

	<b>PROCES VERBAL</b>  <b>Conseil d'Administration de l'EHESP</b>  Séance du 27 octobre 2016	Référence	PV CA/DIR 2016-4
		Révision	
		Date d'application	16/12/2016
		Version	1

	Rédigé	Validé
Date	Novembre 2016	15 décembre 2016
Prénom Nom (ou nom de l'instance)	DIXIT SA	Conseil d'administration

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

Représentant les ministères chargés des Affaires sociales : Mme Agnès QUIOT est présente,  
Représentant la direction générale de la Santé et la direction générale de l'offre de soins : M. Benoît VALLET est présent (matin) et Mme Katia JULIENNE est présente (après-midi)  
Représentant de 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 Élisabeth TOMÉ-GERTHEINRICHS sont présents,  
Représentant la Fédération hospitalière de France (FHF) : M. David GRUSON et M. Jean SCHMID sont présents,  
Représentant le Syndicat des Managers publics de Santé (SMPS) : M. Pierre de MONTALEMBERT est présent,  
Représentant la Confédération démocratique du Travail (CFDT) : M. Michel ROSENBLATT est présent,  
Représentants le syndicat Force ouvrière (FO) : M. Pascal DE WILDE est absent  
Représentants la Confédération générale du Travail (CGT) : Mme Laurence BRAY est présente,  
Représentant l'Association des Directeurs d'Hôpital (ADH) : M. Patrick LAMBERT est présent,  
Représentant le syndicat des Médecins Inspecteurs de Santé publique (SMISP) : M. Frédéric BOËL est présent,  
Représentants le Syndicat national des Inspecteurs de l'Action sanitaire et sociale (SNIASS) : M. Jean-François FOUUNET est absent.

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

M. Jean DEBEAUPUIS est présent,  
M. Guy CATHÉLINEAU est absent,  
Mme Karen LEFFONDRÉ est présente,  
M. Thomas SANNIÉ est absent.

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

M. Denis ZMIROU est présent.

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

M. Jean-Baptiste COMBES est présent,  
M. Pascal CRÉPEY est présent,  
Mme Pascale ROUSSEL est présente.

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

M. Christophe Le RAT est présent.

**Représentants des élèves fonctionnaires :**

Mme Flore MOITSINGA est présente,  
M. Antoine LORTET est présent.

**Représentant des étudiants :**

M. Guillaume RALL est présent.

**Procurations :**

M. Guy CATHELINEAU donne pouvoir à M. Jean DEBEAUPUIS  
M. Thomas SANNIÉ donne pouvoir à M. Jean DEBEAUPUIS  
M. François COURAUD donne pouvoir à Mme Martine BONNAURE-MALLET  
M. Jean-François FOUGNET donne pouvoir à M. Frédéric BOËL  
M. Pascal de WILDE donne pouvoir à M. Michel ROSENBLATT

**Présents au titre de l'EHESP :**

M. Laurent CHAMBAUD, directeur,  
Mme Élisabeth de LAROCHELAMBERT, Secrétaire générale,  
M. Manuel COAT, directeur de Cabinet,  
M. Jean Dominique TORTUYAUX, directeur des études (par intérim),  
Mme Catherine ÉVAILLARD-HOANG, directrice du Développement et de la Formation continue,  
Mme Marie RENAULT, directrice des ressources humaines,  
Mme Céline BONNETIER, directrice des finances et du budget  
Mme Claire ANNÉE-DESMAS, directrice du Centre d'appui au pilotage et la qualité,  
Mme Sylvie PRIOUL, directrice des affaires juridiques,  
M. Sébastien RIAULT, directeur des presses de l'EHESP,  
Mme Séverine THIEFFRY, assistante direction générale.

**Contrôleur financier :**

M. JARNIGON, contrôleur budgétaire en région Bretagne

# SOMMAIRE

<b>1. APPROBATION DU PROCES-VERBAL DE LA SEANCE DU 12 JUILLET 2016 .....</b>	<b>4</b>
<b>2. ACTUALITES.....</b>	<b>4</b>
<b>3. PRESENTATION ET ADOPTION DU BILAN SOCIAL 2015 .....</b>	<b>9</b>
<b>4. PRESSES DE L'EHESP .....</b>	<b>17</b>
↵ 4.1. PRESENTATION DU RAPPORT D'ACTIVITE.....	17
↵ 4.2. APPROBATION DES MODIFICATIONS DES STATUTS DE LA SOCIETE PAR ACTIONS SIMPLIFIEE (SAS) : SIEGE SOCIAL ET CREATION D'UNE RESERVE STATUTAIRE .....	21
<b>5. PRESENTATION ET APPROBATION DU PROJET DE CONVENTION DE GESTION DU NOUVEAU BATIMENT « MAISON DES SCIENCES DE L'HOMME EN BRETAGNE » (MSHB).....</b>	<b>23</b>
<b>6. BUDGET ET EFFICIENCE :.....</b>	<b>23</b>
↵ 6.1. POINT D'AVANCEMENT DES TRAVAUX RELATIFS AU MODELE ECONOMIQUE .....	24
↵ 6.2. POINT D'AVANCEMENT SUR LE PLAN D'EFFICIENCE ET D'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE .....	28
↵ 6.3. COMPTABILITE ANALYTIQUE : PRESENTATION DE LA « CARTOGRAPHIE DU COUT DES ACTIVITES » DE L'ETABLISSEMENT ET CALENDRIER DES LIVRABLES 2016–2017 .....	33
↵ 6.4. DISPOSITIF DE MAITRISE DES RISQUES .....	37
↵ 6.5. BUDGET RECTIFICATIF N° 2 .....	39
<b>7. QUESTIONS DIVERSES .....</b>	<b>47</b>

(La séance est ouverte à 10 h 39 sous la présidence de M. Debeaupuis.)

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

## 1. APPROBATION DU PROCES-VERBAL DE LA SEANCE DU 12 JUILLET 2016

**M. DEBEAUPUIS.**- Avez-vous des remarques sur le procès-verbal de la séance du 12 juillet 2016 ? En ce qui concerne mon intervention, je ferai passer quelques points de clarification à la direction de l'École. Du côté des membres du Conseil, avez-vous des remarques ou des corrections à apporter ? (*Non.*) Nous vous remercions. Sauf opposition de votre part, le procès-verbal est approuvé sauf remarques complémentaires qui seraient apportées par des administrateurs qui nous rejoindront.

Vote à main levée sur la délibération n° 38/2016 : UNANIMITÉ

Le conseil d'administration approuve le procès-verbal de la séance du 12 juillet 2016.
--

## 2. ACTUALITES

**M. DEBEAUPUIS.**- Avant de passer la parole à Laurent Chambaud, directeur de l'École, je voudrais évoquer pour votre bonne information trois points d'actualité qui seront commentés plus avant dans notre séance, ce matin ou cet après-midi.

Tout d'abord, le projet de loi de financement de la Sécurité sociale en discussion pour 2017 n'intègre pas de modifications de la contribution des établissements, faute de consensus, non pas sur les principes qui demeurent plutôt consensuels, mais sur un point important : les modalités de lissage dans le temps des effets sur les établissements d'un changement d'assiette.

Comme Agnès Quiot l'indiquera cet après-midi dans la séquence budgétaire, l'École poursuivra le groupe de travail sur le modèle économique de l'École en maintenant — comme nous nous y sommes engagés — une vision globale sur les missions et objectifs de l'École dans le cadre de son COP, financement avec ses différentes sources, comptabilité analytique sur laquelle un point d'avancement vous sera présenté.

En informations complémentaires, certains d'entre vous auront peut-être noté qu'un arrêté du 23 septembre a été publié au *Journal officiel* du 5 octobre. Il fixe la contribution des établissements, non pas à l'EHESP mais au Centre national de Gestion (CNG) pour 2016. Ce calendrier accéléré pour le CNG conforte la possibilité pour 2017 d'un partenariat renforcé de modernisation entre l'École et le CNG, dont les modalités restent à définir dans le cadre légal actuel. Ce premier point sera complété cet après-midi par Agnès Quiot.

Je salue l'arrivée de M. Mesuré et de Mme Tomé-Gertheinrichs, représentants du MEDEF dans cette instance, que j'ai reçu récemment. Ils m'ont exprimé par courrier, en cohérence avec les interventions en Conseil de Bernard Mesuré, leur insatisfaction et leur désaccord sur la mise en place trop rapide à leurs yeux du bureau et l'impossibilité pour le MEDEF de se retrouver dans la présentation adoptée au sein du bureau. Je leur ai donné acte de ce désaccord. J'ai constaté, y compris par discussions avec certains d'entre vous, qu'il n'était pas possible immédiatement de réconcilier deux lectures divergentes de la construction proposée du bureau, que nous commençons à mettre en place et à tester.

À mes yeux et à ceux de Laurent Chambaud, tous les administrateurs dits « professionnels », qu'ils soient représentants des employeurs, représentants de l'établissement public, ou les directeurs, sont aussi légitimes et aucun d'entre nous ne souhaite opposer des catégories de professionnels ou d'administrateurs. Par conséquent, j'invite tous ces administrateurs à poursuivre leurs discussions dans les meilleurs délais et au meilleur niveau afin que moi-même, en tant que président, et Laurent Chambaud, directeur, puissions revenir devant votre Conseil avec une proposition de modification de règlement intérieur, si possible consensuelle, le plus vite possible.

Ma conviction est que notre sagesse collective peut conduire à une solution rapide. En revanche, nous ne souhaitons pas revenir devant chaque conseil pour modifier le règlement intérieur qui a vocation à être une « règle du jeu » un peu stable, même si elle est en test. En lien avec Laurent Chambaud, nous prendrons tous les deux le délai de discussion nécessaire, dont nous sommes convenus par ailleurs avec vous. Nous prendrons également toute notre place dans cette discussion.

Voilà ce que je pouvais dire pour la parfaite information de tous, en espérant ne pas avoir trahi la tonalité de nos discussions que je vous laisserai compléter tout à l'heure lorsque vous le souhaiterez.

Le troisième point d'actualité n'a rien à voir avec les précédents. Mme Pommier m'a demandé par courrier du 10 octobre de remercier le conseil d'administration de la confiance que nous lui avons témoignée par notre vote du 12 juillet dernier. Ce courrier exprimait aussi sa surprise que le directeur ait décidé « *d'interrompre sa nomination* » — je cite ses termes. Elle réitérait également dans son courrier « *son intérêt pour le poste de directeur des*

études ». Depuis, Laurent Chambaud m'a indiqué que, dans le cadre du nouvel appel à candidatures, après entretien confirmant les conditions de rémunération du poste, Mme Pommier avait décliné son intérêt pour le poste de nouveau proposé. Donc, elle retirait sa candidature sur ce poste. Elle ne fait pas partie des candidats qui, à ce stade, ont été retenus par la direction de l'École et sur lesquels Laurent Chambaud reviendra tout à l'heure.

Sans être plus long, voilà les trois points d'actualité sur lesquels je souhaitais vous tenir informés. Sauf demande de prise de parole, je passe la parole à Laurent Chambaud pour compléter ces différents points d'actualité.

➤ *Processus de nomination*

**M. CHAMBAUD.** - Je commence tout de suite par le dernier point parce que c'est un élément qui est arrivé à la fin de l'été. En tant que conseil d'administration, vous n'avez pas pu être alertés de ce point. Nous avons mis en place le processus qui devait aboutir au début septembre à la proposition de nomination de Jeanine Pommier aux fonctions de directeur des études.

C'est un sujet d'alerte pour nous sur lequel nous voulons modifier fortement le processus : lors de la dernière semaine avant la prise de poste, la question de la rémunération et des indemnités de la personne a été abordée. Dans ce contexte, il y a eu désaccord entre le souhait de Mme Pommier et ce que pouvait offrir l'École. Dans ce cadre, nous avons été obligés de constater ce désaccord. Aussi, nous n'avons pas pu procéder à sa nomination alors que le processus était bien engagé, puisque les deux ministres - qui nomment le directeur des études et le directeur de la recherche – avaient été sollicités.

Nous n'avons pas encore connu ce cas de figure à l'École. Donc, le premier enseignement tiré est que nous souhaitons maintenant que les aspects financiers soient abordés dès le départ pour toutes ces nominations. C'est ce que nous faisons actuellement.

Autre élément, le conseil d'administration sera sollicité à la prochaine séance sur le fait d'avoir une politique claire dès le départ sur les modalités d'indemnités pour ces fonctions à l'École.

Dans ce contexte, nous n'avons pas pu faire de nomination et il avait été entériné que Philippe Marin ne pouvait continuer à faire cette prolongation. Il avait déjà allongé son mandat de plusieurs mois et il souhaitait aller vers d'autres fonctions, notamment celle d'enseignant-chercheur, comme il le fait depuis le 1<sup>er</sup> septembre.

C'est pourquoi, nous avons lancé un nouvel appel à candidatures ; il est maintenant clos. Nous avons un certain nombre de candidats. La première chose est de vérifier avec les candidats présélectionnés les conditions indemnitaires. Je précise que cet appel a été plus large que le précédent puisqu'il était à la fois en interne et en externe.

Étant donné la difficulté actuelle à ce poste et la nécessité d'avoir une personne qui assure un intérim, nous avons sollicité Jean-Dominique Tortuyaux. Beaucoup d'entre vous le connaissent. Il a été un artisan de l'évolution de la direction des études vers sa fonction stratégique puisqu'il a été l'auteur d'un rapport sur ce sujet. Il avait été présenté en son temps au conseil d'administration. Il a bien voulu l'assurer jusqu'à la fin du mois de février 2017. Notre souhait est que la prochaine candidature devienne effective au 1<sup>er</sup> trimestre, c'est-à-dire début mars 2017.

Ce qu'il s'est passé a été aussi rapporté au conseil des formations qui s'est tenu il y a quelques semaines.

Ce point attire-t-il des commentaires ?

**M. CRÉPEY.** - Je vous remercie pour ce point d'information. Suite à ces événements, la communauté d'enseignement et de recherche de l'EHESP a réuni une assemblée générale de ces personnels à laquelle Jeanine Pommier a été invitée à s'exprimer sur ce qui s'était passé.

Je veux vous donner le ressenti des membres présents lors de cette assemblée générale. Il s'agit d'une profonde incompréhension sur les raisons qui ont poussé la direction à ne pas accéder aux demandes de Jeanine Pommier concernant sa rétribution salariale. Il semble que sa demande était raisonnable vis-à-vis de ce qu'il se pratiquait par le passé.

Ce qui nous inquiète plus fortement, c'est le fait que cette décision de la direction empêche d'une certaine manière les membres de la communauté d'enseignement et de recherche, internes à l'EHESP, de se présenter à l'avenir à ce poste de direction des études. Nous trouvons cela très dommageable étant donné la forte adhésion de la communauté des enseignants et des chercheurs de l'École obtenue par Jeanine Pommier lors de sa candidature.

**M. CHAMBAUD.** - Un processus complet a été relancé, en interne et en externe. Nous entrerons plus dans le détail lors du conseil d'administration de décembre. De toute façon, nous présenterons une proposition. Comme nous étions dans une situation d'urgence, la proposition rapidement présentée à Jeanine Pommier était en fonction de ce qu'il se faisait dans le monde universitaire sur des fonctions équivalentes. Peut-être Mme Leffrondré a-t-elle d'autres éléments, mais les universités ont toutes un vice-président Recherche ou un vice-président Formation. Et nous avons pris la moyenne des indemnités octroyées dans deux ou trois universités connues (une à Rennes, l'autre à Paris) dans le cadre de notre appartenance aux Comue UBL et USPC.

Je ne comprends pas très bien votre propos, car rien n'empêche aujourd'hui un enseignant de l'École d'être candidat sur ces bases. Si les enseignants de l'École estiment qu'elles ne sont pas suffisantes, c'est un autre sujet. En tout cas, cette indemnité correspond à ce qui se fait dans le monde universitaire pour des fonctions équivalentes.

**Mme ROUSSEL.**- Je souhaite revenir sur la question de Jeanine Pommier pour expliciter la position des enseignants telle qu'elle a été exprimée par Pascal Crépey. Si les enseignants ont eu le sentiment que cela risquait de ne pas être un poste ouvert à la communauté des enseignants de l'École, c'est un peu lié à la structure des rémunérations à l'École. S'il n'y a pas un complément d'indemnités important pour faire face à quelque chose qui correspond à une véritable surcharge de travail, ne viendront postuler sur ce type de poste que des personnes qui arrivent avec une rémunération déjà relativement élevée.

Aussi, cela influe sur le profil de la personne qui peut prendre cette fonction de directeur d'études. C'est peut-être dommageable, car cela risque d'éloigner beaucoup de personnels enseignants déjà en poste à l'École et qui en ont une bonne connaissance ainsi que des formations qu'elle offre et des évolutions souhaitables. C'est notre position : on ne dit pas du tout que cela l'empêche totalement. La réalité est que cela représente un surcroît de travail important. Faute de compensation financière suffisante, le risque est que des personnes de l'extérieur avec des rémunérations déjà importantes arrivent sur ce poste.

**M. DEBEAUPUIS.**- Merci, madame Roussel. Comme l'a indiqué Laurent Chambaud, il y a bien un complément. C'est la discussion sur le niveau de ce complément qui n'a pas abouti. Il serait préférable qu'elle soit suffisamment cadrée dans le futur pour aboutir.

**M. CHAMBAUD.**- Il n'y a pas de surcroît de travail : des décharges sont faites comme dans les universités pour un poste de ce type. Donc, la décharge existe.

**M. le RAT.**- Je vais poursuivre car ce qu'il s'est passé avec notre collègue Jeanine Pommier soulève de vraies questions. La réflexion qui se dégage de cela est : quel devrait être le profil type d'un directeur des études ? Cela devrait-il être, comme à l'université, un enseignant-chercheur déchargé de ses autres activités ? Mais le modèle de l'École étant hybride, la palette de potentiels prétendants est beaucoup plus large que cela. C'est généralement ce à quoi nous sommes confrontés, ce qui ne va pas sans poser question à un moment ou à un autre sur les éléments de rémunération.

La question est de savoir si, *in fine*, un directeur des études ne doit pas être issu du corps des enseignants-chercheurs pour pouvoir embrasser cette fonction. Je n'ai pas de réponse, mais ce sont les questions soulevées en lien avec le processus concernant Jeanine Pommier.

**Mme LEFFONDRÉ.**- Dans ce cas précis, la décharge est de combien de temps par rapport à son service classique ?

**M. CHAMBAUD.**- C'était un sujet que nous souhaitions discuter avec elle. Notre option était de dire que la décharge pouvait être quasi complète. D'ailleurs, Mme Pommier souhaitait — ce sera peut-être le cas avec d'autres personnes —, y compris pour d'autres sujets, discuter de ce qu'elle souhaitait garder comme activité : formation ou recherche sur un certain nombre de sujets. Comme dans les universités, cela peut aller jusqu'à la décharge complète.

**Mme LEFFONDRÉ.**- Effectivement, l'indemnité doit se discuter en fonction du niveau de décharge.

**M. DEBEAUPUIS.**- Monsieur Mesuré ?

**M. MESURÉ.**- Monsieur le président, comme vous nous y avez invités, je voudrais faire rapidement quelques commentaires sur votre introduction.

Tout d'abord, je vous remercie d'avoir expliqué au Conseil, avec beaucoup de précisions, l'exactitude et la teneur de notre entretien. Le représentant de la CFDT n'étant pas présent au Conseil lorsque j'étais intervenu sur le problème que crée la constitution du bureau, même si c'est assez clair dans le procès-verbal, je voudrais rappeler qu'il ne s'agissait en rien d'un problème de personne.

Par contre, il s'agit d'un problème de principe et de lecture même de la façon dont les organisations syndicales ont été nommées par décret. Cela correspond, et c'est un grand classique, à la façon dont le MEDEF a été nommé, y compris d'ailleurs dans d'autres organisations identiques. Et donc, la formation de collège sous le titre des organisations présentes crée un vrai problème de principe.

Dans mon expérience de conseils publics ou parapublics, m'ayant amené d'ailleurs à parfaitement travailler avec la CFDT, je n'ai jamais vu nulle part l'organisation qui nous est proposée. C'est pourquoi je vous demandais, Monsieur le Président, si Laurent Berger trouverait normal que la CFDT se fasse représenter par le MEDEF. Merci.

**M. ROSENBLATT.**- Je remercie Bernard Mesuré de ses propos et le rassure sur le fait que je ne me suis absolument pas senti mis en cause à titre personnel. J'ai très bien compris que cela ne concernait pas des questions de personne, mais de principe.

Sans reprendre la totalité du débat, M. Mesuré aurait tout à fait raison si je représentais la CFDT : je la représente au conseil d'administration de l'École, mais je ne la représente pas au bureau du conseil d'administration. Cela a été clair dans toutes nos discussions préalables : je représente les autres membres de la composante professionnelle et sans autre casquette au bureau. Sinon, ce serait assez compliqué. C'est au contraire un souci de parfaite égalité entre nous.

J'ajoute que le bureau ne prend pas de décisions. Nous avons vu lors de la première réunion qui s'est tenue en amont de cette séance : il organise l'ordre du jour sans plus. Je ne pense pas que ce soit un sujet brûlant. S'il faut le reprendre, nous le reprendrons en marge de la séance, entre nous, comme le président nous y a invités.

**M. MESURÉ.**- Merci.

**M. LAMBERT.**- J'ai une question concernant le recrutement des responsables de l'École. Pouvons-nous savoir où en est celui du responsable des filières DH puisque Laurence Garo est partie au mois d'août ?

**M. CHAMBAUD.**- Je reprends les points d'actualité pour les dérouler.

Je prends tout de suite ce point puisque vous m'y invitez. Le processus de désignation du nouveau responsable de filière EDH est quasi finalisé. Le jury de sélection s'est réuni le 20 octobre et a classé les candidats : un candidat interne et des candidats externes. Je rencontre ces candidats vendredi. À la suite de cela, la nomination se fera dans la foulée.

J'en profite pour dérouler les autres points.

➤ *Recherche*

La situation est un peu complexe avec l'unité mixte de recherche CRAPE à Rennes. Cette unité de recherche se trouve sur le site de Rennes. Une difficulté est apparue cet été avec le directeur précédent de cette unité, Claude Martin. Il travaille pour l'École comme professeur affilié depuis très longtemps, mais avec un statut de directeur de recherche CNRS (DR CNRS). Il souhaitait poursuivre une moitié de mandature pour assurer la direction de cette unité mixte. Le CNRS a décidé qu'il ne pouvait pas se représenter à cause d'une règle très stricte : les directeurs ne peuvent faire que deux mandats.

En fait, Claude Martin n'avait assuré qu'un mandat plus un intérim de quelques mois du mandat précédent. Néanmoins, suite à la position définie pendant l'été par le CNRS, Claude Martin n'a pas pu assurer cette moitié de mandat. Cela a provoqué quelques difficultés dans cette unité qui travaille sur toutes les politiques sanitaires et sociales. Finalement, une autre personne du CNRS, Sylvie Ollitrault, également DR CNRS, prendra la direction de cette unité à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017.

Pour ma part, j'ai regretté par écrit la façon dont cela a été fait. D'abord, cela n'a été su qu'en toute fin du processus. Par ailleurs, les éléments paraissaient très peu clairs sur la façon dont a été interprétée la position du CNRS sans beaucoup de flexibilité, alors qu'une évaluation du HCERES avait été très positive.

La dernière fois, j'avais parlé de deux chaires qui sont maintenant installées à l'École, financées dans le cadre de notre appartenance à la communauté d'universités et établissements Université Sorbonne Paris Cité (USPC) :

- sur les aspects santé et environnement avec une chaire sur l'exposome dont M. Arthur David est le titulaire ;
- sur l'organisation des soins, chaire occupée par M. Jean-Marie Januel (titulaire), qui mène des recherches essentiellement sur les aspects de sécurité des soins.

Par ailleurs, nous sommes en discussion déjà bien avancée pour que l'École bénéficie de deux autres chaires :

- sur la prospective dans le système de soins : elle pourrait être financée par la Mutuelle nationale des Hospitaliers (Groupe MNH) ;
- sur l'enfance et la petite enfance, un peu sur le modèle de la chaire Jeunesse, qui serait financée par la Caisse nationale des Allocations familiales (CNAF).

Ces deux sujets sont positifs pour l'École.

➤ *Communautés d'universités et établissements (COMUE)*

Concernant l'Université Bretagne Loire (UBL), nous sommes en phase de préparation du contrat de site 2017-2021. Par ailleurs, nous demandons une co-accréditation des écoles doctorales pour que l'École signe les contrats

doctoraux des personnes suivies. Nous avons demandé d'être établissement co-accréditeur pour 4 écoles doctorales dans le cadre de l'UBL.

Toujours dans le cadre du Grand Ouest, UBL avait présenté un projet Idex, mais il n'a pas été retenu. Trois projets I-Site du territoire de Bretagne-Pays de la Loire ont été présentés, deux seulement ont été retenus (Nantes et Rennes). Nous sommes en phase de préparation de la présentation de ce projet qui doit être déposé à l'ANR pour la fin novembre, avec des auditions dans le cadre d'un jury international en février 2017 (sélection finale). L'EHESP participe au projet rennais. Ce sujet majeur engage à la fois le site de Rennes, mais aussi l'avenir de la COMUE UBL.

Concernant l'USPC, certains d'entre vous ont dû voir les dépêches sur le sujet. Le président de l'USPC, Jean-Yves Mérindol, a démissionné suite à l'échec de l'Idex du printemps dernier. Un administrateur provisoire a été nommé en la personne de François Houillier, ancien directeur de l'INRA, jusqu'à l'élection d'un nouveau président.

Par ailleurs, plusieurs discussions se sont tenues suite à l'échec de l'Idex : il est proposé que trois universités (Paris 3, Paris 5 et Paris 7) s'engagent vers la fusion, Paris 13 serait fortement associée, mais non engagée dans la fusion dans un premier temps. Il faut voir si ces propositions vont être acceptées par les conseils d'administration des différentes universités. Cela va probablement engager l'École et les autres établissements membres de l'USPC à définir un modèle d'adhésion à l'USPC, peut-être pas foncièrement différent, mais en tout cas rénové. Un des objectifs majeurs est que l'USPC puisse « récupérer » les financements Idex dans le cadre du PIA dans 18 mois.

