plus générale, et peut d'ailleurs s'articuler à ce qui a été dit par Michel LOUAZEL ce matin, c'est-à-dire de soit donner du temps, du temps de recherche, soit donner de la valorisation à tout ce qui est du domaine de la recherche.

Le fait que l'on a des attentes en matière de recherche fait qu'il y a aussi une pression particulière au sein de l'établissement, et je suis tout à fait d'accord avec ce qui a pu être mentionné par Jean-Marie ANDRÉ, il y a vraiment une très grande variété de recherche à l'EHESP. Les chaires, ce n'est qu'une des manières de faire de la recherche.

Pour éclairer l'avis, il y aura bien un avis de la Direction de la recherche, et l'avis de la Direction de la recherche sera bien évidemment là pour vérifier à la fois la validité de la recherche elle-même, c'est-à-dire par rapport à nos objectifs et nos stratégies, mais aussi la gouvernance et la façon dont cela se passe au sein même de l'écosystème chaire, qui est un écosystème très singulier et particulier. En tout cas, c'était pour éclairer aussi la décision. C'est-à-dire que c'est l'une des modalités, et je tiens aussi à ajouter, derrière la présentation de Marie RENAULT, que c'est aussi une expérimentation. On peut donc aussi penser que s'il y a des signaux d'alerte, ou si l'on pense que cette possibilité n'est peut-être pas la plus adaptée à l'écosystème de recherche de l'EHESP, on peut la repenser.

Clairement, en ce moment, comme l'a dit aussi Nicolas SIRVEN, nous vivons dans un écosystème plus large encore d'établissements qui vont vers ces stratégies-là. Sans sortir un mot qui fait peur mais qui existe quand même, il y a une certaine concurrence entre les enseignants-chercheurs. Si on veut être dans la compétition et être attractif, d'un point de vue national et pourquoi pas international, il faudra quand même réfléchir à ces questionnements-là.

Je suis tout à fait d'accord, cela produit de l'inégalité. En interne, nous l'avons bien entendu. Étant donné que je viens du MESRI, c'est-à-dire que je sais ce qu'est un point d'indice gelé, c'est vrai qu'il y a aussi un sujet sur la revalorisation des salaires de tous les enseignants-chercheurs et chercheurs. Comme le dit Marie RENAULT, cela relève du national, et malheureusement l'EHESP n'a pas forcément la main.

Mme JOLLIET : Merci, Madame. Anne MEUNIER ?

Mme MEUNIER : Oui, merci. C'est un point intéressant. Merci, Madame OLLITRAULT, de votre intervention, et des précédentes, et notamment la présentation par la Direction des ressources humaines.

Oui, il apparaît clairement que c'est un facteur d'inégalité, mais aujourd'hui, en matière de prime et d'intéressement dans la fonction publique, de toute façon, toutes les primes sont des facteurs d'inégalité à partir du moment où ce n'est pas le relèvement du point d'indice, les carrières et les grilles indiciaires, notamment pour les enseignants-chercheurs, et la recherche en particulier, qui sont activés. À défaut d'autre chose, on pense que cela coûte moins cher en matière de calcul des pensions de retraite derrière. C'est un problème fondamental de la fonction publique, mais ce n'est pas le lieu de ce Conseil d'administration.

J'ai bien noté que c'était expérimental. Bien entendu, à la CFDT, nous ne sommes pas habitués à dire non à des évolutions salariales. Nous avons toujours, ceci dit, des réticences à ce qu'elles soient accordées à certains et pas à d'autres sur des critères qui sont liés à leur catégorie professionnelle, nonobstant le rapport dans le fonctionnement d'une institution, donc ce que j'attends du Conseil d'administration, sous réserve d'un vote qui sera évidemment favorable, c'est que la partie qui a été exposée par Madame RENAULT soit bien retranscrite auprès du Conseil d'administration, c'est-à-dire qu'au bout d'un an on fasse un bilan, et que les porteurs de chaire, même de manière anonymisée auprès du Conseil d'administration, soient en capacité, sur les bases de résultats obtenus, sur les bases des critères établis, d'objectiver clairement et de démontrer que cette prime a été utile.

Je pense que toute politique de prime, telle qu'elle est produite aujourd'hui par le gouvernement, qu'elle s'appelle intéressement ou autre, a le dessein normalement de produire de l'attractivité pour les métiers de la recherche, donc c'est à vérifier. J'attends du Conseil d'administration qu'il prenne, dans la délibération, l'engagement de bien faire le bilan au bout d'un an de la mise en œuvre de ce dispositif.

Mme JOLLIET : Nous entendons votre demande, Madame MEUNIER. Monsieur LERAT ?

M. LERAT : Pour compléter ce que vient de dire Anne MEUNIER, et pour revenir aussi sur ce qui a été discuté en Comité technique, c'est-à-dire ce à quoi a fait référence Marie RENAULT dans son propos liminaire en disant que cela avait donné lieu à débat, nous étions sur une position 50-50 par rapport au sujet parce que sans répéter ce que viennent de dire Sylvie OLLITRAULT et Anne MEUNIER, nous sommes dans un débat de société, c'est-à-dire deux représentations du monde. Soit on est dans une logique un peu libérale et on fait de l'intéressement, soit on a une somme et c'est une redistribution égalitaire. Sans vouloir caricaturer, on est là-dessus.

Le vrai sujet sur lequel nous devons nous pencher est de nous dire que c'est une expérimentation, comme cela vient d'être dit, donc voyons un peu ce que cela donne, nous en tirerons un bilan, et je pense qu'il ne faut peut-être pas complètement déconnecter cette histoire de tout le débat que nous venons d'avoir sur le budget, les suppressions de postes, etc. L'École est une structure qui n'est pas grande. Nous avons une petite structure, nous avons des forces en présence, et des forces en présence qui pourraient tout à fait aller voir ailleurs, et je pense que ce n'est franchement pas ce dont nous avons besoin actuellement, eu égard aux succès qui ont été rappelés ce matin. Nous avons décroché des ERL, etc., donc « ne désespérons pas Billancourt ».

En conclusion, aller vers l'expérimentation peut être un élément intéressant. Juste pour rappel, les chaires, ce n'est pas l'argent qui vient de la Sécurité sociale. Ce sont des gens qui viennent financier extérieurement, et ces chaires qui sont « dockées » sur des équipes labellisées, des UMR, etc. ont pour mission de jouer le rôle d'incubateur, de boosteur, pour pouvoir permettre aussi aux gens d'aller plus loin, de décrocher des contrats, etc. C'est un peu la position de la chaire, qui est de booster les expérimentations sur ce segment-là, mais bon, je ne vous cache pas que cela a donné lieu à tout un tas de débats.

Il y a ce dont nous parlait Jean-Marie ANDRÉ en début de discussion, effectivement. Beaucoup de gens partagent aussi ce point de vue, mais bon, tout cela est encadré par des textes. On peut tenter le coup et voir ce que cela donne, parce qu'après derrière il y a toute la partie

formation continue, etc. Là aussi, au niveau de la formation continue on dégage pas mal de marges de manœuvre. Est-ce que cela ne peut pas être expérimenté là aussi ?

Comme cela a été rappelé, pour les ANR, etc., il n'existe pas de ligne de ce type-là. Conclusion, les gens peuvent ramener 2, 3, 4 millions à l'École, si c'est par le biais d'une réponse à un ANR, cela ne marchera pas. Nous n'avons que quelques « leviers » pour pouvoir expérimenter tout cela, mais nous sommes tous conscients que cela donne lieu à débats, parce qu'on touche à du dur, et on touche à des représentations du monde.

Mme JOLLIET : Merci, Monsieur. Nous allons passer au vote sur cette délibération.

M. CHAMBAUD : Madame la Présidente, je voudrais juste intervenir trente secondes avant le vote pour souligner un certain nombre de choses qui ont été dites, et pour que ce soit clair pour tous les administrateurs et administratrices. Effectivement, ce que l'on propose est une expérimentation pendant un an sur un dispositif qui est encadré, qui est réglementaire.

Ce que je voudrais dire aussi, c'est que c'est un élément important pour nous de pouvoir le faire sur un objet qui n'est pas trop vague, donc les chaires, c'est vraiment pour expérimenter ce que cela peut donner. Les chaires sont quand même aussi des dispositifs qui peuvent permettre d'accrocher ce type de processus, parce que sur des subventions venant des grands organismes de recherche, on ne peut de toute façon pas le faire.

Le dernier point, c'est juste pour dire que nous avons bien sûr tous conscience que l'équité de traitement, au sens propre du terme, au sein de l'École, n'est pas assurée puisque nous avons des personnes qui viennent d'horizons très différents, et que ce n'est pas ce dispositif-là qui peut contribuer à avoir une égalité de traitement des personnes qui font de l'enseignement et de la recherche dans notre École, mais il serait vraiment dommage que nous ne puissions pas attirer ou retenir des gens qui peuvent participer aussi au rayonnement de l'École. Encore une fois, nous verrons cela dans un an.

