

	Conseil d'administration du 28 février 2017 procès-verbal	Référence	PV CA/DIR 2017-1
		Révision	
		Date d'application	22 juin 2017
		Version	1

	Rédigé	Validé
Date	Avril 2017	22-06-2017
Prénom Nom (ou nom de l'instance)	DIXIT SA	Conseil d'administration

Au titre des représentants de l'État :

Représentant le secrétariat général des ministères chargés des affaires sociales : Mme Agnès QUIOT est présente,
 Représentant la direction générale de la Santé : M. Benoît VALLET est présent,
 Représentant de la direction générale de l'Enseignement supérieur et de l'Insertion professionnelle : M. François COURAUD est présent,
 Représentant la direction générale de la Recherche et de l'Innovation : Mme Martine BONNAURE-MALLET est absente.

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-GERTHEINRICHES sont présents,
 Représentant la Fédération hospitalière de France (FHF) : M. Cédric ARCOS est présent et Mme Véronique ANATOLE-TOUZET est absente,
 Représentant le Syndicat des Managers publics de Santé (SMPS) : M. Ronan SANQUER est présent,
 Représentant la Confédération française démocratique du Travail (CFDT) : M. Michel ROSENBLATT est absent,
 Représentants le syndicat Force ouvrière (FO) : M. Pascal de WILDE est présent,
 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 Pharmaciens Inspecteurs de Santé publique (SMISP) : M. Frédéric BOËL est présent,
 Représentants le Syndicat national des Inspecteurs de l'Action sanitaire et sociale (SNIASS) : Mme Marie-Hortense GOUJON-HAEGY est absente.

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

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

Représentants des enseignants-chercheurs ayant rang de professeur :

M. 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 LERAT est présent.

Représentants des élèves fonctionnaires :

Mme Flore MOITSINGA est présente,
Mme Catherine LEBLANC est présente

Représentant des étudiants :

Mme Fanchon GINISTY.

Procurations :

Mme Martine BONNAURE-MALLET donne pouvoir à M. François COURAUD
Mme Karen LEFFONDRÉE donne pouvoir à M. Jean DEBEAUPUIS
M. Michel ROSENBLATT donne pouvoir à M. Pascal de WILDE
Mme Marie-Hortense GOUJON-HAEGY donne pouvoir à M. Frédéric BOËL
Mme Véronique ANATOLE-TOUZET donne pouvoir à M. Cédric ARCOS

Présents au titre de l'EHESP :

M. Laurent CHAMBAUD, directeur,
Mme Élisabeth de LAROCHELAMBERT, secrétaire générale,
M. Vincent NOEL, agent comptable,
M. Bernard JEGOU, directeur de la recherche
M. Jean Dominique TORTUYAUX, directeur des études (par intérim),
M. Manuel COAT, directeur de cabinet,
Mme Marie RENAULT, directrice des ressources humaines,
Mme Céline BONNETIER, directrice des finances et du budget,
Mme Regine DUCOS, directrice des relations internationales,
Mme Corinne SALMON, représentant la directrice du développement et de la formation continue,
Mme Nathalie SOURDAINE, responsable pôle prévention, hygiène et sécurité
Mme Séverine THIEFFRY, assistante direction générale.

Contrôleur financier :

M. JARNIGON, contrôleur budgétaire en région Bretagne, est absent

Invités :

Mme Alessia LO PORTO – LEFEBURE
M. Antoine MALONE
M. Bruno GÉRARD, commissaire aux comptes - Ernst and Young

SOMMAIRE

1. APPROBATION DU PROCES-VERBAL DE LA SEANCE DU 15 DECEMBRE 2016.....	4
2. ACTUALITES.....	4
3. AVIS SUR LA CANDIDATURE AU POSTE DE DIRECTEUR DES ETUDES, PROPOSEE PAR LE DIRECTEUR DE L'EHESP	7
↵ RAPPEL DU PROCESSUS PAR LE DIRECTEUR	7
↵ PRESENTATION DU (DE LA) CANDIDAT(E).....	7
↵ ÉCHANGES AVEC LES MEMBRES DU CA	7
4. VALIDATION DES MODALITES DE SELECTION A L'ENTREE EN MASTER POUR L'ANNEE UNIVERSITAIRE 2017-2018	8
5. PRESENTATION DU COMPTE FINANCIER 2016 :	8
↵ PRESENTATION DU RAPPORT DE L'AGENT COMPTABLE.....	8
↵ PRESENTATION DU RAPPORT DE L'ORDONNATEUR.....	11
↵ PRESENTATION DU RAPPORT DE CERTIFICATION DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	15
↵ APPROBATION DE L'AFFECTATION DU RESULTAT 2016.....	22
6. PRESENTATION DU DISPOSITIF DE MAITRISE DES RISQUES COMPTABLES ET FINANCIERS : CARTOGRAPHIE DES RISQUES ET PLAN D'ACTION.....	22
7. PRESENTATION DU SCHEMA DIRECTEUR PLURIANNUEL DU HANDICAP.....	24
8. PRESENTATION D'UN POINT D'ETAPE DE MISE EN ŒUVRE DU CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE PERFORMANCE 2014-2018 ; BILAN A MI-PARCOURS	28
9. PRESENTATION DE LA DEMARCHE D'EVALUATION PAR LE HAUT CONSEIL DE L'EVALUATION DE LA RECHERCHE ET DE L'ENSEIGNEMENT	36
10. QUESTIONS DIVERSES	36

(La séance est ouverte à 10 h 38 sous la présidence de M. Debeauvais.)

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

M. DEBEAUPUIS.- Bonjour à tous, bienvenue à la Maison des sciences de l'homme Paris Nord où notre conseil se réunit pour la première fois.

Avant d'aborder l'ordre du jour, je voudrais saluer le travail de préparation des conseils d'administration de façon générale, particulièrement pour celui-ci, car les délais sont toujours un peu contraints. Je voudrais saluer le fait que l'Ecole a mis en place en lien avec sa tutelle ce qu'elle appelle un « pré-CA » qui fonctionne maintenant régulièrement, et est certainement encore perfectible. Cela nous permet quoi qu'il en soit d'améliorer la préparation des conseils et des documents qui vous sont destinés. Je remercie particulièrement Laurent Chambaud et Élisabeth de Larochembert, et M. Tortuyaux dont nous saluerons par ailleurs l'action au moment où il achève sa mission.

Je souligne que l'ordre du jour comprend trois points fondamentaux pour la vision et l'action de notre conseil d'administration.

Tout d'abord le bilan du COP 2014-2018 à mi-parcours, avec la profonde transformation mise en œuvre par l'Ecole sur ses différents axes (formation, recherche, organisation et gestion), vous précise les enjeux posés pour l'Ecole, ses partenaires et ses tutelles d'ici la fin du COP.

Le deuxième point important est la mise en place d'une nouvelle direction des études qui s'inscrit dans le COP et cette transformation. Le choix de la meilleure personne pour cinq ans, comme le prévoit le décret, doit être à la hauteur des enjeux du COP. Le conseil d'administration est appelé à donner son avis sur la proposition du directeur dans le cadre de la troisième procédure de recrutement en cours. Pour votre complète information, en accord avec Laurent Chambaud, j'ai souhaité que les deux candidats les mieux placés soient auditionnés. C'est l'information qui vous a été transmise dans les tout derniers jours.

Enfin, le compte financier 2016 permettra de situer l'Ecole dans la trajectoire de son COP. Il est présenté notamment par M. Noël pour la première fois en mode GBCP et également par l'ordonnateur. Il traduit aussi les résultats de l'Ecole avec l'ensemble des acteurs.

Nous sommes encore dans la configuration actuelle de début de mandat du conseil. Des élections complémentaires (scrutin partiel chez les personnels et scrutin annuel chez les élèves fonctionnaires) produiront leurs résultats pour la séance de juin.

Avant de passer la parole à Laurent Chambaud pour une présentation des points d'actualité, sachez que le point n°4 est reporté en l'absence de réponse de l'Université Rennes 1.

1. APPROBATION DU PROCES-VERBAL DE LA SEANCE DU 15 DECEMBRE 2016

M. de Wilde demande une reformulation de ses propos en page 15 : « ...l'investissement en matière de politique d'hébergement requiert [au vu de] nos capacités d'autofinancement de passer par des bailleurs sociaux. »

Sous réserve de cet amendement, le procès-verbal est approuvé.
--

2. ACTUALITES

• Formation

M. CHAMBAUD.- Nous avons mis en place une rentrée quasi unique pour les filières professionnelles au tout début du mois de janvier dernier. Etaient concernées les 4 filières hospitalières et un certain nombre de filières État (inspecteurs de l'action sanitaire et sociale et pharmaciens inspecteurs de santé publique). Les médecins inspecteurs sont rentrés un peu plus tard (2^{nde} quinzaine de janvier) et n'ont pas pu en bénéficier. C'était la première fois

que l'on mettait en place un tel processus, dont nous ferons une évaluation. Nous avons en même temps un module d'introduction aux enjeux de notre système de santé de deux semaines. Ainsi, plus de 350 personnes sont rentrées au moment à l'Ecole et ont pu échanger ensemble. L'année prochaine, toutes les filières hospitalières et État participeront à cette rentrée unique.

Je voulais souligner ce point car nous souhaitons cela depuis plusieurs années. Cela a entraîné un certain nombre de modifications d'agendas, mais nous avons maintenant cette capacité de réaliser une telle rentrée unique, ce dont nous nous réjouissons.

Dans la foulée, le séminaire commun « Santé publique et enjeux du système de santé » s'est déroulé durant deux semaines. Cela a permis aux élèves de travailler sur ce thème, de se connaître, et de faire intervenir un nombre non négligeable de grands acteurs de notre système de santé (conférences).

• Recherche

Nous avons créé officiellement au 1^{er} janvier 2017 une autre équipe d'accueil REPERES (Recherche en pharmaco-épidémiologie et recours aux soins), co-portée avec l'Université Rennes 1 et en partenariat avec le CHU de Rennes.

Cette structure de recherche se positionne sur deux sujets connexes :

- la pharmacovigilance. Rennes est l'une des deux plateformes de pharmacovigilance choisies par l'ANSM (l'autre est à Bordeaux) ;
- l'utilisation des Big data par rapport au recours aux soins. C'est un sujet majeur dans l'ensemble du monde de la recherche, notamment de la santé.

Nous avons aussi signé deux conventions pour la mise en place de chaires de recherche. Les processus sont en cours pour qu'elles soient opérationnelles au premier trimestre ou semestre 2017 :

- Chaire sur la prospective des systèmes de santé, notamment de soins, en partenariat avec le groupe MNH (Mutuelle nationale des hospitaliers) selon un dispositif de mécénat. Le montant est non négligeable : 300 000 €/an pendant trois ans, soit 900 000 € au total pour ce projet. L'appel à candidatures a été lancé pour la désignation du titulaire et j'espère que nous allons pouvoir avancer rapidement. L'idée est d'avoir véritablement une capacité dans le cadre de l'EA MOS (Management des organisations en santé) d'examiner des éléments de recherche sur la prospective de nos structures de santé et de soins.

- Chaire « Enfance, bien-être et parentalité », qui s'inscrit un peu dans le même esprit que notre chaire « Jeunesse ». Elle sera liée à notre structure de recherche UMR ARENES (anciennement CRAPE) basée à Rennes, et sera financée 150 000 €/an par la Caisse nationale d'assurance familiale (CNAF). La signature a eu lieu le 7 février, et nous allons maintenant la mettre en place. Le titulaire de cette chaire sera Claude Martin.

Je voudrais insister sur le fait que notre idée, notamment dans le domaine de la recherche, est de positionner ces chaires, non pas de façon isolée, mais dans le cadre des structures de recherche existantes.

• International

Nous avons eu des contacts la semaine dernière avec l'Université de Columbia (NYC). Nous avons déjà un accord de coopération mais, sur un certain nombre de points, nous pourrions aller beaucoup plus loin en recherche commune.

Par ailleurs, nous accueillons en mai prochain la Retraite des directeurs de l'association des écoles de santé publique de la région européenne (ASPHER) qui compte plus de 110 écoles non pas dans l'Europe au sens « Union européenne » mais au sens plus large de la région européenne de l'OMS. Cette année, cet événement se situera à l'EHESP à Rennes et j'en suis très heureux.

• Banque de données en santé publique : projet BDSP+

Je voudrais vous sensibiliser sur cette banque de données en santé publique que l'Ecole anime depuis un certain nombre d'années, nous en avons fêté les 20 ans en 2015. Nous sommes dans une phase assez critique car la BDSP a besoin d'un renouvellement complet à la fois de ses partenariats, de son mode de fonctionnement, mais aussi d'investissement puisque son architecture informatique a aussi vingt ans. Nous avons besoin de crédits d'investissement pour mettre en place un modèle complètement nouveau mais aussi de repenser son modèle économique pour son fonctionnement. J'ai souhaité donner une date limite pour trouver ces modalités, à savoir avant l'été. C'est donc un sujet important.