#### ➤ *Partenariats*

Nous avons signé début octobre une convention avec l'Inspection générale des Affaires sociales (IGAS). Ni d'un côté ni de l'autre, nous ne souhaitons en faire une publicité excessive. C'est surtout pour faire en sorte d'enrichir les actions communes dans plusieurs champs, notamment dans celui de l'inspection contrôle puisque l'École fait de la formation dans ce domaine et y a des liens assez particuliers.

Cela peut être aussi sur d'autres sujets sur lesquels l'IGAS a des missions en cours et pour lesquels elle souhaiterait confronter son expertise à celle de l'École en termes de formation ou de recherche pour avoir des interactions sur le sujet. Cela concerne également l'accueil d'élèves et d'étudiants de l'École à l'IGAS. De plus, l'inspection contrôle est un sujet que nous voyons beaucoup se développer dans le cadre de demandes internationales. Deux types de demandes sont très forts sur le management des établissements et sur les notions d'inspection contrôle.

Par ailleurs, nous avons signé hier une convention avec la Caisse nationale de Solidarité et d'Autonomie (CNSA). Cette convention assez importante concerne des sujets pour lesquels il existe déjà des liens depuis plusieurs années entre l'École et la CNSA. Nous souhaitons sortir du modèle précédent portant principalement sur des chaires de recherche avec une à l'École et les autres à l'extérieur de l'École, mais gérées par notre établissement. Depuis plusieurs mois, nous avons développé des coopérations très actives dans le domaine de la formation, de la recherche et de l'expertise. Nous poursuivons cela avec une contribution non négligeable de la CNSA à ces actions (entre 500 000 et 650 000 € par an).

Ensuite, concernant la documentation, nous avons un centre de documentation à la MSH Paris Nord, plus spécifiquement dédié à l'autonomie. Nous envisageons un partenariat avec la CNSA à ce sujet.

Au niveau international, nous avons résigné en juillet dernier une coopération avec la Mailman School of Public Health de Columbia à New York. Le président Jean Debeauvais était présent à cette signature. Plusieurs activités d'enseignement et de recherche en cours vont se poursuivre.

#### ➤ *Immobilier*

Le bâtiment de l'IRSET a été officiellement inauguré le 30 septembre 2016 par le secrétaire d'État chargé de l'Enseignement supérieur et la Recherche, Thierry Mandon, avec de nombreux partenaires institutionnels de Rennes et de la région. Ce dernier a fait un discours sur l'intérêt qu'il portait à l'École. Je me permets de rapporter ses propos parce qu'ils me semblent importants : il trouvait que le modèle hybride de cette école était très intéressant. D'ailleurs, cela pourrait influencer d'autres écoles prestigieuses comme l'École nationale d'Administration (ENA). Ce sont les mots du ministre.

Par ailleurs, nous sommes à la fin de construction du bâtiment Germaine-Tillion (maison des Sciences de l'Homme en Bretagne). Il devrait nous être livré le 8 novembre. Nous espérons accueillir le conseil d'administration de décembre dans la nouvelle salle du conseil. C'est un bâtiment dans lequel l'École récupère un nombre important de bureaux et de locaux.

Par ailleurs, les Presses de l'EHESP et les Presses de l'Université de Rennes y seront également accueillies. C'est un bâtiment où l'on trouvera des salles de cours avec des innovations pédagogiques que nous avons commencé à mettre en place dans le bâtiment principal rennais et dans le bâtiment parisien ; nous allons les poursuivre dans les nouvelles salles de ce bâtiment.

➤ *Réseau des écoles de service public (RESP)*

Je termine avec ce sujet un peu plus large. Je suis président du Réseau des écoles de service public (RESP) jusqu'à la fin de l'année puisque c'est une présidence tournante. Dans ce cadre, je voulais informer le conseil d'administration de trois éléments.

Premièrement, le RESP va fêter ses 20 ans le lundi 12 décembre à l'EHESP. À cette occasion, la ministre de la Fonction publique devrait inaugurer cette journée.

Ensuite, nous organisons un colloque le 17 novembre à Paris conjointement avec l'École nationale d'Administration et l'Institut national des Études territoriales (INET) sur les fonctions publiques en changement. Il est ouvert à tous. Nous espérons avoir aussi à cette occasion la présence de Madame la Ministre de la Fonction publique.

Par ailleurs, M. Rousselle, conseiller d'État, a eu une mission du Premier ministre sur l'ouverture à la diversité au sein des écoles de service public. Cette mission a visité 4 écoles qui forment des élèves des 3 fonctions publiques, dont notre école. Dans les suites de cette mission, chaque école doit préparer un programme pour aider à la diversité de ces recrutements d'élèves. Nous le présenterons au conseil d'administration du mois de décembre.

➤ *Vie de l'École*

Je termine par deux points spécifiques.

L'École a obtenu le label « Déplacement durable » de la Ville de Rennes et Rennes Métropole. En effet, le personnel de l'École est engagé depuis plusieurs mois, notamment à travers le CHSCT, sur des politiques de mobilité active. Pour récompenser ces efforts, nous avons obtenu ce label avec 23 points ; il en fallait 20.

Enfin, dans le cadre de la campagne « Mois sans tabac », en lien étroit avec le CHSCT et avec les élèves et étudiants, nous lançons le projet de « Campus sans tabac » au sein de l'EHESP.

**M. DEBEAUPUIS.**- Merci, monsieur le Directeur. Je peux témoigner de la belle inauguration de l'IRSET en attendant celle du bâtiment Germaine Tillion. J'en profite pour vous dire que le conseil suivant est fixé au 28 février à Paris selon nos règles d'alternance.

Avez-vous des questions particulières ?

**M. RALL.**- J'ai une question pour Monsieur le Directeur par rapport à un point que vous avez évoqué sur la demande de co-accréditation avec 4 écoles doctorales. Est-ce un secret ou est-il possible de connaître le nom de ces écoles doctorales ?

**M. CHAMBAUD.**- Ce n'est pas un secret. Il s'agit de :

- Droit et Sciences politiques,
- Sciences économiques et Sciences de Gestion,
- Biologie, Santé,
- Écologie et Agronomie.

### **3. PRESENTATION ET ADOPTION DU BILAN SOCIAL 2015**

**M. DEBEAUPUIS.**- Après quelques mots d'introduction de Laurent Chambaud, Marie Renault va présenter le bilan social 2015 que nous n'avons pu traiter à la précédente séance.

**M. CHAMBAUD.**- Premièrement, ce bilan social avait été bien reçu les années précédentes. Il s'était beaucoup amélioré, mais il a été enrichi cette année par un groupe de travail avec les représentants du personnel pour une vraie appropriation.

Ensuite, il est très lié à la mise en œuvre du plan pluriannuel d'efficacité et d'amélioration de la performance. C'est pour nous très important de le lier à la réflexion sur l'évolution de notre organisation.

Troisièmement, le dialogue social est important pour nous à l'École. En relation avec le contrat d'objectif et de performance de l'École, cela a fait l'objet d'une charte du dialogue social signée par l'ensemble des organisations syndicales et la direction de l'établissement en avril 2016.

Enfin, nous travaillons sur ces aspects d'engagement social comme vous le voyez à travers certains éléments : les contrats aidés, la présence des stagiaires, l'évolution des prestations sociales.

Je passe tout de suite la parole à Marie Renault.

**Mme RENAULT.**- Je vous propose de commencer par un tableau synoptique de l'ensemble des effectifs, puis je le décrirai dans le détail.

➤ *État des effectifs en 2015*

Dans la première colonne, les élèves rémunérés par l'École ne sont pas dans ce relevé des personnels rémunérés (les élèves fonctionnaires de l'État). Au 31 décembre 2015, 415 élèves sont rémunérés par l'École (384 en 2014, soit +41). Par rapport à l'année précédente, la différence porte sur :

- +25 DH,
- -5 D3S (146)
- -9 directeurs de soins (37), ces deux filières sont en légère régression,
- +15 AAH,
- +15 cycles préparatoires (34 en 2015, 19 en 2014), soit une légère augmentation.

Dans la deuxième colonne, nous avons 90 enseignants (soit une douzaine de plus qu'au 31 décembre 2014) avec une juste répartition entre les enseignants titulaires et les enseignants contractuels :

- 12 fonctionnaires affectés,
- 28 fonctionnaires détachés,
- 5 mis à disposition,
- 45 contractuels.

Dans la troisième colonne, les autres personnels administratifs, techniques et pédagogiques sont répartis entre la catégorie A, la catégorie B ou la catégorie C. Nous notons une augmentation du personnel en catégorie A. La catégorie B est toujours en léger retrait. La catégorie C diminue progressivement par des effets de promotion. Le total s'élève à 453 personnels hors élèves, soit +11 au 31 décembre 2014. Nous verrons plus loin un léger effet du plafond d'emplois en enseignement supérieur et une augmentation des emplois sur ressources propres. En effet, nous étudions la totalité des personnels rémunérés de l'École.

La quatrième colonne regroupe les stagiaires et les doctorats :

- 4 apprentis, nous sommes maintenant à 8 apprentis,
- 27 contrats doctoraux,
- 88 stagiaires ayant été présents plus de 2 mois ont reçu une gratification, mais nous en accueillons beaucoup plus.

➤ *Les plafonds d'emplois*

J'ai repris les deux années précédant l'année 2015 pour vous montrer que :

- le plafond d'emplois Santé diminue : en 2013, 355 ETP, en 2014, 337 ETP, en 2015, 329 ETP. En 2016, il est de 325 ETP. En 2017, il sera à 313 ETP, soit -12 pour l'année prochaine ;
- le plafond d'emplois Enseignement supérieur augmente : l'effet de volume 13 à 34 s'explique par l'intégration des doctorants rémunérés par le budget École ;
- le plafond d'emplois ressources propres : il est voté au budget initial par le conseil d'administration, mais ce n'est pas une notification ministérielle. Il augmente très nettement : 57 ETP en 2013, 78 en 2014, 75 en 2015. Tout à l'heure, lors du point sur le budget, nous vous demanderons de nous autoriser à dépasser le plafond prévu à 81 pour 2016. Nous en sommes aujourd'hui à 95. L'augmentation significative du plafond sur ressources propres est liée à des contrats de recherche et à diverses opérations dont je pourrai vous parler si vous le souhaitez.

Concernant les vacataires, en 2015, nous avons préparé 1 764 bulletins de salaire ; des vacataires sont venus plusieurs fois. Au titre de l'année 2015, nous avons réalisé 1 520 bulletins de salaire. En effet, en 2015, nous avons payé des vacances au titre des années précédentes (de 2012 à 2014) comme chaque année. En ce moment, nous essayons d'apurer ce passif historique car nous changeons de logiciel au 1<sup>er</sup> janvier 2017. C'est l'occasion de faire un peu de ménage.

Le nombre d'intervenants (hors jury) s'élève à 1 520, c'est-à-dire 1 520 bulletins de salaire en 2015, soit plus qu'en 2014, mais pour un nombre d'heures d'enseignement moindre. Donc, nous arrivons à maîtriser le budget des vacataires.

➤ *La répartition des effectifs physiques au 31 décembre 2015*

La pyramide des âges est assez classique, sans grand changement par rapport à celle des années précédentes. La moyenne d'âge se situe entre 45 et 48 ans. La catégorie A est plus jeune : ce sont essentiellement des ingénieurs d'études recrutés sur ressources propres qui rajeunissent notre groupe professionnel. Ce sont souvent des contractuels.

L'EHESP compte une population féminine nettement plus importante que la population masculine : 68 % du personnel est féminin. Le seul corps de métier où il y a presque parité est celui du corps enseignant. C'est sans grand changement par rapport aux années précédentes.

➤ *La masse salariale*

En 2015, la masse salariale est de 41,4 M€. Pour rappel, elle était de 40,6 M en 2014, soit 71 % du budget de fonctionnement :

- 23,8 M pour les personnels hors élèves,
- 16,506 pour les élèves.

L'évolution de la masse salariale est de 2 %. Elle est principalement due à l'évolution du nombre d'élèves formés (415 au lieu de 374) et à l'effet traditionnel GVT (glissement vieillissement technicité).

➤ *La formation*

➤ *Le budget consacré à la formation des personnels*

L'EHESP a la chance de compter sur un budget Formation continue significatif au regard du nombre d'agents et de son budget : 273 100 € pour les coûts pédagogiques uniquement (les déplacements s'ajoutent) pour 1 913 jours de formation en 2015. En effet, 81 % de l'effectif (316 agents) ont bénéficié d'une formation. Ce ne sont pas toujours les mêmes qui partent, c'est assez bien réparti sur l'ensemble de la population au travail.

➤ *Les axes de formation*

Nous avons deux catégories d'actions :

- adaptation dans l'emploi : 825 jours,
- développement des compétences : 1 088 jours.

Cela signifie que l'accent est plutôt porté sur l'accompagnement aux concours, les bilans de compétences, les VAE, l'accompagnement des professionnels vers des qualifications et des responsabilités supérieures.

➤ *Absences*

L'absentéisme a globalement baissé en 2015 avec une baisse de 7,3 % pour un total de jours d'absence de 3 243. Toutefois, ce n'est pas sous la maladie ordinaire que la baisse est constatée. Le graphique montre que les jours d'absence pour maladie ordinaire ont augmenté.

En 2015, nous avons relevé 14 accidents : 7 accidents du travail et 7 accidents de trajet pour 223 jours d'arrêt. C'est une année standard. Nous en sommes aujourd'hui au même nombre pour l'année 2016. Les accidents étaient sans grande gravité en 2015 ; ils sont un peu plus sérieux en 2016.

En 2015, nous avons noté : 20 congés maternité (contre 19 en 2014) et 6 congés paternité (contre 3 en 2014).

➤ *Santé, sécurité et conditions de travail*

Je rappelle l'objectif n° 10 du COP : travailler sur un projet social fédérateur. Vous avez déjà eu ce schéma en présentation l'an passé. Il reprend les principaux thèmes de l'objectif n° 10 :

- accompagner le changement,
- garantir les parcours professionnels et le développement des compétences,
- garantir la sécurité, la santé et le bien-être au travail,
- promouvoir un dialogue social constructif et efficient.

Il se décline en actions :

- travailler sur une cartographie des postes et la formation à l'encadrement,
- accompagner les réussites aux concours, les mobilités internes et externes,
- développer les bilans de compétences,
- développer les nouveaux types de contrats,

- travailler sur le projet de qualité de vie au travail,
- construction d'une charte du dialogue social.

Au niveau de la cartographie des postes, un gros travail a été réalisé. Je l'ai découvert à mon arrivée au mois de juin. Il avait pour objectif d'approcher les différents métiers de l'École par grand type de fonctions, et de les rattacher après avoir travaillé sur les fiches de postes.

Nous disposons de cette cartographie des postes. Pour l'instant, ce travail est un peu en attente. Il va nous servir à aborder une prochaine discussion sur la mise en place du nouveau régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des suggestions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (RIFSEEP). En effet, cette réforme prévoit que les niveaux de prime sont abordés par la nature des fonctions. Nous repartirons de cette cartographie pour ce travail prochainement.

Dans le cadre de l'accompagnement des parcours professionnels, nous avons :

- 11 bilans de compétence à des professionnels volontaires. Cela a permis des mobilités internes et externes ;
- 42 agents ont bénéficié d'une préparation aux concours. Je ne sais pas vous dire combien on réussit, mais ce doit être à peu près la même chose que l'année précédente.

Nous avons mis en place des rendez-vous « carrière ». Dans les modifications d'évolution de l'École, recevoir les agents et faire le point avec eux sur la poursuite de leur carrière et de possibles mobilités nous occupe beaucoup.

Nous avons développé de nouveaux types de contrat (contrat d'avenir, contrat d'apprentissage). Nous avons de beaux succès d'insertion professionnelle à l'issue de ces dispositifs. Je répondrai à vos éventuelles questions sur ce point. De plus, nous avons mis en place un groupe de travail sur la gestion des contractuels.

➤ *Plan d'action qualité de vie au travail*

Pour rappel, un plan d'action qualité de vie au travail a été élaboré s'articulant autour de 3 axes :

- fédérer les acteurs autour du projet stratégique,
- développer les conditions d'une coopération entre les acteurs,
- sécuriser les parcours au sein de l'École.

Ces axes sont plus concrets lorsque l'on arrive à la description des groupes de travail mis en place pour atteindre les objectifs. Ils associent les personnels et les représentants du personnel. Ils sont conduits par des binômes enseignants-administratifs. Ils ont travaillé en 2015 avec succès sur :

- l'écomobilité et le déplacement durable ;
- la prévention du harcèlement (groupe de travail en cours) ;
- le télétravail. Cela se traduit par une expérimentation pour 6 mois concernant 10 professionnels à partir de début novembre sur la base d'un cadrage très précis ;
- la prévention des addictions : ce groupe de travail s'intéresse au dispositif « Mois sans tabac » du mois de novembre. Son objectif est de proposer des modalités d'accompagnement des personnels dans le dispositif « Campus sans tabac » à partir de janvier 2017.

D'autres groupes de travail sont à venir :

- sur les bonnes pratiques professionnelles : nous commencerons par les bonnes pratiques dans la gestion des *e-mails*. Que ce soit le soir ou le week-end, il va falloir se donner quelques règles de fonctionnement ;
- sur le téléphone ;
- sur l'accueil.

Nous travaillons toujours sur le protocole de gestion des contractuels. Comme il date de 2008, il est nécessaire de l'actualiser.

➤ *Responsabilité sociale de l'entreprise*

En 2013, 2014 et 2015, nous notons une montée en charge de l'investissement de nos équipes dans l'accompagnement d'une centaine de jeunes accompagnés dans leur projet professionnel (apprentis, contrats aidés et stagiaires). Nous avons 19 personnes reconnues travailleurs handicapés au sein des effectifs de l'École. Nous ne sommes pas encore aux 6 % cible, mais nous avons très vite progressé dans ce type de recrutement.

Puis, nous avons un budget d'investissement pour améliorer les conditions de travail des agents en situation de handicap. Cela va des écrans d'ordinateur aux fauteuils adaptés.

**M. CHAMBAUD.**- J'ai oublié de mentionner en introduction que ce bilan social est passé en CHSCT et en comité technique et a été approuvé à l'unanimité par ces deux instances.

**M. DEBEAUPUIS.**- Merci pour cette présentation de la politique sociale de l'École. Avez-vous des remarques ou des commentaires ?

**M. MESURÉ.**- Ce bilan reflète un peu notre inquiétude concernant la fuite des élèves de l'École qui continue. Je souhaiterais avoir une présentation sur le sujet lors d'un conseil d'administration, aussi proche que possible. Peut-être faudra-t-il pour cela monter un groupe de travail.

L'EHESP, en tant qu'école nationale de santé publique, va être prise dans le tsunami de la mutation mondialisée, résultat de la convergence des nanotechnologies, biotechnologie, informatique et sciences cognitives (NBIC). Or, la France est en retard : les jeunes Français brillants qui s'intéressent à cela vont davantage dans la Silicon Valley qu'à notre école.

À cette heure, je ne sais pas ce qui se fait en la matière, mais il faudrait sûrement développer ce point dans les programmes. J'entre là dans la mission de Martine Bonnaure-Mallet, mais je pense que c'est primordial compte tenu de l'arrivée des techniques d'innovation et des robots un peu partout. J'ai récemment fait une conférence sur le sujet et les jeunes sont tout à fait emballés, découvrant que l'on s'y intéresse. Et les jeunes ne communiquent aujourd'hui que sur des réseaux sociaux sur tous les sujets, vont sur YouTube et ne regardent plus la télévision.

L'École devrait avoir une « carte d'identité » autour de la formation au numérique, aux nouvelles innovations, y compris sur les robots sachant que le sujet effraie un peu car il n'y a aucune formation en France le concernant. Or, lorsqu'un aspirateur vous passe entre leurs jambes lorsque vous lisez leur journal, ce n'est rien d'autre qu'un robot. La robotique chirurgicale a commencé. Il est presque irresponsable pour un ophtalmologiste de s'occuper de votre œil avec un laser. Pour ne prendre aucun risque, il faudrait qu'il se mette en apnée parce que les battements de son cœur rendent imprécis son action chirurgicale au laser, contrairement aux robots.

C'est un sujet sur lequel l'École devrait se pencher. Nous n'aurions pas de difficultés à trouver des élèves voulant s'instruire pour avoir des lignes directrices sur toutes ces nouvelles innovations.

Les choses iront beaucoup plus vite que ce que l'on pense. Au niveau de l'institut que je dirige à Bruxelles, nous avons déjà soulevé ces problèmes en 2010 en pensant à 2030. On n'est qu'en 2016, mais beaucoup de choses annoncées en 2010 apparaissent déjà sur les marchés. Cela va aller très vite. Une école comme la nôtre s'honorerait de prendre une position vraiment de *leader* dans ce domaine.

**M. DEBEAUPUIS.**- Merci, monsieur Mesuré, de cette suggestion. L'axe innovation et le virage numérique font partie des objectifs du COP pour lequel la direction présentera un bilan au conseil de février. Ce sera l'occasion de se pencher sur cette prospective.

**M. le RAT.**- À titre d'illustration, je suis actuellement la promotion Hippocrate des élèves directeurs d'hôpital qui organise ce jour même, à l'EHESP, une conférence sur la question d'égalité hommes/femmes au travail au sein des structures hospitalières. En effet, ils communiquent énormément par le biais de Twitter et d'autres réseaux sociaux.

Ensuite, j'ai une réaction par rapport au bilan social qui vient de nous être présenté. Au nom d'une grande partie des personnels que je représente ici au conseil d'administration, je tiens à souligner la qualité du travail conduit et de l'intérêt des données contenues dans ce document. Pour nous, c'est vraiment un outil de travail. Nous pouvons nous en servir presque au quotidien.

À la lecture du rapport d'activité, un point se distingue : l'accroissement des personnes rétribuées sur ressources propres à l'École. C'est en quelque sorte un paradoxe au regard de la décroissance des subventions de l'État. Nous nous retrouvons dans une situation « délirante » où nos enseignants-chercheurs font un travail remarquable pour trouver des contrats de recherche, avec près de 50 % de réussite, ce que l'on ne voit pas dans les autres structures et qu'il faut le saluer. Mais le revers de la médaille est que pour assurer la tenue et la conduite de l'étude décrochée, nous recrutons de plus en plus de jeunes ingénieurs sur ressources propres qui se retrouvent dans des situations complexes à gérer.

C'est problématique pour l'École. J'estime que nous devrions avoir un débat au conseil d'administration sur les solutions à trouver, sachant que l'École ne peut pas résoudre la question toute seule étant donné que ce sont des textes qui nous bloquent.

Donc, le bilan social fait ressortir plusieurs éléments, dont cet élément essentiel à débattre ici.

**Mme MOITSINGA.**- J'aimerais revenir sur le point concernant la chute des élèves fonctionnaires, que je représente, à l'École. J'attire votre attention sur le fait que le régime des indemnités versées pendant la scolarité est un point essentiel qui explique la fuite des élèves vers d'autres écoles de service public comme l'ENA ou l'INET.

Je sais que ce n'est pas le lieu de débat parce que les indemnités sont encadrées par des textes réglementaires, mais je le souligne. Comme le disait monsieur Le Rat, l'École et d'autres institutions comme le ministère de la

Fonction publique sont des partenaires avec lesquels il faudrait discuter pour essayer de trouver une solution afin de rendre la scolarité à l'EHESP plus attractive pour les élèves fonctionnaires.

**M. DEBEAUPUIS.**- Ce point est régulièrement soulevé en conseil d'administration et rappelé aux ministères de tutelle. Je ne sais pas si nous avons des éléments nouveaux sur ce point. En tout cas, nous vous tiendrons informés au fur et à mesure de l'avancement.

**M. LORTET.**- Je suis représentant des élèves. Je voudrais simplement compléter les propos de ma collègue et remercier M. Mesuré et M. Le Rat pour les leurs. Nous nous tenons à l'entière et pleine disposition de la direction de l'École pour participer à des groupes de travail sur les plaquettes de formation au sein de l'EHESP. Merci.

**M. COMBES.**- Merci pour ce bilan social. S'il est possible d'avoir une cartographie des postes aussi fine, serait-il possible de mettre en évidence les inégalités de salaires entre postes et par genre à l'intérieur de ces catégories ? Cela peut éventuellement mettre en évidence des choses sur lesquelles travailler. Notamment, une diapositive portait sur les inégalités hommes/femmes, et cela peut être intéressant si les disparités apparaissent importantes. Tout le monde n'étant pas fonctionnaire au sein de l'École, cela peut révéler des disparités.

D'autre part, je n'ai pas saisi le point sur le campus sans tabac à partir de janvier 2017. Cela veut-il dire que nous ne pourrions plus fumer à l'École ?

**Mme RENAULT.**- Je réponds sur la diversité des salaires. Si l'on rapporte les salaires de l'EHESP à l'égalité femmes/hommes, les grilles des fonctionnaires ne font pas de différence tout comme les grilles de contractuels. Il y a un peu plus de temps partiel chez les personnels féminins, et cela explique certaines disparités de salaire. À part cela, je ne vois pas de différence.

Ensuite, votre question portait-elle sur les écarts de salaire entre contractuels et fonctionnaires ?

**M. COMBES.**- Non, ce n'est pas forcément le cas. Si vous dites que les grilles sont les mêmes, il n'y a pas de problème. Mais tant que l'on n'a pas fait la mesure de la moyenne, on ne peut pas s'assurer de cette absence d'écart.

Il n'y a pas d'écart en France chez les fonctionnaires entre hommes et femmes grâce aux grilles de salaire très claires, mais c'est aussi parce que l'on retrouve, une fois que l'INSEE fait ses statistiques, cette égalité de salaire en tant compte des temps partiels, etc. On peut aussi faire ce travail qui ne prend pas énormément de temps. Si vous me fournissez les données, je vous le fais en trois heures.