Mme JOLLIET : Merci beaucoup. Si vous le voulez bien, nous passons au vote. Quelqu'un souhaite-t-il s'abstenir ? Je vois 4 abstentions. Qui s'exprime contre ? Je vois 2 expressions contre. Par différence, nous avons les voix qui nous permettent d'approuver cette proposition d'expérimentation.

Le CA approuve la politique d'intéressement dans le cadre des activités de recherche

- *Transformation d'un poste de maître de conférences en professeur d'université (département SHS)*

Mme RENAULT : Je fais un rappel de notre plafond d'emplois enseignement supérieur, de 22 ETPT. Sur ce plafond d'emplois, les recrutements progressifs nous ont amenés à 12 maîtres de conférences et 5 professeurs des universités entre 2008 et 2015.

À partir de 2015, il n'y a pas eu beaucoup de mouvements entrants ou sortants. Depuis trois ans, sur ces 12 emplois de maîtres de conférences et 5 de professeurs des universités, on constate que le groupe bouge. Nous avons eu 3 demandes de disponibilité de maîtres de conférences pour tenter des activités professionnelles, en cohérence d'ailleurs avec le parcours. Deux reviendront, l'autre nous ne sommes pas sûrs. Nous avons eu une maîtresse de conférences qui en septembre de cette année est partie en mutation, en mobilité définitive.

Aujourd'hui, il est souhaité de pouvoir transformer un poste de maître de conférences en professeur des universités au sein du département SHS. C'est là que nous avons plusieurs maîtres de conférences, qui auront d'ailleurs des aspirations légitimes à un déroulement de carrière vers la fonction de professeur des universités. Cela se fera ici, cela se fera ailleurs, mais c'est fort probable dans les années à venir.

Aujourd'hui, nous souhaitons présenter au Conseil d'administration la transformation d'un poste de maître de conférences en professeur des universités sous le label « prévention et comportements de santé ». Ce poste de professeur des universités a pour ambition de renforcer la visibilité de la discipline à l'EHESP, une discipline qui a été particulièrement mobilisée par l'épidémie de Covid et le sujet de la santé mentale, puisque ce poste de professeur des universités aurait des activités qui tourneraient autour des modes de vie et des déterminants des comportements de santé des individus et des populations, de la perception du risque à l'échelle individuelle et à l'échelle collective, des interactions entre comportement et environnement, toutes activités qui entrent dans le domaine de la sociologie et de la psychologie.

On ne cache pas qu'un de nos maîtres de conférences sera candidat sur le poste. C'est transparent, mais cette ouverture de poste de professeur des universités s'inscrira de toute façon dans le process national, via Galaxie, avec un comité de sélection qui comprendra pour moitié des membres extérieurs. Il tentera sa chance. S'il réussit, il sera certainement un professeur des universités très brillant. S'il ne réussit pas, cela veut dire que c'est quelqu'un d'autre de très brillant aussi qui arrivera à l'EHESP.

Nous voudrions pouvoir ouvrir ce concours en 2022 dans les sections CNU psychologie section 16, et sociologie section 19. Nous passerions à 11 maîtres de conférences, si notre candidat réussit, et 6 professeurs des universités, ou 12 maîtres de conférences et 6 professeurs des universités, si nous avons un maître de conférences qui reste dans ses fonctions et un professeur des universités qui nous rejoint. L'enjeu est très clairement connu de l'intéressé.

Mme JOLLIET : Madame MEUNIER a demandé la parole.

Mme MEUNIER : Merci, Madame RENAULT, de toutes ces précisions. Bien sûr on ne peut que se louer d'une évolution de carrière d'un maître de conférences vers le poste de professeur des universités. Il n'y a donc pas d'objection par rapport à la personne qui est derrière cette délibération, bien entendu.

Simplement, l'impact budgétaire est évidemment différent. Un professeur des universités, c'est plus cher en coût qu'un maître de conférences. Est-ce de nature à emboliser déjà l'hypothétique enveloppe supplémentaire du MESRI de 300 000 euros dont nous avons parlé tout à l'heure ? Je le dis avec de l'humour, mais je voudrais bien une réponse quand même.

Mme RENAULT : Si c'est notre candidat qui réussit le concours, le surcoût sera de 2 000 euros en 2022, puisque cela ne prendrait effet qu'à partir de septembre.

Mme MEUNIER : Pour l'année ?

Mme RENAULT : Ce serait, pour l'année, 2 000 euros de surcoût. Il est déjà maître de conférences.

Mme MEUNIER : Je m'attendais à plus.

Mme RENAULT : Les professeurs des universités, c'est un indice très relatif, et il faudrait qu'il attende ensuite 2025, dans cette grille de professeur des universités, pour avoir un indice supérieur.

Mme MEUNIER : Écoutez, je vote pour, des deux mains.

Mme RENAULT : Si c'est un professeur des universités qui arrive, ce sera le coût de ce parcours professionnel que l'on ne connaît pas à ce jour, et il faudra que nous retombions sur nos pieds de nos 22 équivalents temps plein autorisés dans la masse salariale qui est la nôtre.

Mme MEUNIER : Comme vous lui faites confiance, j'espère qu'il réussira sans problème. Merci.

Mme JOLLIET : Monsieur ANDRÉ a demandé la parole.

M. ANDRÉ : C'est juste pour ajouter, par rapport à la personne que nous évoquons actuellement, que le différentiel sera assez peu important, comme l'a dit Marie, parce que c'est quelqu'un de particulièrement brillant. Je ne doute pas qu'il soit concurrencé de l'extérieur, mais il est déjà arrivé sur les échelons maximums de la grille des maîtres de conférences, si bien que le gap avec le poste de professeur est peu important et finalement très progressif. On peut donc se rassurer sur les finances de l'École.

Mme JOLLIET : Il n'y a pas d'autres demandes d'intervention ? Très bien. Nous devons voter sur cette prise de position. Qui s'abstient ? Qui vote contre ? La proposition de transformation est acceptée à l'unanimité des votes exprimés.

 **Le CA approuve à l'unanimité la transformation d'un poste de maître de conférences en professeur d'université (département SHS)**

- *Nouvelle politique de rémunération des élèves EDH et D3S à compter du 1er janvier 2022*

Un document est diffusé.

Mme JOLLIET : Madame RENAULT, nous avons un dernier point, qui est un point d'information.

Mme RENAULT : C'est un point d'information en sept slides. Ce sera rapide parce que l'heure tourne. C'est Marion GANIVET qui va vous le présenter.

Mme GANIVET : Effectivement, il s'agit d'un point d'information sur les évolutions à venir de la rémunération des élèves DH et D3S à compter de la rentrée de janvier 2022. Les objectifs poursuivis par ces évolutions et ces adaptations des textes sont d'abord :

- de répondre à une demande de revalorisation du régime indemnitaire des élèves, qui était porté depuis longtemps notamment par le Conseil d'administration ;
- dans un second temps, d'aligner la rémunération applicable aux élèves de l'EHESP avec celle servie aux élèves de l'ENA, puis de l'INET, qui s'est lui-même aligné avec l'ENA.

Les élèves concernés seront uniquement les élèves DH et les élèves D3S qui entrent à l'École au 1^{er} janvier 2022. Nous le verrons en fin de présentation, mais un dispositif transitoire sera mis en place pour les élèves DH et D3S qui entrent en deuxième année au 1^{er} janvier 2022.

Pour aboutir sur ces évolutions, nous avons travaillé conjointement avec la DGOS, que nous remercions au passage de notre association très étroite à leurs réflexions. Nous avons vraiment été fortement associés. Nous avons vraiment travaillé ensemble sur l'évolution des textes. Nous avons également échangé avec l'ENA pour connaître leur fonctionnement, leur application des textes, les difficultés qu'ils avaient pu rencontrer, et pour avoir également leur contact avec la DGAFP.

Enfin, nous avons échangé également avec la DGAFP sur un point de rémunération dont je vais parler tout de suite, qui est l'indemnité de maintien de rémunération, qui est une nouveauté. Ces évolutions nécessiteront la modification de plusieurs textes, un décret et trois arrêtés qui sont actuellement en cours. Ils sont passés au guichet unique et ils doivent être publiés sous peu si tout se passe bien.

Nous souhaitons ici vous présenter rapidement les principales évolutions prévues par ces textes. Comme c'est le cas à l'ENA, le traitement indiciaire passera de l'INM 372, aujourd'hui, à l'INM 359. Les anciens fonctionnaires, eux, conserveront leur INM antérieur à l'entrée à l'École, ce qui n'est pas le cas à l'ENA. Ce dispositif est donc plus favorable pour les élèves de l'EHESP. L'indemnité forfaitaire est, quant à elle, revalorisée. Elle passe de 182 euros à 843,48 euros bruts mensuels.