Par ailleurs, il faut savoir que cette banque de données en santé publique est la seule de ce type dans le monde francophone. Elle récupère à la fois les données classiques que l'on peut trouver dans d'autres bouquets de services et des éléments sur la littérature grise dans ce domaine. Aussi, je trouverais dommage que nous ne puissions pas poursuivre, mais j'ai bon espoir de trouver une solution car nous explorons plusieurs pistes.

• Comue USPC et UBL

Sur l'Université Sorbonne Paris Cité, de nombreux communiqués de presse paraissent régulièrement. Je souhaiterais souligner le processus de fusion Paris 3, Paris 5, Paris 7 en cours, et une forte association avec Paris 13, selon un processus et un modèle retenu pour les universités. Par ailleurs, un autre acteur a rejoint l'USPC, la Fondation des maisons des sciences de l'homme (FMSH), membre officiel de l'USPC depuis fin 2016.

Pour l'Université Bretagne Loire, le contrat de site 2017-2021 de l'UBL doit être signé cette année. Par ailleurs, il faut citer la très grande déception d'avoir vu le projet d'I-Site rennais retoqué par le jury la semaine dernière. En l'occurrence, c'est le seul projet I-site en France qui n'a pas été retenu. C'est une sorte de tremblement de terre -je voudrais mesurer mes mots- pour les acteurs rennais, universités et grandes écoles, car cela ne peut que nous interroger sur cette incapacité à être retenus par rapport à d'autres acteurs parfois plus petits.

• Élections aux instances 2017

Vous savez que nous avons mis en place un vote électronique, une précédente expérimentation avait donné toute satisfaction. Le scrutin est à deux niveaux. Le premier niveau concerne des élections annuelles pour les sièges des élèves fonctionnaires au conseil d'administration et au conseil des formations. Deux binômes d'élèves ont été élus. Je voudrais remercier ceux actuellement présents qui ont beaucoup participé aux travaux du CA et du CF. Nous accueillerons les nouveaux élus à notre prochaine séance.

Nous avons également eu des élections partielles pour les sièges des représentants des personnels qui n'étaient pas pourvus dans les trois instances lors du renouvellement de 2016. Sur 5 sièges à pourvoir pour le CA, 2 ont été pourvus sur le collège des professeurs d'université et assimilés, et 2 sièges sur 3 pour les personnels BIATSS. Un siège est resté vacant faute de candidature. Les nouveaux élus intégreront le CA dès la séance du 22 juin.

En octobre, un scrutin se tiendra l'élection des représentants des étudiants et doctorants, après la rentrée universitaire pour que leur mandat - d'une durée d'un an - coïncide avec la période de leur formation à l'Ecole.

Voilà pour les actualités.

M. LAMBERT.- Le mois dernier, un séminaire extrêmement intéressant regroupant 150 directeurs (DH, D3S, DS) a été organisé à l'initiation de la DGOS, de l'EHESP et du CNG. Nous avons énormément travaillé, de manière remarquablement organisée. Dans les dix mesures que les séminaristes ont érigées en priorités absolues à très court terme, quatre concernaient directement l'EHESP (formation initiale à la santé publique, accompagnement...) Monsieur le directeur peut-il nous dire si l'école a commencé à réfléchir à ces options, car nous aimerions que ce séminaire aboutisse à des mesures concrètes ?

M. CHAMBAUD.- Je n'en ai effectivement pas parlé car le processus n'est pas terminé. Après le forum national, nous sommes impliqués aussi dans la mise en place de sa déclinaison régionale. Je confirme ce que vous dites s'agissant des formations. J'étais présent avec plusieurs enseignants de l'école qui ont commencé à regarder ce que les travaux pouvaient signifier. Nous attendons de savoir si ces quatre points vont être retenus dans ce processus général, tout en commençant à y travailler. Sachant que d'autres points remontent au travers des processus des consultations régionales sur le sujet.

C'était effectivement pour nous un élément de satisfaction, d'abord que madame la ministre ait pensé à l'EHESP dans le cadre du processus qu'elle avait proposé en mai 2016, mais aussi que cela puisse être transformé à quelque chose de très intéressant, y compris sur la méthode employée, que nous devons continuer d'utiliser à l'école.

Mme LEBLANC.- Nous serions très intéressés de savoir quels points ont été soulevés à l'occasion de ce séminaire initial. Pour le coup, nous n'avons pas d'information sur le sujet.

M. CHAMBAUD.- Je m'enquerrai auprès du CNG et de la CGOS si les éléments peuvent être communiqués, mais je pense que cela ne posera pas de problème. J'ajoute que des élèves DH, D3S et DS ont participé à cette réunion, ce qui nous a réjouis. Je vous propose de vous mettre en relation afin d'avoir leur sentiment et leur l'évaluation. Il a d'ailleurs été souligné de façon très positive que des gens de toutes générations participaient à ce forum national.

M. DEBEAUPUIS.- Merci de cette information complémentaire. S'il n'y a pas d'autres questions sur l'actualité, je vous propose de rappeler le processus en cours pour le choix d'un directeur ou une directrice des études.

3. AVIS SUR LA CANDIDATURE AU POSTE DE DIRECTEUR DES ETUDES, PROPOSEE PAR LE DIRECTEUR DE L'EHESP

↳ *Rappel du processus par le directeur*

M. CHAMBAUD.- Suite à un deuxième tour pour le recrutement d'un directeur des études resté infructueux, nous avons reconduit, je pense avec l'assentiment de tous (assemblée des enseignants, conseil des formations, conseil d'administration), un processus pour obtenir des candidatures sur ce poste.

Nous avons reçu treize candidatures relativement intéressantes et mis en place un comité de présélection interne qui a retenu quatre candidats, dont l'un s'est désisté pour des conditions de rémunération et d'indemnités qui ne le satisfaisaient pas. Les trois candidats sont passés dans le même processus que les fois précédentes : avis de l'assemblée des enseignants, du conseil de formation, et le conseil d'administration doit aujourd'hui donner un avis sur la proposition du directeur.

Comme il a été mentionné tout à l'heure, les avis de l'assemblée des enseignants et du conseil des formations ne coïncidaient pas totalement, notamment sur les deux arrivés largement en tête. La proposition de M. le président, à laquelle je souscris même si nous ne l'avions pas fait précédemment, est d'auditionner les deux candidats. À l'issue, je formulerai la proposition de nomination que je soumettrai aux deux ministres.

M. DEBEAUPUIS.- Nous allons donc auditionner chacun des deux candidats, Mme Lo Porto-Lefébure et M. Malone, pour prendre connaissance de leurs parcours et perspectives, s'ensuivra un échange avec le conseil.

↳ *Présentation par les 2 candidats*

(À huis clos.)

↳ *Échanges avec les membres du CA*

(À huis clos.)

➤ Après auditions et échanges, le président fait procéder au vote à bulletins secrets sur la proposition du directeur : 20 avis favorables, 7 avis défavorables (sur 27 présents ou représentés).

Le CA est favorable à la proposition de nomination par les ministères de Mme Lo Porto-Lefébure au poste de directrice des études.

(La séance est suspendue de 13 h 13 à 13 h 53.)

Départ de MM. Cathélineau et Vallet.

M. DEBEAUPUIS.- Je vous propose de reprendre nos travaux. Le point 4 ne peut être traité faute d'être assez abouti, il est donc ajourné.

4. VALIDATION DES MODALITES DE SELECTION A L'ENTREE EN MASTER POUR L'ANNEE UNIVERSITAIRE 2017-2018

(Point reporté.)

M. DEBEAUPUIS.- Nous passons donc au point 5 sur le compte financier, avec d'abord l'intervention de M. Noël, puis celles de l'ordonnateur et des commissaires aux comptes.

5. PRESENTATION DU COMPTE FINANCIER 2016 :

↳ *Présentation du rapport de l'agent comptable*

M. NOËL.- Cette présentation du compte financier se fera selon le même plan que je poursuis depuis trois ans, de style analyse financière. Les documents constitutifs du compte financier ont un peu changé. On retrouve le compte financier et son annexe, que les commissaires aux comptes regardent attentivement, qui expliquent l'exécution budgétaire des comptes par rapport à la réglementation, ainsi que les variations annuelles.

Il faut noter que l'on ne parle plus de rapport de l'agent comptable mais de présentation. Avec la GBCP, on met l'accent sur le rapport de l'ordonnateur qui donne une vue plus stratégique et fait référence au COP. Bien entendu, suit le rapport des commissaires aux comptes.

Depuis le 1^{er} janvier 2016, nous sommes en budget GBCP et j'ai donc représenté la nouvelle architecture budgétaire.

Nous avons un premier tableau budgétaire d'autorisation (tableau 2). Je n'ai bien entendu pas retracé les autorisations d'engagement mais uniquement le réalisé, c'est-à-dire les décaissements et les encaissements. En GBCP, le résultat budgétaire correspond dorénavant à du cash.

Il avait été prévu 59,6 M€ en dépenses d'investissement pour 58 M€ en recettes, soit un solde budgétaire négatif de 1 548 k€. Le déficit réalisé est de 4 192 k€. C'est un résultat en encaissement et décaissement.

Par rapport à ce résultat budgétaire, on regarde cette fois-ci l'équilibre financier (tableau 4), lequel se fait par les opérations sur compte de tiers et pour compte de tiers et les emprunts, lesquels se résument à quelques remboursements ou des prêts au personnel.

En revanche, les opérations au nom et pour compte de tiers sont relativement importantes car elles comprennent la TVA. Nous avons aussi des opérations sur compte de tiers. C'est un exercice normal de comptabilité avec, par exemple, des excédents de versements, des rejets de virements, ce qui donne lieu à des décaissements et encaissements. Ce solde des opérations non budgétaires avait été prévu en déficit à -358 mais a été exécuté à -436.

Globalement, ajoutés les -4 192 k€ et les -436 des opérations non budgétaires, le prélèvement sur la trésorerie est de -4 128 k€, d'où cette représentation d'un porte-monnaie avec des billets de banque et des pièces pour bien montrer qu'il s'agit de la variation cash du déroulement budgétaire de 2016.

Le tableau 6 présente la situation patrimoniale. Il s'agit ici tout simplement du compte de résultat en prévision et en exécution. Le total de charges est de 59 640 k€, contre des recettes pour 57 205 k€. Le déficit patrimonial est de 2 247 k€. Avec le tableau de financement qui retrace les investissements, nous avons une capacité d'autofinancement de 460 000 €, des dépenses d'investissements pour 2 122 k€ contre seulement 32 000 € de recettes d'investissement.

Au final, le prélèvement sur fonds de roulement prévu à hauteur de 1 548 k€ sera en définitive de 1 630 k€. L'illustration du cochon représente le fonds de roulement, c'est-à-dire l'épargne de l'établissement et pas simplement la variation de la trésorerie sur l'année.

• Recettes

Elles sont moindres et nos ressources propres sont en hausse. S'agissant des subventions pour charge de service public, un point me semble important. Notamment, j'ai l'impression que l'on est toujours surpris de leur baisse, ce qui peut sembler légitime par rapport au niveau de notre fonds de roulement, mais il m'apparaît qu'il y a là un problème de dialogue de gestion. En effet, il me semble anormal que l'on ne contractualise pas la pluri-annualité par rapport à la subvention pour charge de service public. Je pense que l'on doit pouvoir améliorer cela.

Un autre point me paraît également important : la contribution des établissements. Cette ressource est à hauteur de 58 % du budget et il me semble qu'il faudrait la rendre plus juste. C'est-à-dire que 26 M€ de contributions arrivent des hôpitaux et 6 M€ des établissements médicosociaux relevant de l'enfance et du handicap.

Manifestement, pour les établissements médicosociaux, le taux est beaucoup plus élevé. J'ai participé à des simulations qui montrent que l'on devrait l'harmoniser sur les salaires. Il est important de fiabiliser et simplifier l'assiette et de raisonner sur une base moins contestable, c'est-à-dire la masse salariale. D'autant que c'est en rapport avec le coût des formations.

Par ailleurs, il faut sécuriser son recouvrement. Je suis l'agent comptable, censé recouvrer cette ressource. Or, j'ai rencontré bien des difficultés avec des petits établissements médicosociaux en limite de rupture trésorerie.

À cette occasion, je voudrais rappeler aux représentants des établissements que cette contribution doit être payée au cours du premier semestre pour les établissements « handicap et petite enfance », et même le premier trimestre pour les établissements au nombre de lits.