Ma question ne portait pas sur l'écart entre fonctionnaires et contractuels, mais à l'intérieur des postes, c'est-à-dire sur la légitimité, la cohérence des disparités de salaire. Je pense que la finesse de l'analyse vient aussi de bonnes statistiques descriptives.

**Mme RENAULT.**- Pour le groupe de travail « contractuels », je viens de préparer une cartographie de la répartition de nos emplois contractuels sur tous les échelons ; je ne l'ai pas fait pour les fonctionnaires. Je tiens ce travail à disposition. Je suis également à votre disposition pour préparer ensemble les extractions et les tableaux proposés.

**M. CHAMBAUD.**- Je vais apporter quelques éléments rapidement sur les questions précédentes.

Les nouvelles technologies sont un point important pour l'École. Ce serait effectivement bien d'avoir un point spécifique en conseil d'administration. Une réflexion assez forte de l'École est menée sur le sujet. J'en ai parlé puisque nous souhaitons avoir cette chaire sur la prospective dans notre système de soins vraiment dédiée à ces aspects. Nous conduisons également des travaux de recherche sur le rôle des objets connectés, notamment dans le domaine de la prévision. Un projet de recherche, assez prometteur, est actuellement financé avec l'Institut de Recherche en Santé publique (IRES) sur « objets connectés, exercice physique et alimentation ».

La formation est un sujet important également pour nous. Nous utilisons YouTube depuis deux à trois ans où plusieurs conférences de l'EHESP sont accessibles. D'ailleurs, elles remportent un succès non négligeable avec plusieurs milliers de vues. Pour nous, c'est tout l'aspect de l'innovation pédagogique.

Ensuite, les ressources propres sont un sujet majeur pour l'École. Ce qui vous a été présenté est le reflet du dynamisme de l'EHESP sur plusieurs sujets, notamment dans le domaine de la recherche. Cela veut dire que l'École se positionne de plus en plus sur des projets, et elle gagne des appels. La conséquence est que nous avons de plus en plus de personnes à l'École sur ressources propres avec les difficultés que cela entraîne, notamment en termes de précarité. Cela rejoint un point régulièrement soulevé même au niveau national, c'est-à-dire le statut de la recherche dans notre pays.

Le sujet des indemnités est régulièrement abordé. Pour votre information, nous avons vu passer une demande très explicite de la direction générale de l'Offre de soins sur cette demande d'indemnités auprès du ministère de la Fonction publique. Nous ne pouvons qu'espérer une suite favorable même si un relèvement des indemnités va être un élément problématique pour le budget de l'École, mais cela fait partie des éléments que nous soutenons.

Effectivement, nous estimons que c'est un élément important, mais il devra être pris en compte dans l'évolution du budget de l'École.

Par ailleurs, je veux rassurer aussi M. Mesuré : nous n'avons pas une fuite importante des élèves. Nous avons toujours des candidats pour les postes qui sont en augmentation. Pour nous, c'est plutôt un sujet d'alerte. C'est dans cette optique que je parlais du colloque organisé avec l'ENA et l'INET : quels vont être les déterminants de la nouvelle Fonction publique dans les années à venir ?

Un mot a déjà été dit sur l'égalité hommes/femmes. Nous avons une référente au sein de l'École sur cette notion. D'ailleurs, elle conduit plusieurs initiatives sur le sujet.

Pour répondre à la question sur le mois sans tabac, l'objectif est d'arriver à un campus sans tabac. En bout de ligne, cela signifie que les personnes seront incitées à ne plus fumer sur le campus. Cela étant, cette démarche collective associe le CHSCT et les représentants des élèves et des étudiants avec un processus d'accompagnement. Nous avons un contrat avec le CHU pour qu'une tabacologue reçoive les personnes qui le souhaitent. Pour l'instant, nous sommes sur l'identification de quelques lieux dans le campus où les personnes pourront fumer. En tout cas, l'objectif est bien d'avoir un vrai campus sans tabac à terme.

**Mme LEFFONDRÉ.** - Je souhaite aborder deux points.

Premièrement, concernant l'accompagnement des carrières, j'ai vu des éléments dans le bilan social sur les promotions pour les catégories A, B et C. Par contre, il me semble ne pas avoir vu d'accompagnement pour la promotion des enseignants-chercheurs. Je voulais connaître la politique de l'école sur ce point.

Deuxièmement, pour les personnels contractuels, avez-vous la possibilité de CDIisation ? Quelles sont votre marge de manœuvre et votre politique par rapport à cela ?

**Mme RENAULT.** - Tout d'abord, je ne suis pas très à l'aise pour répondre sur la promotion des enseignants-chercheurs.

Au sujet des contrats, nous évitons de reproduire ce qui a été fait par le passé, c'est-à-dire mettre fin à des contrats quand bien même il reste des disponibilités de ressources. À une époque, les contractuels restaient dix mois, puis repartaient durant deux autres mois, et on pouvait ensuite les reprendre, ainsi de suite. Aujourd'hui, nous essayons de conserver l'expertise qu'ils ont développée chez nous. C'est du cas par cas et nous nous situons dans une politique qui est plutôt de les garder. Si nous arrivons aux 6 ans de CDD (même sur ressources propres), il nous arrive de façon exceptionnelle, limitée et encadrée, de proposer un CDI. Il est inscrit alors clairement dans le contrat qu'il est lié à la disponibilité des ressources. S'il n'y a plus de ressources, il pourra être mis fin à ce CDI.

Ce faisant, il me semble que le climat social s'en trouve apaisé. Nous ne sommes plus dans un dispositif qui consiste à sortir un contractuel, nous essayons d'être plus près des situations individuelles. Je ne sais pas si j'ai répondu à votre question.

**M. CHAMBAUD.** - Concernant l'autre point, nous sommes dans une structure où peu de personnes (une vingtaine) ont le statut d'enseignant-chercheur du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Actuellement, nous n'avons pas d'autres personnels sous statut du MESR, à part les doctorants. Les autres personnels sont sous le statut Santé.

Donc, ce n'est pas véritablement un problème pour les enseignants-chercheurs, car ils sont sur la grille du MESR. Par contre, on peut utiliser des passerelles entre les différents statuts. Nous avons eu un cas récemment avec une personne qui avait le statut d'enseignant de l'École et qui est passée professeur dans le cadre de la grille du MESR. Nous pouvons faire ce type de choses, mais de façon très individuelle avec un jury. C'était une façon pour cette personne d'avoir une promotion et d'accéder à certains éléments par rapport à son statut de professeur du MESR.

**Mme LEFFONDRÉ.** - Le décret 46 offre la possibilité de transformer les postes de maître de conférences en professeur.

**M. CHAMBAUD.** - Cette personne était professeur contractuel à l'École. Elle a postulé pour un poste de professeur du MESR ouvert au sein de l'École.

**Mme LEFFONDRÉ.** - Il existe également la possibilité de passer d'un poste de maître de conférences à un poste de professeur des Universités par l'application d'un décret particulier. Je voulais savoir si vous l'appliquiez à l'École pour favoriser la promotion des enseignants-chercheurs.

**M. CHAMBAUD.** - À ma connaissance, le cas ne s'est pas produit, mais si la possibilité existe, il n'y a aucune raison de ne pas l'utiliser.

**Mme TOMÉ-GERTHEINRICH.** - Vous avez partiellement répondu.

Premièrement, dans le prolongement de l'intervention de M. Combes sur l'égalité hommes/femmes, je me permets de rappeler que j'ai occupé les fonctions de chef du service du Droit des femmes et l'Égalité entre les Femmes et les Hommes au ministère Affaires sociales. À ce titre, je voudrais dire deux choses.

Premièrement, il faut effectivement mesurer car on ne peut préjuger de rien dans ce domaine ni penser que la question est réglée parce que l'on est dans le secteur public et que les grilles salariales sont totalement cadrées. Je vous invite d'ailleurs, à regarder l'excellent fascicule produit à la direction générale de la Cohésion sociale par le service du Droit des Femmes, disponible sur le site du ministère, qui montre l'ampleur des dégâts dans la Fonction publique.

Voilà pour ma remarque liminaire, comme quoi, on peut faire beaucoup de voyages professionnels, représenter le MEDEF aujourd'hui, en ayant été chef de service du Droit des Femmes et de l'Égalité entre les femmes et les hommes au ministère de la Cohésion sociale.

Mon deuxième point est plutôt une question. Je suis troublée par le fait que 43 agents de l'École ont suivi une formation destinée à leur permettre de passer un concours, mais que seuls 6 d'entre eux — si j'ai bien compris — ont finalement obtenu le concours. Pour être éclairée, quels sont ces agents ? Quels sont leurs profils ? Quels concours passaient-ils ? Quels concours ont-ils obtenus ? Ce score interroge sur le process.

**Mme RENAULT.**- Ce sont essentiellement des concours dans le cadre du dispositif de la Loi Sauvadet. Comme c'était en 2015, je ne sais pas vous dire pourquoi certains ont suivi une formation aux concours et ne sont pas allés jusqu'au bout du dispositif.

**Mme TOMÉ-GERTEINRICHES.**- Vous pouvez peut-être nous dire comment vous avez compris cette donnée et quelles pourraient être les éventuelles mesures d'ajustement.

C'est troublant : 43 agents espèrent obtenir un concours, mais seuls 6 l'obtiennent. Dans la dynamique globale du climat social, je pense que cela fait partie des choses qui comptent.

**Mme RENAULT.**- Je saurai vous le dire pour l'avenir. C'est un peu difficile pour moi de répondre pour le passé. À ma connaissance, 2015 n'était pas la première année de la loi Sauvadet, peut-être des réussites se sont-elles produites l'année précédente. Il faudra que je regarde, je ne sais pas répondre à votre question.

**Mme DE LAROCHELAMBERT.**- Quel est le pourcentage généralement constaté ?

**Mme TOMÉ-GERTHEINRICHES.**- C'est à moi de vous poser la question.

**Mme DE LAROCHELAMBERT.**- Je ne parle pas de l'École précisément mais de manière générale.

**Mme TOMÉ-GERTHEINRICHES.**- Si vous n'êtes pas allés chercher ce pourcentage, je ne suis pas en mesure de vous dire ce qui me paraîtrait meilleur. En tout cas, le taux de réussite aux concours des agents (6 agents sur 43) n'est pas élevé.

**M. DEBEAUPUIS.**- La question est notée par l'École qui réserve sa réponse pour un prochain conseil.

**Mme ROUSSEL.**- Je voulais intervenir sur la question de la transformation de CDD en CDI. Il faut beaucoup remercier le service des Ressources humaines de s'être ouvert à cette possibilité. C'est très important pour les jeunes ingénieurs d'étude ou de recherche qui ont obtenu leur doctorat à cette période, car ils se voient ouvrir des perspectives d'avenir. C'est effectivement individuellement extrêmement important.

J'interviens au conseil d'administration parce que c'est aussi très important pour l'École. Au cours de 6 années, ces personnes ont acquis une véritable expertise sur un domaine particulier de la santé publique traité à l'École. Les laisser partir pour des questions de difficultés de CDIsation ou de crainte d'avoir à les licencier un jour est une perte de valeurs et de ressources humaines.

C'est pourquoi je voulais remercier le service des Ressources humaines de s'être penché sur cette question. Chacun autour de la table doit comprendre qu'il faut poursuivre cette politique pour l'expertise de l'école dans le monde de l'enseignement et de la recherche.

**M. DEBEAUPUIS.**- Très bien. Ce souci a été exprimé. Comme le dispositif Sauvadet est en cours de prolongation, vous en présenterez certainement les résultats après réflexion plus approfondie. Si vous n'avez pas d'autres questions sur le bilan social, je le mets aux voix pour adoption. J'entends qu'il reflète une réponse collective aux enjeux propres de l'École et à sa trajectoire. Donc, il vous paraît représentatif de la mobilisation de l'ensemble du corps social de l'École.

☒ Vote à main levée sur la délibération n ° 38/2016 : UNANIMITÉ

Le conseil d'administration approuve le bilan social 2015.

#### 4. PRESSES DE L'EHESP

**M. CHAMBAUD.** - Je vais faire une présentation rapide avant de passer aux deux points proposés.

Je rappelle ma précédente introduction. Les Presses de l'école sont actuellement dans un endroit peu optimal du point de vue de leurs conditions d'hébergement. Vous découvrirez l'étendue du projet immobilier au mois de décembre. Le fait d'intégrer ce bâtiment va être l'occasion de trouver des locaux beaucoup plus adaptés pour les Presses de l'École ainsi que pour les Presses de l'Université de Rennes. Ces deux structures sont très connues au niveau national puisqu'elles ont une stature qui diffère de ce que l'on peut voir dans les presses universitaires qui connaissent en général des difficultés économiques non négligeables.

C'est l'occasion pour nous de vous proposer ce rapport d'activité après que le conseil d'administration a accepté une transformation juridique d'importance pour ses presses. C'est maintenant une société à actionnaire unique. Cela a permis d'asseoir l'activité des Presses sur un statut juridique beaucoup plus adapté à ce que nous faisons. Je voudrais attirer l'attention du conseil d'administration sur le fait que l'École est actionnaire unique d'une structure privée qui s'appelle les Presses de l'École. C'est ce que nous vous présentons pour permettre aux Presses de se développer dans les conditions les plus acceptables possible dans les prochaines années.

**M. DEBEAUPUIS.** - Le dispositif initial avait été adopté en 2013. Vous en présentez un rapport d'activité et une proposition d'évolution.

##### ↳ 4.1. *Présentation du rapport d'activité*

**M. RIAULT.** - Je suis très heureux de présenter l'activité des Presses, maison d'édition au cœur de l'École. Comme nous avons annuellement un conseil de surveillance propre aux Presses de l'EHESP, il n'y a pas lieu de présenter cette activité au sein du conseil d'administration.

Par rapport à ce qui avait été exprimé, les Presses sont devenues une SAS par délibération du conseil d'administration, l'objet était de revenir sur cette activité.

Nous sommes aujourd'hui dans un anniversaire puisque nous fêtons les trois ans de la structure SAS. Je rappelle que les Presses de l'EHESP existent depuis 1989. Je vous ai fait une présentation plus sympathique à la lecture, mais vous avez quelque chose de plus condensé avec les mêmes propos dans les documents imprimés.

##### ➤ *Les Presses de l'EHESP en chiffres*

C'était un GIE, c'est-à-dire une structure capitalistique à 3 associés ; aujourd'hui, il y a un associé unique : l'École. C'est fondamental puisque cela a comme implication que, tous les ans, au titre de notre activité, nous générons des bénéfices, donc potentiellement des dividendes redistribués à l'École. Par rapport à la discussion de tout à l'heure, ils peuvent alimenter les ressources propres de l'École.

Cette société est composée de 12 salariés de droit privé, c'est-à-dire qu'il n'y a pas de fonctionnaires aux Presses. D'ailleurs, le qualificatif de « presses universitaires » est faux puisque nous sommes une maison d'édition. La différence est subtile. Elle est basée sur le fait que nous ne percevons aucune subvention pour la publication, à moins d'aller les chercher pour un projet particulier.

Je fais un rappel de ce qu'étaient les Presses lorsque le statut a changé : une maison d'édition dont la mission principale était de diffuser un savoir et des connaissances vis-à-vis d'une communauté plus professionnelle et spécialisée. C'est pourquoi je parle de marché de niche.

Le point fort est que, grâce à notre nom, nous avons une légitimité institutionnelle. Certains d'entre vous savent ce qui fait notre activité. La marque EHESP a une grande valeur dans la diffusion de nos contenus. De plus, avec 25 ans d'existence, les produits sont reconnus pour leur qualité éditoriale, ce qui n'est pas rien lorsqu'on trouve trois fautes par page dans un ouvrage aujourd'hui.

L'état des lieux en 2013 est fondamental puisqu'il a justifié l'accompagnement et ce que nous avons fait sur le catalogue. Je n'ai apporté que quelques catalogues, mais je me tiens à votre disposition pour vous en envoyer.

Le catalogue était segmenté, c'est-à-dire réparti de manière assez indifférenciée entre les publics et les projets. Finalement, on mélangeait assez indistinctement ce qui relève du monde de l'hôpital très fermé et ce qui relève du monde médico-social. Lorsque l'on ne savait pas classer, on disait que c'était des sciences humaines sociales.

Aussi, mon objectif des deux premières années a été de voir comment on raisonnait au sein de l'École l'ensemble des thématiques. C'est différent d'une presse universitaire qui a des UFR disciplinaires avec le rang « histoire », le rang « géographie », etc. Chez nous, c'est plus compliqué puisque nous sommes transdisciplinaires. Donc, nous fonctionnons autour de thématiques. Pour cela, nous nous sommes appuyés sur les réflexions autour du COP et de ce que produisait déjà l'École aussi bien au niveau de son centre de documentation que de son service de Formation continue pour éviter cette segmentation hasardeuse. Ce qui produit le catalogue d'aujourd'hui.

Pour rebondir sur ce que disait Laurent Chambaud, en tant qu'éditeur public - au sens où notre associé unique est public -, nous serions le deuxième éditeur français, derrière les presses universitaires de Rennes qui seront demain nos voisins. Sur l'ensemble de leur activité, elles ont pour moitié de contribution en termes d'entrées financières des investissements des structures universitaires. De plus, la moitié de leur personnel est financée par l'Université.

Il est intéressant de retenir comme chiffres que nous avons deux types d'activités : des ouvrages et des classeurs par abonnement.

Pour faire simple, c'est l'équivalent de ce que vous pouvez avoir en comptabilité avec des éditeurs LexisNexis, Francis Lefebvre, sauf que c'est complètement dédié à la gestion des ressources humaines en milieu hospitalier. Nous vendons 10 000 abonnements par an et 40 000 ouvrages (en unité d'exemplaire) à l'année. La moitié de ces ouvrages est vendue en librairie car on ne peut pas concevoir le métier d'édition avec juste de la VPC.

Aujourd'hui, nous avons un catalogue de 300 titres vivants, c'est-à-dire qu'ils continuent à générer une activité, répartis en 15 collections, dont 6 nouvelles créées depuis 2013. Je vous expliquerai pourquoi et comment cette nouvelle segmentation. Nous avons entre 35 à 40 nouveautés publiées par an en fonction de nos désirs de publier et de nos capacités, dont un tiers hors collection.

L'objet est d'éviter les hors collections ou de les laisser pour des ouvrages spécifiques, plutôt pour les professionnels, et traditionnellement en action sociale. Lorsque je suis arrivé aux Presses, j'ai été surpris de voir que la moitié du catalogue ne relevait pas des champs de compétence affichés de l'École qui avait plutôt tendance à former de la direction hospitalière ou D3S. Tout ce que l'on y publiait avait plutôt vocation à concerner les travailleurs sociaux par exemple.

Près de 70 % des ventes annuelles sont des nouveautés. Cela signifie qu'un tiers de notre activité provient de notre catalogue, le reste est à l'année. C'est fondamental dans une activité privée car on remet le jeu en route tous les ans en espérant que l'année suivante sera aussi fastueuse que la précédente.

Pour votre information, un ouvrage se vend en moyenne autour de 800 exemplaires. Cela peut paraître ridicule, mais c'est plutôt bien comparé aux presses universitaires de Rennes : un ouvrage universitaire moyen se diffuse à 100 à 150 exemplaires, c'est-à-dire un ouvrage issu d'une thèse universitaire et spécialement en sciences humaines et sociales. D'où la nécessité de subvention. Comme nous n'en avons pas, nous devons vendre nos ouvrages. Notre *best-seller*, *Savez-vous goûter les légumes secs ?*, s'est vendu à 8 000 exemplaires depuis 2014.

Vous allez penser que nous nous amusons en publiant des ouvrages de recettes, mais tout est fait dans le cadre de la mission définie dans nos statuts. C'est l'avantage d'être éditeur en santé publique puisque tout relève potentiellement de la santé publique. Derrière, un médecin en Santé publique et des nutritionnistes s'expriment. Vous allez voir dans le catalogue que nous rapprochons les ouvrages de cette collection dans la catégorie « Promotion de la santé ». Pour moi, les ouvrages ayant une vocation non professionnelle, mais grand public, ont une tendance à glisser vers « promotion de la santé », c'est-à-dire comment sensibiliser un public le plus large possible à des problématiques souvent techniques et austères.

L'autre aspect concerne l'activité commerciale. J'ai réalisé des schémas pour présenter le chiffre d'affaires de manière plus séduisante. L'activité est stable, voire progresse. L'objectif n'est pas de générer du jour au lendemain un chiffre d'affaires qui double, mais de trouver des ressources suffisantes pour assurer nos charges. Entre 2013 et les trois dernières années, grâce à une légère progression, le chiffre d'affaires global va atteindre les 2 M€ assez vite.

La répartition des ventes est structurelle à cette maison d'édition : un peu moins des 2/3 de notre activité restent monopolisés par les classeurs par abonnement. Cela pose un intérêt évident : l'activité est sereine depuis plus de vingt ans. L'inconvénient est que, si ces classeurs par abonnement venaient à disparaître, l'activité se porterait beaucoup plus mal. Mon objectif éditorial est de juguler la part occupée par les classeurs par abonnement par une activité liée aux livres, plus intéressante, pour qu'ils ne soient pas financés par les classeurs parce que cela reviendrait à une activité subventionnée.

La répartition de nos ventes en termes de diffusion est la suivante :

- vente directe (75 %) : les classeurs par abonnement sont diffusés par ce canal,
- librairie (20 %) concerne tous les centres de documentation et les librairies de quartier,
- site Internet (5 %) : nous avons fait beaucoup d'efforts en la matière, une partie de plus en plus massive des commandes arrive *via* notre site Internet que je vous invite à visiter.

En résumé, l'activité est saine. Elle s'appuie sur des produits par abonnement, mais elle nécessite de diversifier l'offre.

J'arrive aux résultats financiers. Par rapport aux réflexions émises tout à l'heure, la majorité des charges de la structure est liée à ses ressources humaines et une partie du fonctionnement. En fait, ce qui relève de la

fabrication apparaît de façon assez marginale au regard du reste. Le taux de marge global est pris ici comme le ratio une fois que nous avons payé l'ensemble de la production relativement élevée. Le seuil de rentabilité se porte à un peu moins de 1,6 M€. Avec un chiffre d'affaires de 1,9 M€, cela veut dire que le différentiel correspond à du bénéfice.

Le résultat courant, c'est-à-dire résultat d'exploitation avant paiement des impôts (en tant que SAS, nous payons 33 %, demain un peu moins), s'élève à 180 000 €, soit 15 % du chiffre d'affaires. Lorsqu'une activité éditoriale génère aujourd'hui 10 % de résultat sur son chiffre d'affaires, elle est plutôt satisfaite. Le bénéfice net après impôts est de 177 000 €.

Par la voix du conseil d'administration et de son président, ce montant a été reporté à nouveau dans les comptes de la structure, mais ils auraient pu constituer des dividendes et être distribués à l'associé unique, c'est-à-dire l'École. C'est ce que j'appelle d'une certaine manière des ressources propres. Ce n'est pas négligeable même si, au regard des budgets de l'École, cela peut paraître dérisoire, mais c'est quand même du bénéfice pur à disposition.

En termes de bilan, les réserves sont pour nous constituées :

- d'une réserve légale : dès la première année, nous avons constitué un bénéfice que nous avons apporté en totalité sur la réserve légale. Pour rappel, notre capital social est de 1 M€ et notre réserve légale est de 100 000 €;
- de réserves accumulées : nous avons une réserve de 187 000 € ajoutée aux dividendes non redistribués l'année dernière de 176 000 €, soit un ensemble de près de 300 000 €. Ces derniers comportent une réserve légale à laquelle l'associé ne touche pas, soit 100 000 €, sauf s'il le souhaite.

#### ➤ Les Presses en actes

Dans nos perspectives éditoriales, nous avons tenté de constituer un comité éditorial. Nous avons défini une ligne éditoriale et une nouvelle offre d'ouvrages. Nous avons resegmenté selon quatre grands domaines qui peuvent évoluer. Pour l'instant, ils répondent à une logique qui satisfait les publics. Notre production est plus répartie pour éviter de continuer à développer la partie « action sociale », même si elle est structurellement liée à la maison d'édition, en développant des titres en management par exemple.

Nous faisons vivre le fonds éditorial. Nous numérisons les ouvrages. Ainsi, tous les ouvrages sont disponibles sur toutes les plates-formes électroniques. Nous avons développé la possibilité d'avoir accès à la version électronique grâce à un code d'activation obtenu en achetant les ouvrages. Cette version électronique permettra d'être associée à des contenus autres que textuels (images, etc.) Vu les activités de l'École, l'objectif est de lier ce qu'elle est en capacité de produire avec ce que nous sommes en capacité de publier. Étant un exploitant, nous pouvons commercialiser des contenus.

La maîtrise des dépenses est fondamentale dans une structure comme la nôtre. Si nous ne regardons pas le coût de nos productions, nous allons au désastre.

Il nous reste quelques objectifs à atteindre :

- articuler l'offre de l'éditeur avec les activités de formation de l'École pour ne pas avoir une structure dissociée de ce que fait l'EHESP ;
- diluer la part des abonnements à risques ;
- numériser les classeurs, gros chantier de 2017, afin d'avoir un accès électronique à l'ensemble des contenus interagissant les uns avec les autres. D'un côté, on a les classeurs avec les textes réglementaires, de l'autre des classeurs où l'on commente, puis une foire aux questions où l'on répond comme un service de veille juridique aux questions des DRH dans les hôpitaux. Comme tout est au format papier aujourd'hui avec des classeurs de 1 000 pages, les contenus ne se répondent pas. Demain, numérisés, ce sera possible. Donc, nous aurons un service associé intéressant ;
- diversifier les offres pour répondre à la réflexion sur l'avenir électronique : comment diversifier vers des produits qui ne s'apparentent pas à du livre (*serious game, e-learning, etc.*) ?

Je ne vais pas entrer dans le détail des perspectives commerciales, mais nous faisons ce qu'il faut pour être de plus en plus présents en librairie et sur tous les portails numériques qui peuvent vous intéresser. Tout le monde connaît Cairn — peut-être un peu moins les deux autres —, ce qui permet que nos ouvrages soient présents dans toutes les bibliothèques et chez les libraires en ligne.