L'indemnité de formation servie pendant les périodes de formation passe quant à elle de 121 euros à 568 euros bruts mensuels. Il y a une évolution sur le montant, mais également sur les modalités de versement concernant cette indemnité de formation. Auparavant, elle était versée en net, en dehors du bulletin de salaire. Elle n'était pas soumise à cotisations ni au prélèvement à la source. À compter du 1^{er} janvier 2022, cette indemnité de formation passera sur le bulletin de salaire, comme c'est le cas à l'ENA.

Ensuite, et enfin, le dernier bloc qui a été créé et institué par le projet de décret est l'indemnité de maintien de rémunération, qui est un calque de ce qui se fait à l'ENA aujourd'hui, qui sera une indemnité versée aux fonctionnaires et aux contractuels de la fonction publique, en tout cas qui avaient ce statut avant de rentrer à l'École, et qui vise à garantir le niveau de rémunération perçu par l'élève avant sa nomination en qualité d'élève. C'est vraiment la nouveauté introduite par ce décret.

Comme je le disais en introduction, des dispositions transitoires sont prévues pour les élèves qui entrent en deuxième année. La crainte que nous avons initialement était que les élèves de deuxième année perdent en basculant vers le nouveau système. Nos chiffres laissent entendre qu'ils ne perdront pas mais qu'au contraire ils seraient plutôt gagnants. Une indemnité différentielle va être mise en place pour les élèves de seconde année. Cette indemnité différentielle sera calculée en comparant la rémunération théorique que les élèves auraient perçue s'ils avaient basculé dans le nouveau système, et la rémunération perçue effectivement en 2022, puisqu'en 2022 les mêmes conditions de rémunération s'appliqueront. En tout cas, les dispositions antérieures s'appliqueront les concernant.

La comparaison de ces deux montants nous permettra de déterminer le montant de l'indemnité différentielle. Cette indemnité différentielle sera versée aux élèves de deuxième année.

Les impacts budgétaires ont été évalués avec précaution. Ces chiffres sont à prendre avec précaution, puisque ce chiffre n'intègre pas le surcoût lié à cette indemnité de maintien de rémunération qui est cette création qui permet aux fonctionnaires et aux anciens contractuels de droit public de conserver le niveau de rémunération antérieur à l'entrée à l'École, puisqu'on ne connaît pas aujourd'hui le profil des élèves qui vont arriver, donc on ne peut pas chiffrer cette indemnité de maintien de rémunération. Le chiffre prend donc en compte la revalorisation de l'indemnité de formation et la revalorisation de l'indemnité forfaitaire.

Pour les promotions entrantes au 1^{er} janvier 2022, nous avons chiffré à 145 élèves le nombre de nouveaux, pour un surcoût global annuel de 922 000 euros. En ce qui concerne les deuxièmes années EDH et D3S, nous avons aujourd'hui 140 élèves et le surcoût global est estimé à 738 000 euros sur 2022. En 2022, le surcoût total, pour les EDH et D3S qui entrent au 1^{er} janvier et les deuxièmes années EDH et D3S, serait de 1 660 000 euros.

Vous constaterez qu'il y a une différence entre le montant estimé pour les EDH-D3S qui entrent en 2022 et ceux qui sont en seconde année en 2022, parce que la maquette de formation prévoit plus de formation la première année et plus de stage la seconde, donc les montants sont un peu différents.

Nous avons bien entendu communiqué auprès des élèves tout au long de nos réflexions et de nos échanges avec la DGOS. Nous avons tenu informés les délégués de promotion des discussions que nous avons. Nous avons effectué une information auprès des élèves entrant en deuxième année le 1^{er} janvier 2022, donc nous avons organisé un webinaire pour leur présenter ces évolutions. Ils ont été nombreux à participer. Nous avons prévu des informations auprès de chaque filière à la rentrée pour les nouveaux entrants.

Je suis disponible pour répondre à vos éventuelles questions.

Mme JOLLIET : Bien. Merci pour cette présentation qui apparemment n'appelle pas de commentaires.

Mme MEUNIER : Si, et il y a également Monsieur TASSO. Je ne sais pas dans quel ordre nous avons levé la main.

Mme JOLLIET : C'est vous d'abord.

Mme MEUNIER : Je vous remercie, Madame la Présidente.

Je veux tout d'abord dire ma grande satisfaction et mes remerciements au Conseil d'administration, qui depuis un an et demi, assurément, par sa prise de position, ses vœux, les courriers de la Direction adressés aux autorités compétentes, a pu faire évoluer la réglementation en la matière. Un grand merci à tous pour cette évolution en faveur des élèves.

Tout ce que vient de décrire Madame RENAULT et la personne qui vient de présenter est effectivement parfaitement juste, bien entendu. Il y a juste un point dans la présentation, parce qu'il ne faut quand même pas oublier qu'il y a des instances qui donnent des avis au niveau national sur ce sujet. Il n'y a pas que le guichet unique. L'intervention de l'EHESP et le travail fait par l'EHESP et la DRH pour objectiver les différences dans la rémunération et le régime indemnitaire des élèves de l'École, notamment DH et D3S, par rapport aux autres écoles de service public de niveau comparable, ont été essentiels pour objectiver les choses, la seule parole des syndicats n'ayant pas suffi.

Merci de tous ces efforts parce que je sais que c'est un dossier lourd et qui a occasionné beaucoup de travail. Néanmoins je voudrais quand même préciser que le Conseil supérieur de la fonction publique hospitalière, comme il est de droit, a bien examiné ce dossier et que ce n'est pas uniquement le guichet unique. Bien sûr, il est indispensable, mais lors de ce Conseil supérieur et de la Commission des statuts qui l'a précédé, il nous a été possible, notamment à la CFDT mais pas seulement, soutenue par les autres organisations syndicales, de défendre l'idée qu'il fallait vérifier au cas par cas la situation des élèves qui sont en deuxième année pour vérifier qu'ils n'étaient pas perdants dans l'application d'une mesure transitoire qui n'était prévue que pour ne pas les prévoir, justement, dans l'évolution de ces textes.

C'est un alignement qui est quasiment strict sur les élèves de l'ENA et de l'INET. Il y a effectivement quelques différences que l'École a su soutenir, et nous aussi, sur la reprise de l'ancienneté pour les élèves contractuels avec cinq ans d'expérience pour l'attribution d'une des deux indemnités. Il y a effectivement le fait que l'indice de départ n'est pas le même à l'ENA qu'à l'EHESP, mais de mon point de vue à l'INET il est comparable.

En responsabilité, évidemment, la CFDT et les autres syndicats représentatifs des corps de direction ont voté favorablement à ce texte, et vraiment je m'en félicite et je m'en félicite doublement, parce que ce n'est pas qu'une question d'équité d'indemnisation et de rémunération pour des personnes, même si cela nous importe évidemment. C'est aussi une question d'attractivité pour l'École, notamment pour le maintien des rémunérations pour les élèves anciennement contractuels, qui sont de plus en plus nombreux à passer par le concours pour accéder aux professions de directeur d'hôpital et de directeur d'établissement sanitaire, social et médicosocial.

Je pense que dans la politique d'attractivité pour ces emplois de la fonction publique, c'est important. Vraiment, je souhaiterais saluer l'action de tous pour aboutir à ce résultat, et pas uniquement du Conseil d'administration, mais aussi des tutelles, qui ont su nous écouter et qui finalement, après vingt ans de réclamations, de revendications et de stagnation sans alignement pour les élèves de l'École, ont su entendre cet alignement qui était absolument nécessaire. Je vous remercie.

Mme JOLLIET : Merci, Madame. Monsieur TASSO ?

M. TASSO : Oui, de la même façon, au nom de la composante hospitalière de la CGT, je veux dire la satisfaction de voir ces nouveaux textes paraître, qui répondent effectivement à un combat qui a été mené par plusieurs organisations et qui a également été fortement exprimé par les promotions qui ont demandé ces évolutions.

À titre plus personnel, en tant que CGT côté État, on ne peut que regretter que ce type de dispositif n'existe que pour les agents de direction de la fonction publique hospitalière. Certes, les autres corps ne sont peut-être pas d'un niveau comparable, mais à l'heure où l'on réfléchit à la question de l'attractivité des corps, je pense notamment que l'indemnité de maintien de rémunération permettrait d'attirer davantage de candidats aux concours parmi les personnels contractuels et fonctionnaires qui ont déjà un parcours professionnel antérieur. Je ferme la parenthèse.

Si j'ai bien compris la présentation, il va donc y avoir, pour les élèves qui vont entrer en deuxième année au 1^{er} janvier 2022, une étude individuelle de chaque situation. Va-t-il y avoir une information qui va être faite individuellement à l'ensemble des personnes concernées pour leur donner en quelque sorte une photographie de leur situation et leur expliquer comment a été calculé le montant de cette indemnité différentielle ? Je crois que c'est une demande qui a été exprimée par un certain nombre de personnes des promotions concernées. Je vous remercie.