• Dépenses

Je voudrais m'arrêter sur l'importance de la masse salariale (74 % de la structure) qui n'a fait que croître ces cinq dernières années. Il y a de très bonnes raisons à cela, mais cela peut quand même devenir préoccupant. On note moins de recours au personnel extérieur, les mises à disposition sont en baisse. Par ailleurs, il a été fait une dotation aux amortissements exceptionnelle pour le LERES. On notera également un amortissement complémentaire avec l'IRSET pour 229 000 €.

Sur les soldes intermédiaires de gestion, la production de l'exercice passe de 7 277 k€ à 9 M€ entre 2012 et 2016. On voit bien l'effet des formations, de prestations d'expertise, qui participent à l'autonomie de l'établissement.

Sur le résultat courant avant impôts, nous n'avons pratiquement pas de résultat financier mais il comprend les recettes de contributions des établissements 32,6 M€, négatif à -2 374 k€. On termine donc avec un résultat complètement négatif -2 247 k€. Sachant que l'amputation pour charge de service public du MASS est pratiquement de 2,6 M€ par rapport à l'année dernière.

La capacité d'autofinancement est divisée par dix.

Sur le financement des investissements (tableau 6), malgré le très peu de ressources, on note quelques dépenses d'équipements ainsi que le solde de l'IRSET pour 900 000 €. Nous nous situons au même niveau que l'année dernière.

La variation du fonds de roulement est de -1 630 k€.

Les dépenses d'investissement à hauteur de 2 051 k€ se répartissent toujours autour de l'immobilier en premier lieu, suivi des équipements scientifiques, avec notamment un chronographe doublé d'un spectromètre pour le LERES, puis des équipements informatiques toujours importants.

Nous avons ensuite une vue simplifiée du bilan équilibré de 57 M€, dont :

- des immobilisations pour 34 M€ (dont le bâtiment LERES), hors la MSHB qui sera intégrée l'année prochaine ;
- des stocks et créances pour 9 M€ ;
- une trésorerie pour 13 M€.

En face, les ressources sont stables et couvrent largement les immobilisations, ce qui est important.

Le fonds de roulement est de 15 241 k€. Il représente la trésorerie au sens large ; les disponibilités mais également les créances qui sont à encaisser, desquelles on retire les dettes à payer. Si l'on enlève les nombreuses provisions, on tombe à 12 625 k€ (FDR prudentiel), soit 77 jours de charges courantes.

Ce fonds de roulement reste confortable en l'état actuel. Cela dit, il faut voir comment évoluent les créances et veiller à ne pas en avoir d'irrecouvrables. Or, le tableau ci-dessous montre que les créances clients augmentent fortement (614 000 €). Il faut dire que beaucoup de créances ont été titrées en fin d'année et concernent des justifications de contrats. Par définition, quand on justifie un contrat en fin d'année, par exemple un contrat de recherche, le temps que ce soit examiné par le financeur, il n'est pas possible que l'argent rentre tout de suite dans les caisses.

Par ailleurs, et c'est un problème qu'il faudra régler, certains contrats de formation s'échelonnent sur deux à trois ans. Logiquement, on devrait établir une facture par échéance, ce qui n'est pas fait et gonfle donc les masses. Nous avons des progrès à faire de ce côté.

Nous connaissons une évolution du recouvrement. L'agence comptable a été assez occupée à la préparation de la GBCP, et le recouvrement des contributions des établissements, qui représentent tout de même 58 % des recettes, s'est opéré tardivement. Nous allons donc veiller à rappeler aux hôpitaux et établissements médicosociaux de payer en respectant la réglementation.

Entre 2015 et 2016, la subvention pour charge de service public baisse de 2,5 M€. Les restes à recouvrer augmentent progressivement. J'ai indiqué les produits à recevoir qui ne sont pas négligeables. Depuis deux ans, nous avons une optique très prudente sur le suivi des restes à recouvrer ; toute créance qui a plus d'un an ou qui pose un problème est transmise au contentieux. Ce qui explique l'ascension vertigineuse de la courbe rouge. Les remises gracieuses effectuées par les établissements ont un peu augmenté ces derniers temps.

Le besoin de fonds de roulement devient positif pour la première fois depuis cinq ans, à hauteur de 1 796 k€. Cela signifie que l'on n'encaisse pas assez vite mais que nous payons des fournisseurs ou des salariés. Cela pourrait être ennuyeux sans trésorerie confortable. D'autant que ce n'est pas la typologie d'un établissement universitaire ; en général, un besoin de fonds de roulement est structurellement en négatif.

J'ai refait le tableau en mode GBCP que je vous avais présenté l'année dernière. La ligne verte qui descend représente les disponibilités de trésorerie, soit 18 M€ qui sont descendus à 13 445 k€. À partir de cette ligne, nous avons vraiment fait le suivi de la trésorerie de façon

GBCP, c'est-à-dire que ce n'est plus le compte au trésor d'après le relevé mais d'après les émargements dans la comptabilité par rapport au compte trésor et le décaissement effectif.

Cette diapositive intéressante donne le délai global de paiement. L'année dernière, cela s'était assez fortement dégradé en fin d'année. Nous devons payer dans les 30 jours et ce délai s'est amélioré en fin d'année. Mais cela reste fragile et nous devons y veiller attentivement.

En synthèse du compte financier, vous retrouvez en haut à gauche le financement des investissements, et en bas l'évolution du résultat courant qui devient négatif, puis un tableau de synthèse sur lequel apparaît notre fonds de roulement qui a baissé de près de 10 %.

Merci de votre attention.

↳ *Présentation du rapport de l'ordonnateur*

Mme de LAROCHELAMBERT.- Je vais faire un rappel des éléments stratégiques, Céline Bonnetier et Marie Renault interviendront pour leur domaine.

Pour comprendre ce compte financier 2016, il est important de rappeler quelques éléments de stratégie. Cet exercice s'est inscrit dans la continuité de la mise en œuvre du COP et du plan pluriannuel d'efficience et d'amélioration de la performance en œuvre depuis mars 2015, dont l'exercice 2016 a commencé à voir les fruits. 2017 et 2018 seront certainement plus marqués de ce point de vue.

C'est une année marquée par :

- une accentuation des partenariats institutionnels, avec la présidence du RESP confiée au directeur de l'Ecole en 2016 ;
- l'implication confirmée dans les deux Comue USPC et UBL, avec la signature de partenariats nouveaux avec l'IGAS, la CNSA, et à l'international ;
- la signature de nouvelles chaires et la création de l'équipe d'accueil REPÈRES ainsi que la transformation de l'UMR CRAPE en UMR ARENES.

En matière d'enseignement et d'innovation pédagogique, l'année 2016 a connu des éléments importants, dont :

- la refonte des maquettes des formations professionnelles (IASS, PhISP, DH, D3S) ;
- une rentrée unique de l'ensemble des élèves fonctionnaires État et hospitaliers en janvier, qui a nécessité tout au long de l'année des discussions internes et une réorganisation très importante ;
- le renforcement du rôle de la direction des Études ;
- la mise en œuvre de rénovations de nos lieux d'enseignement, dont cette salle que nous occupons. Une première tranche de rénovation a concerné quatre salles de pédagogie. Tous les ans, nous irons dans ce sens pour permettre à nos apprenants et enseignants-chercheurs de disposer d'équipements et de lieux d'enseignement plus innovants.

C'est une année marquée aussi par de profondes évolutions de nos organisations en matière de pilotage. Nous avons créé, à partir de redéploiements internes, le centre d'appui au pilotage et à la qualité dont l'une des missions est le rétablissement de la comptabilité analytique, qui a franchi une première étape en décembre dernier. En juin, nous serons en mesure de donner l'ensemble des coûts de formation à partir des constats de 2016. Jusqu'à présent, vous avez eu des fiches pour 2015. Pour la fin de l'année, nous sommes toujours dans la perspective de fournir l'ensemble des coûts des formations (directs et indirects).

Sur la refonte de la chaîne financière, en lien avec la mise en place des réformes GBCP, nous avons procédé à de nombreuses réorganisations internes. La direction des achats et des

services généraux a ouvert en janvier 2017. Ce qui a nécessité de profondes discussions au sein de l'école, des réaffectations et accompagnements de personnels. En tout cas, la structure est désormais en place. Ce qui a eu pour conséquence de redéfinir le contour de la direction du budget et des finances.

Nous poursuivons le travail sur la redéfinition de notre politique, à la fois de restauration et de l'hébergement. Sur la restauration, nous sommes en cours de concession de service public qui sera mise en œuvre fin août. La première étape a été franchie, nous sommes accompagnés pour ce faire d'un groupe pluriprofessionnel, de représentants d'élèves et étudiants pour l'organisation de cette nouvelle politique. La mise en concurrence a réuni huit sociétés qui nous ont répondu, quatre ont été présélectionnées et visitent actuellement nos sites pour pouvoir nous remettre leurs offres d'ici quelques semaines.

En matière de politique immobilière, je ne reviens pas sur le regroupement des deux sites parisiens effectif depuis janvier 2016. C'est aussi l'ouverture du bâtiment IRSET en février 2016 et la fermeture concomitante du bâtiment de laboratoire (LERES), d'où son amortissement rappelé par Vincent Noël tout à l'heure, puis la livraison en janvier dernier du bâtiment Germaine Tillion qui regroupe le département SHS et les Presses de l'EHESP, ainsi que la MSHB et les Presses universitaires de Rennes (Rennes 2).

Enfin, nous continuons nos travaux de définition du nouveau schéma directeur de l'école, ce qui nécessite un certain nombre de réunions que nous continuons à mener de façon assidue, avec nos interlocuteurs que sont les représentants de l'État pour la politique immobilière en région, et Néotoa office HLM pour la démolition-reconstruction de deux de nos résidences : Le Gorgeu est déjà fermée et Villermé dans un état de vétusté avancé.

Nous avons aussi lancé une étude assurée par une junior entreprise de l'ESC Rennes auprès de nos étudiants et apprenants pour connaître leurs nouveaux besoins en matière d'hébergement. Fort de l'ensemble de ces éléments, dès le prochain conseil, nous pourrions proposer une pré-programmation et une redéfinition de notre politique immobilière en matière d'hébergement dont on voit bien, vu l'évolution de notre fonds de roulement et les difficultés financières de l'école, que la politique à défendre serait une démolition-reconstruction par un opérateur et une gestion de ces nouveaux équipements par un opérateur extérieur.

Voilà pour les éléments de stratégie générale de l'année 2016 qui vont vous éclairer pour comprendre le compte financier 2016, que je laisse à Céline le soin de présenter.

Mme BONNETIER.- Je vais tâcher de ne pas être trop redondante avec l'exposé de l'agent comptable mais d'axer la présentation autour du lien entre les recettes, les dépenses, et les faits marquants de l'activité de l'école.

Concernant la réforme GBCP, le 1^{er} janvier 2016 a constitué l'entrée en vigueur de ce décret de 2012 qui ajoute aux obligations et suivi en comptabilité budgétaire selon une logique de trésorerie d'encaissement et décaissement. Cependant, les éditeurs de logiciels n'étant pas prêts, notre système d'information n'a basculé en logique GBCP qu'à compter du 1^{er} janvier 2017, ce qui explique que cet exercice transitoire de 2016 a nécessité du retraitement. Ce qui vous sera peut-être expliqué sur quelques slides puisque notre suivi était encore nécessairement en comptabilité générale.

C'est pourquoi je vous présente les produits 2016 qui ne correspondent pas tout à fait aux recettes encaissées, dont nous dirons un mot à la fin.

• Produits

Vous voyez ici la dynamique d'un certain nombre de recettes depuis 2012, en premier lieu les contributions des établissements hospitaliers et sanitaires à hauteur de 32,6 M€ en 2016, soit en très faible augmentation de 0,2 % par rapport à 2015, liée en grande partie à la masse salariale.

Nous avons également des subventions pour charge de service public de nos ministères de tutelle. En 2016, nous avons reçu 7 116 k€ du MASS tel qu'annoncé à l'été, soit -2,2 M€ par

rapport à la notification initiale, ce qui explique cette baisse en proportion dans nos produits. En 2016, la subvention pour charge de service public du MASS a représenté 12 % de nos recettes. La subvention pour charge de service public du MESR s'est établie à 2 180 k€ en hausse de 4 % par rapport à 2015.

Ensuite nous avons des recettes de formations et des recettes internationales qui ont été assez dynamiques en 2016 ; quasiment 1 M€ en plus par rapport à 2015 en raison d'une augmentation des produits de formation continue du fait de formations nouvelles notamment, et en raison d'une hausse des recettes internationales dans le cadre des initiatives d'excellence.

Les recettes d'hébergement et de restauration ont baissé en 2016, -130 000 € par rapport à 2015 pour un montant final de 1 316 k€. Cette baisse était attendue, liée à la fin de l'exploitation du bâtiment Le Gorgeu et de la prestation de dîner proposée jusqu'ici.