Ensuite, il m'a semblé fondamental de construire un nouveau site de e-commerce.

La stratégie *webmarketing* ne vous parle peut-être pas, mais c'est le cœur de la promotion aujourd'hui.

Il nous reste à :

- continuer à augmenter la part du numérique ;
- augmenter la part des nouveautés dans le chiffre d'affaires d'où le fait de publier des ouvrages à vocation grand public. Cela sert notre visibilité et notre chiffre d'affaires.

En termes d'organisation, nous avons fait la transition du GIE à la SASU. Nous avons migré notre parc informatique. Nous faisons en sorte que les personnels se sentent bien chez nous, et nous les accompagnons. Nous restructurons un peu : lorsque l'on récupère une maison qui a vingt ans, certaines habitudes et façons de travailler ont été prises, et elles ne correspondent pas forcément aux objectifs que nous nous donnons aujourd'hui.

Ensuite, notre objectif est de renforcer l'équipe. Si nous voulons être présents et visibles pour vendre plus, il faut des personnels pour cela. La rentabilité des ouvrages reste toujours un objectif à atteindre. Pour information, un ouvrage en exercice comptable est quand même rarement bénéficiaire la première année. Ma satisfaction pour cette année est qu'aucun ouvrage n'est déficitaire *a priori* cette année. Comme ils se vendent peu les années suivantes, c'est important qu'ils soient capables de générer le chiffre qui leur convient dès la première année.

De plus, nous devons stabiliser les relations avec l'École. C'est un sujet aussi bien dans notre organisation. Tout d'abord, comme nous sommes implantés au sein de l'École, nous sommes d'une certaine manière aussi l'École. Puis, c'est également lié à l'offre, d'où la nécessité de cumuler les deux.

#### ➤ Les Presses de l'EHESP en images

Sur la segmentation, je raisonne en termes de publics : pour qui nous publions ces ouvrages, qui nous souhaitons les voir lire, etc. Cette politique mixe l'offre et la demande et a surtout vocation à répondre à des besoins. C'est fondamental pour vendre des ouvrages.

Ces publics vont de l'enseignant-chercheur à l'étudiant, du professionnel au grand public. On croise cette ligne directrice avec des genres, c'est-à-dire des collections. Nous sommes capables de faire :

- des ouvrages de recherche ;
- des ouvrages d'expertise, plus techniques ;
- des manuels à destination d'étudiants ou de professionnels en formation continue ;
- des ouvrages de référence (somme globale sur un sujet) ;
- des essais et des documents où nous nous inscrivons dans l'actualité. Sur un sujet de débat, nous sommes capables de nous exprimer ;
- et des beaux livres, aussi bien des livres illustrés que des ouvrages à vocation stylistique plus proche de la littérature.

Nous avons des collections dédiées à ces croisements :

- pour les enseignants-chercheurs, nous avons la collection « recherche » et la collection « métiers » ;
- pour les étudiants, nous avons créé une collection dédiée « fondamentaux », qui va se développer cette année sur des sujets propres à l'École ;
- les « hors collection » vont devenir à terme des collections parce qu'elles se développent aussi ;
- les ouvrages techniques comme *La classification française des troubles mentaux de l'adulte* avec l'ouvrage numérique associé qui intéresse la communauté des professionnels ;
- les références à l'instar de nos concurrents ;
- les petits ouvrages pratiques qui se glissent dans la poche pour vous suivre partout afin de répondre à une question précise, sans s'étendre sur le sujet ;
- les essais et documents (petit format, petit prix) bien visibles en librairie ;
- les essais documents : nous avons fait un ouvrage sur « maintenir la vie ». Nous allons en faire un autre en nouvelle édition à peu près sur le même sujet ;
- puis les beaux livres : d'autres suivront celui sur les légumes secs.

Le fonds des Presses se trouve à ce croisement entre :

- des thématiques et des genres. Demain, il peut proposer d'autres offres, autres que des livres physiques ;
- des publics.

Si nous avons cela, nous pouvons construire des collections et avoir une visibilité. C'est peut-être ce qui manquait le plus aux Presses.

Nous avons fait cette année avec les collections, les ouvrages par catégorie :

- les collections qui se dessinent de plus en plus. Nous allons sortir un ouvrage avec un enseignant de l'École entre autres sur le contrôle interne comptable et financier à l'hôpital ;
- les ouvrages de référence ;
- les essais ;

- les petits livres de librairie ;
- et les beaux livres. Nous venons de publier *Savez-vous goûter les algues ?* Je vous invite à aller le chercher en librairie. Le prochain portera sur les tubercules, il paraîtra pour le Salon du livre de Paris (mars) où nous proposerons des animations sur le sujet.

Je vous remercie de votre attention.

Départ de M. Vallet.

↳ 4.2. *Approbation des modifications des statuts de la société par actions simplifiée (SAS) : siège social et création d'une réserve statutaire*

**Mme PRIOUL.**- Au titre des stabilisations des relations entre l'École et la SAS des Presses de l'EHESP, il vous est proposé une modification des statuts de la société. Cette modification des statuts porte sur deux points.

Le premier point est relativement anecdotique, il vise à assurer le changement du siège social des Presses de l'EHESP. Elles vont intégrer le bâtiment Germaine Tillion qui est en fin de phase de construction.

Le second point vise à la création d'une réserve statutaire. Lorsque les Presses de l'EHESP ont été créées, elles ont été dotées par l'École d'un capital social d'un montant d'environ 1 M€ et d'une avance en compte d'un montant de 527 000 € pour assurer à la SAS des Presses de l'EHESP quelques mois de fonctionnement.

Afin de sécuriser le remboursement de cette avance en compte courant, il est proposé de créer cette réserve statutaire. Sébastien Riault vous a expliqué que la santé financière des Presses était acquise. Néanmoins, il a relayé comme observation un décalage dans les flux de trésorerie. Pour éviter que l'École ne sollicite le remboursement de l'avance en compte courant à une époque qui serait susceptible de poser des difficultés en termes de trésorerie pour les Presses et que l'École puisse sécuriser le remboursement de cette avance, la réserve statutaire est une possibilité qu'il vous est demandé d'acter par cette modification des statuts.

Au-delà de cette modification statutaire, le remboursement de l'avance en compte courant devra être décidé ultérieurement par le conseil d'administration. Compte tenu des perspectives qu'offrent les Presses, cela pourrait être sollicité à partir de l'exercice 2019. Ce remboursement de l'avance en compte courant aura un impact sur la trésorerie de l'École.

Une fois que l'avance en compte courant sera décidée par l'École et effectuée, l'École pourra en tant qu'actionnaire solliciter le versement de dividendes. Ceux-ci auront un impact budgétaire direct sur les finances de l'école.

Voilà les éléments que je suis en mesure de vous apporter sur ces propositions de modification des statuts des presses.

**M. DEBEAUPUIS.**- Merci beaucoup pour ce rapport d'activité. Chacun est invité à revisiter le site des Presses de l'EHESP pour y découvrir la richesse de ce qui vous a été présenté.

De façon plus formelle, ces deux modifications appellent-elles des commentaires de votre part ? (*Il n'y en a pas.*)

☒ Vote à main levée sur la délibération n ° 39/2016 : UNANIMITÉ

Le conseil d'administration approuve les modifications des statuts de la SAS Presses de l'EHESP : siège social et création d'une réserve statutaire.

**Mme BONNAURE-MALLET.**- Je souhaiterais poser une question dont je sais qu'elle va un peu fâcher : envisagez-vous tôt ou tard de vous associer avec les Presses universitaires de Rennes ? J'ai déjà posé la question lors de la création de la SAS, je la repose ce jour ?

**M. RIAULT.**- Nous serons encore plus proches. Je n'y vois pas d'inconvénients si les Presses de Rennes deviennent la propriété des Presses de l'EHESP. Le problème est que les Presses universitaires de Rennes sont une SAIC. La différence avec nous, c'est que c'est une structure vraiment publique qui appartient à l'Université Rennes 2.

De plus, l'ensemble de ses financements est fondé sur une convention qui unit l'ensemble des universités du Grand Ouest et même plus largement. Donc, c'est très compliqué. Qui plus est, l'univers universitaire diffère un peu du nôtre dans le sens où il y a trop d'enjeux pour eux. C'est à l'inverse qu'ils y verraient un intérêt. Cela étant, comme ils ont une nouvelle direction, nous suivons à peu près les mêmes logiques.

En tout cas, grâce au rapprochement physique, nous allons développer des synergies. La première d'entre elles sera très matérialisable. Le fait de bénéficier du nouveau bâtiment comprenant un magnifique amphithéâtre nous permettra d'organiser des événements communs avec des auteurs, mais tournés vers la ville, c'est-à-dire avec des sujets d'actualité qui peuvent intéresser plus largement que le cadre de l'École ou de l'Université, autour d'un ouvrage. En plus, nous aurons une très belle librairie. Donc, tout cela sera associé à la recherche de partenaires.

**M. CHAMBAUD.** - En complément, un certain nombre de liens existent entre les Presses de l'Université de Rennes et l'EHESP, y compris sur des aspects commerciaux qui peuvent être utiles. Les PUR et celles de l'École sont très fortement associées dans de nombreux événements. À mon avis, votre question aborde, en creux, le devenir des Presses de l'Université en général en France. J'entends parler de ce sujet dans les deux COMUE, USPC comme UBL. À ce jour, il serait dommage de menacer ce modèle solvable, positif en termes de développement, sans avoir eu une réflexion sur le devenir des presses universitaires à la fois en termes de ce qu'elles souhaitent développer comme orientation éditoriale, mais aussi en termes de modèle économique et de diffusion. C'est un sujet vraiment important. En tout cas, ce ne sont pas les Presses de l'EHESP qui doivent faire les frais d'un manque de réflexion sur l'avenir des presses universitaires.

**M. COMBES.** - Le rapprochement national ne peut-il pas commencer par une collection de recherche et d'expertise ?

**M. RIAULT.** - Nous le ferons à partir du début de l'année, dès que des ouvrages n'entreront pas dans nos catalogues respectifs. Par exemple, pour un travail de publication de thèses, je les oriente vers les PUR. Inversement, lorsqu'ils ont un ouvrage qui répond à nos thématiques, ils me l'envoient.

Effectivement, nous pouvons faire de la coédition. La conséquence sera plus symbolique parce que nous avons le même diffuseur. Une synergie se situe aussi à ce niveau : nous nous sommes lancés avec un nouveau diffuseur en librairie, Eyrolles. À terme, ils ne seront pas mieux diffusés parce qu'ils seront en coédition, mais en termes de symbolique, rattacher les PUR et nous sur un ouvrage peut être intéressant.

**M. LAMBERT.** - Je me demandais ce qui poussait les auteurs à venir chez vous plutôt qu'à la concurrence, mais vous venez de répondre partiellement puisque la diffusion est assurée comme chez Dunod ou Dalloz qui ont un réseau de diffusion très important.

Ensuite, vous dites qu'une moyenne de 850 ventes par ouvrage peut paraître très peu. Pourtant, il semble que ce soit rentable pour vous. Est-ce rentable parce que vous avez des prix de vente très élevés ?

**M. RIAULT.** - D'abord, on ne vient pas tant que cela chez nous. J'étais d'ailleurs peiné de voir au départ que les références du domaine restent Dunod, Dalloz, Elzévir, etc. Et lorsque vous avez en face de vous un collectif de chercheurs, on ne publie plus un ouvrage mais de l'article de revue scientifique.

C'est à nous de prouver que nous sommes meilleurs en diffusion. En tout cas, nous sommes meilleurs en édition, nous savons par exemple faire des ouvrages que Dunod ne sait plus faire. En revanche, en termes de diffusion, une personne va avoir tendance à préférer aller chez eux plutôt qu'aux Presses de l'EHESP. Néanmoins, nous avons tendance à recevoir de plus en plus de choses et c'est plutôt positif.

Quant à la rentabilité, elle n'est pas tant fonction du prix puisque nous prenons un risque à faire tous ces ouvrages à 10 € mais l'objectif est de créer de la visibilité pour que l'on vienne chez nous. Ces ouvrages vont trouver un seuil d'amortissement plus élevé. En revanche, les classeurs par abonnement continuent de juguler un certain bénéfice grâce à des tarifs conséquents. Il ne faut pas non plus vendre les ouvrages professionnels trop peu cher : par exemple, il ne faut pas vendre *La classification française* à moins de 40 €. Par contre, si l'on vend trop cher un ouvrage destiné aux étudiants, ils ne l'achèteront pas.

Donc, il faut trouver le bon partage. Le seuil de rentabilité moyen tournerait autour de 500 exemplaires. Faire un livre n'est pas compliqué, mais le diffuser et le promouvoir coûte cher.

**M. BOËL.** - J'ai une question d'ordre général. Connaissez-vous l'origine de vos clients : est-ce majoritairement des clients français, européens ou internationaux ? Publiez-vous en langue anglaise ?

**M. RIAULT.** - Nos clients sont majoritairement francophones, notamment français. Nous diffusons à l'international, surtout au Québec. Notre diffuseur est partout présent dans les pays européens.

Nous ne publions pas en anglais. À titre d'illustration, un ouvrage avait été traduit par mon prédécesseur sous la houlette du directeur de l'École ; cette version anglaise s'est vendue à 4 exemplaires.

En fait, pour avoir un ouvrage en anglais — et c'est une source de développement —, il faut céder les droits à un éditeur étranger. Or, les éditeurs anglais, comme Oxford University Press, ne viennent pas chercher nos livres, ils ont plutôt tendance à vendre les leurs. En revanche, il y a du potentiel en Italie, en Espagne.

**M. DEBEAUPUIS.** - Quelle est la proportion d'*e-books* vendus actuellement ? Sur ce type de fonds, avez-vous des comparaisons avec d'autres éditeurs ?

**M. RIAULT.** - Les *e-books* concernent toutes les nouveautés depuis 2014. Nous devons en être à 200 sur un catalogue de 300 ouvrages, soit un peu plus de la moitié. Quant au portail des bibliothèques, l'objectif est d'atteindre l'ensemble. D'autant que la loi dispose dorénavant que si vous ne procédez pas à la numérisation de votre fonds, il redevient domaine public. Cette part évolue et prend de la place mais reste marginale dans une activité d'éditeur.

Par contre, il est beaucoup plus intéressant de réfléchir à des ouvrages en version *e-book* qui ne soient pas de la copie conforme de l'ouvrage imprimé mais enrichis de contenus autres que de l'écrit. Cela peut vraiment susciter de l'intérêt, notamment grâce à tout ce que l'on peut y trouver en termes de vidéo, de liens, etc. L'ouvrage devient un réceptacle de contenus avec des liens vers Internet.

**M. DEBEAUPUIS.**- Merci encore. Je vous propose de nous arrêter pour reprendre vers 13 h 30.

*(La séance est suspendue à 12 h 50.)*

## **5. PRESENTATION ET APPROBATION DU PROJET DE CONVENTION DE GESTION DU NOUVEAU BATIMENT « MAISON DES SCIENCES DE L'HOMME EN BRETAGNE » (MSHB)**

**Mme de LAROCHELAMBERT.**- Je vous confirme que ce bâtiment est en cours d'achèvement, les visites de réception et de sécurité sont d'ores et déjà programmées.

Parallèlement, nous avons travaillé avec Rennes 1 puis les presses universitaires et les presses de l'EHESP à un projet de convention qui vous est soumis. Nous l'avons beaucoup travaillé sur les bases de la convention que nous avons déjà signée avec Rennes 1, préalablement à l'ouverture de l'IRSET. Nous avons ainsi des bases plus solides que pour le premier bâtiment.

Sylvie Prioul va vous en présenter les grandes lignes.

**Mme PRIOUL.**- La convention de gestion qui vous est soumise concerne le bâtiment de la Maison des sciences de l'homme en Bretagne, désormais baptisé le bâtiment Germaine Tillion. Cette convention sera conclue avec l'université Rennes 2 qui abrite la MSHB et son SAIC (Service des Activités Industrielles et Commerciales), à savoir les PUR (presses universitaires de Rennes) et l'EHESP.

Cette convention est le préalable à la conclusion d'une convention d'utilisation entre France Domaine et l'EHESP pour la partie des espaces qui lui sont confiés, et l'université Rennes 2 pour l'autre partie.

Très schématiquement, cette convention, que l'on peut considérer comme une convention de syndic de copropriété, prévoit dans un premier temps la répartition de ce bâtiment en trois espaces :

- espaces privatifs occupés respectivement par l'EHESP et l'université Rennes 2,
- espaces communs tels que les halls et les circulations,
- espaces mutualisés, tels que l'amphithéâtre, la salle du conseil.

En parallèle, la convention prévoit la répartition des charges associées tenant à l'ensemble des prestations de service, mais également l'ensemble des charges plus lourdes d'entretien, de gros entretien et de renouvellement dans quelques années.

La gestion du bâtiment sera assurée par un opérateur technique et le service de gestion du patrimoine de l'EHESP dans le cadre d'un comité technique de gestion composé de représentants de Rennes 2 et l'EHESP. Il prendra les décisions afférentes à la gestion immobilière de ce bâtiment. Ce comité de gestion et l'opérateur technique n'ont pas vocation à intervenir sur les activités qui vont se dérouler dans le bâtiment, mais uniquement sur les conditions d'utilisation et de fonctionnement du bâtiment.

Voilà pour les grandes lignes de cette convention qui vous est soumise.

☒ Vote à main levée sur la délibération n° 40/2016 : UNANIMITÉ.

Le conseil d'administration approuve le projet de convention de gestion du bâtiment Germaine Tillion – MSHB entre l'EHESP et l'université Rennes 2.
---

## **6. BUDGET ET EFFICIENCE :**

**M. DEBEAUPUIS.**- Nous abordons ici différents points qui touchent au budget et à l'efficacité. Ce n'est pas l'axe exclusif de la réflexion du conseil d'administration mais il y a parfois certaines figures imposées, y compris en termes de calendrier.

Nous nous sommes efforcés, avec Laurent Chambaud et Élisabeth de Larochelambert, de donner une vision un peu globale, conformément aux attentes et à nos discussions. Je ne reviens pas sur mon propos liminaire de ce matin et vous propose sur le premier sous-point de passer la parole à Agnès Quiot.

↳ 6.1. *Point d'avancement des travaux relatifs au modèle économique*

**Mme QUIOT.**- Pour mémoire, dans le COP de l'EHESP, figure au titre des engagements respectifs de l'École et de ses tutelles, une réflexion sur l'optimisation de son modèle économique. Les travaux ont été engagés en janvier 2015, et l'engagement a été pris par le secrétariat général qui coordonne ces travaux de rendre le conseil destinataire de points d'étape réguliers sur leur avancée.

Cela a déjà été fait voici à peu près un an, en septembre 2015, et un séminaire spécifique a été dédié à ces réflexions le 8 décembre de cette même année. Je donne ces précisions car, le conseil ayant été renouvelé, c'est peut-être quelque chose de nouveau pour certains, qui se trouve résumé dans le document.

Le consensus s'est fait sur le sens de la réforme et surtout sur la priorité qui était à donner à la réforme du régime des contributions des établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux.

D'abord, ce régime fait l'objet de nombreuses critiques depuis plusieurs années des corps d'inspection et de contrôle. La pratique de l'École n'est pas tout à fait en phase avec la loi, laquelle dit simplement que les contributions servent à financer les rémunérations des élèves fonctionnaires. Or, dans la pratique de l'École, on voit bien que les contributions qui sont les principales ressources de l'établissement financent aussi des coûts pédagogiques et d'autres activités.

Parallèlement, l'École a engagé des travaux sur la comptabilité analytique car c'était une condition importante pour mieux connaître les coûts de financement et se préparer à la nouvelle gestion budgétaire et comptable publique (GBCP). La réflexion sur le régime des contributions s'inscrivait dans ce contexte.

Des premiers travaux menés en 2015, est ressorti un consensus sur le fait que l'on allait plutôt dans le sens d'une simplification et d'une harmonisation. Il faut savoir qu'il existe deux régimes de contributions, l'un pour les établissements de santé assis sur le nombre de lits, notion devenue obsolète, l'autre pour les établissements sociaux et médico-sociaux, assis sur la masse salariale. Or, les évolutions de l'environnement et de l'écosystème de la fonction publique hospitalière conduisent à un besoin de structures et des régimes simples.

Autre élément nouveau dans le paysage : la présence d'un autre opérateur financé un peu de la même façon, le CNG (centre national de gestion des personnels de direction et praticiens hospitaliers) qui tire ses ressources également à la fois de la loi de financement de la sécurité sociale mais aussi des contributions des mêmes établissements contributeurs, suivant des régimes différents.

Le consensus s'est fait autour d'une simplification et harmonisation de l'assiette de la contribution sur la masse salariale et non plus sur les lits. Les derniers chiffres connus étant le compte financier 2015, on reste sur une enveloppe de contribution égale à 32,5 millions.

On essaie donc de calculer un taux unique pour l'ensemble des établissements, qui permette de ne pas déstabiliser la structure budgétaire de l'École et qui rétablit une certaine égalité dans les établissements. En travaillant sur les bases et les fichiers des établissements, l'École a pu faire des simulations.

On voit bien que l'impact de la réforme est important et on arrive à le cerner de mieux en mieux.

Cette réforme qui a été conduite avec l'École, le CNG, la fédération hospitalière de France en tant que représentante des établissements contributeurs, s'est axée sur un objectif très précis qui était d'inscrire la réforme dans le projet de loi de financement de la sécurité sociale (PLFSS) 2017 afin que ce soit applicable à ce même budget.

Tous ces travaux faits (juridiques, techniques, économiques, de comparaison de fichiers, de simulations) ont débouché sur un projet de « fiche-mesure » mais qui n'a pas été suffisamment abouti pour que la mesure soit défendue dans le PLFSS 2017.

Ce que je vais vous présenter est le stade où nous en sommes aujourd'hui.

Parmi les points positifs, il y a un fort consensus des parties prenantes pour les grands axes de la réforme et la façon d'y arriver, ainsi que sur les travaux techniques qu'il convient de mener. Donc, l'objectif et les modalités font consensus.

La traduction sur le plan législatif réglementaire, c'est-à-dire la « mise en musique » qui va permettre à l'établissement de recouvrer les contributions, est à peu près cernée.

On sait qu'il faut abroger la loi de 1968 qui sert de référence jusqu'à présent. Un projet de texte de loi est encore à travailler ; il ne vous est pas diffusé aujourd'hui car c'est un document de travail susceptible d'évoluer.

Sur le plan juridique, on sait ce qu'il y a à faire, y compris jusqu'aux arrêtés d'application pour que la mise en œuvre de la réforme soit tout à fait opérationnelle.

La coopération entre le CNG et l'EHESP se poursuit sur de bonnes bases, et se resserre même. Le CNG a aussi ses propres travaux de dématérialisation, de numérisation et ses propres réflexions sur l'optimisation du recouvrement des contributions.

Le calendrier de la réforme a été révisé puisque l'on ne parle pas de 2017 mais de 2018, pour une meilleure exécution. Il ne sert à rien d'imposer une réforme et de dire que l'on verra en marchant. Je pense qu'il est préférable de bien la préparer sur le plan technique et d'étudier tous les impacts possibles sur l'ensemble des établissements. Quand on connaît leur diversité, ce n'est pas une mince affaire.

Par ailleurs, il faut que cette réforme soit acceptée par les établissements contributeurs. On voit bien que l'impact du passage des lits à la masse salariale va conduire les grands établissements qui ont de grosses masses salariales, à payer beaucoup plus et les petits à payer beaucoup moins. On voit bien que se joue également derrière cette réforme un rééquilibrage, une nouvelle équité, dans les contributions des établissements. Il faut que l'acceptabilité de cette réforme soit aussi travaillée et accompagnée.

Au niveau national, nous sommes toujours dans une hypothèse d'enveloppe constante. Ce n'est pas un pré-supposé mais une hypothèse théorique. En tout cas, le secrétariat général souhaitait partir des comptes financiers 2015 de l'École pour être sûr des réalités des coûts afin de mieux argumenter et simuler les impacts à la fois pour l'École et les établissements.

J'ajoute qu'il y avait dans le consensus de la réforme la volonté d'établir dans l'enveloppe contributive une part fixe et une part variable pour régler le problème de la variation quelquefois très importante des élèves fonctionnaires. Ce qui fait que le poids des rémunérations dans les contributions des établissements est très variable et dépendant des effectifs qui rentrent à l'École.

Cette idée de part fixe et part variable est largement partagée, et c'est une bonne chose. Pour l'instant, la mise en œuvre est encore à l'étude et pas complètement stabilisée. Aujourd'hui, nous sommes un peu dans un paradoxe, à savoir que la part variable est la mieux connue, et la part fixe est la résultante de la soustraction de la part fixe. En termes clairs, sur l'enveloppe de contribution, une partie est destinée à rémunérer les élèves fonctionnaires, l'autre à des coûts de fonctionnement qui, pour l'instant, ne sont pas cernés.

La logique des parts fixes et parts variables voudrait que la part fixe du fonctionnement soit mieux connue, cela fait appel aux travaux qui sont déjà fortement engagés sur la comptabilité analytique de l'École.

Un autre sujet devant entrer en discussion est l'adoption du taux unique. Le concept d'une réforme penchée vers le taux unique imposé la première année, c'est-à-dire une bascule franche de l'ancien régime au nouveau régime, est très brutal. Là aussi, plusieurs scénarios sont à conduire, il est probable qu'il soit nécessaire de lisser la réforme dans le temps au lieu de l'appliquer sur une seule année, ce qui provoquerait des changements vraiment importants pour les contributions de chaque établissement. Mais le taux unique est l'objectif vers lequel nous tendons progressivement.

Voyez que d'une réforme de simplification, on arrive à une mise en œuvre opérationnelle très complexe. Et comme c'est complexe, il vaut mieux prendre le temps de la préparation, de la simulation, de l'étude des impacts, pour être prêt à vendre cette réforme à l'ensemble des parties prenantes, que tout le monde soit prêt en même temps.