Mme GANIVET : Tout à fait. Il est prévu de remettre à chaque élève, individuellement, une fiche récapitulative détaillant notamment les éléments de rémunération antérieure pris en compte dans le calcul de cette indemnité différentielle. Cela a d'ailleurs été annoncé aux élèves de deuxième année lors du webinaire que nous avons organisé il y a quelques jours.

Mme JOLLIET : Merci, Madame. Monsieur FOUÉRÉ ?

M. FOUÉRÉ : On ne peut que se satisfaire de cette revalorisation indemnitaire pour les élèves de la fonction publique hospitalière. On aimerait, malheureusement, que ce soit aussi le cas pour les élèves de la fonction publique d'État, donc de toutes les filières État. Pour l'instant, ce n'est toujours pas le cas. J'ai bien conscience que ce budget n'est pas entre les mains de l'EHESP. Ce budget est directement entre les mains du ministère. Malheureusement, pour l'instant, à ce que je sache, il n'y a pas eu de revalorisation de ces filières élèves et fonctionnaires de l'État, ce qui va créer une iniquité plus importante entre élèves qui vont passer du temps à l'EHESP en formation.

Je sais que demain il y a un Conseil supérieur de la fonction publique de l'État qui doit se tenir. Nous allons probablement interpeller à nouveau le ministère de la Fonction publique sur ce dossier, parce que je pense que cela ne concerne pas seulement le ministère de la Santé, mais également le ministère de la Fonction publique, pour essayer d'enfoncer le clou pour une revalorisation de nos élèves à l'EHESP.

Mme JOLLIET : Merci, Monsieur. Monsieur KOUNOWSKI ?

M. KOUNOWSKI : Tout a été déjà dit, c'est vraiment pour insister. Je dis bravo à l'EHESP et la filière hospitalière concernée, DH-D3S, par rapport à cette revalorisation qui était attendue et importante, surtout dans le cadre de la réforme de la haute fonction publique.

Je rejoins aussi fort logiquement les propos de mes collègues sur la filière État. On aimerait bien aussi que l'EHESP ait le même engouement, en tout cas la même dynamique, au niveau des ministres sociaux et de la DRH ministérielle pour revendiquer une égalité de traitement, ou en tout cas une amélioration du traitement des élèves de la filière État, en sachant que je trouve l'EHESP intéressée et associée à un certain nombre de travaux sur les référentiels d'activités et autres, mais finalement assez peu présente sur ces éléments plus statutaires, contrairement à ce qui a été fait pour les DH-D3S.

À notre connaissance, puisque cela a été annoncé par le Ministre, Monsieur Véran, et par le DRH ministériel et le SGMAS lors du dernier CTM qui s'est tenu il y a peu de temps, l'Inspecteur de l'action sanitaire et sociale est dans un véhicule de revalorisation statutaire qui a été déposé au guichet unique et qui est en discussion, et qui, au vu de l'annonce qui a été faite, prend normalement aussi en compte une revalorisation du grade élève. Cela aura éventuellement peut-être des conséquences, même si nous n'en avons pas le détail suffisant pour juger si ce

sera un alignement par rapport à ce que vous faites au niveau de la fonction publique hospitalière sur ces postes de direction.

Vraiment, j'attire votre attention sur le fait que quand on est élève, même si après on aspire à différentes fonctions et à des niveaux de responsabilité qui peuvent être différents, il faudrait quand même qu'à l'École il y ait un maximum, non pas d'égalitarisme mais d'égalité de traitement entre les différentes filières là-dessus, puisque quand on apprend, on voit la même chose à ce moment-là. C'est un peu l'investissement dans le cadre de la formation qui me semble devoir être équitable pour tous, aussi bien dans l'envie de promouvoir ces élèves que dans leur valorisation réelle et concrète durant leur scolarité.

Merci à vous.

Mme JOLLIET : Merci. Je vous propose de passer au point suivant. Merci beaucoup, Madame RENAULT.

8. FORMATION

- *Tarifification de l'offre de formation*

- *Politique tarifaire applicable aux contrats d'apprentissage*

Mme JOLLIET : Sur la formation, je pense que c'est Monsieur BATAILLON qui fait la présentation.

M. BATAILLON : Oui. Bonjour à toutes et à tous. Je suis Rémy BATAILLON, responsable de la formation continue. Je pense que nous allons partager cette présentation avec Pierre LEGUERINEL, responsable de la Direction de la scolarité.

Nous avons un premier point sur la politique tarifaire 2021 relative aux contrats d'apprentissages. Comme vous le savez, nous avons mis en place un CFA sur la base d'une décision du Conseil d'administration dans le courant de l'année, avec des premiers apprentis qui ont été accueillis dans deux parcours de master, tel que nous l'avions prévu, le parcours ENJEU, dans le cadre du Master mention Santé publique, et un Master spécialisé Management en santé. Les tarifs avaient été approuvés par le Conseil d'administration. Pour mémoire, ils étaient de 9 000 euros pour le Master spécialisé et de 7 500 euros pour le parcours « Enfance, jeunesse » du Master mention Santé publique.

Il s'avère que nous sommes un peu victimes de notre succès, et c'est plutôt une bonne nouvelle, puisque nous avons un étudiant qui a décroché un contrat d'apprentissage pour un troisième master, le Master SHPS sur les questions de handicap, sauf qu'à défaut d'une décision du Conseil d'administration portant sur l'application de ce tarif apprentissage à ce parcours de master, concrètement nous ne pouvons pas le facturer, alors même que pour 2022 c'est bien prévu. Nous avons un petit « trou » dans notre politique tarifaire, donc la proposition est de valider pour cette année le tarif de 7 500 euros pour ce parcours SHPS, de façon à pouvoir facturer à l'OPCO concerné le contrat d'apprentissage de cet étudiant.

Mme JOLLIET : Merci, Monsieur BATAILLON. Quelqu'un souhaite-t-il prendre la parole ? Nous allons procéder au vote sur ce point. Quelqu'un souhaite-t-il s'abstenir ? Quelqu'un est-il contre ? C'est une approbation à l'unanimité. Nous passons au point suivant.

📖 Le CA approuve à l'unanimité la politique tarifaire applicable aux contrats d'apprentissage

- *Propositions de maintien des critères d'exonération dans le cadre de l'application des droits d'inscription différenciés pour l'année universitaire 2022-2023*

M. LEGUERINEL : Bonjour à tous. Il s'agit de proposer au Conseil d'administration de maintenir les critères d'exonération dans le cadre de l'application des droits d'inscription différenciés pour

les étudiants internationaux. Nous nous basons sur l'arrêté du 19 avril 2019, qui fixe les droits d'inscription pour les étudiants internationaux en vue de l'année 2022-2023. Ces droits d'inscription sont de 3 770 euros.

Pour rappel il y a des étudiants qui ne sont pas concernés par ces droits différenciés. Ce sont notamment les ressortissants d'états de l'Union européenne, les étudiants ayant le statut de réfugié, les étudiants qui sont dans les classes préparatoires aux grandes écoles, les doctorants déjà inscrits dans une formation. Ces étudiants-là ne sont pas soumis à la règle des droits différenciés.

Par ailleurs, ces droits différenciés peuvent aussi ne pas s'appliquer à des étudiants pour lesquels il y a des critères d'exonération. Vous avez sous les yeux ces critères d'exonération. Ce sont par exemple les étudiants bénéficiaires d'une bourse du gouvernement ou d'une bourse sur critères sociaux. Il y a également des étudiants qui sont exonérés de droit lorsqu'ils sont bénéficiaires d'une exonération avec une aide attribuée par l'ambassade de leur pays d'origine. Il y a également des étudiants qui viennent étudier en France dans le cadre d'un accord de coopération internationale ou d'un programme d'échange international.

Il y a également des cas d'exonération qui sont liés à la stratégie de l'École, et dans ce cadre-là l'arrêté du 19 avril 2019 prévoit que l'École peut exonérer ses étudiants dans la limite de 10 % de ses effectifs de ces droits différenciés. Pour l'année 2022-2023, nous proposons que les critères d'exonération soient maintenus. Sur la slide suivante, vous pouvez voir l'ensemble des critères qui avaient été décidés et que nous proposons de renouveler pour l'année 2022-2023. Ce sont des cas d'exonération partielle des droits d'inscription au titre de la politique de coopération internationale de l'École, au titre des accords-cadres de coopération que l'EHESP a avec des universités dans des pays à faibles revenus. Il peut également y avoir des cas d'exonération liés à la situation individuelle des apprenants.

Il y a ensuite le cas particulier des étudiants du MPH. Nous proposons de ne pas appliquer cette politique des droits différenciés aux étudiants du MPH, puisqu'il y a une réflexion en cours actuellement sur le modèle économique de ce master. Pour l'année prochaine, nous proposons de maintenir les droits d'inscription à 5 500 euros par an en attendant les suites de cette réflexion sur le modèle économique de ce MPH.