On note une forte hausse des produits perçus sur contrats de recherche, l'année 2016 a été particulièrement dynamique avec des produits à hauteur de 3 334 k€, en raison d'un nombre important de projets nouveaux et de la reproduction de projets existants. On voit un décrochage à la hausse assez sensible.

S'agissant des activités du LERES, on observe une hausse des produits sur les conventions d'analyse en raison d'une activité additionnelle qui intervient règlementairement tous les six ans.

Si l'on ajoute les recettes diverses, on aboutit à un total de 57,2 M€, en baisse par rapport à 2015. Mais nous avons alors une recette exceptionnelle liée à un encaissement de TVA.

Voilà pour les recettes.

Sur les dépenses commençant par celles du personnel, je laisse la parole à Marie Renault.

• Dépenses

Mme RENAULT.- Sur les personnels, notre plafond MASS autorisé en 2016 était de 325 ETPT, contre 329 en 2015, le réalisé est à hauteur de 319,54.

Pour précision, nous avons atteint l'objectif du plafond dès l'été, ayant pu décélérer de quelques emplois l'équipe de la restauration en raison de la suppression du repas du soir. C'est le moment où nous avons été avertis de notre plafond autorisé 2017, dont je vous rappelais qu'il est diminué de 12 ETP, pour arriver à 313.

Nous avons fait le choix sur quelques emplois de ne pas recruter par contrat mais par intérim. Nous avons effectivement accompagné plusieurs personnes de la restauration titulaires vers des postes administratifs vacants dans l'école. Sur ces quatre réorientations professionnelles, plus un poste d'accueil hôtelier, nous avons choisi de recourir à l'intérim.

Les emplois sortent donc du plafond et de la masse salariale, c'est-à-dire que nous anticipons depuis l'automne dernier la baisse du plafond d'emploi MASS. Nous avons d'ailleurs trois ou quatre professionnels de la restauration motivés en cours de formation qui pourront probablement sortir de la restauration avant la concession de service public.

Le hors plafond MASS correspond aux contrats sur ressources propres plutôt liées à la santé (analyses du LERES). On y trouve nos 11 contrats aidés : 7 apprentis et 4 emplois Avenir. Nous avons un bon dynamisme sur les contrats d'analyse et nous nous attendions à dépasser le hors plafond voté par le conseil d'administration au budget initial. D'ailleurs, lors de la présentation du budget rectificatif n°2, nous vous avons annoncé que nous dépasserions le hors plafond MASS et le hors plafond MESR, mais comme le BR2 n'a pas été voté, nous sommes restés sur les chiffres antérieurs. Sans surprise, nous dépassons légèrement le hors plafond autorisé, mais ce sont des ressources propres.

Sur le plafond MESR, nous n'avons jusqu'à présent pas de notification officielle et nous étions partis sur un plafond autorisé de 36 ETP qui comprenait à l'époque les doctorants, ce

ne sera plus le cas en 2017. La réalisé est de 29,62 et s'explique par des recouvrements en cours d'année sur ce plafond MESR, soit 4 enseignants-chercheurs, un cinquième est arrivé au 1^{er} janvier. Il faut s'attendre à ce que le plafond d'emploi soit saturé à une exception près en 2017.

Le MESR hors plafond concerne des contrats sur ressources propres plutôt sur une dynamique de recherche et de formation, essentiellement gérée par le bureau d'aide aux contrats. Là aussi, nous avons un léger dépassement du hors plafond voté en début d'année par le conseil d'administration.

En masse salariale, entre le réalisé 2015 et le réalisé 2016, on note une augmentation de 1,7 M€ qui s'explique par :

- 588 000 € de dépenses liées aux élèves avec une incidence sur les frais de fonctionnement. En 2016, nous avons eu 10 ETP supplémentaires d'élèves hospitaliers, passant de 431 à 441. Pour votre information, sur la paie de janvier qui correspond à la rentrée de cette année, nous en comptons 464. Cela signifie que la courbe continue de monter ;
- La ligne « École » peut paraître en augmentation forte, soit +4,1 %. Cette dépense est liée au redressement des cotisations URSSAF pour 668 000 €. C'est donc une dépense que l'on ne retrouvera pas dans les années à venir ;
- 372 000 € supplémentaires de dépenses sur ressources propres correspondant à des contrats de recherche ou d'analyses du LERES ;
- l'effet des recrutements de 2016 pour 191 000 € sur la dotation MESR ;

Le solde de 40 000 €, est l'effet à la fois de la décélération des effectifs et de la masse salariale, et des mesures catégorielles intervenues en cours d'année comme l'augmentation du prix du point, la réforme PPCR, des dépenses incontournables. Et donc, la décélération des effectifs compense l'augmentation du GVT du personnel.

Mme BONNETIER.- Les charges de fonctionnement se sont élevées en 2016 à un peu plus de 15 M€ (+4 % par rapport à 2015). Néanmoins, nous avons vu tout à l'heure l'explication sur l'augmentation des amortissements, et pour rattacher les charges à l'activité réelle, nous avons fait l'exercice en neutralisant ces amortissements. On aboutit donc à un résultat différent, c'est-à-dire que si l'on neutralise les amortissements, les charges s'élèvent à 12 131 k€, soit une baisse de 2 % par rapport à 2015.

Sachant qu'au sein de ces charges de fonctionnement, on compte les dépenses sur contrats de recherche, lesquelles ont été en augmentation de près de 11 %. Si l'on retire les amortissements et que l'on isole les contrats de recherche, on retrouve les dépenses de fonctionnement strict de l'école, en baisse de 3 % par rapport à 2015. Elles baissent même de 9 % par rapport à 2014.

Cette baisse de charge est évidemment la conséquence des efforts d'efficience. Nous avons analysé dans le rapport cette évolution par grandes masses de services et d'activité, notamment les dépenses des départements et du LERES, de formation et de recherche, en augmentation de 16 %, des contrôles additionnels qui ont été menés par le LERES et la conduite de projets nouveaux.

Si l'on s'attache aux dépenses des autres directions qui concourent à la formation et la recherche, hors départements et LERES, la direction des études, la direction des relations internationales et le poste des indemnités et des missions des élèves, on note une baisse très relative de 0,7 %, une stabilité des dépenses du fait d'une petite baisse des charges sur les missions et indemnités des élèves qui ont légèrement décliné en 2016, et de la rentrée différée des élèves IASS et l'absence de rentrée des MISP et PhISP.

Les dépenses des services supports ont connu une baisse sensible en 2016 de 6,7 % grâce aux efforts de réduction, notamment par la baisse des loyers parisiens et un certain nombre d'économies sur les activités de restauration.

Les charges d'investissement sont relativement stables par rapport à 2016, en légère augmentation de 3 %, sachant que sur ces 2 222 k€ dépensés en 2016, une grande part correspond au dernier versement de 900 000 € pour la construction de l'IRSET, et Vincent Noël signalait un équipement nouveau du LERES dont on voit la part relative plus importante en 2016. Cela s'inscrit dans le cadre d'un cofinancement pour des projets Idex.

Sur le solde budgétaire, on parle cette fois-ci des crédits de paiement qui ont été décaissés et des recettes encaissées. On aboutit à un solde déficitaire de 4 192 k€, sensiblement différent du BR1 puisque le BR2 n'avait pas été adopté par le conseil d'administration. C'est donc assez proche des prévisions présentées lors du BR2 du fait d'encaissement de recettes à hauteur de 54 M€ et de dépenses à plus de 58 M€.

Sans réitérer les explications qui vous ont été données tout à l'heure, on pourrait faire le lien avec le résultat comptable déficitaire de 2 247 k€ entraînant un prélèvement sur le fonds de roulement de 1 630 k€.

M. DEBEAUPUIS.- Merci, nous allons passer la parole au commissaire aux comptes.

↳ *Présentation du rapport de certification des Commissaires aux comptes*

M. GERARD.- Notre intervention, la cinquième de notre mandat, s'est de nouveau tenue en deux temps : avant la date de clôture pour la revue du contrôle interne et des procédures sur un certain nombre d'activités de l'établissement, puis une intervention juste après la clôture. Elle est rapprochée dans le temps compte tenu des délais imposés par la GBCP, qui se desserreront l'année prochaine car nous aurons jusqu'au 15 mars pour tenir ce conseil d'administration. Cela donnera un délai supplémentaire pour clôturer les comptes.

Nous sommes intervenus auprès de l'agence comptable et des services financiers et avons sollicité les directions et services de l'établissement, également contributeurs sur les comptes de l'établissement. S'est tenue voici huit jours une réunion de synthèse pour exposer les conclusions de notre audit auprès de la direction générale, en présence de l'agent comptable et des principales directions de l'établissement.

Notre programme de travail s'articule autour des différents postes d'activité comptable de l'établissement :

- les immobilisations (et les subventions qui les financent) ;
- l'enregistrement du patrimoine, l'entrée en immobilisation ;
- le suivi des biens mobiliers ;
- les immobilisations en cours pour les travaux non encore réceptionnés. Sachant que la mise en service marque le début de l'amortissement comptable. Nous avons d'ailleurs une remarque sur l'amortissement qui va démarrer en 2017 et aurait pu le faire dès fin 2016. Mais cela n'a aucun impact significatif sur les comptes.

Sur les ressources humaines, on revoit le processus de la paie et on rapproche les données gestion avec les données de comptabilité générale, ce qui est un élément de confort supplémentaire pour vous et pour nous. Puis, nous faisons des tests par échantillons sur les principaux outils de gestion. Enfin, on revoit les modalités d'appréciation et de comptabilisation des passifs sociaux, c'est-à-dire toutes les provisions concernant le personnel (congé, CET, temps complémentaires).

Sur les comptes de tiers, fournisseurs et créances clients, nous nous attachons à avoir des procédures de confirmation externe les concernant. C'est pour le commissaire aux comptes la meilleure preuve que l'on puisse avoir du correct enregistrement dans les comptes de l'établissement, à savoir si les tiers ont bien le montant symétrique enregistré dans leur propre

comptabilité. Lorsque nous n'avons pas de réponse, nous engageons des procédures alternatives permettant d'avoir un certain confort sur ces comptes de tiers. Bien évidemment, nous regardons comment tout cela est géré. Les procédures de dépréciation et de provisionnement des créances anciennes et nous faisons des tests à nouveau sur un certain nombre d'échantillons.

Les contrats de recherche et les conventions font l'objet de travaux particuliers, notamment sur la méthode de reconnaissance des revenus dans le compte de résultat pour les conventions de recherche. On s'attarde également sur le fonctionnement des régies et la justification des soldes à la clôture, ainsi que les comptes courants avec les rapprochements bancaires pour s'assurer que ce qui figure dans les comptes de classe 5, compte bancaire de la comptabilité, se rapproche bien du compte trésor public.

Enfin, sur les autres ressources : contributions hospitalières, taxes d'apprentissage et formation continue, nous sommes également amenés à regarder à la fois les procédures et à faire des tests sur les valeurs.

Bien entendu, les comptes n'étant pas arrêtés, nous ne formulons pas encore notre opinion. Mais si vous les arrêtez en l'état, je peux d'ores et déjà vous dire que nous n'aurions aucune réserve tels que présentés.

Compte tenu des contraintes qui ont pesé sur cet exercice 2016 avec le passage en GBCP sans en avoir les outils, c'est-à-dire en mode dégradé et avec des délais de clôture contraints, je tiens à souligner le maintien voire la progression de la qualité de tenue des comptes et des processus comptables de l'établissement. Ce qui en soi est une très belle performance. Nous avons eu l'occasion de dire à la réunion de la semaine dernière, en présence de la secrétaire générale, que ce n'est pas ce que nous observons en moyenne dans les établissements où nous intervenons.

Je tenais à le dire car c'est un élément pour nous de qualité que d'avoir tenu les délais et produit des comptes sur lesquels, au final, nous avons très peu d'observations, en tout cas mineures qui ne méritent pas d'être reportées ici.

Bien sûr, nous avons toujours quelques axes de progression et nous sommes là aussi pour participer à la démarche d'amélioration continue de l'établissement. Il reste toujours l'inventaire physique, le rapprochement physicomptable mais sur des valeurs maintenant acceptables du point de vue de notre certification, sinon cela ferait l'objet d'une réserve. Des outils de gestion de régie peuvent aussi être perfectionnés. Sur le contrôle interne lié aux contributions hospitalières, M. Noël a parlé tout à l'heure de quelques améliorations en matière de recouvrement.

Enfin, sur les travaux de clôture, il nous semblerait important de systématiser ce que l'on appelle la revue analytique, c'est-à-dire bien comprendre les variations des postes d'une année sur l'autre. Ce qui permet de focaliser à la fois les travaux de clôture de la direction financière et de l'agence comptable, ainsi que les nôtres, pour une meilleure anticipation.

En résumé, je pense que l'on peut se satisfaire de cette clôture 2016.