Nous avons pensé que c'était du bon sens de la différer, ce qui ne veut pas dire enterrer la réforme. Le groupe de travail sur le modèle économique continue ses travaux puisque nous sommes déjà bien avancés. Cela permettra de se positionner un peu plus en amont dans le calendrier de la future loi de financement de la sécurité sociale 2018.

Pour finir, je dirais que le fait de retarder cette réforme par rapport à ce qui avait été annoncé n'impacte en rien le budget de l'École ni son fonctionnement. L'ancien régime permet de recouvrer les contributions, peut-être même sur des bases rénovées et enrichies.

**M. DEBEAUPUIS.**- Merci beaucoup, nous sommes évidemment en convergence avec ce que je vous ai indiqué ce matin. Je voudrais remercier le secrétariat général, Pierre Ricordeau et Agnès Quiot pour leur soutien constant dans cette discussion. Je remercie également tous ceux qui se sont penchés sur les éléments que nous avons partagés, tant à l'EHESP qu'au sein du conseil d'administration. L'École poursuivra le groupe de travail. Nous sommes convaincus tous ici que le travail réalisé n'est pas perdu, loin de là. Il reste une décision politique à prendre et un vote du Parlement, ce qui produit forcément de l'incertitude, et surtout nécessite un calage plus précis avec les acteurs sur les modalités de lissage dans le temps.

**M. COMBES.**- Merci beaucoup de cette présentation, j'entends bien qu'il est complexe et compliqué de faire un changement de ces deux types de contribution vers un taux unique. Mais ne serait-il pas plus simple d'asseoir le financement de l'École sur un pourcentage de l'objectif national des dépenses d'assurance-maladie ? Cela aurait le grand avantage de sortir de la réminiscence de l'ENSP.

Même si c'est fondamental, la comptabilité analytique a aussi des limites. Si l'on arrive à un point très fin de connaissance du coût de toutes les formations, il y a de grandes chances d'avoir énormément de bruit dans cette comptabilité analytique.

Donc, cela nous permettrait peut-être de nous passer de la finesse qui serait nécessaire pour connaître la totalité de cette part fixe.

**M. DEBEAUPUIS.**- Vous reprenez une hypothèse qui a déjà été discutée si j'ai bien compris, mais je laisse le débat se poursuivre.

**M. ROSENBLATT.**- Je remercie Mme Quiot pour la clarté de son exposé, très fidèle au sujet tel qu'il a été présenté et aux travaux qui se sont tenus ces derniers mois.

Je ferai un clin d'œil sur l'un des sous-titres qui traduit cela aussi : « Une simplification complexe à mettre en œuvre », et c'est parfaitement exact. Nous avons souscrit aussi à la conclusion qu'il était nécessaire d'assurer une répartition plus juste entre les établissements car la charge imputée aux diverses catégories d'établissements n'est pas proportionnelle.

Une mise à plat du système et une harmonisation sont tout à fait nécessaires compte tenu des variations par catégorie d'établissements : gros, petits, sanitaires, médico-sociaux, etc., et il est nécessaire que les établissements aient une certaine anticipation. On sait quoi faire si l'on paie moins, mais ceux qui voient leur charge augmenter doivent pouvoir le faire avec le recul, et l'éventualité du lissage de ce point de vue a évidemment aussi une cohérence.

Le sujet qui n'est pas directement abordé en revanche, et qui nous préoccupe, est l'assurance qu'il n'y aura pas des vases communicants entre la diminution de certaines recettes nécessitant l'augmentation d'autres recettes. On le verra un peu plus tard dans la séance, mais on constate une érosion régulière de la subvention versée par le ministère des Affaires sociales et de la Santé et, parallèlement, une stabilité depuis plusieurs années des contributions des établissements. Si cette tendance se poursuit, on arrive à un hiatus que l'on ne saura que difficilement gérer ; la solution de « pomper sur les réserves » n'ayant qu'un temps.

Cela étant, cette problématique est différente de celle d'une répartition plus équitable entre catégories d'établissements. En revanche, l'idée d'avoir une part fixe et une part variable, l'une des hypothèses sensiblement avancée, est susceptible de présenter ce risque. Je pense que la composante hospitalière vous demandera certainement des garanties à cet égard, de telle sorte que l'on ne nous demande pas demain -puisqu'il y avait le dégel du surgel ou le non-dégel du surgel- une surcompensation à la charge des établissements par un système de cotisations ou autre. Je sais bien que ce n'est dans l'intention de personne autour de la table mais, quelquefois, l'outil ou la modification des outils peut induire ensuite une modification des arbitrages.

**M. de MONTALEMBERT.**- Je me joins à Michel Rosenblatt pour remercier Mme Quiot et l'École pour le travail effectué, ainsi que le document qui nous a été remis sur table, reflétant effectivement très fidèlement nos échanges.

Il est vrai que nous sommes partis de positions divergentes, voire très divergentes. Le document de synthèse permet de voir que la plupart de nos remarques, observations et craintes ont été entendues et vont être prises en compte. À ce titre, je vous en remercie.

Je voudrais tout de même, même si cela n'était pas prévu initialement, réagir à la proposition de M. Combes. Évidemment, c'est l'un des premiers points que nous avons débattu dans le groupe de travail sur le modèle financier de l'École. Nous sommes assez vite arrivés à deux conclusions : tout le monde était d'accord pour dire que le modèle actuel de financement de l'École n'était pas satisfaisant et qu'il fallait le réformer, et que les établissements étaient attachés à ce lien direct et que nous nous opposions au principe d'un prélèvement direct sur l'Ondam.

Je tiens d'ailleurs à signaler que le principe d'un prélèvement direct sur l'Ondam ne fait en réalité que reporter la question. En effet, à partir du moment où il y a un prélèvement direct sur ce dernier au lieu d'un prélèvement sur le budget des établissements, il faut de toute façon trouver un modèle économique expliquant de quelle manière la partie budgétaire des établissements va être prise pour financer le pourcentage de l'Ondam. Le problème reste donc entier.

Mais c'est aussi, tout simplement, une question de symbole ; n'oublions pas que l'École des hautes études en santé publique a une double compétence : former des élèves, former de futurs fonctionnaires de la fonction publique hospitalière. À ce titre, il nous semble particulièrement important de maintenir ce lien de financement de l'École par les établissements dans lesquels les élèves fonctionnaires formés vont ensuite exercer.

**M. DEBEAUPUIS.**- Vous avez apporté les éléments de réponse à M. Combes. L'hypothèse du prélèvement à la source sur l'Ondam avait déjà été examinée et récusée par les représentants des établissements pour des raisons symboliques et pratiques que vous venez d'évoquer. C'est pourquoi les travaux durant la dernière année se sont

focalisés, même s'ils n'ont pas totalement abouti, sur une hypothèse de maintien de la contribution mais de changement d'assiette et de modernisation de son recouvrement.

**M. COMBES.**- J'entends bien la volonté de garder ce symbole, mais on voit aussi, comme vous l'avez souligné, une « simplification complexe ». De fait, si l'on applique directement un taux unique, des établissements vont se retrouver à payer plusieurs fois ce qu'ils payent déjà. Je comprends bien aussi la difficulté avec l'Ondam. Mais cette contribution unique, séparée entre contribution fixe et contribution variable, implique une comptabilité analytique, et donc une autre complexité qui générera beaucoup de bruit dans la manière dont on connaît les coûts de l'École. Même si je n'ai pas tous les éléments, je ne suis pas sûr que ce soit la manière la plus « coût efficace » de financer l'École.

**M. DEBEAUPUIS.**- Le débat n'est pas complètement tranché, sans allonger la discussion ; lorsqu'on parle de part fixe et part variable, la contribution demeure unique. Quoi qu'il en soit, la comptabilité analytique est nécessaire pour y voir clair dans le pilotage et le modèle économique de l'École. C'est le souhait de tous les acteurs, y compris les ministères. Année par année, on le traduit sous forme de contribution et d'appel auprès des établissements, mais ce n'est pas cette partie qui sera la plus complexe.

Le prélèvement à la source avait d'autres inconvénients, notamment la substitution à ce qui est actuellement prélevé sur le budget des établissements et qui n'est pas plus facile techniquement à imaginer. C'est aussi l'une des raisons pour lesquelles cette hypothèse a été abandonnée.

**M. le RAT.**- La démonstration de Mme Quiot était très claire mais de nombreux facteurs vont potentiellement influencer sur l'avenir. Aussi, si pour différentes raisons, nous poursuivons avec le modèle économique actuel, combien de temps tenons-nous ? Même si un travail a été engagé à l'École autour des questions d'efficacité, on voit bien que l'on tire tout de même sur la corde.

Donc, peut-être ma question est-elle totalement naïve, mais si l'on ne change pas ce modèle économique suivant les hypothèses travaillées, combien de temps tenons-nous, deux, trois, quatre ans ?

**M. DEBEAUPUIS.**- Vous avez un peu déplacé le terrain de votre question sur le modèle économique, c'est-à-dire ce qu'il se passe sur les différentes composantes, si j'ose dire. C'est indépendant du mode d'appel des contributions des établissements.

**M. le RAT.**- Absolument. Ce n'est pas la question des contributions hospitalières mais du modèle économique global. Si l'on ne change rien, combien de temps tenons-nous ?

**M. DEBEAUPUIS.**- Quand il n'y a plus de réserve, il n'y a plus de réserve, comme l'a souligné l'un d'entre vous tout à l'heure.

**M. CHAMBAUD.**- J'entends tous les éléments autour de la difficulté et le gros travail réalisé à l'École, mais aussi en dehors, pour essayer de renouveler les modalités de contribution des établissements. J'entends aussi, car c'est ce que nous avons vécu depuis quelques mois, le fait qu'il faut aussi avoir une mesure de l'impact que cela peut engendrer sur un certain nombre d'établissements. Comme le dit M. Rosenblatt, c'est toujours plus facile à la baisse qu'à la hausse. Ce sont effectivement des sujets que nous devons regarder.

Je voudrais insister sur un point, nous sommes dans une situation où il va être compliqué, voire impossible, de le faire passer dans le cadre du PLFSS 2017. J'espère que nous serons beaucoup mieux préparés pour faire une proposition dans le cadre du Plan 2018, qui commencera à se discuter à l'été 2017. Mais ce sera dans un contexte de gouvernement très différent, et nos interlocuteurs risquent de changer. Et donc, la priorité de cette mesure risque de ne pas être au rendez-vous.

Je voulais souligner ce point car en 2017, pour le budget 2018, nous risquons de nous retrouver dans la même situation, d'où l'importance d'avoir un élément d'amorce sur le sujet.

Encore une fois, quel que soit le résultat des élections, l'année 2017 sera de transition et il nous faudra être capables d'avancer sur un certain nombre de sujets. Je rappelle aussi, comme cela a été indiqué dans ce document et des précédents, que l'École utilise les contributions, comme cela a été confirmé par la Cour des comptes, de manière illégale, non conforme à la loi, et ce, depuis des décennies.

**M. LORTET.**- En quoi cette utilisation est-elle illégale, monsieur le directeur ?

**M. DEBEAUPUIS.**- Cela figure dans le document antérieur du groupe de travail et Mme Quiot l'a rappelé tout à l'heure. Dans la mesure où la loi de 1968 dit que la contribution doit servir uniquement à couvrir les salaires et indemnités des élèves hospitaliers, tout ce qui excède, même si cela se réduit (14 millions en 2015, 11 millions en 2017) est non conforme à la loi.

**Mme QUIOT.**- La loi a été adoptée mais cela n'a pas pu être applicable. La mécanique qui fonde l'origine des contributions, qui est très ancienne, n'a jamais été appliquée dans les faits.

**M. DEBEAUPUIS.** - C'est donc une illégalité flagrante, relative et ancienne.

**Mme QUIOT.** - On a cité les deux derniers rapports (IGAS et Cour des Comptes) qui pointent le problème. Ce n'est pas la première fois que l'on essaie de le régler. Et la Cour n'a, par exemple, jamais fait un référé parce qu'elle est très consciente du fait que c'est inextricable. Cela paraît simple a priori mais la loi de 1968 était inapplicable et n'a été appliquée qu'en partie. Sur ce point, le problème n'est pas résolu.

Je pense que si la Cour avait été convaincue que l'École et les tutelles, puisqu'il y a « complicité » si l'on peut dire depuis le début, pouvaient régler le sujet, elle aurait fait un référé. Elle ne l'a pas fait car elle est très consciente des limites de l'exercice. En revanche, c'est aussi son rôle de rappeler qu'il faut essayer de progresser sur le sujet.

**M. DEBEAUPUIS.** - Je propose de continuer sur le point suivant, et d'écouter d'abord M. Rall.

↳ 6.2. *Point d'avancement sur le plan d'efficience et d'amélioration de la performance*

**M. RALL.** - Monsieur le président, Monsieur le directeur, Mesdames et Messieurs les représentants du conseil d'administration. Avant de commencer ce propos, permettez-moi de remercier les représentants des élèves et enseignants-chercheurs qui se sont associés à cette démarche. Ce point du conseil d'administration m'offre l'occasion d'attirer votre attention sur les nombreuses transformations que l'École a entreprises ces derniers mois.

En effet, dans une logique de rationalisation des dépenses et d'optimisation du fonctionnement de l'EHESP, il a été voté ce plan pluriannuel d'efficience et d'amélioration de la performance (PEAP). Son application modifiera substantiellement les conditions de vie des usagers de l'École : la rentrée unique des élèves, la redéfinition des fonctions d'accueil, l'externalisation de la restauration ou la réduction de l'offre hôtelière sont autant d'exemples qui s'appliqueront au courant de l'année 2017. C'est notamment sur ces derniers points que nous souhaitons, élèves, étudiants et enseignants-chercheurs, vous alerter ce jour.

La suppression des repas le soir a été suppléée par un ensemble de dispositifs alternatifs qui, malgré les efforts consentis, n'apportent pas une entière satisfaction. La suppression des petits-déjeuners prévue à terme n'a pas soulevé la question du montant des futures prestations hôtelières. Par exemple, est-il prévu une diminution des tarifs en conséquence ? Les élèves, étudiants et enseignants-chercheurs, qui sont également concernés par cette problématique, notamment lorsqu'ils sont de passage à l'École, souhaiteraient avoir plus d'information à ce sujet.

Il ne s'agit pas dans ce propos de remettre en cause les décisions prises par le conseil d'administration mais d'ouvrir les perspectives qui s'offrent à tous. Nous comprenons aisément la volonté de l'École de faire évoluer son modèle économique afin d'assurer la stabilité de la structure. Néanmoins, nous souhaitons également vous alerter sur la situation économique de chaque élève et étudiant.

L'intégration d'une formation au sein de l'École des hautes études en santé publique est une chance pour chacun. Une réduction de l'offre de services hôteliers pour l'EHESP doit s'accompagner d'une baisse de prix des prestations. Nous déploierons toute l'énergie nécessaire afin que les critères de sélection des élèves et des étudiants au sein de l'EHESP soient basés d'abord sur la motivation et la pertinence des projets professionnels plutôt que sur le critère social.

Face à cet enjeu, nous demandons des réponses claires, rapides et pérennes de la part de l'EHESP sur les répercussions économiques de l'application du PEAP pour les usagers de l'École.

Je vous remercie de votre écoute.

**Mme de LAROCHELAMBERT.** - Après cette intervention globale sur l'état d'avancement du plan pluriannuel, un focus sera fait sur le projet de délégation de service public en restauration, avec un certain nombre de précisions.

En complément de ce qui vient d'être dit sur le modèle économique de l'École, où en sommes-nous du plan pluriannuel d'efficience et d'amélioration de la performance ?

Je rappelle très brièvement que cette démarche a été engagée en mars 2015, après une réflexion dans laquelle l'ensemble des professionnels s'est engagé. C'est la juste déclinaison du COP et des recommandations formulées par l'IGAS en juillet 2014, qui devra répondre partiellement à la situation budgétaire de l'École et la nécessité de s'adapter à des organisations plus performantes. C'est bien de l'efficience financière et organisationnelle qui en est attendue.

Je vais vous faire un point sur ce qui est déjà réalisé, ce qui est en cours de réalisation, et ce qui le sera au premier semestre 2017, et le programme du 2<sup>e</sup> semestre 2017.

Ce n'est qu'un aperçu de l'ensemble des mesures qui ont d'ores et déjà été prises ou vont l'être.

Vous voyez apparaître ici le volant du plan pluriannuel auquel cela se réfère. Je vous rappelle que ce plan est structuré en 4 volets, et vous aurez la référence à celui qui le concerne, suivent l'action que nous menons, la date de mise en œuvre et l'efficience constatée soit en chiffre, soit en amélioration attendue de l'organisation.

➤ *Projets principaux réalisés*

Modification des compositions des jurys CAFDES et jurys élèves Fonction Publique Hospitalière, qui a permis quelques efforts financiers.

Réduction de trois mois de la durée de formation des IASS (inspecteurs de l'action sanitaire et sociale) et simplification du dispositif de titularisation (ayant eu un impact financier l'an dernier).

Effet budgétaire de la réduction de la durée de formation des élèves directeurs d'hôpital, calculé très exactement sur les effectifs concernés.

Arrêt de la prestation « dîner » de la restauration centrale. M. Rall a souligné que cela s'est assorti de mesures d'accompagnement par une coopération avec un organisme proche de l'École pour permettre aux apprenants de dîner dans d'autres lieux, avec un impact d'ores et déjà cette année sur le budget. Cela a permis de commencer à accompagner l'ensemble des personnels de la restauration de l'École vers les réorganisations très en profondeur que nous mettrons en œuvre dès septembre prochain.

➤ *Simplification par redéploiement de personnel.*

Création du centre d'appui au pilotage et à la qualité. Claire Année-Desmas ici présente vous fera part des premiers travaux de rétablissement de la comptabilité analytique et des autres perspectives à venir. Sachant que ce centre d'appui travaille non seulement sur le rétablissement de la comptabilité mais aussi sur tout le soutien à la politique qualité de l'École.

Regroupement de nos deux sites parisiens en un bâtiment unique de la Maison des sciences de l'homme Paris Nord, avec une économie de location en année pleine très importante. Nous avons quelques progrès à faire dans l'organisation du site lui-même.

Ouverture du bâtiment IRSET et fermeture complète de l'ancien bâtiment du LERES. On constate d'ores et déjà un certain nombre d'effets sur la qualité de travail des équipes de recherche et la qualité des conditions de travail, le bâtiment étant bien adapté. Nous avons également la perspective d'une réduction des mètres carrés exploités au sein de l'École lorsque nous aurons achevé l'ensemble de nos opérations.

Aménagement dans un but d'amélioration de la pédagogie et son adaptation aux techniques nouvelles de la MSH Paris Nord et du bâtiment Robert Debré, le bâtiment principal de l'École qui fait l'objet d'un plan pluriannuel de développement.

➤ *Projet en cours de mise en œuvre*

Je ne reviens pas sur l'effet important de l'évolution du rôle stratégique de la direction des études qui sera mise en place en janvier prochain, qui se traduit également par l'intégration des filières des élèves fonctionnaires dans les départements. Il en est attendu en termes d'efficacité, une visibilité stratégique évidente, un lien renforcé entre les filières professionnelles et les filières diplômantes.

Cette opération se traduit par un redéploiement interne de trois emplois et permet de renforcer des activités. Je pense notamment à un poste qui va être consacré à renforcer le bureau d'aide à la contractualisation pour les projets recherche.

Nous avons travaillé à faire en sorte que l'ensemble des élèves fonctionnaires État et hospitaliers puisse bénéficier d'une rentrée unique qui aura lieu en janvier prochain. Évidemment, sur le plan des métiers futurs qu'ils auront à exercer, ils auront un avantage à se connaître dès les premiers jours de présence à l'École. Une rationalisation est également attendue au travers de cette réorganisation, à la fois des organisations pédagogiques et logistiques.

Est toujours en cours, et va se renforcer au mois de janvier, un travail essentiel sur la réorganisation de la chaîne financière qui découle de la mise en œuvre de la réforme de la GBCP intervenue au 1<sup>er</sup> janvier 2016, et se traduira en termes de système d'information en janvier 2017. D'où une année 2016 extrêmement difficile pour tous les professionnels qui contribuent à ce travail sur l'organisation financière de l'École.

Cette réorganisation interviendra en janvier définitivement avec la création, là aussi par un redéploiement interne très important, d'une direction des achats et moyens généraux en amont de toute cette chaîne financière, en lien avec les centres de responsabilité qui continueront à être à l'origine de l'expression des besoins au sein de l'École.

On en attend une sécurisation importante des procédures, une professionnalisation des acteurs, et une réduction cible du montant des achats fixés à 10 % du montant actuel.

C'est aussi le lancement d'une phase d'expérimentation du télétravail. On change là de registre, mais il est très important d'accompagner l'évolution des organisations, y compris en termes de conditions de travail pour les personnels afin de concilier vie personnelle et vie au travail. Cette expérimentation, pensée depuis plusieurs mois, est mise en œuvre ce mois-ci sur dix situations qui vont permettre une évaluation rapide et, nous le souhaitons, une généralisation autant que faire se peut et que les fonctions des uns et des autres le permettent.

Nous avons obtenu la labellisation « Développement Durable » pour l'École. Au-delà du symbole, cela représente un travail de plusieurs mois au sein de l'École. Celui-ci a abouti à des améliorations en matière de transport, d'approche d'un certain nombre de politiques menées au sein de l'École, qui ont été consacrées par Rennes Métropole.

D'ici la fin de l'année, nous mettrons en service le bâtiment MSHB, avec l'ouverture de salles pédagogiques nouvelles sur un étage complet, suite d'un travail de réflexion sur un équipement assez innovant. Nous en attendons une amélioration forte en termes d'innovation pédagogique, de conditions de travail pour les personnels dont les services vont y être transférés (SHS, presses de l'EHESP).

Cette opération se traduira, in fine, par une réduction des espaces exploités par l'École à hauteur de 3 500 m<sup>2</sup>.

➤ *Perspective au second semestre 2017*

Au cours du premier trimestre 2017, nous vous présenterons un schéma directeur immobilier pluriannuel chiffré. Certains se rappellent sans doute qu'en décembre dernier, nous avons été incités à travailler sur l'un des scénarios qui présentaient une réorganisation du site rennais, tenant compte de l'ouverture des deux nouveaux bâtiments et de leurs futurs contenus ainsi que des espaces libérés. Est en cours un schéma de réorganisation de l'implantation des services de l'École, lié à toutes les évolutions que je viens de citer.

L'évolution de la direction des études et l'intégration des filières au sein des départements impliquent dans les équipes en place des mouvements très importants, soit d'intégration dans un autre service, soit de choix d'une autre affectation. Une quarantaine de personnes, hors enseignants, vont voir leur fonction changer au sein de l'École d'ici la rentrée de janvier.

Il fallait donc accompagner ces mouvements au sein de l'École et réorganiser les espaces en proposant un nouveau schéma directeur pour ce bâtiment Robert Debré directement impacté, mais aussi de façon plus globale un schéma directeur immobilier pluriannuel chiffré pour avoir un plan d'action plus précis, et surtout en évaluer la soutenabilité pour les années qui viennent.

Du côté des recettes, un gros travail est en cours par Catherine Eveillard, ici présente, et Alain Mourier qui assure l'intérim de la filière des directeurs d'hôpitaux, pour mettre en place un outil analytique de développement des recettes avec les formations sur lesquelles nous souhaitons nous engager. Aujourd'hui, nous ne disposons pas encore de cet outil qui permet d'ajuster au mieux les moyens mobilisés au sein de l'École pour parvenir à mettre en œuvre ces activités nouvelles. Cet outil sera mis en œuvre rapidement.

Enfin, en septembre prochain, de grandes évolutions d'organisation nous attendent.

C'est d'abord l'externalisation de la prestation de restauration dont le principe a été adopté par le conseil d'administration en décembre dernier. Sylvie Prioul, l'un des deux référents de l'École sur ce projet, va revenir tout à l'heure sur le sujet pour vous indiquer précisément quelle méthodologie nous venons de mettre en place pour aboutir (fin août 2017) à cette externalisation dans de bonnes conditions financières, de réponse aux attentes de nos usagers, mais également d'accompagnement des personnels affectés aujourd'hui à la restauration. Je rappelle qu'ils sont tous aujourd'hui fonctionnaires, les non-fonctionnaires étaient quant à eux affectés à la partie dîner.

D'ores et déjà, nous avons pu accompagner de manière très individualisée et dans de très bonnes conditions 6 personnels sur 16 qui vont retrouver un poste au sein de l'École. Nous allons poursuivre cela, avec également une efficacité très importante attendue.

Par ailleurs, c'est aussi la création par redéploiement d'un service aux usagers, ce qui manque cruellement à l'École. Aujourd'hui, beaucoup de prestations sont destinées aux usagers, apprenants et enseignants, mais nous n'avons pas en un lieu unique et au sein d'une équipe unique, l'ensemble de ces services qui vont de la réservation des salles à la mise à disposition des enseignants d'un kit pour ouvrir une salle de cours et la trouver dans l'état qu'ils souhaitent, mais aussi rassembler le courrier, etc.

La réflexion est menée depuis deux ans et l'objectif est que ce service aux usagers puisse être mis en œuvre en septembre 2017, après quelques travaux qu'il nous faudra réaliser au cours du premier semestre.

Voilà pour le contexte général.

**M. DEBEAUPUIS.**- C'est donc un rappel martelé que l'École, comme les établissements qui contribuent à son budget et l'État financeur par ailleurs, fait des économies et des efforts substantiels de performance sur son organisation.

➤ *Point sur la restauration*

**Mme PRIOUL.**- Je vais vous présenter les conditions de mise en œuvre du projet d'externalisation de la restauration. Le cadre dans lequel cette nouvelle organisation s'inscrit ressort directement de la délibération prise par le CA en février 2013 et qui décide, sur la base d'un rapport assez complet, de mettre en œuvre six grands

axes d'amélioration dans le cadre d'une gestion externalisée de la restauration. L'externalisation de la restauration concerne tant le restaurant Brillat-Savarin que la cafétéria, c'est l'ensemble du service de restauration de l'École qui voit sa gestion évoluer.