Mme JOLLIET : Merci pour ces explications. Je propose au vote ce point tarifaire. Quelqu'un souhaite-t-il s'abstenir ? Quelqu'un vote-t-il contre ? Le point est approuvé à l'unanimité. Nous passons au point suivant, sur le diplôme d'établissement Manager d'hôpital d'instruction des armées.

📖 Le CA approuve à l'unanimité le maintien des critères d'exonération dans le cadre de l'application des droits d'inscription différenciés pour l'année universitaire 2022-2023

- *Évolution du cycle de formation HIA (hôpital inter-armée) en diplôme d'établissement*

M. BATAILLON : Il s'agit de la création d'un diplôme d'établissement qui repose sur une initiative conduite depuis maintenant dix ans avec le service de santé des armées, qui consiste à former des personnels d'encadrement, directeurs, responsables de pôle, chefs de service, au management de ces établissements avec un certain nombre de thématiques assez habituelles dans ce type de formation : RH, stratégie, budget, management, leadership.

L'originalité de ce programme est qu'il est coconstruit avec le service de santé des armées de manière à croiser à la fois les spécificités de ces établissements et l'expertise que nous avons développée pour ou par rapport aux établissements de santé par ailleurs.

Sur cette base, le service de santé des armées souhaite qu'il y ait une transformation en diplôme d'établissement de façon à pouvoir valoriser les parcours de formation de ces professionnels, dont un certain nombre s'engagent ensuite dans un master. D'une certaine manière, à travers la création de ce diplôme d'établissement, c'est la possibilité pour eux de construire un parcours de formation diplômant et d'être reconnus à travers ce dernier. Concrètement, il s'est agi, sur

la maquette de formation existante, de la consolider et d'ajouter une évaluation des compétences acquises qui prendra la forme d'une étude de cas individuelle.

La proposition qui est soumise au Conseil d'administration est la création de ce diplôme d'établissement, et de préciser les modalités de tarification puisque nous ne serons pas, comme nous pouvons le faire par ailleurs dans un diplôme d'établissement, sur des frais d'inscription pour chacun des participants, mais dans un financement forfaitaire du service de santé des armées sur la base d'un budget que l'on aura préparé, comme on le fait pour toutes les formations sur-mesure.

Mme JOLLIET : Merci, Monsieur. Ce point est soumis à discussion. Quelqu'un veut-il s'exprimer ? Il n'y a pas de demande de prise de parole. Je vous demande donc de voter sur ce point. Quelqu'un souhaite-t-il s'abstenir ? Quelqu'un vote-t-il contre ? Je vous remercie. Ce point est approuvé à l'unanimité. Nous passons à un point de changement d'intitulé d'un master spécialisé.

 **Le CA approuve à l'unanimité l'évolution du cycle de formation HIA en diplôme d'établissement**

- *Changement d'intitulé du Mastère spécialisé « Management en santé » en MS « Manager en santé »*

M. BATAILLON : C'est un petit point. Il s'agit d'un master spécialisé qui a été enregistré au RNCP, et au cours de cet enregistrement, le RNCP a fait évoluer le titre. Il semble que ce soit une règle pour ce type de diplôme. Il s'agit de faire référence au métier pour lequel ce master forme. Il nous a proposé, d'une certaine manière, pour ne pas dire imposé, le titre de « Manager en santé » et non pas de « Management en santé ». De façon à officialiser ce changement de titre du diplôme, nous revenons vers vous avec cette proposition.

Mme JOLLIET : Merci beaucoup. Je passe la parole aux administrateurs si quelqu'un souhaite s'exprimer sur ce point. Ce n'est pas le cas, donc si vous le voulez bien nous passons au vote. Quelqu'un souhaite-t-il s'abstenir ? Quelqu'un s'oppose-t-il à ce changement de libellé ? Ce point est approuvé à l'unanimité. Nous passons au point suivant.

 **Le CA approuve à l'unanimité le changement d'intitulé du Mastère spécialisé « Management en santé » en MS « Manager en santé »**

- *Modification du règlement de scolarité sur les soutenances et délivrances du diplôme de doctorat*

M. LEGUERINEL : Il s'agit de faire évoluer notre règlement de scolarité, avec l'arrivée prochaine de nos nouveaux diplômés de doctorat. En 2018, l'EHESP est désigné comme établissement avec délivrance conjointe, et en tant que tel, il délivre le diplôme de doctorat avec les quatre écoles doctorales suivantes : Gestion et économie avec EDGE, Biologie Santé, Société, Temps, Territoires, et Droit et Science politique.

En 2022 nous allons avoir des étudiants qui seront prêts à soutenir leur thèse en vue de la délivrance du diplôme de doctorat. Ces doctorants qui sont suivis administrativement par l'EHESP et encadrés par les enseignants de l'École devront donc organiser cette thèse et la diplomation. Pour cela nous avons besoin de faire évoluer le règlement de scolarité. Vous avez sous les yeux les modifications proposées. C'est dans le titre 3 du règlement de la scolarité, qui est relatif aux étudiants. Nous proposons, au niveau de la typologie des étudiants, d'insérer une phrase qui rappelle qu'une convention pour la délivrance conjointe et partagée du diplôme de doctorat est établie entre l'EHESP et chaque école doctorale.

Nous souhaitons rappeler également dans l'article 4 que pour les doctorants, l'autorisation de présenter en soutenance une thèse est accordée par le chef d'établissement après avis du directeur de l'école doctorale et sur la proposition du directeur de thèse. Ensuite, le doctorant

doit se conformer à la procédure de soutenance de thèse, qui est donc annexée à ce règlement conformément à l'arrêté du 25 mai 2016 qui fixe le cadre national de la formation doctorale.

La dernière demande de modification concerne la diplomation. Nous souhaitons insérer, à la fin de l'article 9, la phrase suivante. « Pour les doctorants, la formation doctorale est sanctionnée par la validation d'une thèse présentée en soutenance. L'EHESP, en tant qu'établissement d'inscription, est garante de la bonne application de la convention de délivrance conjointe ou partagée signée avec l'école doctorale ».

Associée à ces évolutions des articles du règlement de la scolarité, nous avons élaboré une annexe qui est l'annexe 8, qui est la procédure de soutenance de thèse et qui vient expliquer un peu les modalités administratives d'organisation de la thèse, que ce soit sur la composition du jury, les mesures de publicité, les mesures de confidentialité, les délais pour organiser cette soutenance, et les modalités relatives à la diplomation.

C'est ce qui est soumis au vote du Conseil d'administration.

Mme JOLLIET : Merci pour cette présentation. Quelqu'un souhaite-t-il intervenir ? Monsieur LERAT ?

M. LERAT : Juste pour appuyer un peu ce que Pierre LEGUERINEL vient de nous exposer et permettre à l'École de prendre la mesure, et je laisserai peut-être ensuite la parole à Sylvie OLLITRAULT, la Directrice de la recherche, c'est quand même la première fois qu'une personne va soutenir une thèse en étant inscrit à l'EHESP. Il faut que nous mesurions le chemin que nous avons parcouru, et là pour le coup, tous les débats que nous avons sur la façon dont nous nous inscrivons, auparavant dans la communauté UBL, maintenant dans l'UniR, et dans l'EPE à venir, s'il n'y avait pas eu tout cela, nous ne l'aurions jamais fait.

Mme JOLLIET : Merci, Monsieur. Ya-t-il d'autres commentaires ? Je vous propose de voter ce point de modification du règlement intérieur. Madame MEUNIER ?

Mme MEUNIER : Excusez-moi, je viens de regarder l'annexe et je pense que la partie qui concerne le délai de cinquante jours concerne bien la remise de l'exemplaire de la thèse écrite.

M. LEGUERINEL : Non, je crois que cela concerne plutôt la remise des rapports.

Mme MEUNIER : La remise des rapports ? Ce n'est pas clair. « Au minimum 50 jours avant la date de la soutenance, le candidat envoie aux rapporteurs et aux jurys un exemplaire numérique et un papier lorsque ceux-ci en font la demande, à la charge de l'unité de recherche. » Ce n'est vraiment pas clair.

M. LEGUERINEL : En effet, c'est la thèse. Il faudra peut-être que nous précisions ce point-là.

Mme MEUNIER : Ce serait bien. C'est un détail, mais à partir du moment où cela fait partie d'une modification normative, il faut être précis.

M. LEGUERINEL : Tout à fait, nous ajouterons donc « un exemplaire numérique et papier de la thèse ».

Mme MEUNIER : Merci beaucoup.

Mme JOLLIET : Bien. Je vous propose de voter. Quelqu'un souhaite-t-il s'abstenir ? Personne ne s'abstient. Quelqu'un vote-t-il contre cette proposition de transformation du règlement ? Très bien. Le nouveau règlement de scolarité de l'EHESP est adopté à l'unanimité, compte tenu d'une petite modification de l'annexe. Nous passons au dernier point sur la formation, les capacités d'accueil en master.