M. DEBEAUPUIS.- Merci. Il semble que c'est la 2^{ème} année que les comptes sont certifiés sans réserve, avec des améliorations notées, nonobstant les difficultés du contexte. Nous soulignons ces résultats de la part de la direction de l'école, du secrétaire général et des directions concernées avec l'agence comptable.

Pour dégager une idée forte des trois présentations qui viennent d'être faites ; la présentation budgétaire en mode GBCP fait apparaître un solde à -4 M€, mais que l'on ne peut comparer à rien faute d'avoir le pendant historique. En mode comptable traditionnel, le résultat 2016 se termine à -2,2 M€, tous efforts de performance intégrés.

Nous sommes plutôt en situation de dépenses exceptionnelles que de recettes exceptionnelles des années antérieures. Comme vous le savez, pour mémoire, nous sommes partis pour l'exercice 2017 sur un budget initial avec un résultat à -2,9 M€ mais avec une

subvention pour charge de service public supposée rétablie à son niveau de 2015 et non maintenue à celui de 2016.

Au final, la trésorerie s'établit à 13,5 M€ à fin 2016, avec les effets de performance et de montée en charge des dépenses de RH, notamment du côté des élèves, et de bons résultats de maîtrise sur tous les autres compartiments, nonobstant la livraison de nouveaux bâtiments faite ou en cours.

Voilà ce que j'ai retenu pour ma part.

M. CHAMBAUD.- Je souligne la pente que l'on observe depuis plusieurs années et qui transparaît au travers des présentations, c'est-à-dire une augmentation continue de nos ressources propres par la formation et la recherche.

M. DEBEAUPUIS.- Très bien, merci. Le débat est ouvert.

M. MESURÉ.- Je voudrais d'abord féliciter les intervenants pour la qualité des documents et de leur travail et la clarté de leur exposé, ce que confirment les propos de notre commissaire aux comptes.

Cruellement, toutes ces présentations de qualité ont mis en exergue le fait que la bonne gestion de l'école est effacée par la mauvaise gestion de l'État. Il est inacceptable, et nous l'avons dit en ne votant pas le budget en septembre, que l'on nous annonce à la fin de l'été une réduction de 2,6 M€ le financement escompté. Nous sommes comme une PME, et aucune PME ne peut résister dans ces conditions. Il faut que l'État apprenne à gérer, au risque sinon d'aller dans le mur. Où nous allons de toute façon puisque l'État le reconnaît, quels que soient ses dirigeants.

Je pense que l'on ne peut pas participer à cette façon de gérer. D'autant moins que nos propres ressources s'améliorent grâce au travail de l'école et à la qualité, confirmée par notre commissaire aux comptes que j'écoute attentivement depuis qu'il nous suit. Je n'ai pas toujours entendu cela, et c'est donc une grande satisfaction pour tous les membres de cette école.

Par conséquent, en ce qui nous concerne, nous ne pouvons pas approuver ce compte financier. Il faut bien être cohérent avec nous-mêmes ; intégrer dans le compte financier la captation d'une partie de nos ressources est inacceptable. Et je ne vote jamais pour l'inacceptable.

Mme QUIOT.- Je vais vous donner des éléments de réponse, mais ce n'était pas le but initial de mon intervention. Je voulais reprendre tout ce qui a été dit de la qualité, et souligner un angle sur lequel nous, représentants du ministère de la Santé, avons insisté, et je suis heureuse du résultat : l'introduction de budgets rectificatifs dans la pratique de l'école pour avoir de meilleurs outils de prédiction et pilotage.

Indépendamment du vote du BR2 qui a échoué en fin d'année, je constate que s'il avait été voté, on verrait effectivement que les résultats de l'exercice 2016 sont très proches des prévisions. C'est un instrument de qualité que nous attendions et dont je salue l'existence. J'ose espérer que cet outil sera partagé par l'ensemble des administrateurs. En tout cas, concernant le ministère, nous en sommes très heureux.

Je ne répondrai pas sur la mauvaise gestion de l'État ni sur la captation d'une partie des ressources de l'école ; je rappelle que ce n'est pas une captation mais une non-attribution. C'est juste de la sémantique. Je ne reviendrai pas non plus sur les développements qui ont déjà été donnés.

Pour ce qui concerne le ministère, nous approuverons bien évidemment ce budget dont on connaît les résultats et la source. On a beau le déplorer, on ne fera pas porter l'opprobre sur l'école en ne votant pas un compte financier.

M. ARCOS.- Je m'associe aux remerciements pour la présentation extrêmement détaillée qui vient de nous être livrée. C'est une satisfaction également par rapport à la comptabilité analytique et je salue la secrétaire générale pour les efforts de ses équipes.

Évidemment, en tant que représentant des milieux professionnels et de la fédération hospitalière de France, on ne peut que partager l'inquiétude qui pointe dans les débats sur la situation déficitaire de l'école.

Nous avons de nouveau noté le très haut niveau de contribution des établissements de santé, à plus de 60 %, qui interroge là aussi. D'autant que la contribution du ministère de la Santé est en diminution par une décision d'août 2016 de plus de 26 %. C'est très conséquent, et absolument pas en ligne avec les contrats stratégiques qui ont fait l'objet de débats longs, interminables parfois, quant au contrat d'objectifs et de performance signé entre l'État et cette école. Le sens de ce document stratégique ne peut qu'interroger au regard des décisions prises par l'État. La question de la cohérence se pose bien entendu.

J'ai bien noté aussi l'augmentation des charges de personnel expliquée par Mme Renault de façon très claire. Peut-être serait-il intéressant à l'avenir d'obtenir dans le rapport de l'ordonnateur des données sur le nombre d'heures et de formations produites. Ce serait un indicateur utile pour les milieux professionnels, notamment quant à la répartition des ressources et la formation en management, qui reste la base de leurs attentes vis-à-vis de cette école.

Je terminerai par une dernière remarque ; le résultat financier interroge de nouveau sur le modèle économique de l'école. Lorsqu'on parle de modèle économique, ce n'est pas seulement les modalités de fiabilisation de la collecte des ressources des établissements mais plus globalement les choix stratégiques de l'école et sa capacité à assurer l'intégralité des missions qui lui sont confiées.

Je crois que c'est une réflexion stratégique à laquelle les décisions récentes des pouvoirs publics nous invitent plus que jamais, sauf à reproduire d'année en année des résultats financiers qui ne pourraient qu'obérer l'avenir de cette institution.

M. de WILDE.- Je partage largement ce qui vient d'être dit. J'aimerais simplement savoir, devant ce constat de baisse importante de la subvention et du résultat négatif de 2016, ce que l'on perçoit de la capacité de l'école à poursuivre son plan d'investissement.

Mme de LAROCHELAMBERT.- Nous travaillons à présenter nos objectifs en la matière. À ce jour, nous ne sommes pas en capacité de financer nos objectifs en matière d'investissement.

M. de WILDE.- Et en 2017 ?

Mme de LAROCHELAMBERT.- En 2017, oui sur la base du budget voté en décembre. Nous présentons des projets pluriannuels pour porter connaissance de leur coût réel et des projections que nous avons. Ce sont des projets auxquels participent beaucoup les personnels de l'école dans le cadre de réflexions, notamment sur la constitution d'un forum, etc. Mais au vu de nos résultats, ils ne sont pas financés en tant que tels.

M. de WILDE.- C'est lourd de sens.

Mme QUIOT.- Une précision, les projets dont vous parlez ne sont que des hypothèses de travail qui, pour l'instant, n'ont pas fait l'objet de vote de ce conseil. Nous ne sommes donc pas en difficulté de financement. Nous avons des projets d'un côté, et des capacités financières de l'autre. Pour l'instant, cela ne « colle » pas, mais les jeux ne sont pas faits. Nous en sommes encore à travailler la question.

Mme de LAROCHELAMBERT.- Tout à fait, nous allons tout faire pour le présenter en juin, sur vos conseils du reste. Nous avons bien compris que notre fonds de roulement posait question. En revanche, en face, nous avons des projets extrêmement importants, notamment pour la pédagogie de l'école.

M. DEBEAUPUIS.- C'est bien pourquoi, en cohérence avec les débats antérieurs, dès le conseil du mois de juin, nous reviendrons sur la question des projets d'investissement, même s'ils ne sont pas encore votés par le conseil.

Monsieur Lambert ?

M. LAMBERT.- C'est avec beaucoup de regret que je ne voterai pas pour ce compte financier 2016. La direction fait des efforts considérables qui méritent d'être encouragés, mais on ne peut pas accepter une nouvelle diminution de la subvention de l'État. C'est pourquoi je m'abstiendrai.

M. SANQUER.- Je ferai le même choix, et je m'associe aux questions de mes collègues. Il me semble qu'un chantier est toujours en cours sur la question d'un modèle économique rendant soutenable le financement de l'école, et le sécurisant un minimum. Or, il suffit de regarder le tableau en page 4 du rapport de l'ordonnateur pour voir que le ministère des Affaires sociales et de la Santé ne joue pas le jeu. Globalement, entre 2012 et 2015, cela variait autour de 1 M€ : entre 10,6 M et 9,6 M. En une seule année, sans véritable justification, j'ai cru comprendre que les charges de service public augmentaient, concomitamment avec le nombre d'élèves fonctionnaires, et que la subvention baissait. J'imagine que c'est encore une question de sémantique, je crois qu'il va falloir que je refasse un peu de linguistique.

M. CHAMBAUD.- Vous aurez des éléments sur le nombre d'heures puisque nous sommes en train de compléter ce à quoi il sert dans l'ensemble des formations, professionnelles ou académiques. L'objectif est de voir les coûts directs et complets, et de faire un minimum de benchmark. C'est pour nous assez complexe car nous sommes une école un peu particulière. Mais faire des comparaisons avec, d'un côté, le monde universitaire et, de l'autre, celui des grandes écoles ne peut que nous être profitable.

Sur le modèle économique, j'allais en dire un mot lors de la présentation synthétique sur le COP. Il est clair aussi que c'est un sujet pour l'école, qu'il faut aborder de façon globale, pas uniquement dotation par dotation ou subvention par subvention, pour voir comment pérenniser un modèle qui lui permette d'atteindre et développer les quatre missions que la loi lui a assignées. C'est un point complètement lié à la discussion sur le modèle économique, qui ne doit pas uniquement porter sur les modalités de recouvrement des cotisations des établissements de santé mais doit aller beaucoup plus loin.

Mme MOITSINGA.- J'ai une question sur la contribution des établissements. Il a été mentionné un groupe de travail avec le CNG et j'aimerais savoir quels sont les objectifs. Est-il question d'harmoniser l'assiette de recouvrement pour les établissements de santé et médicosociaux ? Dans le document présenté, on voit que les établissements médicosociaux contribuent de manière plus importante au regard de leurs effectifs et moyens par rapport aux établissements de santé.

M. DEBEAUPUIS.- On rappelle que la situation actuelle est un point d'application des lois existantes, notamment de 1969. Des propositions de réforme avaient été faites dans le cadre d'une réflexion plus globale et d'un séminaire du conseil d'administration sur le modèle économique qui n'ont pas abouti dans les mois récents. La période n'était peut-être pas favorable.

Mais nous ne perdons pas de vue cette réflexion et pensons collectivement la réactiver dès le mois de mai afin que l'école soit prête pour des discussions sur la préparation des lois futures. Effectivement, nous avons différé cette réflexion, mais il convient de la reprendre dans l'acception la plus large, que Laurent Chambaud vient de rappeler, en la nourrissant sur le plan technique.

Mme de LAROCHELAMBERT.- En l'occurrence, les rencontres avec le CNG avaient comme premier objectif de faire le point sur un fichier partagé des établissements, que l'on soit bien au clair sur la liste des établissements contributeurs, médicosociaux ou hospitaliers. La première étape est très technique, dirigée par nos deux agents comptables respectifs.

M. DEBEAUPUIS.- Pour compléter ; on ne peut pas changer le mode de contribution actuel qui résulte de lois et décrets existants. En revanche, même si cela paraît anecdotique, un changement fondamental a été opéré par le ministère, à notre demande conjointe, pour harmoniser les calendriers de recouvrement des deux établissements CNG et EHESP. Le calendrier de l'école n'a pas changé, l'arrêté est sorti fin janvier et permet la campagne de contribution conformément à la réglementation. Le ministère a rattrapé son retard vis-à-vis du CNG, l'arrêté étant paru pour la première fois avant celui de l'EHESP. Ce qui permet, pour les établissements qui seraient dans la même situation, des rapprochements qui font l'objet de discussions avec le CNG.

Pour l'instant, nous ne pouvons guère aller plus loin puisque les règles sont différentes pour 90 % des établissements soumis à une contribution en lits.