La première étape de cette évolution a été la fermeture du restaurant le soir. La seconde consiste à mettre en place une concession de service public, qui ne se fera qu'à horizon du mois d'août 2017 puisque nous avons une procédure de publicité et de mise en concurrence à mettre en œuvre au préalable.

Pendant tout ce temps de préparation et de mise en œuvre de la procédure de mise en concurrence, comme l'École s'y était engagée, elle assure un accompagnement des personnels affectés à ce service. Étant précisé que tous les personnels affectés au service de restauration étant fonctionnaires, dès lors que la gestion du service sera effectuée par un opérateur, public ou privé, dans le cadre d'une concession, les personnels seront mis à disposition. Ils auront donc, le cas échéant, la faculté de refuser cette mise à disposition, ce qui exigera bien entendu qu'un autre poste soit trouvé au sein de l'École pour les accueillir.

Pour aider à la réalisation du contrat de concession et dans le cadre de la procédure de publicité et de mise en concurrence, il a été décidé de mettre en place une commission ad hoc. Elle a pour objet de donner un avis sur le projet de cahier des charges qui est en cours de préparation et sur les propositions qui seront présentées par les différents candidats.

Celle-ci est composée de représentants des services support de l'école et des représentants de l'ensemble des usagers qui bénéficient du service de restauration. Compte tenu du fait que les membres de cette commission auront à leur disposition des informations relatives aux offres qui seront présentées par les candidats, un engagement de confidentialité sera demandé à l'ensemble des personnes qui composeront la commission.

Sur le planning prévisionnel, nous sommes en train de constituer le dossier réunissant des éléments à la fois techniques, juridiques et administratifs au sens large. L'avis de publicité sera lancé aux alentours de mi-novembre. Il nous appartiendra ensuite de procéder à l'analyse des candidatures et au choix des candidats admis à soumissionner. Ce choix s'effectuera notamment au regard de leurs garanties professionnelles et financières, de leur aptitude à assurer la continuité du service public et l'égalité des usagers devant le service public.

À la suite de ce choix et de l'établissement d'une liste de soumissionnaires, nous recevrons des offres également analysées et classées à partir d'un certain nombre de critères qui auront été prédéterminés. Des négociations seront engagées avec un ou plusieurs candidats selon la qualité des offres.

La présentation du projet de contrat aux instances, comité technique et vous-mêmes, se fera à la fin du mois de juin en prévision d'une signature le 6 juillet. Pendant toute la période d'été, le futur concessionnaire pourra préparer l'ensemble des éléments lui permettant de procéder à l'ouverture du restaurant le 21 août 2017.

**M. DEBEAUPUIS.** - Merci de cette présentation, avez-vous des réponses suite à l'intervention de M. Rall ?

**M. RALL.** - J'ajouterai que nous remercions l'école qui est vraiment à notre écoute sur cette thématique qui, certes, pour l'instant n'a pas trouvé de consensus complet. Nous échangeons beaucoup à ce sujet et nous avons eu quelques premiers éléments de réponse il y a quelques jours lorsque nous nous sommes rencontrés. Les démarches vont plutôt dans le bon sens.

La question se pose notamment par rapport à l'hébergement. Étant donné que la prestation hôtelière d'aujourd'hui comprend le logement ainsi que la formule du petit-déjeuner qui aura apparemment vocation à disparaître et qu'il y aura une diminution du service, il nous semble logique d'aller vers une diminution du tarif de la prestation. Ce qui n'est pas mentionné aujourd'hui dans les textes.

**Mme de LAROCHELAMBERT.** - Le petit-déjeuner ne va pas disparaître mais sera concédé et servi au sein d'une grande cafétéria dans le bâtiment Robert Debré.

D'une part, je rappelle que l'augmentation des tarifs de l'hébergement n'a pas été votée par le conseil d'administration depuis plus de trois ans. Les tarifs que nous pratiquons aujourd'hui ne correspondent pas à ce que l'on en attendrait. D'autre part, le fait que le petit-déjeuner soit aujourd'hui inclus dans le prix des chambres a pour effet que ceux qui pourraient y avoir droit n'ont pas accès aux APL. Ce qui compenserait largement le maintien du tarif des chambres.

**M. DEBEAUPUIS.** - Nous vous laissons méditer ces éléments de réponse qui montrent que le service ne régresse pas mais se transforme, avec une problématique de qualité que vous avez vous-même soulignée, monsieur Rall.

**M. COMBES.** - Le calendrier de la commission ad hoc correspond-il à peu près au calendrier donné ici ? C'est-à-dire, à quel moment la commission intervient-elle à part au moment de la constitution ? J'imagine qu'elle se charge également de l'analyse des candidatures.

**Mme PRIOUL.** - La première réunion de la commission est fixée la semaine prochaine ou la suivante. L'idée est que cette commission se réunisse effectivement à plusieurs reprises, notamment au stade de l'analyse des

candidatures et des offres. Compte tenu du volume que vont représenter des documents à analyser, les offres ne circuleront certainement pas entre tous les membres de la commission. En revanche, les analyses afférentes aux offres seront discutées dans le cadre de cette commission. Au stade des négociations, je pense qu'il sera effectivement utile que la commission intervienne pour donner son avis sur la teneur des discussions engagées avec les différents candidats.

**M. COMBES.**- J'ai un deuxième commentaire sur la composition de cette commission. Des membres du personnel y seront présents en tant que représentants des usagers, pourrait-on ajouter au moins deux personnes fonctionnaires travaillant à la restauration ? Ce sont les mieux à même d'anticiper les évolutions de conditions de travail dont la rémunération n'est qu'une partie. D'après le planning, ils seront consultés après la signature du contrat, ce que je trouve dommage car ils sont les premiers concernés.

**Mme PRIOUL.**- Il nous paraît extrêmement délicat que des agents appartenant aujourd'hui au service de la restauration puissent participer à une commission au cours de laquelle vont être débattues les différentes propositions des candidats qui vont se présenter.

En revanche, parallèlement à cette commission officielle, Béatrice Rochefort et moi-même nous rendons régulièrement auprès des agents du service de restauration pour les tenir informés des évolutions de ce dossier. Nous les voyons d'ailleurs très prochainement. Ils seront très certainement entendus dès lors que le contrat sera signé par le délégataire retenu pour envisager les conditions de la mise à disposition.

Mais, en toute hypothèse, dans le cadre de la procédure de mise en concurrence, toutes les conditions d'emploi et d'exercice des fonctions font partie des éléments sur lesquels il est convenu que l'école porte une attention toute particulière.

**Mme ROUSSEL.**- Je vais faire une remarque générale que j'ai déjà faite et à laquelle je tiens beaucoup. Celle-ci est relative à la notion de « performance ». La performance concerne la mise en relation des coûts, d'une part, des résultats, de l'autre.

Or ce qui nous est présenté ici est exclusivement relatif aux coûts, ou à la réorganisation, c'est-à-dire l'évolution des moyens. Si l'on veut aller jusqu'au bout de ce Contrat d'Objectifs et de Performance et démontrer son efficacité, il est vraiment important d'étudier de façon approfondie les résultats, en termes de qualité des enseignements, de volume des enseignements, de conditions de travail pour les agents...

La présentation qui nous est faite indique le travail mené par l'école et le secrétariat général, mais je trouve que nous n'avons pas assez d'indicateurs en termes de résultats pour conclure à des progrès de performance et voir où ces évolutions nous mènent. Ce lien entre le résultat et les coûts (et non pas seulement les moyens) est, pour moi, très important.

Je reviens également sur les propos de Jean-Baptiste Combes sur la délégation. Je comprends que l'on ne puisse pas demander au personnel de restauration de contribuer au choix du prestataire qui emportera le marché. En revanche, consulter le personnel de façon très régulière sur l'élaboration du cahier des charges me paraît essentiel puisque c'est lui qui sera soumis à des conditions de travail peut-être différentes. Les personnels de la restauration savent ce qu'est le travail en horaires décalés, avec le chaud, le froid, etc. Ils sont vraiment les experts et je pense qu'il faut les consulter pour l'élaboration du cahier des charges.

**Mme BRAY.**- À quel moment la commission technique des marchés intervient-elle ?

**Mme PRIOUL.**- Elle n'interviendra pas dans le cadre de cette procédure. Elle a vocation à intervenir sur les marchés relevant du Code des marchés publics, tandis que la procédure de concession entre dans le cadre d'une autre législation spécifique. Nous sommes là hors du champ des marchés publics.

L'école a décidé d'instituer une commission technique des marchés et, en parallèle, afin de donner une dimension plus collégiale aux travaux qui vont être menés, de mettre en place cette commission ad hoc.

**M. LAMBERT.**- Je reviens sur la présentation de la secrétaire générale pour la remercier ainsi que son équipe ; l'année dernière, nous sentions bien cette volonté d'aller vers l'efficacité et nous avons aujourd'hui la preuve que des actions sont engagées. Certes, il reste du chemin à parcourir, mais des projets à court terme nous sont aussi présentés avec un échéancier précis. Tout cela est très bien.

J'ai aussi apprécié de voir dans la colonne de droite les résultats non seulement quantitatifs, par exemple les économies budgétaires, mais aussi qualitatifs sur de meilleures organisations et même du développement durable, ce que j'appellerais plutôt la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE).

**M. ROSENBLATT.**- Je souhaite aller dans le sens de Pascale Roussel, ces notions de performance sont effectivement à manier avec précaution. Nous connaissons les contrats d'objectifs et de moyens, puis nous avons eu la génération des contrats d'objectifs et de performance, c'est-à-dire la même chose avec moins de moyens, d'où une certaine méfiance de notre part.

Cela étant, le plan d'efficience et d'amélioration de la performance tel que présenté ne signifie pas forcément faire plus avec moins, c'est-à-dire pour moins cher. La colonne de droite présentait parfois des économies, ou des non-dépenses en tout cas, mais aussi des dimensions d'amélioration du service. Il est aussi intéressant d'avoir la synthèse des deux, qui sont parfois liés, même si ce n'est pas toujours possible. Je citerai l'exemple des mètres carrés économisés dans des bâtiments neufs, ce qui, très souvent, ne signifie pas forcément de moindres dépenses.

C'est pourquoi il est difficile de faire un total en bas de la dernière page, ce serait trop beau. Mais mettre l'accent sur ces différentes dimensions est très important pour nous.

**M. SCHMID.**- Je m'associe à ces remerciements, étant pleinement conscient de l'ampleur de la tâche qui a été engagée. Nous avons vu que tous les secteurs sont concernés, que les activités évoluent, les personnels sont repositionnés, et nous savons combien tout cela est compliqué. Donc, bravo pour cet important travail qui porte manifestement ses fruits.

**Mme ROUSSEL.**- Je reviens à la charge sur la notion de qualité qui, pour moi, implique d'avoir des indicateurs. Je souhaite vraiment que l'on puisse aboutir à la fin de ce contrat à des indicateurs de qualité car on ne peut pas se contenter d'affirmer : qualité des enseignements ou qualité de la restauration.

Je pense qu'il faut réellement songer à cela pour être tous d'accord sur le constat d'une amélioration de la qualité, à défaut, un maintien de la qualité et une diminution du coût. Dans ce cas, on est effectivement dans un progrès d'efficience. Mais si l'on se contente d'affirmer « qualité » sans avoir d'indicateurs, c'est en quelque sorte un abus de langage.

**M. DEBEAUPUIS.**- Cette dimension est bien présente dans la réflexion de l'école.

**Mme de LAROCHELAMBERT.**- Il est effectivement prématuré de tirer des conclusions aujourd'hui, nous le ferons au fil du temps.

**M. CHAMBAUD.**- Je m'associe à ces félicitations à la secrétaire générale et ses équipes pour cet important travail qui a commencé depuis un an et va se poursuivre une bonne partie de l'année prochaine, et ultérieurement sur d'autres sujets.

J'aimerais aussi répondre à un point. Certains éléments d'action et d'objectifs correspondent au contrat d'objectifs et de performance. Ce sont par définition des indicateurs, relativement nombreux, sur des actions conduites et que vous pourrez mesurer. D'ailleurs, les tutelles nous avaient demandé un bilan un an après si mes souvenirs sont bons. L'école suit donc régulièrement ces aspects, et je suis très heureux que les tutelles s'enquière de savoir où nous en sommes actuellement.

Par ailleurs, je rappelle que nous disposons d'un dispositif relativement important, que d'autres écoles ou universités nous envient, sur l'évaluation de la qualité de nos formations. Ces éléments existent et nous allons pouvoir voir si ces aspects contribuent, je l'espère, à l'évaluation de la qualité faite régulièrement à l'école sur les formations.

Quant à la qualité de la recherche, on peut la voir aussi au nombre de contrats que nous avons. Comme je l'ai dit ce matin, nous sommes plutôt dans un cercle vertueux puisque de plus en plus de nos projets sont sélectionnés. Or, nous savons très bien que la concurrence et la compétition sur les appels à projets recherche sont extraordinairement fortes en France.

Sur l'évolution des organisations, nous le voyons régulièrement. Cela fait aussi partie de notre contrat social à l'école avec notamment des rencontres régulières avec les organisations syndicales, et nous faisons régulièrement des points d'information auprès de l'ensemble des agents.

J'entends ce que vous dites sur les indicateurs, mais nous disposons tout de même d'un certain nombre d'éléments nous permettant de voir les résultats de tout ce processus mis en œuvre.

**M. DEBEAUPUIS.**- Merci, monsieur le directeur et madame la secrétaire générale, ces éléments étaient attendus et vous en êtes remerciés. Vous aviez également demandé le point suivant qui vous est présenté par Mme Claire Année-Desmas.

↳ 6.3. *Comptabilité analytique : présentation de la « cartographie du coût des activités » de l'établissement et calendrier des livrables 2016–2017*

**Mme ANNÉE-DESMAS.**- Cette cartographie est une commande de votre part.

La méthode utilisée est assez basique, aucune révolution en la matière. Nous avons utilisé les comptes de l'année 2015, retraités de tout ce qui est exceptionnel. En l'occurrence, nous avons eu en 2015 des recettes liées à la TVA. Nous avons enlevé cet effet et sommes restés sur un constat, sans faire de valorisation particulière (patrimoine immobilier) ni ajouter de charges supplétives.

Nous avons utilisé à ce stade des clés de répartition provisoires. Vous verrez dans le calendrier des livrables que nous travaillerons dessus avec l'ensemble des équipes courant 2017.

➤ *Méthode de répartition des charges*

L'école peut se caractériser en trois types de centres. Ce sont les « centres auxiliaires », c'est-à-dire tous nos services support qui représentent une certaine enveloppe de coûts. Lesquels vont venir impacter les « centres principaux », à savoir tous nos services métiers, directement dédiés aux activités de l'école. Ces supports transversaux et métiers vont venir abonder le coût de nos « centres d'analyses », c'est-à-dire les principales activités de l'école, notamment la formation et la recherche.

Vous en avez ici une autre représentation plus précise et chiffrée.

Les services supports dans les centres auxiliaires regroupent les ressources humaines, l'informatique, l'agence comptable, etc.

Nos services métier sont ce que nous appelons dans notre jargon les directions sectorielles de l'école (direction des études, direction de la formation continue, direction de la recherche...) qui ont pour fonction essentielle de servir aux activités de l'école.

Nos centres d'analyse ou activités cibles recouvrent la formation de nos élèves et étudiants, la recherche, le laboratoire ou bien encore l'hôtellerie et la restauration.

L'ensemble des coûts relatifs à ces trois centres représente 56 M€ de charges : 30 M€ de charges directement fléchées sur nos activités principales de production sans clés de répartition, 26 millions de charges indirectes.

➤ *Charges directes*

Elles représentent 54 % de notre réalisé 2015. Ce sont essentiellement les rémunérations de nos élèves, les coûts de vacation, les charges de personnel directement affecté aux activités. Par exemple, un service à la direction de la recherche est complètement affecté à la gestion des contrats de recherche. Ces personnes sont donc directement fléchées sur nos activités de recherche. Viennent enfin les charges de fonctionnement liées à ces activités, par exemple les services de traduction ou encore des locations de salles pour organiser des cours à l'extérieur de nos locaux.

Le graphe de gauche vous montre la répartition de ces charges par type d'activité. L'ordre est complètement inversé par rapport au graphe de droite ; hors rémunération et indemnités des élèves, c'est la partie recherche et expertise qui voit le plus gros quota de charges directes affectées. Sur le graphe de gauche, ce sont essentiellement les formations statutaires et prépa concours.

➤ *Charges indirectes*

Elles regroupent les services support et directions sectorielles, avec les frais généraux et toutes les autres charges des services support qui vont être répartis sur les activités avec des clés de répartition. Aujourd'hui, celles que nous avons choisies sont également basiques : coûts en fonction des effectifs des services, des heures de cours donnés par chaque service, etc.

70 % de ces charges indirectes correspondent à la masse salariale, le reste étant représenté par les autres frais des services supports.

Pour le compte rendu final de cette analyse, nous représentons ici le poids de chaque activité figurant dans la colonne des dépenses. En face, figurent les recettes générées soit par ces activités, soit par des subventions et contributions. Il n'y a pas obligatoirement de fléchage souhaité ou à faire.

On voit que les contributions hospitalières en représentent la plus grande partie. Nous avons également les subventions des ministères, dont 9 M€ pour le ministère de la Santé et 2 M€ pour le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Notre activité de recherche, expertise, prestations publiques dégage 8 % de nos recettes. Je ne rentre pas dans le détail des recettes de formations et expertise et autres ressources.

Du côté des coûts, nous affichons que 47 % de nos dépenses sont fléchés vers les activités de formations statutaires, 18 % vers la formation continue et diplômante, 29 % vers les activités de recherche et 6 % sur les autres activités représentées par le LERES ainsi que les prestations annexes d'hôtellerie.

S'agissant des travaux de contrôle de gestion et comptabilité analytique, il vous est présenté ici la cartographie des coûts des activités qui représentera une base en T0. Nous pourrions vous présenter au conseil d'administration de juin la même cartographie mais avec les comptes clôturés 2016, ce qui nous permettra également de voir la variation des activités et donc de faire une comparaison.

Juste avant, nous vous présenterons les fiches de coûts des formations. On avait déjà évoqué lors d'un précédent conseil le travail mené sur ces fiches de coûts ; en coûts directs pour le moment. Nous avons pour but de vous en présenter un nombre un peu plus exhaustif.

Enfin, lors du conseil d'administration de décembre 2017, nous vous présenterons de nouveau les fiches de coûts mais en coûts complets, avec notamment tout le travail mené durant l'année sur les clés de répartitions qui nous permettront, nous l'espérons, d'affecter les efforts de chaque service sur les activités et les imputer, à la fois sur les activités et les formations en elles-mêmes.

Je suis à votre disposition pour répondre à vos éventuelles questions.

**M. DEBEAUPUIS.**- Merci. C'est un point d'avancement, encore loin de l'aboutissement, mais vous avez résolument repris les ressources et la démarche au sein de l'école, en restaurant ce qui n'était plus disponible. Merci de cette présentation qui était fort attendue.

**M. LAMBERT.**- Comme vient de le dire le président, nous sommes loin de l'aboutissement mais on ne peut que se féliciter du début des travaux très engagés sur la comptabilité analytique. Ces derniers vous permettront-ils de mieux cerner la composition des frais fixes et part variable, pour rejoindre notamment la discussion de tout à l'heure sur le modèle économique de l'école.

Par ailleurs, dans les supports relatifs aux différentes directions, où se situent l'institut de management et les filières ?

**Mme ANNÉE-DESMAS.**- La deuxième question voit sa réponse dans cette slide : tous les départements sont considérés comme des supports métiers. Leur activité étant directement destinée à la recherche, à la formation et l'expertise.

Pour la première question, dans tous les cas, hormis une réflexion plus globale sur le modèle économique et les contributions de l'école, cette réflexion servira certainement aux travaux qui vont être menés. Pour l'instant, nous n'avons pas rapproché les deux, mais elles serviront de source d'information au calcul des parts, c'est évident. Vous dire comment le faire concrètement, nous n'en sommes pas encore à ce stade.

**M. DEBEAUPUIS.**- Votre avant-dernière diapositive permet de répondre à M. Lambert. Vous avez fait tout à l'heure la comparaison des formations statutaires qui représentaient 27 M€ par rapport à 10 M€ sur la formation continue diplômante. En fait, les 27 M€ comprennent les salaires et indemnités des élèves hospitaliers (18,5 M€ en 2015).

Si vous traciez une barre des deux côtés à hauteur de 18,5 M€, vous sépareriez au sein de la contribution des établissements ce qu'il est convenu d'appeler à ce stade la part variable et la part fixe. La part variable couvrant les 18,5 M€ de salaires et indemnités des élèves hospitaliers. Cet ajout dans la diapositive aurait pu éclairer votre réflexion également.

**M. CHAMBAUD.**- Comme l'une des diapositives le montrait, l'institut du management, comme tous les départements, est dans la classe du milieu. Mais un certain nombre de productions de son personnel est ailleurs, il fait notamment de la formation, de la recherche et de l'expertise. Et les formations se retrouvent aussi dans les productions.

Il est important pour nous d'avoir un modèle dynamique en produisant des formations, de la recherche, de l'expertise. Il va nous falloir travailler car nous voudrions aussi sortir des coûts par formation, directs et totaux. Nous commençons à le faire sur les coûts directs, nous nous y sommes engagés. Ce sont des éléments qui mettront aussi de la dynamique dans les grandes catégorisations des charges de l'école.

**M. SCHMID.**- Nous n'allons pas boudier notre plaisir, là encore, je tiens à féliciter tous ceux qui ont contribué à la remise en route de cet outil. Nous savons tous que mettre en route une comptabilité analytique est ardu, ingrat au démarrage mais que l'on ne peut ensuite plus s'en passer. J'espère que bientôt, nous pourrons tous savourer la production de cet outil important.

Monsieur le directeur, vous avez répondu à l'instant à l'une des questions que je voulais poser. Effectivement, nous allons enfin y voir clair entre les tarifs de vente des prestations et leurs coûts de production. C'est évidemment l'un des grands objectifs visés par cette comptabilité analytique. Vous avez dit tout à l'heure que ce n'était pas encore tout à fait prêt pour faire cette comparaison. En tout cas, on l'a peut-être par très grandes masses mais pas encore de manière très fine.

**Mme ANNÉE-DESMAS.**- Nous allons y travailler pour vous présenter au conseil d'administration de décembre les éléments par coût des formations. On pourra effectivement rapprocher recettes et dépenses plus facilement.

**M. SCHMID.**- Je n'en doute pas, et vous verrez que plus personne ne pourra s'en passer. Lorsqu'on présente des listes de tarifs de vente, comment les bâtir si l'on ne connaît pas le coût de production ?

Un deuxième point sera intéressant, le fameux guide des règles d'affectation. S'agissant d'un modèle dynamique, je suis convaincu que ces règles vont être appelées à souvent évoluer. Si elles évoluent trop, on ne peut plus comparer d'une année à l'autre, mais l'avantage de la mise à jour est que cela correspond mieux à la réalité du fonctionnement. Ce guide devra être simple et accessible, et je pense que tout le monde, à commencer par les

enseignants et tous les personnels, appréciera de savoir comment est calculé et ce qui est imputé à chacune des activités.

**Mme ANNÉE-DESMAS.**- Comme l'a dit tout à l'heure Élisabeth de Laroche Lambert quant à l'ensemble des mouvements de personnel et le plan d'efficience en cours, nous sommes pour l'instant focalisés sur les coûts directs car l'école connaît un grand chambardement de son organisation. Le but n'était pas de fixer des règles qui seront de toute façon remises en cause parce que tel service support est centralisé avec tel autre. Nous attendons de voir un peu plus concrètement comment les choses se mettent en place au sein de l'école pour sortir des clés de répartition les plus stabilisées possible.

**M. COMBES.**- Ces clés de répartition seront-elles disponibles pour le conseil d'administration de décembre 2017, voire avant ? J'imagine que cela va aussi donner lieu à beaucoup de débats car il y a des chances que cela génère beaucoup de bruit dans la comptabilité analytique si l'on modifie un peu la règle d'affectation de certains coûts. Je pense qu'il faut pouvoir l'apprécier si l'on veut avoir une bonne constance dans ce que l'on écrit.

Par ailleurs, si l'on ne peut pas se passer de comptabilité analytique, cela implique-t-il qu'il y aura addiction ? Dans ce cas, peut-être faut-il prévoir quelque chose en matière de santé publique...

**Mme ANNÉE-DESMAS.**- Sur la deuxième question, je ne saurais répondre.

Sur la première, le plan est d'attendre un an pour mettre en place les clés de répartition. Pour l'instant, nous restons sur le coût direct afin de connaître d'abord le coût minima, pour aller ensuite sur le coût complet. Pour décembre 2017, nous y travaillons pour espérer vous le fournir.

**M. DEBEAUPUIS.**- L'école a fait le choix d'un affinement progressif, ce qui me paraît de bon sens et nous évitera d'attendre l'an prochain ou les calendes pour avoir quelque chose de parfait. Nous vous en parlerons régulièrement.

**M. MESURÉ.**- Dans la suite de tout cela et pour être tout à fait en ligne avec ce que disait M. Schmid, je souhaitais vous dire de ne pas attendre votre retraite pour être satisfaite de vos clés de répartition, sachant qu'il n'y a pas d'idéal dans ce domaine. En fait, il faut démarrer le plus vite possible sur le plus probable. Un exemple a été donné par le directeur tout à l'heure sur l'institut du management. Dès lors que des gens ne s'occupent pas à 100 % d'une tâche précise, il faut décider de ce qu'ils font du reste de leur activité.

Pour arriver aux comparaisons appelées par M. Schmid, il faut se lancer et, ensuite, s'y tenir pendant un certain temps. C'est un travail que vous avez commencé et qui paraît sur la bonne voie mais, de grâce, continuez courageusement pour nous proposer en décembre ce que vous aurez trouvé de plus raisonnable pour vos clés de répartition de départ.