Le CA approuve à l'unanimité les modifications du règlement de scolarité relatives aux soutenances et délivrances du diplôme de doctorat

- *Capacités d'accueil en Master (M1) pour l'année universitaire 2022-2023*

M. LEGUERINEL : Il s'agit de faire voter par le Conseil d'administration nos capacités d'accueil en Master pour l'année universitaire 2022-2023. Le dispositif proposé concerne trois mentions :

- la première année du Master Santé publique ;
- la première année de Master de la nouvelle mention Administration de la santé ;
- la première année du Master of Public Health, que l'EHESP porte en propre.

Il s'agit de faire voter les places en première année de master, en vue notamment de les présenter au Rectorat, puisque depuis 2017, les titulaires du diplôme national de licence qui ne sont pas admis en première année de formation de leur choix peuvent saisir le Rectorat pour les aider à trouver une place en master. Pour ce faire, le Rectorat s'appuie sur les places disponibles dans chaque master.

Mme JOLLIET : Madame MEUNIER ?

Mme MEUNIER : Je suis désolée, j'ai toujours quelque chose à dire. Ce n'est pas pour faire durer le plaisir. Il serait bien que nous ayons les comparatifs avec 2020 pour les masters qui existaient déjà en 2020. J'imagine que c'est le même nombre de places que lors de la rentrée universitaire 2021. Une évolution dans le temps serait intéressante pour le Conseil d'administration. Merci.

M. LEGUERINEL : Très bien. Nous pourrions présenter les évolutions par rapport aux années universitaires précédentes lors de la prochaine fois.

Mme MEUNIER : Vous me confirmez que ce sont bien les mêmes chiffres que pour l'année 2021 ?

M. LEGUERINEL : Oui, sauf évidemment pour la première année de Master de la mention Administration de la santé, qui est nouvelle.

Mme MEUNIER : Bien entendu. Merci beaucoup de votre réponse.

Mme JOLLIET : Très bien. Je vous propose de passer au vote. Quelqu'un souhaite-t-il s'abstenir ? Quelqu'un s'y oppose-t-il ? Nous validons à l'unanimité ces capacités d'accueil de M1. Merci beaucoup pour la présentation de ces points formation, Messieurs. Nous passons au point 9.



Le CA approuve à l'unanimité les capacités d'accueil en master (M1) pour 2022-2023

9. BILAN A MI-PARCOURS DU PROJET STRATEGIQUE D'ETABLISSEMENT ET DU CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE PERFORMANCE 2019-2023

Un document est diffusé

Mme JOLLIET : Je passe la parole à Laurent CHAMBAUD pour le bilan à mi-parcours.

M. CHAMBAUD : Oui, merci. Au vu de l'heure qui avance, je vous propose de passer assez rapidement sur les différentes diapositives. Si Madame la Présidente en est d'accord, comme il est fort probable que dans peu de temps nous ayons un Conseil d'administration extraordinaire, peut-être que la discussion autour de ce bilan pourra prendre un temps supplémentaire lors de la prochaine réunion exceptionnelle du Conseil d'administration

Mme JOLLIET : C'est une très bonne suggestion.

M. CHAMBAUD : Merci. Il est important que vous ayez ces éléments parce que cela vous permettra aussi de réfléchir. C'est quelque chose que nous allons aussi présenter demain à l'assemblée d'information du personnel. Nous voudrions vraiment aussi qu'il y ait une dynamique collective autour de l'état d'avancement du projet stratégique.

Je passe là-dessus, puisque c'était les éléments qui étaient dans le projet stratégique 2019-2023, avec les quatre orientations stratégiques, les deux axes et un certain nombre de sous-objectifs et d'actions. J'indique simplement qu'en dehors de ce travail de synthèse que nous avons fait, nous avons renseigné aussi les 75 actions avec un tableau qui n'est pas très agréable à lire mais qui sera à votre disposition quand nous aurons terminé de le renseigner.

Le travail que nous avons fait est de passer les grands points, entre :

- les actions qui sont au « vert », c'est-à-dire celles qui avancent bien ;
- les actions qui sont à l'orange ou au rouge, c'est-à-dire celles pour lesquelles nous avons à développer une nouvelle impulsion ou les actions qui n'étaient pas prévues dans le projet stratégique, et qui au vu de l'évolution du contexte nous paraissent désormais nécessaires ;
- une troisième colonne que vous ne voyez pas dans cette première diapositive mais dans les autres, à savoir les actions suspendues ou sans objet.

Si je prends la formation, et les deux points importants sur les actions qui se portent bien, le premier est le fait que nous avons généralisé la pédagogie active et les pratiques innovantes dans l'ensemble de nos formations. Vous voyez que c'est aussi peut-être une conséquence de la crise. Nous avons de bons indicateurs, puisque maintenant plus de 60 % des enseignants ont bénéficié de formations proposées par le centre d'appui à la pédagogie. Nous avons là vraiment une dynamique très forte.

Le deuxième point a déjà été porté à votre connaissance. C'est que sur l'aspect apprentissage, nous avons réussi à créer un CFA en 2021, avec l'ouverture de l'apprentissage déjà à trois formations diplômantes pour 2021 et 2022, avec des contrats qui sont signés. Là, cela a été mis en pratique.

S'agissant des actions qui méritent une nouvelle impulsion, nous en avons une qui est très importante pour nous. C'est de revoir tout ce qui tourne autour de l'approche par compétences et par bloc de compétences pour donner une nouvelle impulsion. Il est vrai que l'arrivée du Directeur des études et du Directeur adjoint est pour nous aussi une bonne occasion pour refaire le point là-dessus, mais aussi pour voir comment nous pouvons avoir suffisamment de ressources pour accompagner le processus, puisque vous voyez que nous avons à peine la moitié des enseignants qui ont été accompagnés, et c'était un objectif aussi pour nous de soutien, notamment par nos tutelles, pour avoir les compétences en ingénierie pédagogique pour le faire.

Le deuxième point était d'approfondir les modalités d'orientation et de positionnement sur la formation tout au long de la vie. Nous avons un dispositif qui existe, mais qui ne nous paraît pas satisfaisant, notamment du fait que nous sommes dans des exercices qui demandent des processus qualité. Nous allons donc être obligés de toute façon d'avancer sur le sujet par notre démarche de certification QUALIOP1, qui va nous permettre, en tout cas nous l'espérons, de développer tous ces aspects-là, mais cela a aussi un coût, déjà, et un coût en ressources humaines pour accompagner le processus.

Il y a ensuite deux éléments qui n'étaient pas prévus et qui nous paraissent importants dans le cadre de la formation. Le premier est la réforme de la haute fonction publique, que nous n'avons pas anticipée. Nous avons tout un processus d'intégration des modules de formation communs dans le cadre de la réforme de la haute fonction publique, sans parler de ces journées pratiques dont nous n'avons pas encore pris la mesure. Ce sera aussi probablement l'occasion d'aller et retours avec le nouvel INSP.

Le deuxième point, en termes de formation, est que nous voyons bien à travers la crise à quel point il est important d'avoir une plateforme sur la veille et la sécurité sanitaire. C'est un travail que nous avons fait avec la DGS depuis deux ans, et il nous paraît maintenant majeur de pouvoir travailler notamment sur une plateforme d'accompagnement qui permette de produire et de diffuser rapidement des contenus de formation en cas de crise ou en cas d'événement

inattendu. C'est une demande de la DGS. C'est un élément aussi que nous avons travaillé avec la Direction générale de la Santé, et maintenant il faut aussi que cela puisse se traduire, y compris en termes d'accompagnement et de financement.

Au niveau de la recherche, s'agissant des actions qui se portent bien, nous en avons parlé, la restructuration autour des deux UMR est un élément très fort de satisfaction, plus la relance de la chaire Économie et management en santé, qui est maintenant bien en place. D'autre part, ce qui est aussi un élément intéressant pour nous, c'est le fait que nous avons un dispositif que nous avons organisé sur les chaires pour avoir une sorte de typologie des chaires que nous souhaitons développer. C'est donc dans ce cadre que nous pouvons accueillir des chaires, avec une qui a déjà été acceptée et l'autre qui est bien en cours. Là, nous avons vraiment une dynamique positive.

S'agissant des actions suspendues ou devenues sans objet, nous avons mis dans le projet stratégique l'idée de mettre en place un dispositif sabbatique recherche, qui aurait été assez extraordinaire y compris pour les enseignants-chercheurs. On voit bien que dans le contexte des contraintes budgétaires dont nous avons beaucoup parlé tout à l'heure, nous ne voyons pas comment nous pouvons mettre en place une telle action.