Mme BRAY.- Au-delà des pirouettes linguistiques, je rejoins l'avis de mes collègues ; on ne peut guère accepter le désengagement pluriannuel de l'État mettant à mal le fonctionnement de cette école. Je rejoindrai la proposition de vote qui sera l'abstention.

J'ai une question subsidiaire pas directement en lien avec le budget mais qui peut avoir un impact. A-t-on une réponse concernant l'indemnité issue du troisième concours qui, à terme, peut aussi avoir un impact financier sur la masse salariale des étudiants et élèves ?

M. CHAMBAUD.- La proposition a été faite par le ministère de la Santé au ministère de la Fonction publique. Nous sommes en attente d'une décision. De façon très concrète, nous ne pouvons travailler sur aucune hypothèse car nous n'avons aucun élément objectif de décision sur le sujet.

M. DEBEAUPUIS.- Une précision, qui n'est ni sémantique ni une pirouette : nous ne pouvons pas, dans l'intérêt même de l'école, parler de désengagement pluriannuel, en tout cas entériner une baisse de la subvention du ministère des Affaires sociales. Il est intervenu en 2016 une décision ponctuelle qui n'a pas entaché le niveau de référence théorique de subvention, que nous avons d'ailleurs intégré dans le budget initial 2017.

Cela ne veut pas dire que nous ne sommes pas à l'abri d'éventuelles décisions exceptionnelles. Mais on ne peut pas dire non plus que la subvention a été de façon durable et pluriannuelle réduite de 26 %, si une lecture rapide laissait le penser. Encore une fois, cette distinction est tout sauf sémantique et il est bon de le rappeler.

Mme LEBLANC.- J'ai une observation en réponse à votre question et deux questions de béotienne. Les représentants des élèves ont été reçus au mois de décembre, en présence de Mme la secrétaire générale, par un membre du cabinet de la Fonction publique nous faisant part de la préoccupation du ministère concernant la révision des indemnités des élèves, pas seulement sur le troisième concours, et du caractère plutôt favorable de la réponse envisagée. En l'occurrence, la navette est en cours entre les ministères.

Par ailleurs, concernant les restes à recouvrer, je me demandais s'il existait un lien de cause à effet entre la contribution de certains établissements, y compris une contribution relativement conséquente eu égard à l'évolution de leurs capacités ou effectifs, et l'augmentation de certains restes à recouvrer ?

Par ailleurs, je me demandais si la contribution des établissements de santé et médicosociaux visait essentiellement le financement des élèves fonctionnaires, fonction publique et hospitalière, ou également des élèves de la fonction publique État ?

M. NOËL.- Sur les restes à recouvrer, en 2013, une série de rappels de contribution sur les années antérieures a abouti à un peu plus de 1 M€ et nous sommes seulement en train de terminer cette phase de recouvrement en contentieux.

Il est vrai qu'en 2016, de gros établissements (CHU, APHP...) ont payé en toute fin d'année, ce qui n'est pas normal. Mais c'est la première fois que cela se produisait. Il n'y a pas véritablement de problème de recouvrement de cette contribution. C'est plutôt du côté des autres produits, notamment de formation continue avec des titres à échéance qu'il faut suivre,

et beaucoup de produits à recevoir sur des contrats de recherche. Et nous avons vu que la recherche était en augmentation.

M. CHAMBAUD.- Sur l'autre question, et je pense que cela a été le cas pour les CA précédents, le langage de vérité est qu'à l'évidence, les 58 % de cotisations qui arrivent dans le budget de l'établissement ne servent pas qu'à la formation professionnelle des hospitaliers, un certain nombre d'activités reposent aussi sur ces recettes.

A contrario, la dotation du MASS sert aussi à un certain nombre d'éléments dont certains sont bien précis. Par exemple, en contrepartie de sa dotation, nous devons 7 000 jours de formation continue gratuits. Cela a été rappelé par le rapport de la Cour des comptes. Par ailleurs, nous formons aussi des fonctionnaires de l'État. On peut aussi dire en présence des responsables de la tutelle MESR qu'un certain nombre d'éléments constitutifs de nos activités de formation académique et de recherche reposent sur les autres recettes.

Notre engagement est de donner des éléments de plus en plus clairs, notamment lorsque nous aurons complètement installé la comptabilité analytique. Mais nous savons d'ores et déjà un certain nombre de choses. Tout cela participe de l'équilibre global de notre école.

Mais il ne faut pas non plus avoir une conception trop fermée de ces financements. Par exemple, nous développons actuellement avec une équipe d'accueil MOS nombre d'activités sur la recherche sur l'efficacité des services de santé, sur la performance, les notions de parcours. Nous travaillons à des projets de formation, notamment dans le cadre des groupements hospitaliers de territoires (GHT). Il ne serait pas totalement absurde que les cotisations des établissements puissent aussi servir à cela.

Il faut à la fois être très clair sur la façon dont on présente l'ensemble, mais aussi que la cohérence des activités de l'école ne soit pas menacée par un système trop en tuyaux d'orgue sur des recettes venant de divers horizons.

M. MESURÉ.- Vous avez dit tout à l'heure, monsieur le président, que la diminution de subvention était exceptionnelle. Mais ce qui est répétitif, en bonne sémantique, ne peut pas être exceptionnel. Car ce n'est pas la première fois. La seule chose que je reconnais avec beaucoup d'objectivité est un réel progrès dans la mesure où nous avons été prévenus la dernière fois un 27 décembre pour trouver un redressement possible avant le 1^{er} janvier, ce qui était un peu court. Cette fois, c'est nettement mieux ; en septembre, on avait largement le temps.

De nouveau, toutes mes félicitations à l'école pour sa gestion dans la mesure où, bien que cela nous soit arrivé tardivement, on a vu un certain nombre d'efforts pour faire en sorte que le résultat soit amélioré. Mais je suis désolé, nous sommes toujours dans le négatif. Bien qu'étant optimiste de nature, j'ai quelques craintes sur les difficultés qu'aura le ministre, quel qu'il soit, l'année prochaine, dans la mesure où un certain nombre de reports ont été faits sur les dépenses de 2017, et qu'il faudra bien les payer en 2018 et 2019.

Aussi, je crains que nos prochains ministres de tutelle soient dans une situation encore plus difficile de celle qu'ils ont connue maintenant. Et un premier trimestre est déjà passé. La réponse très claire de Mme Quiot, que je partage, était que pour l'instant rien n'était approuvé. Nous avons un trimestre derrière nous et nous flottons en espérant ; mais les espérances et les vœux pieux ne sont pas forcément une bonne gestion.

M. COURAUD.- J'ai une question qui n'a pas trait au compte financier 2016 mais aux investissements. Une partie importante des investissements des établissements d'enseignement supérieur passe les PIA, le troisième programme vient d'être lancé. Il y a un volet en particulier pédagogique numérique important, et d'autres volets pourraient intéresser l'école. Les délais sont assez restreints et j'aimerais savoir si l'école avait des projets, seule ou associée. Pour l'investissement à venir, c'est important.

M. CHAMBAUD.- Nous travaillons à des éléments du PIA3, je pense notamment aux écoles universitaires de recherche, voire à d'autres possibilités au sein du PIA3. On voit globalement

qu'il est difficile pour les structures, quelles qu'elles soient, d'y travailler de façon isolée sans être dans les Comue, en tout cas il faut un lien. Ce qui, dans le cas de nos deux Comue est un élément un peu complexe. Mais cela ne nous empêchera pas de faire des propositions dans ce cadre.

Mme ROUSSEL.- Je souhaitais un élément d'information sur le rapport de gestion à propos de la restauration. Vous avez évoqué 8 repreneurs qui se sont portés candidats, 4 ont été retenus. Ces structures répondent-elles bien au cahier des charges, ou est-ce des structures qui pourraient être à la marge ?

Mme de LAROCHELAMBERT.- Le cahier des charges n'était pas connu en détail par les sociétés qui ont répondu. Le premier « tour » visait à vérifier la capacité des entreprises à faire face à ce que représenterait la charge supplémentaire, à leur capacité à s'inscrire dans une politique sociale, etc. Maintenant, ils ont connaissance de l'ensemble du cahier des charges, à la fois sur le plan quantitatif et qualitatif, d'où leur visite du site. La deuxième étape est la réponse au cahier des charges.

Mme ROUSSEL.- Quelle en serait la date ?

Mme de LAROCHELAMBERT.- Je ne le sais plus exactement, mais le CA aura à se prononcer au mois de juin.

↳ *Approbation de l'affectation du résultat 2016*

M. DEBEAUPUIS.- Sur le compte financier 2016, je vous propose de passer au vote, ainsi que sur l'affectation du résultat déficitaire à hauteur de 2 247 k€ en report à nouveau.

⊗ Vote à main levée sur la délibération n°04/2017 : **2 contre, 13 abstentions et 12 pour.**

Le CA approuve le compte financier 2016.
--

⊗ Vote à main levée sur la délibération n°05/2017 : **2 contre, 13 abstentions et 12 pour.**

Le CA approuve l'affectation du résultat.

Départ de MM. Boël, Gérard et de Wilde.

6. PRESENTATION DU DISPOSITIF DE MAITRISE DES RISQUES COMPTABLES ET FINANCIERS : CARTOGRAPHIE DES RISQUES ET PLAN D'ACTION

Mme BONNETIER.- Ce point d'étape a été déjà réalisé en octobre et nous revenons vers vous.

Le contrôle interne est une exigence réglementaire croissante. Le champ a été particulièrement renforcé ces dernières années, notamment par deux textes fondateurs : décret GBCP du 7 novembre 2012 et un arrêté plus spécifique d'application du 17 décembre 2015. Ce dernier nous indique que nous devons présenter chaque année un point d'étape sur le déploiement du contrôle interne, c'est-à-dire la maîtrise des risques comptables et financiers dans notre établissement.

Jusqu'à présent, nous le faisons en déclinaison de la feuille de route adressée chaque année par le ministère des Affaires sociales. Laquelle nous est adressée au premier trimestre pour un rendu à l'été. Traditionnellement, nous menions ces travaux dans cette période pour restitution au conseil d'administration à l'été ou en octobre sur l'état du déploiement. Ce n'était pas très satisfaisant et ce n'est d'ailleurs plus la méthode préconisée. La logique veut que l'on fasse un point sur le plan d'action prévisionnel en début d'exercice, d'autant que nous sommes soumis à une obligation de certification des comptes depuis 2012. Nous voulions donc présenter ce plan d'action de maîtrise des risques suite à l'intervention des

commissaires aux comptes et en début d'exercice. L'idée est d'inscrire cette présentation au conseil d'administration qui présente le compte financier.

La maîtrise des risques est l'ensemble des dispositifs organisés, formalisés et permanents choisis par l'encadrement, mis en œuvre par les responsables de tout niveau pour maîtriser le fonctionnement de leurs activités financières et patrimoniales. L'idée est de sécuriser les circuits comptables et financiers, sachant que c'est une responsabilité partagée par l'ensemble des acteurs de la chaîne financière.

Ce contrôle interne se décline en deux axes :

- contrôle interne comptable, correspondant à l'objectif de qualité comptable. C'est celui testé chaque année par les commissaires aux comptes, c'est leur périmètre d'audit ;
- contrôle interne budgétaire, une notion plus nouvelle qui vise à répondre à un objectif de soutenabilité budgétaire.

Sur les outils du contrôle interne, une feuille de route nous est adressée annuellement par le MASS. Nous sommes tenus de transmettre un certain nombre d'éléments, d'outils, de renseigner des questionnaires. Ce qui donne lieu à l'évaluation du taux de déploiement, lequel est évalué par le ministère pour l'ensemble de ses opérateurs et qui remonte ensuite ces éléments à la Cour des comptes. L'année dernière, le taux de déploiement était de 50 % et nous sommes passés à 80 % en 2016. Cela va dans le sens des propos du commissaire aux comptes, à savoir une montée en qualité du contrôle interne, avec une marge de progression puisque la logique est de tendre vers les 100 %.

J'ai repris pour information un élément nouveau présenté dans le cadre de la feuille de route 2017 du ministère, à savoir le détail de cette évaluation : notes d'organisation, délégations de signature, présentation au CA de la cartographie des processus, cartes détaillées de risques et plan d'action associé, plan de contrôle, organigrammes fonctionnels nominatifs, contrôle de supervision, échelle de maturité des risques. Ceci est mené tout au long de l'année et évalué par le ministère.

Il vous a été présenté une cartographie des risques financiers par différents cycles, les dépenses, les immobilisations, les recettes. La logique veut que nous ayons identifié un certain nombre de risques, des actions ont déjà été réalisées en 2016 et un plan d'action déterminé pour 2017. Des actions ont été définies, recensées et vont guider notre volonté d'amélioration continue. Néanmoins, ce plan d'action peut être enrichi dans l'année. L'idée est de valoriser en fin d'exercice ce qui a été réalisé même si ce n'était pas inscrit au plan d'action.