**M. DEBEAUPUIS.**- Merci de cet encouragement, que nous suivons entièrement.

**M. ROSENBLATT.**- Je vais aller dans le même sens que les autres administrateurs, ce travail très attendu est lancé, soyez-en remerciés.

Nous sommes là sur de grands agrégats avec des déversements, et toutes les limites que cela entraîne inévitablement. Monsieur Mesuré vient de le souligner également. Il y a les imputations directes et tout ce qui se déverse ensuite ; les anciens qui ont connu la FRI s'en souviennent encore avec honneur ou bonheur, ou horreur.

Monsieur le président, vous avez fait preuve de plus d'audace que certains, en tout cas en ce qui me concerne, en faisant le parallèle entre les contributions des établissements et les charges élèves. Évidemment, les contributions sont supérieures et le sujet de tout à l'heure était que les contributions puissent participer aux charges pédagogiques concernant les élèves. Vous êtes allé très loin en disant que les contributions peuvent couvrir la totalité, et au-delà, des frais pédagogiques.

Ce n'était pas forcément tout à fait le propos, mais l'on peut imaginer que les subventions de l'État participent également à la prise en charge des frais pédagogiques et la couverture des dépenses pédagogiques des élèves fonctionnaires. Les établissements n'ont pas forcément vocation à être autosuffisants et à financer en totalité. Je referme la parenthèse.

La comptabilité analytique est essentielle, mais il faut éviter de tomber dans des biais. On ne va pas imaginer que les départements ou les centres de production se battent pour ne pas avoir d'agents en fin de carrière parce qu'ils seraient plus coûteux que les débutants et grèveraient les charges, etc. Il existe aussi des techniques telles que les coûts harmonisés. En tout cas, il y a des limites et des biais. Après l'avoir réclamé avec insistance, on sait aussi jusqu'où cela peut ou non aller.

De la même manière, il a été question de coût unitaire par élève mais cela n'a pas beaucoup de sens car cela dépend de la taille de la promotion. Toute une partie des dépenses est la même, que la promotion compte 40 ou 50 élèves. Évidemment, jouant sur ce curseur, les coûts peuvent varier d'une année à l'autre sans que cela corresponde à une réelle signification.

Effectivement, nous sommes impatients d'avoir des résultats complets pour mesurer ce que représente chacune des activités de l'école et, a fortiori, s'il faut faire des arbitrages dans le futur car des impasses ne seraient pas toutes comblées.

**M. DEBEAUPUIS.**- Merci beaucoup. Nous saluons l'arrivée de Mme Julienne, chef de service à la DGOS, suppléante de Benoît Vallet.

Madame Quiot, a priori, cette présentation répond aussi à vos attentes.

**Mme QUIOT.**- La comptabilité analytique est une activité à la fois noble et ingrate. Comme il s'agit également de notre demande, je voulais me joindre au concert de remerciements pour les progrès fournis. En fait, j'étais perplexe parce que l'effet de présentation amène, comme le disait M. Rosenblatt, à spéculer et s'interroger. C'est peut-être justement l'intérêt de l'exercice.

Je réfléchissais à la façon de relativiser. J'avais demandé, sur les projets initiaux, à afficher à la fois les valeurs absolues et les pourcentages car lorsqu'on laisse uniquement ces derniers, on a tendance à oublier la valeur absolue. Or, une dépense de 6 millions n'est pas la même chose qu'une dépense de 32 millions.

Je réfléchissais donc à la meilleure façon de les présenter, sans savoir s'il en existe une. Une réflexion est à conduire pour relativiser les comparaisons, peut-être par exemple avec des tailles de camemberts différentes. Lorsqu'on superpose des camemberts, on a tendance à penser que ce sont des sommes équivalentes, et donc on compare les tranches intuitivement.

Or, la comptabilité analytique pousse à tenir des réflexions plus fines et à aller plus loin. Je rejoins la remarque qui était faite sur les indicateurs. En l'occurrence, on a progressé sur la visualisation et les pourcentages, et peut-être manque-t-il un travail sur des indicateurs. S'agissant des clés de répartition, je ne suis pas certaine qu'il faille y passer beaucoup de temps, j'aurais tendance à dire qu'il faut poser des postulats et commenter ensuite les écarts. Passer du temps sur les clés de répartition peut être très long, fastidieux et improductif, et même contre-productif.

Donc, voilà mon interrogation. Il est évident que tout cela met en appétit et on a envie d'aller plus loin.

Concernant ce que vous dites sur les clés d'imputation, faut-il réellement attendre un an pour les déterminer ? Faut-il attendre que l'établissement soit stabilisé dans sa réorganisation pour faire ce travail ?

**Mme ANNÉE-DESMAS.**- Nous avons commencé à le faire, avec notamment la slide sur les activités pour lesquelles nous avons pris le parti de prendre telles clés de répartition. En l'occurrence, cela a été fait pour le conseil d'administration. Si cela nous prend moins d'un an, ce sera très bien. Mais nous avons préféré cette garantie.

**M. DEBEAUPUIS.**- J'entends des différentes interventions que les travaux sont pérennes et iront même au-delà d'un an. En revanche, les présentations seront sur un mode d'affinement progressif. Certains éléments viendront au prochain conseil, d'autres suivront en février, et encore en juin.

**Mme QUIOT.**- Comment articuler ce travail avec la GBCP qui oblige à présenter les budgets avec des ressources et des dépenses par destination ? Les choix des ressources et des dépenses qu'a faits l'école pour présenter son budget en mode GBCP ne correspondent pas aux catégories que vous avez ici. Existe-t-il une grille de correspondance entre les deux ?

**Mme ANNÉE-DESMAS.**- Nous tendons à en avoir une. En l'occurrence, nous n'avons pas de système d'information permettant de suivre l'exécution du budget en mode GBCP. Cela reste aujourd'hui du « bricolage ». Nous posons les choses à la fois sur la brique comptabilité analytique et sur la brique budgétaire.

Je dirais que la comptabilité analytique aura certainement une vision un peu différente des domaines fonctionnels que pourra donner le budget version GBCP. Bien sûr, la comptabilité analytique s'alimentera de ce qui aura été exécuté sur les domaines fonctionnels : recherche, formation, etc. Même avec les subdivisions, nous n'en sommes qu'à un certain degré de granularité. Pour l'instant, on parle de choses supposées. Nous n'avons pas eu la chance de voir ce que peut donner une exécution via le système d'information en mode GBCP. Le travail n'a pas encore été fait.

**M. DEBEAUPUIS.**- C'est une excellente introduction pour le point suivant.

↳ 6.4. *Dispositif de maîtrise des risques*

**Mme BONNETIER.**- Je vais vous présenter un point d'étape du dispositif de maîtrise des risques comptables et financiers à l'EHESP. L'année dernière, nous avons déjà présenté un point d'étape en fin d'année également concernant le déploiement de ce dispositif à l'école.

➤ *Contexte*

Le contrôle interne représente une exigence réglementaire croissante du fait des exigences renforcées envers les opérateurs publics sur la gestion des fonds publics, qu'il s'agisse de performance, d'amélioration de la sécurité juridique et financière, et de réduction des coûts, singulièrement également des coûts de non-qualité.

Nous avons repris les quelques éléments législatifs fondateurs. L'obligation de contrôle interne a été consacrée par l'article 215 du décret du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique, et précisée par un arrêté du 17 décembre 2015.

Il est à noter également que l'EHESP est soumise à l'obligation de certification des comptes depuis 2012 suite au passage aux responsabilités et compétences élargies. Les commissaires aux comptes interviendront pour le cinquième exercice à compter de novembre à l'EHESP pour auditer la comptabilité générale.

La maîtrise des risques est l'ensemble des dispositifs organisés, formalisés et permanents, choisis par l'encadrement, mis en œuvre par les responsables de tous niveaux pour maîtriser le fonctionnement de leurs activités financières et patrimoniales. C'est la définition consacrée.

À ce stade, il est attendu de décrire les processus et les procédures qui président à nos circuits comptables et financiers, puis les responsabilités des différents acteurs dans l'ensemble des tâches qui leur incombent. C'est une responsabilité partagée par tous les acteurs de la chaîne financière, et un objectif qui avait déjà été indiqué dans le contrat d'objectifs et de performance.

#### ➤ *Objectifs et définition*

Deux objectifs s'articulent : le contrôle interne comptable et le contrôle interne budgétaire. Le premier répond à l'objectif de qualité comptable, c'est-à-dire fournir une information claire, pertinente, lisible et régulière pour une parfaite transparence de la situation financière et patrimoniale de l'école. La nouveauté est le renforcement exigé du contrôle interne budgétaire dans le but de permettre une vision plus juste en termes de soutenabilité budgétaire, qu'il s'agisse de qualité de la prévision, de qualité du suivi et de soutenabilité de la gestion de l'école, comme dans toutes les autres institutions publiques.

C'est le décret GBCP qui est venu préciser ces éléments et révolutionner le mode de restitution du budget pour fournir aux administrateurs, notamment les indicateurs différents complémentaires de la comptabilité générale pour examiner la situation et la trajectoire financière des établissements.

#### ➤ *Outils de cartographie des risques*

Plusieurs outils existent pour identifier les risques et piloter la réponse à y apporter. Bien évidemment, une cartographie des processus est réalisée annuellement. Elle décrit les processus par cycle et les acteurs qui s'y consacrent. La cartographie des risques identifie les risques et l'échelle de maturité qui identifie leur degré de maîtrise. L'échelle de maturité est un exercice d'auto-évaluation sur les grands processus à enjeu.

Le dernier outil fondateur correspond aux organigrammes fonctionnels nominatifs qui permettent, sur tous les grands cycles financiers et comptables, d'avoir la description des missions au sein desquelles on répertorie les différentes tâches, et de voir les fonctions et responsabilités correspondant à l'ensemble de ces tâches, ainsi que les systèmes d'information, les délégations de signature, la suppléance. C'est vraiment un outil d'organisation assez puissant.

Globalement, les trois grands domaines décrits par la maîtrise des risques sont :

- l'organisation, c'est-à-dire comment sont organisées les fonctions financières et comptables ;
- la documentation, à savoir comment sont documentés les procédures et les risques ;
- la traçabilité, comment la traçabilité et l'archivage des données sont assurés dans le système d'information ou hors système d'information.

Il faut noter que chaque année, le ministère des Affaires sociales adresse une feuille de route à l'EHESP, laquelle décrit les différents outils et actualisations demandés. Parmi les restitutions attendues, ces outils sont importants.

#### ➤ *Actions en 2016*

En 2016, l'accent a été mis sur la préparation à la GBCP avec la mise en place d'un comité de pilotage et d'un groupe projet qui se réunissent tous les 15 jours, et le déroulement de travaux préparatoires à cette bascule de système d'information.

La GBCP implique, depuis la clôture 2015, une clôture anticipée, soit une avancée d'un mois sur l'obligation de présentation des comptes financiers. Ce qui implique une réorganisation des travaux de fin d'année et de tout début d'année pour les opérations de fin d'exercice. Cette année, de nouveau, nous nous sommes penchés sur la documentation que nous pouvions produire et sur les travaux de diffusion de l'information et d'appropriation par l'ensemble des acteurs de la chaîne financière pour aborder cette clôture anticipée au mieux.

Un autre exemple concerne les immobilisations sur lesquelles un gros travail de mise à jour de l'inventaire physique a été réalisé afin de le lier, suite aux remarques des commissaires aux comptes, à l'inventaire comptable.

Enfin, c'est globalement le renforcement de la formalisation des processus et procédures actuels mais aussi à venir. Comme il a été décrit dans le plan d'efficacité et d'amélioration de la performance, les travaux de modernisation de la chaîne financière prévoient la création d'un centre de services partagés des achats et des missions pour centraliser tous les actes de gestion y afférents.

Cela représente un vrai défi pour l'école puisque cette gestion était très atomisée jusqu'à présent. On en attend une professionnalisation accrue, un service rendu à l'utilisateur plus performant, des taux de rejet moins importants à l'agence comptable. Pour contribuer à cette professionnalisation, il faut être très clair sur la documentation mise à disposition des agents, notamment les procédures dans le cadre de la GBCP.

Voilà pour ce point d'étape, je suis à votre disposition pour toutes questions.

**M. DEBEAUPUIS.**- Merci. Le conseil valide-t-il la démarche présentée ? (*Acquiescement général*). Nous abordons donc le dernier point.

#### ↳ 6.5. Budget rectificatif n° 2

**Mme de LAROCHELAMBERT.**- Lors du dernier conseil d'administration, nous avons fait voter un budget rectificatif n° 1. Nous nous sommes interrogés sur la pertinence ou non de vous présenter un budget rectificatif en octobre puisque nous sommes vraiment dans la construction du budget initial pour 2017.

Or, un certain nombre d'éléments majeurs sont intervenus entre juillet et maintenant. Nous avons notamment à apporter des précisions sur le montant des vacances. En outre, une diminution de la subvention pour charge de service public du ministère des Affaires sociales a modifié de façon relativement importante nos prévisions sur cet exercice.

Il nous semblait donc pertinent de vous soumettre aujourd'hui ce budget rectificatif n°2, sachant que nous sommes, encore une fois, dans la préparation active du budget initial pour 2017. Céline Bonnetier, récemment nommée à la direction des finances et du budget, va vous en présenter le détail.

**Mme BONNETIER.**- Effectivement, je vais vous présenter les évolutions proposées aujourd'hui dans le cadre du BR2.

#### ➤ Recettes

La plus forte évolution est la baisse qui nous a été notifiée de la subvention pour charge de service public du ministère des Affaires sociales de 2,2 M€. Elle passe donc de 9 300 k€ attendus au BR1 à 7 116 k€.

De plus, nous avons reçu une notification en très légère baisse de la subvention pour charge de service public du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche à hauteur de 2 193 k€, soit 15 000 € en moins qu'attendu.

#### ➤ Emplois

La demande d'autorisation pour les emplois hors plafond est augmentée et passe de 81 à 95 emplois. Cette proposition de hausse de 14 emplois est répartie en : +11 sur le volet santé, +3 sur le volet enseignement supérieur. Hors plafond, cela correspond à l'augmentation des projets obtenus par l'école dans le cadre des appels à projets déposés. Ce qui montre un fort dynamisme. Avec un nombre d'emplois autorisés sous plafond maintenu à 361, on aboutit à un total de 456 emplois sur ce budget rectificatif n° 2.

#### ➤ Dépenses

Il est proposé de baisser de 200 000 € le volume en investissements en raison du décalage de réalisation d'un certain nombre de projets, notamment informatiques, de 2016 vers 2017. En dépenses de personnels, on note une prévision ajustée très marginalement à la baisse pour 44 000 € en raison de deux composantes : une baisse des dépenses de vacataires pour 174 000 €, une augmentation des dépenses sur ressources propres par rapport au BR1 à hauteur de 130 000 €.

#### ➤ Ajustement du plan pluriannuel d'investissement (PPI)

Il s'agit de voir ici, ligne par ligne, comment se décomposent les investissements de l'EHESP.

La plus grande partie correspond au patrimoine immobilier et mobilier, comprenant notamment la seconde tranche pour la construction de l'IRSET à hauteur de 900 000 €. La restauration et la reprographie affichent des petits montants.

Sur les équipements informatiques et téléphonie, il faut noter des reports de projets concernant notamment les logiciels de l'école. Ce qui explique la baisse constatée.

Sur les équipements innovants et numériques, on observe une augmentation liée à l'équipement de la MSHB, notamment sur tous les aspects de pédagogie innovante.

Les équipements scientifiques affichent une forte hausse, mais il s'agit d'un effet de périmètre. On maintient pour le LERES un niveau d'investissement quasiment semblable à l'année dernière autour des 270 000 €. En revanche, nous avons eu un financement complémentaire cette année dans le cadre des crédits d'Idex, ainsi que d'autres investissements aux montants un peu plus marginaux.

Aucune évolution n'est proposée sur les dépenses de fonctionnement, puisque le taux de réalisation constaté au moment de préparer ce BR2 était conforme à la prévision initiale.

La baisse de subvention pour charge de service public a des impacts sur les indicateurs en comptabilité générale. Le résultat comptable passe d'un déficit prévisionnel au BR1 de 1 143 k€ à 3 256 k€. Cela aboutit aux indicateurs qui vous sont présentés ici.

La capacité d'autofinancement de 1 M€ devient une insuffisance de 1,1 M€. Le fonds de roulement projeté en fin d'exercice est porté à 13 411 k€, contre 15 322 k€ prévu au BR1.

#### ➤ *Perspectives de résultat 2016*

La bascule GBCP représente un gros travail de préparation, cette mise en œuvre réglementaire du décret étant intervenue au 1<sup>er</sup> janvier 2016. Les tableaux réglementaires de présentation du budget et de suivi ont basculé ; nous devons désormais présenter notre budget en autorisations d'engagement (AE) et crédits de paiement (CP).

Du fait des délais nécessaires aux éditeurs pour produire la solution informatique adaptée, notre système d'information ne basculera qu'au 1<sup>er</sup> janvier 2017. Nous aurons ainsi quelques travaux supplémentaires en cette fin d'année pour préparer la bascule et la resaisie de l'ensemble des informations dans ce nouveau système.

Cela donne également un exercice un peu particulier cette année avec des restitutions attendues en encaissements et décaissements (AE et CP), c'est-à-dire en mode GBCP. Mais c'est un système d'information qui suit toujours les droits constatés, ce qui nécessite du retraitement. La clôture sera un exercice un peu particulier cette année. Ce sera plus simple à partir de l'année prochaine puisque nous aurons l'outil correspondant à l'évolution de la réglementation.

J'ai touché un mot tout à l'heure de la clôture anticipée dans le cadre de la maîtrise des risques. C'est une nécessité pour cette clôture particulière, tout en maintenant un niveau de qualité comptable équivalent puisque nous avons toujours cette obligation de comptabilité générale qui sera examinée par les commissaires aux comptes.

**M. DEBEAUPUIS.** - Merci. Avez-vous des commentaires ?

**M. MESURÉ.** - Merci de cette présentation très détaillée, mais qui me remplit encore une fois de perplexité. J'ai demandé à deux reprises à quel moment notre budget était approuvé, et je n'ai pas eu de réponse tout à fait claire. Peut-être notre directeur pourra-t-il sortir de son chapeau sa recette de 2015 pour nous permettre de ne pas commencer à attaquer trop fortement notre fonds de roulement à fin 2014, mais je ne pense pas qu'il puisse faire des miracles de ce genre tous les ans.

Cela me rend perplexe car nous avons tous félicité les uns et les autres sur la qualité du travail, l'avancée sur la comptabilité analytique, etc. Or, je ne sais toujours pas à quelle date notre budget a été approuvé. L'a-t-il été avec la diminution constatée maintenant ? Qu'est-il possible au directeur général avec ses équipes de faire à partpauser dans le fonds de roulement ? L'année est déjà quasiment terminée.

On retrouve un peu d'argent dans des investissements puisque les fameux problèmes de fongibilité ne sont toujours pas réglés. Il est extrêmement difficile de faire de la gestion au cordeau comme on nous le demande en prenant les investissements pour des dépenses courantes. C'est tout de même un peu formidable.

Comment peut-on faire pour être positif ? Je ne vois pas comment si les choses ne s'améliorent pas très vite. Il faudra du temps avant de retrouver de la croissance, des possibilités, quels que soient nos dirigeants pour nous ouvrir les vannes.

Je suis tout à fait en ligne avec ce que disait Mme Quiot sur les superpositions à faire entre les masses absolues, les pourcentages, etc., mais force est de constater que pendant que nous étions en vacances, la contribution est tombée de 22 à 16 %.

Si nous voulons continuer à performer dans le sens des efforts de vos équipes, monsieur le directeur, je me demande s'il ne faut pas faire dans ce cas deux budgets, avec notamment un plan B que vous gèlerez selon la confiance que vous portez à nos dirigeants. Il n'y a pas d'autre solution. Sinon, nous avons quatre ans devant nous pour manger notre fonds de roulement. Voilà où nous en sommes.

Je ne veux pas forcément verser dans le catastrophisme ou le pessimisme. Mais vous avez lancé un mouvement de meilleure gestion, et cela me chagrine de voir que l'on nous met devant le fait accompli et que malgré les progrès, y compris en matière de comptabilité analytique, cela ne permettra pas de faire tourner cette école puisque l'on ignore quels sont les réels moyens.

Comment faire également avec la GBCP ? C'est très bien de répartir les dépenses en fonction des ressources que l'on nous donne, mais si ces dernières sont fluctuantes, comment faire ? Ce n'est pas possible. Pour y parvenir, il faudrait que vous puissiez éclater le budget global en donnant à chacune de vos directions et de vos activités un budget particulier à tenir, avec une marge de manœuvre au cas où vous n'arrivez pas à votre budget.

Nous sommes devant une sorte de cercle vicieux et, malheureusement, je ne vois pas très bien comment améliorer les choses.

**M. RALL.-** Merci beaucoup à la direction de l'EHESP de nous avoir fourni ce BR2 qui est effectivement relativement différent du premier.

Mes propos vont poursuivre ceux de M. Mesuré. La lecture du budget me rend assez mal à l'aise. Autant, tout à l'heure, j'étais relativement inquiet sur certaines applications du PEAP. Autant mon message auprès de l'école sera celui d'un soutien au vu des différents progrès réalisés ces derniers mois.

Je considère que voter de manière positive pour un budget ne consiste pas seulement à voter pour un résultat chiffré. C'est aussi considérer que l'ensemble des partenaires institutionnels ont rempli leur mission de soutien auprès de l'école. C'est le cas des établissements, des élèves, des étudiants, des enseignants-chercheurs, des personnels. Mais ce n'est pas le cas de tout le monde, notamment du ministère de la Santé qui a fait diminuer la subvention de près d'un quart.

Il est mentionné comme élément principal la rationalisation des dépenses publiques. Étant donné que je ne peux pas remettre en cause ce principe, je vais l'utiliser à mon bénéfice : en tant qu'usager de l'EHESP, je m'oppose au fait qu'une fragilisation des comptes de l'EHESP puisse se répercuter sur les personnels, élèves, enseignants-chercheurs et étudiants, car nous avons aussi entrepris un processus de rationalisation de nos dépenses personnelles.

J'attends de voir la teneur des débats sur ce point mais je me réserve le droit de ne pas voter en faveur de ce budget prévisionnel.

**M. ROSENBLATT.-** La technique utilisée par l'État l'est pour ses propres opérateurs comme pour nos établissements. Un gel prudentiel est décidé en début d'année, c'est-à-dire que l'on vous donne votre budget mais avec 1 % en moins, et on verra ensuite si l'on a de quoi vous donner le 1 % manquant à la fin de l'année. Sinon, vous vous débrouillez sans.

C'est en substance le message, même s'il est dit en langage beaucoup plus élaboré, notamment en novlangue administrative. Maintenant, en cours d'année, on ajoute un surgel d'après ce que l'on nous a expliqué. Ensuite, on dégèle ou non le gel ou on dégèle ou non le surgel. Visiblement, il a été décidé cet été de ne pas dégeler.

N'étant pas spécialistes en surgelés (!), nous avons un peu de mal effectivement et nous ne pouvons qu'abonder dans le sens qui vient d'être dit par les intervenants précédents.

Je voudrais insister sur la rationalité ou l'absence de rationalité dans la prise de décision de l'État. Cela concerne d'abord la date, c'est-à-dire au creux de l'été, où l'on se rend compte dans l'exécution de la loi de finances de l'État qu'il y aura certaines impasses et qu'il faut donc trancher ici ou là. C'est un moment dans l'année où l'on sait que les opérateurs ou les établissements ne seront plus en situation de redresser le tir, et ne peuvent donc pas suivre ce qui est une consigne non écrite de la part du financeur : « Dépensez moins ».

C'est pourquoi, en fin d'année, les gestionnaires proposent à leurs administrateurs d'en tirer les conséquences. Évidemment, sur les derniers mois de l'année, on ne peut pas récupérer le manque de ressources. Et par conséquent, il faut piocher dans la caisse.

Un deuxième déficit de rationalité, au-delà de la date, est l'absence de rapport de fait entre la notification d'un plafond d'emplois et la notification d'un montant de subvention. On pourrait imaginer une évolution défavorable de la subvention prévisionnelle dès le début d'année au prorata des emplois qui ne sont plus autorisés par rapport à l'année précédente. On se trouverait là avec une cohérence dans la décision publique.

En l'occurrence, c'est totalement déconnecté. En substance, l'État dit : « Vous avez le droit de recruter et de payer ces personnels, mais on ne donne pas la totalité de l'argent pour le faire. Vous économiserez ailleurs pour retomber sur vos pieds ».

C'est extrêmement troublant et même, pour utiliser un autre mot, extrêmement malsain. Par rapport à tout ce qui nous a été dit sur la nécessité d'affiner la comptabilité, de savoir ce que cela coûte, etc., on se retrouve avec des

mesures catégoriques, brutales, globales, simplement liées aux capacités de financement de l'État, et un « débrouillez-vous » pour finir.

Effectivement, cela soulève la question de savoir si l'on vote ou non la modification budgétaire demandée. À la limite, c'est une question de forme car, à la clôture des comptes, il faudra de toute façon constater une impasse, laquelle viendra de toute manière prélevée sur les réserves.

La question du vote est ouverte, nous verrons bien tout à l'heure, mais le résultat sera strictement le même. C'est une méthode de gestion assez affligeante, qui n'est absolument pas le fait de l'école bien entendu.

**M. le RAT.**- Je vais poursuivre ce que vient de dire M. Rall et M. Rosenblatt, et en profiter pour remercier M. Mesuré qui a répondu à ma question en disant qu'après quatre ans, il n'y a plus rien.

Devant cette situation, on a le sentiment de ne plus avoir véritablement de moyens d'agir, si ce n'est de faire des commentaires. Effectivement, nous voterons tous le budget en notre âme et conscience.

On a un peu envie de revenir aux fondamentaux qui sont les missions de l'école. C'est-à-dire que l'école existe pour une bonne raison, tous les gens qui y passent ont pour mission principale, par les formations qu'ils sont amenés à suivre, l'expertise, la recherche, que les populations soient en meilleure santé sur le territoire.