Le deuxième point est que nous avons avancé l'idée, dans le cadre du cursus master-doctorat, d'avoir, notamment dans le domaine de la gestion et du management en santé, un projet de doctorat professionnel. Là, cela fait plusieurs mois maintenant que nous voyons que ce dispositif n'est pas envisageable, puisque le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche n'est pas favorable à un tel doctorat professionnel tel qu'on peut le retrouver dans les pays nord-américains ou anglo-saxons. Nous sommes plutôt dans une attente sur ce sujet, mais ce n'est pas comme cela en tout cas que nous pourrions avancer sur ces aspects de professionnalisation, donc nous allons essayer de trouver d'autres modalités.

Concernant les actions qui méritent une nouvelle impulsion, nous avons déjà un élément. C'est un peu le pendant de ce que je viens de dire. C'est l'idée d'avoir une véritable stratégie de transfert de connaissances relatives à la transformation du système de santé. C'est dans cette optique que nous avons créé le Master Administration de la santé, qui pour le coup peut déboucher sur des projets de recherche, notamment avec l'axe RSMS, Recherche sur les services et le management en santé.

Nous avons aussi cette demande de développer des contrats doctoraux. Nous avons les contrats doctoraux qui servent au réseau doctoral en santé publique, et nous avons aussi fait des demandes pour accompagner et soutenir le programme national doctoral en santé au travail, mais pour l'instant nous n'avons pas de réponse. L'idée pour nous serait quand même de pouvoir mutualiser, y compris en termes de soutien et d'accompagnement, d'un côté le réseau doctoral en santé publique, de l'autre côté le programme national doctoral en santé au travail, et avoir une dynamique de fertilisation croisée entre les deux. Pour cela, il faut que nous ayons aussi une capacité d'augmenter les contrats doctoraux.

Sur les deux actions que nous estimons importantes à voir et qui ont changé depuis que nous avons mis en place le projet stratégique, nous sommes persuadés, et c'est le pendant de la formation, que l'École a un rôle à jouer sur la recherche, à la fois sur la veille sanitaire et sur la gestion de crise, en lien avec nos formations opérationnelles, mais cela demande aussi un certain nombre d'accompagnements pour pouvoir avoir y compris des enseignants-chercheurs qui sont positionnés sur cette thématique.

Le dernier point, et ce sont aussi des éléments dont nous nous sommes rendu compte depuis la crise, c'est l'importance pour l'École de s'inscrire complètement et totalement dans le concept One Health, c'est-à-dire à la fois au niveau national et au niveau européen et international. Cela implique aussi de définir de nouveaux partenariats, ce que nous sommes en train de faire, et de la même manière d'avoir un accompagnement en termes de recherche.

Sur l'international, nous avons un certain nombre d'éléments positifs aussi, et cela montre quand même que depuis 2019, l'École a fait beaucoup de progrès, dans l'international comme sur les autres sujets. Le premier est que nous avons obtenu le label Bienvenue en France en 2019. Nous avons aussi sensibilisé l'ensemble de la communauté pédagogique à l'international, avec un séminaire spécifique. Le fait d'établir des partenariats avec le continent africain est quelque chose qui est maintenant établi, puisque c'était pour nous un élément majeur de notre stratégie, et nous avons donc au moins deux projets, qui sont des projets d'ampleur, avec le continent d'Afrique subsaharienne, et notamment un à Brazzaville avec le CIESPAC et l'autre avec la mission au Bénin dont nous avons parlé rapidement tout à l'heure.

L'autre point est ce que vous verrez au mois de mars, c'est-à-dire que nous continuons à travailler sur cette idée d'une filiale à actionnaire unique qui serait cette SASU sur la coopération internationale.

S'agissant des actions qui sont suspendues ou devenues sans objet, nous avons l'idée de pouvoir dédier une partie des ressources générées par des projets d'expertise internationale, soit vers des actions de solidarité, soit vers des capacités de permettre d'avoir un peu d'équité dans les processus que nous avons souhaités. Nous n'avons toujours pas pu à cause des contraintes budgétaires, et nous espérons pouvoir le réactiver dans le cadre de la future SASU.

La deuxième action pour laquelle nous sommes un peu en panne actuellement est la suivante. Nous avons parlé d'un processus de mise en place d'un comité consultatif international. Nous allons voir aussi, eu égard également à l'élaboration de la SASU, comment nous pouvons mettre en place ce comité consultatif international, pour ne pas faire doublon, avec d'un côté ce dont l'École a besoin et d'un autre côté ce dont la SASU aurait besoin.

S'agissant des actions qui méritent une nouvelle impulsion, nous ne pouvons pas faire le concept One Health au niveau national, donc là c'est vraiment quelque chose sur lequel nous voulons des partenariats internationaux, y compris dans le domaine « changement climatique et santé », qui devient quand même un sujet incontournable pour une École comme la nôtre.

Sur la vie de campus, nous avons un certain nombre de choses positives qui se sont déroulées. Nous avons participé à la réduction de l'empreinte écologique, y compris sur notre campus, avec un certain nombre d'actions, même si la crise nous a fait reculer sur un certain nombre de choses. Je pense notamment aux bouteilles en plastique. Nous avons obtenu le label Développement durable et responsabilité sociétale, et nous sommes en train de déployer les étudiants « relais-santé », après avoir, pendant toute la crise, mis en place un système d'ambassadeurs en prévention Covid.

Sur le fait de reconnaître l'engagement des apprenants, c'est mis en place comme cela est mis en place dans les universités. Maintenant, nous avons la capacité de reconnaître l'engagement des apprenants. La contrepartie est que nous ne savons pas encore le fait pour les élèves fonctionnaires. Cela nous paraîtrait être une bonne idée que de travailler sur la valorisation de l'engagement pour les élèves fonctionnaires. Nous souhaitons peut-être travailler des pistes là-dessus.

Enfin, le dernier point qui a bien fonctionné jusqu'à présent est celui de l'amélioration de la vie des étudiants et des élèves. Nous adhérons au service de santé des étudiants d'UniR au niveau rennais, et nous avons un partenariat aussi avec le site parisien, avec une capacité pour eux d'aller sur un service de santé d'une université parisienne. Nous travaillons aussi sur les accessibilités aux ressources documentaires pour Rennes 1, et pour le site parisien, d'accès aux infrastructures du nouveau Campus Condorcet.

Concernant les actions qui se déroulent moins bien, c'est le réseau d'alumni. Nous pensons que nous avons des progrès à faire sur le réseau des alumni, et encore une fois, l'arrivée d'une nouvelle équipe à la Direction des études est pour nous probablement un élément d'impulsion nouvelle. Par ailleurs, et c'est une leçon de la crise, il y a une profonde évolution de notre vie de campus, et notamment d'un côté le passage à des modes hybrides dont nous avons parlé

tout à l'heure, y compris avec Michel LOUAZEL, et d'un autre côté, et c'est quelque chose qui nous bouscule au niveau de l'ensemble du personnel, la question de savoir quel est l'impact du passage au télétravail. Nous sommes en plein dedans.

Sur les partenariats, s'agissant des actions qui avancent nous avons la construction de l'UniR. Nous en avons parlé. Nous avons des partenariats stratégiques avec des acteurs majeurs, notamment le CHU de Rennes. La Directrice générale du CHU est maintenant dans nos murs puisqu'elle attend pour que nous puissions signer la convention ensemble. Il y a aussi le dispositif DIREES, avec les deux ARS Bretagne et Pays de la Loire. Par ailleurs, nous avons renforcé les interactions avec les Presses de l'École, notre filiale, notre SASU, qui maintenant permet d'avoir un certain nombre de projets communs.

Au niveau du réseau des écoles de service public, nous avons toujours un travail très intense avec le réseau, mais aussi avec des partenariats qui deviennent de plus en plus bilatéraux. J'ai parlé de l'ENSOSP ce matin, l'École des officiers de sapeurs-pompiers. C'est aussi l'EN3S. Nous sommes aussi en train de mettre en place des premiers éléments de discussion avec l'École nationale de la Protection judiciaire de la Jeunesse, ENPJJ. Par ailleurs, nous participons au tronc commun.

S'agissant des actions suspendues, nous avons suspendu notre adhésion à l'alliance Sorbonne-Paris-Cité, du fait qu'USPC, en tant que communauté, a été dissoute.

Concernant les actions qui méritent une nouvelle impulsion, un élément fort sur lequel nous souhaitons conclure rapidement est un mode de partenariat avec le Campus Condorcet, puisque c'est aussi l'intérêt de notre ancrage avec ce territoire parisien. Nous espérons donc pouvoir conclure vite, soit en étant associés, soit en ayant une convention précise avec le Campus Condorcet.

Nous souhaitons aussi conclure le partenariat avec l'ISPED de Bordeaux. Il n'est pas encore formalisé, mais j'espère bien que nous allons pouvoir le conclure. C'est important. C'est un autre lieu important de santé publique, même s'il ne représente pas exactement la même chose que ce que nous représentons.

Enfin, le dernier point, plus sous forme interrogative, est qu'il faudra que nous examinions le rapport CHAUVIN lorsqu'il sera public pour voir comment nous pouvons nous approprier un certain nombre d'éléments, en termes de partenariat.