S'agissant des grands enjeux, en 2016, les bases d'organisation ont été posées. Nous avons centralisé l'ensemble de la chaîne de la dépense au sein d'une direction des achats et des moyens généraux. La mise en œuvre était au 1^{er} janvier, mais cela a nécessité un travail préparatoire depuis 2015 dans le cadre de groupes d'efficience. Nous en attendons encore davantage en termes de sécurisation et d'harmonisation de nos process.

2017 sera l'année où nous comptons activer un comité de contrôle interne, même s'il l'est déjà théoriquement. La GBCP et les travaux d'efficience ont entraîné une énorme mobilisation des services de l'ensemble de la chaîne financière et comptable. Dans ces conditions, il était un peu difficile de mobiliser un comité de contrôle interne qui dégagerait du temps pour produire des travaux communs. 2017 est donc un objectif, même si des travaux ont déjà été réalisés, je pense notamment à un comité de contentieux mis en place par l'agence comptable.

La logique est de monter en précision sur les outils de contrôle interne. L'ensemble des outils demandés par le ministère existe, mais nous allons les préciser dans une logique d'amélioration continue, notamment la cartographie des processus et une documentation plus performante sur les procédures, sachant que la réglementation a beaucoup changé avec la GBCP.

Le contrôle interne comptable a progressé, nous sommes audités depuis cinq exercices désormais, et la progression a été valorisée. C'est quelque chose sur lequel nous avons beaucoup travaillé mais la notion du contrôle interne budgétaire est nouvelle. Nous avons déjà un budget et un certain nombre d'éléments de contrôle, mais l'idée est de monter en qualité de prévision dans le cadre de la GBCP, et pour aller vers un éclairage plus important au regard des enjeux financiers qui pèsent sur l'école. Nous allons essayer d'axer les travaux sur cet aspect cette année.

Un dernier mot sur un enjeu particulier de réglementation : la dématérialisation. Nous allons, comme l'ensemble des structures publiques, vers davantage de dématérialisation avec des obligations réglementaires à la clef. Le sujet va nous obliger cette année à aller davantage dans les procédures, à revoir un certain nombre de processus, cela fera l'objet de travaux de maîtrise des risques en 2017.

M. DEBEAUPUIS.- Merci beaucoup pour cette présentation très claire. Si personne n'a de question particulière, nous passons au point suivant puisqu'il s'agissait d'une information. (*// n'y en a pas.*)

7. PRESENTATION DU SCHEMA DIRECTEUR PLURIANNUEL DU HANDICAP

Mme SOURDAINE.- Je suis responsable hygiène et sécurité de l'EHESP et vais vous présenter la politique handicap et le schéma directeur qui en découle, avec ses actions et indicateurs.

Un groupe de travail a été mis en place dans le cadre du plan d'efficacité et d'amélioration de la performance par moi-même et Marie-Renée Guével, maître de conférences spécialisée dans le domaine du handicap au sein du département SHS, qui n'a pu être présente aujourd'hui. Nous avons émis plusieurs propositions, celle retenue est que la politique handicap devait être portée par la DE et la DRH et qu'il fallait nommer deux référents handicap au sein de l'école. Il faut savoir que la politique handicap est en lien avec le programme d'ouverture à la diversité présenté l'année dernière.

Ce schéma directeur a été présenté au CF le 10 février et a reçu un avis favorable à l'unanimité, il l'est aujourd'hui au Conseil d'Administration, avec l'obligation réglementaire de l'Enseignement supérieur sur le schéma directeur pour mai 2017. Nous avons mis en concomitance le schéma directeur avec le COP 2018. Nos indicateurs sont concordants et nous en ferons un bilan à fin 2018.

Nous avons une augmentation constante du nombre d'agents reconnus travailleurs handicapés, soit 19 à l'heure actuelle (4,41 % de l'effectif). Nous n'atteignons pas les 6 % mais sommes situés bien au-dessus du niveau national de 3,25 %. On note une diminution de la contribution au FIPHFP en raison de l'augmentation du nombre d'agents RQTH mais aussi d'une modification de la note de calcul de cette contribution.

S'agissant du remboursement des aménagements de postes au FIPHFP, nous avons eu une subvention exceptionnelle en 2013. Mais depuis, nous demandons des subventions pour des aménagements de postes pour des personnels et des élèves et étudiants. Chaque année, nous accueillons de 5 à 10 élèves étudiants qui ont besoin de mesures d'accompagnement. Par exemple, nous avons accueilli l'année passée un élève non-voyant, depuis sa prise en charge à la gare, jusqu'à son accompagnant dans sa chambre et dans l'organisation pour suivre ses cours. Un autre étudiant à mobilité réduite avait besoin d'un fauteuil roulant à temps partiel et nous nous sommes organisés en conséquence. Nous avons aussi fait changer un appareil auditif pour un élève.

Depuis 2016, nous avons bénéficié d'une réhabilitation importante de nos locaux et en avons profité pour nous mettre en conformité, tant sur le plan de la sécurité que d'une accessibilité complète, ce qui est assez rare pour une grande école. Nous avons juste eu une remarque

sur un garde-corps, mais le devis est en cours. Nous sommes donc conformes sur nos bâtiments.

Pour les réhabilitations, nous avons fait appel à nos anciens élèves qui présentaient différents types de handicaps (non-voyant, malvoyant, usage de fauteuil de roulant, de cannes anglaises) et nous ont fait part de leurs difficultés sur les bâtiments anciens. Nous avons aussi proposé notre projet à une association qui regroupe les différentes familles de handicaps pour être sûr de bien répondre à tous les besoins, tant au niveau de la sécurité que de l'accessibilité.

Villermé n'est pas accessible, mais nous n'en sommes pas propriétaire et ne pouvons y faire des travaux de mise conformité. En revanche, Condorcet a une accessibilité complète, avec six chambres adaptées au handicap moteur et 24 au handicap sensoriel. Par exemple, nous avons installé des alarmes flash dans les chambres et les salles de bain, des interrupteurs visuellement contrastés, des voilages mécanisés, etc. Nous avons fait une étude très poussée sur les mobiliers.

Nous avons une rubrique Intranet dédiée au handicap pour les personnels, et bien évidemment des sujets de recherche sont portés par l'EHESP, tant sur la structure MSH que par des contrats de recherche CNSA et un programme de recherche en partenariat avec le FIPHFP.

Voici pour les actions déjà réalisées, sachant que les axes d'amélioration sont décrits dans le schéma directeur.

La politique handicap à l'EHESP vise bien évidemment à respecter la législation mais aussi à défendre les valeurs de l'école dans un souci d'exemplarité. Pour cela, nous souhaitons la meilleure intégration possible pour nos apprenants, le maintien de l'emploi de nos personnels, mettre en valeur et faire connaître nos actions. Plus nous mettrons en conformité nos bâtiments et rendrons accessibles nos formations, plus nous pourrons accueillir du public présentant des handicaps. Ce sont des valeurs que nous voulons transmettre à nos apprenants.

Cette politique est coportée par la direction des études et la direction des ressources humaines. Le comité de pilotage en assure la cohérence, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation. L'opérationnalité étant assurée par les deux référents DE et DRH. Si l'on est un personnel en situation de handicap, on prendra contact avec le responsable handicap DRH, si l'on est étudiant ou élève, ou intervenant pédagogique, on fera appel au référent DE. Ce sont eux qui prendront contact avec les services supports, par exemple pour avoir un ordinateur portable avec un logiciel spécifique.

D'autres acteurs clés sont le médecin du travail, le CHSCT. Le référent DE ou DRH fera également des entretiens réguliers avec nos demandeurs pour discuter des mesures compensatoires à mettre en place. Il faut savoir que nous avons déjà un référent handicap DRH et une documentation mise en place. Nous souhaitons faire la même chose pour la direction des études.

Concernant l'articulation des deux référents, les points positifs sont :

- une proximité des publics et la compréhension des problématiques, les besoins diffèrent si l'on est un personnel ou un apprenant ;
- une politique handicap menée conjointement entre les deux référents ;
- une continuité de service.

Il reste des points de vigilance. La référente handicap étant récemment partie, une nouvelle vient d'arriver à la DRH. Par ailleurs, nous n'avons pas encore identifié de poste à la DE, et il faudra mettre en place des formations et une communication, et une coordination entre ces référents.

Le schéma directeur pluriannuel du handicap est la déclinaison de la politique handicap avec des actions à mettre en œuvre, des dates prévisionnelles et des indicateurs de suivi. Dès la nomination du coporteur de la DE, ces indicateurs seront affinés (financiers, humains, valeurs cibles...) Nous avons sept domaines d'action sur les volets : apprenants, RH, recherche, accessibilité, formation, communication, achats réservés. Tous ces volets ne visent pas à mettre en valeur les actions déjà mises en place mais celles restant à entreprendre.

Les objectifs sont de : construire une politique cohérente, transversale, recouvrant tous ces domaines ; favoriser le parcours de réussite de nos étudiants ; attirer de nouveaux usagers ; améliorer le taux d'emploi dans l'objectif de promouvoir la politique handicap auprès de nos personnels et apprenants.

Je suis disponible pour répondre à vos questions.

M. COURAUD.- J'aimerais saluer l'effort réalisé par l'école dans ce domaine et féliciter les acteurs. Nous avons eu pour seul document l'échéancier du schéma directeur, un peu abstrait et technocratique, mais ce que vous avez présenté est tout à fait remarquable par rapport à la moyenne des efforts faits dans les établissements d'enseignement supérieur. Félicitations.

M. LAMBERT.- C'est effectivement la moindre des choses qu'une école de santé publique fasse des efforts vis-à-vis du handicap, ce qui est réalisé n'en demeure pas moins tout à fait louable. Non seulement l'école a mis en place des actions et des procédures pour respecter la réglementation, mais en plus elle les affirme comme des valeurs. Ce n'est pas neutre et j'y suis extrêmement sensible.

Par ailleurs, je pense que vous avez peut-être un peu plus de travailleurs handicapés ; dans les hôpitaux, beaucoup de travailleurs refusent de faire reconnaître leur handicap, ne font pas de démarche Cotorep, et sont donc hors statistiques.

Mme SOURDAINE.- Bien sûr, nous avons certainement d'autres personnels dans ce cas. Mais avec la communication et la formation auprès de nos intervenants et personnels, nous pensons qu'ils vont peut-être voir l'intérêt de se déclarer pour aménager leur poste.

M. DEBEAUPUIS.- En tout cas, une dynamique est enclenchée pour le faire savoir plus largement.

M. LERAT.- Il est intéressant de souligner un point par rapport au plan qui vient de nous être présenté. On a souvent tendance à s'autoflageller, à se dire que l'on fonctionne en tuyaux d'orgue, mais sur la question du handicap, les ressources en matière de recherche, de pédagogie, sont toutes mobilisées. On crée là quelque chose qui a du sens. On pourrait sans doute faire encore plus et mieux, mais lorsqu'on regarde ce qu'il se passe chez les voisins, on se dit que l'EHESP n'est pas si mal que cela.

Mme LEBLANC.- Je rejoins ce qu'a été dit. Toutefois, je m'interroge concernant les élèves susceptibles d'être suivis, du moins pour lesquels le référent de la DE peut intervenir. Je me demandais s'il était prévu un accompagnement dans la prise de poste ou si, à terme, le sujet se posera

Mme SOURDAINE.- En fait, nous souhaitons même faire une cartographie des stages où l'établissement est accessible, tant au niveau moteur que sensoriel, pour faciliter l'intégration. Dernièrement, l'une de nos élèves a rencontré des difficultés et il a été très compliqué de venir en appui au dernier moment. L'objectif de cette politique est de travailler en amont toutes les mesures compensatoires pour éviter les difficultés, non seulement pour le stage mais aussi pour la prise de poste.

M. MESURÉ.- Je voudrais m'associer aux félicitations pour cette présentation très claire, et tout ce qui a été dit sur les valeurs de l'école en matière de handicap auxquelles j'adhère.

Je reste tout de même un peu sur une faim qui serait la nécessité de le faire savoir. Compte tenu du rôle que nous jouons à Rennes, peut-être serait-il possible d'organiser une journée du handicap. C'est un besoin criant pour l'ensemble des activités de notre pays. Vous êtes très

en pointe et c'est heureux pour vous, mais c'est malheureux pour les autres organisations. On est donc en droit, devant l'exemplarité et après avoir vu ce que vous faites, d'essayer de le faire savoir.

Mme ROUSSEL.- Je voudrais remercier également Nathalie et Marie-Renée. Mais travaillant un peu sur les questions de handicap, mon rôle est forcément de jouer la mouche du coche et de pointer ce qui ne va pas. Effectivement, en matière de handicap, il faut garder l'idée que l'on n'en fait jamais assez.