Ce sont de belles et nobles missions et nous essayons de rationaliser au mieux nos modes de fonctionnement. Mais, au bout du compte, à part brandir une pancarte et aller hurler dans la rue, on se demande ce qu'il convient de faire à ce stade de l'année, bientôt au mois de novembre.

**M. LORTET.**- Nous sommes tout de même la seule école nationale de santé publique en France et je considère que l'État ne peut pas se désengager financièrement, sinon nous n'allons pas y arriver. Et on ne peut pas non plus « taper » dans les bijoux de famille pendant plusieurs années. Il faut trouver le moyen que l'État nous aide plus. On ne peut pas tout faire reposer sur les établissements. Politiquement, c'est une erreur que l'État se désengage. Je me positionne ainsi.

Je considère également que ne pas voter ce budget serait se tirer une balle dans le pied. Ce serait encore pire. Il vaut mieux essayer d'arrondir les angles, mais rester déterminés quant à la démarche.

**M. de MONTALEMBERT.**- Je suis entièrement d'accord avec les précédents intervenants. Il y a une distorsion grave et très inquiétante entre les efforts considérables d'économies et de rationalisation de l'école pour essayer de sortir la tête de l'eau, et cette décision de l'État qui l'y enfonce de nouveau en coupant de subventions sur lesquelles elle pensait pouvoir compter.

La méthode, même si elle est courante au sein des établissements de santé, est assez désagréable pour ne pas dire plus. Elle vient d'une certaine manière contrecarrer tous les efforts jour après jour qui ont été rappelés et salués à très juste titre.

La difficulté, c'est que nous sommes pris au piège. Voter tel quel le budget, c'est l'avaliser. Ne pas le voter, c'est mettre en difficulté l'école qui sera la première impactée négativement. Cela étant, nous sommes en train de discuter de ce côté de la table, et je vous avoue que nous hésitons entre une abstention et un vote contre pour protester contre les mauvaises méthodes appliquées au budget de l'EHESP.

**Mme TOMÉ-GERTHEINRICH.**- Les représentants de l'État n'ont évidemment pas porté la diminution de la subvention de l'école, sachant que certains arbitrages se jouent en dehors d'eux.

Afin d'éclairer la position de tout un chacun, que se passera-t-il réglementairement parlant en cas de refus de vote de ce budget, accompagné de l'expression de la motivation du conseil d'administration ?

**M. DEBEAUPUIS.**- Avant de répondre à cette question, nous allons essayer d'apporter des éléments d'éclairage. J'ai notamment deux éléments en tête, qui ne sont pas nécessairement une réponse a fortiori rationnelle aux réactions que vous avez exprimées.

Les mouvements budgétaires interviennent dans le cadre d'un vote du Parlement, les gestionnaires du Programme 204 en particulier, sachant que le directeur général de la Santé est tenu, au sein des arbitrages ministériels, par des votes qui ont dû intervenir, soit en loi de finances initiale, soit en loi de finances rectificative. Je ne sais pas si cela restaure une forme de rationalité, mais cela peut expliquer certaines choses.

Un deuxième élément nous a déjà été renvoyé à plusieurs reprises : parmi les organismes similaires ou recevant un financement similaire, l'école a la particularité d'avoir un fonds de roulement jugé confortable, au moins par comparaison.

C'est le fruit d'une bonne gestion, ainsi qu'une sécurité pour l'école. Inversement, lorsque les gestionnaires procèdent à cette comparaison, ils peuvent constater que le fonds de roulement de l'école est relativement important.

Paradoxalement, vous avez raison, la mesure proposée n'est pas un désengagement de l'État mais une mesure de gestion 2016 qui se traduit purement et simplement par une diminution du fonds de roulement à due concurrence, c'est-à-dire à hauteur de 3,5 M€ dont 2,2 M€ d'aggravation du fait de la réduction de la subvention.

Je pense que cet élément nous donne une certaine profondeur de temps, que vous avez souligné les uns et les autres. De toute façon, c'est un expédient pas tout à fait sain et qui ne peut durer éternellement, seulement dans la mesure où il y a un fonds de roulement au-delà des strictes nécessités prudentielles de l'établissement.

Je n'ai pas d'autres éléments d'information à ce stade. Je ne sais pas si Laurent Chambaud d'abord, puis Agnès Quiot ou Katia Julienne veulent ajouter quelque chose pour l'information du conseil, avant que vous ne vous déterminiez sur le vote, en précisant ce qu'il se passe dans les différents cas de figure.

**M. CHAMBAUD.**- J'aurai quelques éléments de réponse, notamment pour éclairer les membres qui ne siégeaient pas au conseil précédent.

Effectivement le sujet n'est pas nouveau. Depuis maintenant plusieurs années, on voit cette situation se développer et j'aurais tendance à dire que c'est un peu notre faute. Ces deux dernières années, nous avons crié au loup mais finalement trouvé des recettes exceptionnelles relativement importantes qui nous ont permis d'arriver avec un résultat soit équilibré, soit proche de l'équilibre. Mais, par nature, une recette exceptionnelle n'arrive pas tous les ans, et c'est ce qu'il se passe cette année.

Par ailleurs, dans le contexte actuel, même sans ce gel supplémentaire, nous étions de toute façon dans une situation de déficit en fin d'exercice. Par conséquent, le prélèvement sur le fonds de roulement est plus important que ce que nous avons prévu. Cette situation était prévisible, et c'est ce qui arrive.

Pour revenir à la question de M. Le Rat, à mon sens, la pente fait que ce ne sera pas quatre ans mais bien moins si l'on ne trouve pas d'autres solutions. Nous avons en prévision une augmentation des effectifs potentiels, la situation va donc aller plutôt en augmentant du côté des dépenses pour les élèves hospitaliers. En outre, des formations qui avaient été un peu mises au gel du côté de la fonction publique d'État redémarrent cette année.

Le contexte offre pour 2017 tous les éléments pour que le déficit prévisible soit plus important que celui de cette année, y compris avec le plan pluriannuel d'efficience et de performance.

Ce contexte n'offre pas les garanties de soutenabilité pour les prochaines années.

Je ne sais pas s'il faut dire heureusement ou malheureusement, mais nous avons aujourd'hui un fonds de roulement confortable. Cela nous permettait notamment d'envisager des éléments sur le plan immobilier. Ensuite, il faut voir ce que cela implique y compris par rapport à la présentation que nous allons vous faire du plan pluriannuel immobilier.

J'ajouterai deux points car c'est peut-être vers cela que nous allons tendre.

Jusqu'à présent, et c'est ce que nous souhaitons vous présenter en début d'année prochaine, nous suivions le contrat d'objectifs et de performance dont je rappelle qu'il visait au départ à concentrer les efforts de l'école sur cinq grandes priorités. C'est ce que nous avons fait en arrêtant certaines formations, mais aussi en développant des éléments liés à ces cinq priorités de l'école.

Ensuite, nous avons poursuivi les quatre missions assignées à l'école. La question que je ne peux pas m'empêcher de me poser est de savoir si nous serons encore en mesure de poursuivre ces missions que la loi nous a données.

J'ajouterai que depuis maintenant plus de trois ans, les cotisations venant des établissements sont stationnaires, les subventions du ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche ont un peu augmenté mais partaient de très bas, et nous essayons d'augmenter les ressources propres mais on voit bien leurs limites. Sachant que cela nous oblige à certaines dépenses y compris pour pouvoir gagner des contrats de recherche, mettre en place des plates-formes de formation continue. Nous avons également financé une évolution très forte sur le plan pédagogique et technologique.

C'est un contexte qui doit être revu globalement, car le modèle de l'école a été établi par rapport à des missions académiques et de recherche qui ont été financées au départ sur des cotisations des établissements ou sur des subventions venant du ministère de la Santé. Ce sont certainement des choses qu'il faudra regarder car nous avons maintenant une surface importante en termes d'enseignement académique et de recherche.

En tout cas, j'appelle de mes vœux le fait de revoir cet aspect, car depuis les discussions avec les ministères qui ont présidé à la création de l'école, la situation a amplement évolué, l'école s'est développée sur le plan de l'enseignement académique et de la recherche. Par ailleurs, elle développe aussi la formation professionnelle avec tout ce que cela implique autour. Et ce, pour le plus grand bien des personnes qui en bénéficient.

Lorsqu'on développe des projets de recherche, des formations académiques, on a besoin d'enseignants, et leur nombre a augmenté, mais aussi d'ingénieurs pédagogiques et d'ingénieurs de recherche. Or, le ministère de la Santé n'a pas tout à fait vocation à le financer et le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche ne le finance pas à ce jour. Pour moi, c'est un élément important.

J'insiste aussi sur le fait que nous sommes financés sur le Programme 204 qui sert principalement à financer des opérateurs de l'État notamment dans le domaine des agences nationales ; or, nous n'en sommes pas une. Pourtant, nous sommes traités de la même manière alors que nous sommes un organisme dont l'objectif n'est pas le même.

Une réflexion est en cours, à laquelle l'IGAS a d'ailleurs contribué, pour revoir le périmètre des agences mais nous continuons d'être traités de la même manière. Donc, du côté du ministère de la Santé, je pense que l'on ne voit pas la spécificité de notre structure.

Je continuerai, avec le président et les membres de l'école, à porter ce modèle absolument magnifique sur le plan national et international. Je le dis devant une personne qui vient d'un endroit qui abrite des forces incroyables en santé publique, l'un des rares en France, à savoir Bordeaux.

Il faut savoir que la France est d'une pauvreté incroyable par rapport aux institutions de santé publique. Il y a beaucoup de bons professionnels et de bons universitaires mais dispersés partout. Aujourd'hui, seuls deux centres existent avec des modèles très différents, l'ISPED à Bordeaux et l'école de Rennes. Si l'on ne conforte pas la capacité institutionnelle d'avoir des lieux de santé publique en France, tout ce dispositif et ce réseau vont s'en trouver fragilisés.

Quant au vote, si l'on fait un budget rectificatif, c'est principalement pour faire prendre acte d'un certain nombre d'évolutions qui nous paraissent importantes. On peut adhérer au constat de M. Rosenblatt, c'est-à-dire que l'on vous propose ces évolutions et que l'élément majeur se retrouvera de toute façon lorsque nous allons clôturer l'exercice. À mon avis, cela va beaucoup teinter la discussion de décembre sur le budget 2017.

Dans ce contexte, ce n'est pas fondamental au sens propre du terme. Si l'on propose un budget rectificatif, c'est parce qu'il nous paraît important de pouvoir réattribuer dès à présent les dépenses et les recettes aux bons endroits.

**Mme QUIOT.** - Deux observations, bien évidemment, je pense qu'il n'y a pas de confusion entre les personnes qui travaillent pour l'État et les décisions démocratiques du Parlement.

Je voulais insister sur ce qui me paraît un faux débat autour d'un vote de protestation. Je souhaite simplement rappeler que, dans les efforts de l'école, il y a en particulier la production de budgets rectificatifs. J'y suis particulièrement sensible puisque je les ai réclamés.

La difficulté était un manque de visibilité lorsque le CA arrivait au vote du budget une fois par an, avec un effet de sidération où il découvrait tout à coup un budget construit en droit constaté, avec des défauts de construction, faisant passer un déficit annoncé de 6 M€ à 5 M€ ou 4 M€, tout cela en un mois.

Or, la pratique du budget rectificatif qui consiste à suivre mieux les évolutions des dépenses et des recettes, à avoir une analyse budgétaire et donc à préparer la GBCP quelque part, est éminemment stratégique et de qualité.

Ce résultat nous permet d'avoir ce type de discussion en octobre, et il serait dommage de le sanctionner ou de s'en servir pour un vote de protestation. Je pense que la protestation peut s'exprimer par une motion des administrateurs contre la méthode de rabout des subventions pour charge de service public.

Mais ne pas voter ce budget serait non seulement inopérant mais aussi, et n'y voyez aucune offense, irresponsable de la part d'administrateurs d'une école. Notre posture est de la soutenir et d'avoir une attitude de responsabilité par rapport à la réalité, laquelle se trouve décrite dans le budget rectificatif. Dont acte. Assumons et votons, car dans le budget rectificatif ne figurent pas seulement la baisse de la subvention pour charge de service public du ministère de la Santé mais aussi tous les efforts de l'école.

Troisième observation, même si je ne suis ni aux manettes ni associée à la détermination de la subvention pour charge de service public, et je comprends les collègues qui sont confrontés à cet exercice, une chose est certaine ; on se permet de passer un rabout de 2 M€ lorsqu'il y a un fonds de roulement confortable et, j'ajouterai, quand il apparaît libre d'emploi. Ce qui nous renvoie aussi à une demande qui avait été exprimée au sein de ce conseil d'avoir des projets pluriannuels, des projets d'investissement immobilier, d'investissement tout court.

C'est ce caractère « libre d'emploi » qui fait pencher la balance vers les établissements qui paraissent riches, plutôt que sur d'autres qui sont dans la même situation mais ont déjà posé des jalons pour utiliser leur fonds de roulement. Cela fait toute la différence. Je ne dis pas que cela redresserait les choses mais je pense que si l'on va dans cette voie, ce sera une bonne chose pour l'école de montrer que ce fonds de roulement peut être utilisé, et surtout qu'il y a des projets pour cela.

Une autre précision, puisque M. Mesuré a posé la question à plusieurs reprises et a droit à une réponse. Vous demandiez quel est le budget approuvé. Celui-ci a été approuvé par ce même conseil d'administration en budget initial, en budget rectificatif n°1, et je souhaite maintenant qu'il approuve le budget rectificatif n° 2.

S'il n'y a pas, suivant les règles habituelles d'approbation des budgets, d'acte de la tutelle dans les quinze jours ou le mois qui vient, le budget est définitivement approuvé. Beaucoup de personnes ignorent la mécanique GBCP et la raison de ce formalisme. En l'occurrence, ces pages sont envoyées à Bercy et consolidées. C'est-à-dire que le budget des opérateurs est consolidé pour permettre la certification des comptes de l'État France.

La mécanique GBCP et l'informatisation et la numérisation d'un certain nombre de comptes font que les votes approuvés ici sont directement consolidés et compilés. Cela permet aussi d'avoir une meilleure gestion et un meilleur pilotage de l'ensemble des programmes.

**M. JARNIGON.**- La mise en place de la GBCP ne vise pas à ne faire que de la consolidation.

**Mme QUIOT.**- Non, bien sûr.

**M. JARNIGON.**- C'est avant tout un outil de gestion pour l'établissement.

**M. DEBEAUPUIS.**- Donc, les budgets sont exécutoires, sauf opposition du ministère dans un délai de quinze jours. Et au-delà de 2016, nous retrouverons le sujet de 2017 en décembre, le PPI en février ainsi que le COP.

**M. MESURÉ.**- Nous avons l'avantage de nous être exprimés dans le même sens. Il est clair que les « états d'âme » que nous pouvons avoir vis-à-vis du vote de ce budget rectificatif n°2 ont pour unique raison d'aider l'école. Votre position, Madame, n'est à mon avis pas recevable pour ceux qui se sont exprimés. Ce n'est pas du tout ce que nous avons dit, et les commentaires du directeur, que je suis avec plaisir depuis son arrivée, me permettent de dire que je n'ai pas une virgule à changer à la façon dont nous avons vécu les clôtures précédentes.

La question qui se pose est de savoir comment nous pouvons faire au mieux pour aider cette école. Je comprends que les pouvoirs publics aient la nécessité de faire des économies, de faire de la bonne gestion. Je sais ce que c'est ; lorsque je réduisais la voilure de mes entreprises, je leur annonçais en début d'année un budget de 100, mais que j'aurais probablement besoin de reprendre 10 ou 15 et qu'ils devaient s'y préparer avec un budget rectificatif.

Se pose aussi la question du temps. Vous me répondez que le conseil a approuvé le premier budget rectificatif, mais cela ne m'a pas tout à fait échappé. Ce n'était pas du tout ma question. Elle renvoyait à ce qui est arrivé avec une approbation au 27 décembre 2014, on ne pouvait pas faire autrement, c'était un fait. Aussi, j'étais anxieux pour l'année 2016. Je n'avais peut-être pas tort compte tenu de ce que nous discutons depuis assez longtemps.

En l'occurrence, je n'ai jamais vu un conseil aussi uni dans le désir d'aider cette école, la direction et ses collaborateurs, à sortir d'un système dans lequel on les enferme. Par conséquent, je n'aurai aucun problème à approuver le budget n°2 pour ce qui relève de la responsabilité de l'école puisqu'il est en équilibre par rapport au BR1. Ce ne sont tout de même pas M. Chambaud et ses équipes qui ont décidé à deux reprises de faire chuter les ressources de 22 à 16 % par rapport aux 32 M€ que les hôpitaux nous apportent de façon fixe et constante.

Je signale en outre qu'il est heureux que nous ayons un peu de ressources, sinon l'école fermerait. Il ne faut pas non plus se baser sur le fait que parce que l'on a des ressources, on peut nous les prendre à due proportion. Cela ne va pas. Quant à l'argumentation, je commence un peu à connaître comment marche notre démocratie. En général, le Parlement vote plutôt ce que la majorité lui propose. Ce n'est pas un hasard s'il demande à nous prendre 1,5 M€ puis 2,2 M€. C'est peut-être une mécanique, mais surtout de mauvaises explications.

Ce que devrait faire ce conseil pour aider cette école, par son vote ou par une motion, c'est exprimer son intérêt pour la défendre car nous y tenons tous. Votons, mais sur la partie relevant de la responsabilité de la gestion de l'école et non pas une « captation » en deux étapes d'un montant qui va manquer. On ne peut pas se rendre complice de cela.

**M. RALL.**- Après discussion avec certains membres du conseil d'administration, nous avons l'impression de nous retrouver face à une contravention de 2,2 M€. La question est de savoir si nous devons la payer, sachant que si nous le faisons, nous reconnaissons notre faute, ou si nous décidons de ne pas la payer, prenant le risque de nous mettre dans une difficulté encore plus importante.

Dans ce contexte, nous voudrions disposer d'une suspension de séance de quelques minutes pour en parler rapidement ensemble afin de voir quelle est la meilleure décision à prendre.

**M. DEBEAUPUIS.**- Je me permets de rappeler que c'est une part de subvention qui n'est simplement pas versée.

**Mme BRAY.**- Je n'ai pas forcément de recul par rapport à toute l'évolution du travail qui a été fait à l'EHESP, mais j'ai tout de même quelques informations venant de mon prédécesseur et grâce à mes collègues ici présents. Je ne peux que constater les efforts réalisés.

Sans faire de catastrophisme, en tant qu'administratrice, je ne peux tout de même pas accepter sans rien dire le fait que l'on nous ait annoncé 100 et que l'on ne nous donne plus que 80. Il me semble que la question du vote contre n'est pas irresponsable et se pose vraiment puisque c'est dans la décision modificative d'aujourd'hui seulement que l'on voit apparaître cette baisse de subvention. Ce que l'on ne voyait pas avant puisque nous avons un montant estimatif. Je pense justement être responsable en refusant d'acter une baisse de subvention.

D'autant plus, toujours sans faire de catastrophisme, je voudrais faire un parallèle en tant qu'administratrice au conseil d'administration de l'ANFH à laquelle l'État ne donne pas de subvention. Ce sont les établissements qui s'acquittent de leurs obligations en matière de formation, ce qui permet de développer de nombreux dispositifs.

Dans le cadre de la sécurisation des parcours professionnels, avec notamment les études promotionnelles se déroulant sur plusieurs années, l'ANFH disposait de 300 M€ qui ont été taxés d'excédent alors qu'il s'agissait de recettes par anticipation. En fait, les établissements cotisent à partir du moment où ils savent qu'ils enverront des agents en études promotionnelles, et des recettes par anticipation ce ne sont pas des excédents.

Or, l'État n'a aucun scrupule à prendre 150 M€ cette année et 150 M€ l'année prochaine. Les discussions sont encore en cours mais on en connaît déjà l'aboutissement. Cela représente 2 700 agents qui ne pourront pas partir en formation d'études promotionnelles.

À un moment donné, on peut tout de même s'interroger. Non seulement nous ne sommes pas responsables du pillage des caisses de l'État depuis des années, mais on continue de prendre l'argent ailleurs et d'appauvrir nos institutions. Je pense donc que la question du vote contre se pose réellement. En tant qu'administratrice, je pense que c'est au contraire un acte responsable.

**M. DEBEAUPUIS.**- Monsieur Combes ?

**M. COMBES.**- Madame Bray a beaucoup mieux exprimé que moi ce que j'aurais voulu dire. Merci.

*(La séance est suspendue de 16 h 30 à 16 h 48.)*

**M. DEBEAUPUIS.**- J'entends du débat que nous venons d'avoir, nonobstant la concertation à laquelle vous venez de procéder, un souhait du conseil d'administration de marquer les choses par rapport à une baisse de la subvention.

Sans avoir l'historique ou les antériorités que le directeur et les représentants de l'État peuvent détenir, je ne suis pas sûr que l'impact réel d'un vote négatif soit forcément souhaitable à ce moment-ci de l'exercice, avant de vous présenter un budget initial 2017 le 15 décembre.

Après concertation avec Laurent Chambaud, je vous propose une motion qui viserait à dire, sous réserve de vos compléments, que le conseil d'administration déplore la baisse de la subvention pour charge de service public du ministère de la Santé, notifiée à l'été et qui aura pour conséquence de majorer le prélèvement sur fonds de roulement, et ce, en dissociant une motion et un vote. Cette formule est-elle susceptible de vous intéresser ?

**M. ROSENBLATT.**- L'interruption de séance nous a permis une concertation. La composante professionnelle de ce conseil a abouti à la conclusion qu'il faut voter négativement la modification budgétaire proposée, en l'assortissant d'une motion peut-être, en tout cas d'une explication écrite à l'attention des responsables publics sur le sens de nos positions. Nous nous proposons, avec Bernard Mesuré et les collègues, de l'écrire dans la foulée.

**M. DEBEAUPUIS.**- Les autres composantes veulent-elles s'exprimer ?

**Mme ROUSSEL.**- Je suis favorable à la dissociation du vote et de la motion de façon à laisser plus de liberté à chacun dans ses choix.

**M. ZMIROU.**- Nous en avons également discuté, chacun des représentants des différentes catégories de personnels ou usagers de l'école que nous sommes peut avoir son propre avis. Mais globalement, du côté du corps enseignant, nous sommes choqués de ce prélèvement de dernière minute qui rend encore plus difficile l'effort reconnu par tous de bonne gestion, d'amélioration et de lisibilité au sein de l'école, et qui handicape des projets futurs.

Madame, vous disiez que nous n'avions pas de projets, mais je rappelle que l'année dernière, nous avons suspendu une délibération sur le programme d'investissement en disant que l'on verrait bien lorsque l'on aurait une meilleure lisibilité sur le sujet. Cela compromet encore plus ces questions.

Donc, nous voulons clairement manifester que nous supportons, dans les deux sens du mot, cet effort auquel nous contribuons au sein de l'école, et que nous subissons les conséquences de cette raréfaction des ressources permettant de réaliser les raisons pour lesquelles nous sommes dans cette maison. Nombre d'entre nous allons nous abstenir. Et si une motion devait être émise, nous la voterions je crois à l'unanimité.

**M. MESURÉ.**- Je reprends ce que vient de dire Michel Rosenblatt. En revanche, il ne s'agit pas pour nous de faire une motion mais une explication de vote avec trois points principaux.

C'est premièrement pour remercier et reconnaître les efforts du directeur de l'école et ses collaborateurs pour le travail visant à améliorer la gestion.

En revanche, le fait de capter comme cela au dernier moment de l'argent dans notre fonds de roulement est inacceptable et ne permet pas à l'école de continuer ses efforts de bonne gestion et de déploiement de la qualité. Pour être l'un des plus anciens à la suivre depuis des années, elle a tout de même pu opérer un redressement qu'il faut reconnaître.

Ensuite, sans vouloir jouer les oiseaux de mauvais augure, si je suis le ministre et que je vois qu'à l'unanimité, le conseil est tout à fait content de se voir prendre 1,5 M€ puis 2,2 M€, pourquoi ne pas envisager un budget rectificatif n° 3...

Non, je crois qu'il faut marquer le coup de façon claire, non pas dans l'esprit d'une motion mais d'un vote un peu compliqué qui donnera lieu à une explication écrite des gens qui ont voté contre.

**M. DEBEAUPUIS.**- J'entends que c'est l'expression de ceux présents parmi les 11 administrateurs professionnels. Les autres se sont exprimés. Je propose au conseil le principe d'une motion, que vous adopterez ou rejetterez. En fonction de cela, nous passons au vote, avec ou sans motion. Cela vous convient-il ?

**M. LORTET.**- Je souhaite préciser que les élèves fonctionnaires de l'école souscrivent sans réserve à ce que vient d'indiquer M. Mesuré.

**M. RALL.**- Les étudiants se posent strictement de la même manière que les élèves.

**M. COMBES.**- Ce sera la même chose en mon nom personnel.

**M. DEBEAUPUIS.**- J'entends une opposition majoritaire au principe d'une motion, ce n'est pas la peine d'aller plus loin. Je mets donc au vote le budget rectificatif n°2 tel qu'il vous a été présenté, sachant que vous êtes libres de faire une explication de vote.

☒ Vote à main levée sur la délibération n° 41/2015 : 17 CONTRE, 3 ABSTENTIONS, 7 POUR.

Le conseil d'administration rejette le budget rectificatif n° 2.
--

## 7. QUESTIONS DIVERSES

**M. ROSENBLATT.**- Je reviens sur le dossier de révision des indemnités de formation et de stage des élèves fonctionnaires. Les échos favorables entendus de la fonction publique sont positifs mais tardent visiblement à se concrétiser. Si vous pouviez de votre côté retourner aux nouvelles, je pense que tous apprécieraient.

**M. LORTET.**- Nous allons relancer de notre côté également.

**M. DEBEAUPUIS.**- C'est bien noté.

Merci à tous de votre participation, je vous dis au 15 décembre à Rennes.

*(La séance est levée à 16 h 55.)*