Sur la gouvernance, s'agissant des actions qui se portent bien, nous avons pris connaissance et intégré les recommandations et les préconisations du HCERES, notamment sur un nouvel organigramme pour l'École. Par ailleurs, nous allons, en tout début d'année, avoir une nouvelle entité pour l'ensemble du domaine Environnement et Santé, qui permettra de clarifier l'action de l'École à la fois en interne et en externe.

Sur l'appui au pilotage, nous avons aussi le pilotage stratégique par le centre d'appui au pilotage, et sous la houlette de Marion, une démarche qualité de type ISO 9001 qui est maintenant vraiment en cours depuis plusieurs mois, et qui a un très beau nom, puisque cela s'appelle la démarche « Happy ». Nous espérons tous entrer dans cette démarche « Happy ».

Le dernier point porte sur la vision stratégique des services. Un gros travail est fait sur le schéma directeur du numérique, qui inclut tous les aspects que nous avons mis dans le plan stratégique sur la dématérialisation. Par ailleurs, il y a le fameux schéma pluriannuel de stratégie immobilière. Au moins, le forum est une étape qui est maintenant bien lancée. Reste le sujet des résidences, qui pour le coup est loin d'être clos.

Concernant les actions qui méritent une nouvelle impulsion, nous avons toute une réflexion à conduire autour du SIRH, puisque nous avons trouvé une solution, cette solution a été abandonnée, et il faut que nous remettions cela en chantier.

S'agissant des deux points qui sont des leçons de la crise, je dirai simplement que depuis deux ans, nous vivons une adaptation continue de l'École à la situation de crise, avec une cellule dédiée qui a été active sur toute la période, et c'est quand même un élément majeur que nous n'avions pas prévu. Le dernier point est qu'il nous semble fondamental aussi d'attendre les recommandations de la Cour des comptes pour voir s'il y a un certain nombre de recommandations et de préconisations, notamment sur la gouvernance de l'École.

J'ai été un peu à la mitrailleuse, mais je crois qu'il était important que nous puissions déjà partager avec vous ces grands éléments. Pascale, si tu en es d'accord, nous allons vous envoyer ce diaporama. Cela va vous permettre peut-être de réfléchir, et notamment par rapport à tout ce qui a été discuté tout à l'heure, c'est-à-dire la question de savoir quelles sont les ambitions et ce que l'École doit faire, y compris avec une situation qui n'est absolument pas la même à la fin 2021 que ce qu'elle était en 2019.

Mme JOLLIET : Merci, Laurent, pour cette présentation extrêmement précise, même si rapide dans le débit. En termes de pédagogie, tout y est. Il faut bien insister sur le fait que ce n'est pas du tout un côté girouette, il y a eu un gros élément qui a enclenché cette transformation, et qui n'est peut-être pas le seul à l'œuvre, mais c'est la crise Covid. Nous voyons bien dans tous les choix qui ont été faits, et notamment les thématiques qui sont abandonnées ou au contraire privilégiées, comme la veille et sécurité sanitaire, la gestion de crise, etc., l'importance de se recalibrer et d'être porteur de solutions plutôt que de seulement se lamenter face aux nouvelles situations qui nous impactent tous.

Qui veut intervenir ? Anne MEUNIER a demandé la parole.

Mme MEUNIER : Ma question va être très claire et très directe. Merci à Monsieur le Directeur de toutes ces précisions. J'en partage la réflexion de fond. C'est la toute fin de votre intervention qui m'interpelle sur la question de la gouvernance de l'École. Il était question de revoir la question de la composition de son Conseil d'administration et de la gouvernance de l'École. De mémoire, c'était début 2020 ou début 2021. Il n'en a rien été, et j'aimerais avoir un tout petit peu plus de précisions de votre part.

M. CHAMBAUD : J'irai assez rapidement. Nous avons pris la décision conjointement, avec nos deux tutelles, et notamment par rapport à la mise en place de nouvelles instances, de dire que ce n'était pas le moment de revoir la composition des différents conseils. Maintenant, ce qui n'est pas impossible, mais je n'en sais rien parce que ce n'est pas moi qui écris leur rapport, que la Cour des comptes revienne sur ces aspects, et je ne sais pas de quelle manière elle y reviendra si elle le fait.

Pour moi, la question est maintenant ouverte pour les années suivantes. Est-ce qu'à l'occasion du renouvellement des prochaines instances - et ce n'est pas tout de suite - il y a un travail qui doit être fait ? Il peut être d'ampleur différente. Cela ne m'appartiendra pas. Cela appartiendra à mon ou ma successeur(e), au Conseil d'administration et aux tutelles de voir ce qui est possible. En tout cas, ce que je peux dire, c'est qu'il y a probablement des éléments de toilettage qu'il serait important de faire, ne serait-ce que pour la vie quotidienne de nos instances. Après, faut-il aller plus loin ? Ce n'est pas de mon ressort.

Mme MEUNIER : Si je peux me permettre, je suis désolée, mais je pense que c'est important. Monsieur le Directeur, vous vous souvenez, peut-être pas vous, Madame la Présidente, puisque c'était sous l'ancienne présidence, mais la question de la réforme des modalités de financement de l'École a fait craindre quand même à beaucoup que la composition de son Conseil d'administration puisse évoluer radicalement, puisque désormais elle n'est plus financée par les établissements qui leur versaient une cotisation — on va dire les choses comme cela —, et en tout cas une recette en lien avec la taille de l'établissement, le nombre de lits, etc.

Sur cette préoccupation principale que nous avons à l'époque, nous avons eu des garanties de la part des ministères, mais les promesses n'engagent que ceux qui les écoutent, et plus on

s'éloigne de ce point de transformation du mode de transformation de l'École, plus la question de la gouvernance revient sur le dessus de la table.

C'est-à-dire que l'on pourrait imaginer demain que le législateur et celui qui réglemente, le ministère, décident que puisque l'EHESP n'est plus financée par les établissements, pour partie, mais par l'Assurance maladie, son Conseil d'administration et sa gouvernance doivent évoluer radicalement.

Par ailleurs, je ne vous cache pas que la question de la représentation des associations et des syndicats peut effectivement être regardée de manière précise. Je me tiens à votre disposition pour en discuter, bien entendu.

M. CHAMBAUD : Ce que je peux juste dire, Madame MEUNIER, c'est qu'en tout cas la promesse qui avait été faite à l'époque a été respectée.

Mme MEUNIER : Oui, jusqu'à présent, mais plus on s'éloigne du fait générateur et plus les engagements et les promesses risquent d'être difficiles à tenir, comme je le disais.

Mme JOLLIET : Laurence JAY-PASSOT ?

Mme JAY-PASSOT : Très rapidement, ce n'est pas une question mais un commentaire. Cette présentation très claire et très riche montre vraiment le chemin parcouru et le chemin qui reste à parcourir. Je trouve qu'elle fait particulièrement écho aux discussions que nous avons eues tout au long de la journée et autour du dimensionnement budgétaire qui permet à l'École de mener à bien ses projets.

Nous pouvons espérer que le contrôle approfondi qui est en cours par la Cour des comptes permettra peut-être de mettre en regard ces deux aspects, et d'aller finalement dans le sens évoqué d'un contexte qui a radicalement changé, et d'ambitions qui sont maintenant non seulement importantes, mais très largement engagées dans la réalisation. Nul doute que cette présentation fait écho et apporte de l'eau à ce moulin. En tout cas, merci pour cette présentation qui montre vraiment bien ce qui est fait et ce qui est à faire, ce qui est assez précieux.

10. QUESTIONS DIVERSES

Mme JOLLIET : Bien. Nous allons bientôt terminer ce Conseil d'administration. Comme d'habitude, nous avons le point de questions diverses, si vous avez encore un peu d'énergie. Nous n'avons pas d'interventions, nous allons pouvoir libérer notre Directeur pour la signature de la convention.

Mme AGENEAU : Je rappelle simplement aux enseignements-chercheurs que nous avons un Conseil d'administration restreint à la suite de ce Conseil d'administration. Il faut donc vous connecter au lien Teams.

Mme JOLLIET : Merci pour ce rappel.

Mme MEUNIER : J'ai une toute petite question sur la programmation des Conseils d'administration de l'année 2022.

M. COAT : nous sommes en lien avec la Présidente pour fixer les dates des séances de l'année 2022. La première séance ordinaire sera le 9 mars à Paris, vous avez dû avoir l'information il y a quelques temps.

Mme MEUNIER : Merci, si vous le pouvez, de nous préciser les dates de l'ensemble de l'année, parce que l'année 2022 va être très, très chargée, notamment pour les représentants des personnels, qui vont être particulièrement affairés avec l'année électorale professionnelle. Je vous remercie de tenir compte de tout cela, en tout cas.

M. COAT : C'est noté, merci.

Mme JOLLIET : Merci à tous de votre participation. Au revoir.

La séance est levée à 17 heures 18.