À chaque décision prise dans l'école, il faudrait chercher systématiquement quelles sont les conséquences pour des personnes en situation de handicap. Je pose souvent la question de la restauration, car pour les étudiants non-voyants ou à mobilité réduite qui logent à l'école, aller dîner à l'extérieur le soir est beaucoup plus compliqué. Or, c'est un mécanisme que nous n'avons pas encore. De même pour ce qui concerne les heures de formation sur le handicap qui ont disparu pour les directeurs d'hôpital. Je comprends que les gestionnaires d'hôpitaux se préoccupent davantage de la constitution d'un budget et considèrent qu'ils connaissent déjà la politique du handicap.

Tout ce qui a été fait, en particulier en matière d'accessibilité physique, est extrêmement utile. Mais il ne faut pas perdre de vue que, bien souvent, on ne pense pas que des actions peuvent avoir un lien avec des situations de handicap, et on risque de défaire ce que l'on a fait. Il ne faut pas trop de se féliciter car on risque sinon d'oublier ce point. Je pense donc que c'est un effort à mener en permanence.

M. MESURÉ.- Mme Tomé-Gertheinrichs m'indique qu'il existe une journée mondiale du handicap, organisée cette année le 3 décembre. Cela pourrait être une occasion. Je suis d'accord, cela ne consiste pas à dire que nous sommes les meilleurs, mais il s'agit de montrer que la sensibilisation et les valeurs de l'école peuvent être bénéficiaires à d'autres. Mais nous avons sûrement encore beaucoup de choses à faire.

Mme QUIOT.- Je voulais vous remercier pour les compléments apportés en séance par rapport à des remarques que j'avais faites sur le document présenté qui, à mon sens, est encore insuffisant puisqu'il est qualifié de document de travail et date de plusieurs mois. Je suis donc un peu surprise sur la forme.

Sur le fond, je rejoins ce qui a été dit en tant que représentante du ministère de la Santé ; on a tendance à en vouloir toujours plus autour du handicap. L'EHESP est un peu la fille aînée du ministère sur ce plan, a beaucoup d'entrées, de consanguinité qui l'amènent à avoir un haut niveau de qualité et d'exigence. C'est en bonne voie et je le salue. Vous avez dit que les objectifs, les valeurs cibles, le travail sur les indicateurs, ce qui nous intéresse au titre de la méthodologie, seraient faits lorsque le référent DE arriverait.

Je me pose donc la question de la fragilité de cette politique annoncée qui repose sur la présence ou l'absence d'un agent. Pouvez-vous me préciser ce que vous vouliez dire.

Mme SOURDAINE.- En fait, ce n'est pas le référent DE mais le directeur des études lui-même qui porte la politique avec la DRH.

Mme de LAROCHELAMBERT.- Pour compléter le point ; jusqu'à présent, nous n'avons qu'un référent au sein de l'école positionné au niveau de la DRH. Grâce aux travaux menés en 2016 sur le sujet, nous avons conclu qu'il serait important d'avoir un référent DRH et un référent Direction des études, ne serait-ce que pour avoir une permanence de la fonction au sein de l'école.

Vous pointez là une de ses faiblesses, c'est-à-dire son dimensionnement et ses effectifs. Pour beaucoup de secteurs, y compris le handicap, avoir un référent, un professionnel, pose des difficultés lorsqu'il s'en va. Le recrutement d'un DE était très important et, dans la foulée, cette fonction préfigurerait dans la fiche de poste de l'adjoint.

Mme LEBLANC.- Il est important que ce soit une vigilance de chaque instant et partagée par tous. Cela commence notamment par s'assurer dans les enseignements de l'usage

systématique de micro et de PowerPoint de dimension suffisante pour un certain nombre de collègues. D'expérience, il n'est pas toujours facile aux personnes concernées de suivre de façon satisfaisante l'ensemble des enseignements.

M. CHAMBAUD.- Je profite de ce moment pour remercier aussi tous celles et ceux qui ont participé à cet exercice collectif, nécessaire et exemplaire pour l'EHESP. C'est un processus qui devra être revu régulièrement. Le fait de dire que l'on n'est pas parfait, qu'il faut encore des ajustements, que des évolutions positives restent à faire, est une évidence. Nous savons très bien aussi que, de manière globale, la France n'est pas dans le peloton de tête européen sur le sujet. La mise en place d'un processus tel qu'il a été proposé est un élément majeur.

Deuxième point sur lequel je voudrais insister ; le document ne rend sans doute pas justice à tout ce qui a été réalisé, le chemin parcouru apparaît en filigrane mais on regarde surtout ce qu'il reste à faire.

Troisièmement, dans le milieu des écoles de service public, on voit bien que cette préoccupation est partagée. Cela ne se fait peut-être pas de façon aussi complète que chez nous car, très souvent, il manque ce lien entre les agents et un nombre suffisant d'enseignants-chercheurs travaillant sur le sujet. J'observe avec une certaine satisfaction que nous avons cette capacité et la chance de faire le lien entre les deux.

A l'inverse, je le dis aussi avec une certaine fierté, dans le monde de l'enseignement supérieur, notamment des universités, un chemin considérable reste à faire. Je prendrai bien au bond la proposition de M. Mesuré, non pas pour dire que nous sommes extraordinaires mais que dans tout ce qui tourne autour de la formation et de l'éducation, dans les grandes écoles de service public ou académiques, c'est peut-être aussi notre rôle de sensibiliser sur l'importance de ce type de projet.

C'est plutôt dans cette optique que je préférerais le proposer. Encore une fois, il ne s'agit pas de dire que nous sommes les meilleurs mais qu'un processus doit être mis en place, avec bien entendu toutes les limites que vous avez listées sur lesquelles je ne reviens pas.

M. DEBEAUPUIS.- Nous sommes tous d'accord ce point, à savoir une dynamique interne et externe à valoriser par voie de sensibilisation et de communication.

Les deux documents, le plan et son annexe, sont soumis à votre approbation.

☒ Vote à main levée sur la délibération n°06/2017 : Unanimité.

Merci, nous repassons la parole à Laurent Chambaud pour le point de la mise œuvre du COP.

Départ de Mme Sourdain et M. Arcos.

8. PRESENTATION D'UN POINT D'ETAPE DE MISE EN ŒUVRE DU CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE PERFORMANCE 2014-2018 ; BILAN A MI-PARCOURS

M. CHAMBAUD.- Je vais être assez rapide sur le rappel des grandes orientations et thématiques prioritaires du COP. Les deux grandes orientations transversales sont :

- d'être une force de proposition, un lieu de débat pour accompagner l'évolution de notre système de santé. Cela doit être présent dans l'ensemble de ce que nous faisons à l'école ;
- de mieux comprendre et participer à la lutte contre les inégalités sociales et territoriales de santé.

Nous avons organisé les forces de l'école en enseignement et recherche sur les cinq thématiques que vous connaissez déjà, je n'y reviens pas.

Le contrat d'objectifs et de performance est structuré en 4 enjeux majeurs, 10 objectifs opérationnels sur lesquels je vais me concentrer.

➤ ***Un Grand établissement d'enseignement supérieur, de recherche et de service public à fort ancrage professionnel***

Nous avons délimité trois objectifs : cohérence de l'offre globale de formation autour des 5 thématiques prioritaires ; développement et restructuration de la recherche autour de ces 5 thématiques ; développement et structuration de l'expertise à l'école.

- *Mettre en cohérence l'ensemble des formations offertes au regard des cinq thématiques stratégiques de l'école*

Sans reprendre l'exhaustivité de ce qui figure dans vos documents, je vais reprendre quelques points majeurs de ce que nous avons fait jusqu'à présent pour cette offre de formation.

Nous avons adapté et révisé l'ensemble des référentiels de formations statutaires de la fonction publique, qu'elles soient hospitalières ou d'État. Nous l'avons fait dans des cadres chaque fois particuliers ; chaque formation a été revue. Peut-être y a-t-il là un objectif pour nous de voir la cohérence globale de l'ensemble de ces révisions. Quoi qu'il en soit, cette volonté de revoir les référentiels de formation pour les formations professionnelles fonction publique État et fonction publique hospitalière était pour nous une priorité.

De la même manière sur la formation académique, nous avons la volonté de réviser l'ensemble des masters, mastères et diplômes d'établissement. Je cite simplement un élément que nous devons faire pour les masters dans le cadre des révisions périodiques. Nous sommes en train de finaliser un enjeu majeur pour nous avec Rennes 1, que nous n'avons pu présenter ce matin. Il s'agit de stabiliser une mention de santé publique sur le site rennais en co-accréditation de Rennes 1. C'est important à mentionner car, en France, nous serons avec Bordeaux les deux seuls endroits qui offrent vraiment une palette conséquente au travers de cette mention. Il existe des masters de santé publique en France, mais il s'agit de concentrer à Bordeaux et Rennes cette capacité d'avoir une offre de formation aussi diverse à l'intérieur de ce master.

Les diplômes d'établissements sont aussi un sujet car ils nous permettent de développer des problématiques particulières sur lesquelles nous n'étions pas présents. Je pense notamment à deux DE, l'un sur la coordination dans les territoires de proximité (amorcé par le diplôme sur les pilotes des MAIA), l'autre qui permet de commencer à travailler la notion d'ambulatoire, notamment des maisons de santé pluridisciplinaires.

Sur les nouvelles organisations pédagogiques, il est fondamental pour nous d'avoir pu organiser depuis le 1^{er} janvier un transfert des filières de formation professionnelle vers les départements pour permettre une irrigation très forte des formations professionnelles et formations universitaires tout en gardant leurs spécificités respectives.

Par ailleurs, notre première rentrée commune en janvier 2017 est un acquis très important pour nous. Je ne m'étends pas plus, nous en avons déjà parlé.

Sur la formation continue, il est important de retenir que nous avons toujours un nombre considérable de stagiaires. Pour vous donner un niveau de comparaison ; dans le cadre de l'Université Paris Sorbonne Cité, les deux établissements qui se démarquent fortement en termes d'offre de formation continue est Sciences Po et nous. C'est aussi pour nous une source importante de recettes.

- *Mieux structurer la recherche autour des thématiques prioritaires*

Pour moi, l'élément majeur est que nous avons maintenant une offre cohérente entre les départements à l'école et les structures de recherche. Les quatre départements d'enseignement et de recherche sont désormais adossées sur quatre structures de recherche (UMR ou EA). C'est aussi un élément majeur en termes de cohérence et de développement

pour la recherche. Je ne parle pas du nombre de chaires que nous avons mises en place, des évolutions du nombre d'enseignants-chercheurs.

J'insiste aussi sur quelque chose que nous souhaitons mettre en exergue pour la deuxième partie de notre COP. On sent bien que le sujet de la « santé urbaine » est présent dans tous les pays, et il est important pour nous d'être présent sur ce terrain. C'est dans cet esprit que nous sommes en train d'essayer de développer le programme ESSOR « URBASET », qui nous permet de faire ressortir en interne un projet commun à l'école.

- *Développer et structurer l'expertise à l'EHESP*

Je n'ai pas parlé sciemment du troisième objectif qui est le développement de l'expertise car c'est un sujet sur lequel nous n'avons pas suffisamment progressé. Cela reste pour nous un objet sur lequel nous devons développer ce qui figurait dans le COP.

- ***Une école légitimée et reconnue au sein de partenariats locaux, nationaux et internationaux***

Ce deuxième enjeu majeur recouvre aussi trois objectifs : consolider le rôle d'animation de réseau ; une école ouverte sur l'Europe et à l'international ; l'intégration dans les deux Comue.

- *Consolider et préciser son rôle d'animation de réseau*

Sur le premier enjeu, j'oserai dire que nous n'avons pas eu trop de mal car l'école est déjà perçue comme une structure d'animation ; son caractère unique, national, la positionne d'emblée dans ce rôle. Encore faut-il que nous soyons légitimés pour le faire. À mon sens, des éléments de la première phase du COP nous amènent de façon plus positive à être reconnus dans ce rôle d'animation de réseau. Le premier est le réseau des écoles de service public (RESP) dont on a demandé à l'école d'assurer la présidence l'année dernière. On voit bien que c'est un sujet important, y compris pour les autres écoles car nous apportons des éléments qui n'existent pas ailleurs. Je ne peux pas retenir un certain satisfecit de voir prôner, dans les réflexions autour de l'évolution de l'ENA, le modèle de l'EHESP.

Nous avons aussi des partenariats stratégiques avec de nombreuses institutions. Il est pour nous fondamental que nous soyons à l'intersection de tous ces réseaux. Je pense que c'est vraiment une réussite de pouvoir le faire et de voir avec chacune de ces structures, qui sont très demandeuses de partenariat avec nous, comment nous pouvons faire.

Je voudrais aussi mettre l'accent sur ce que nous faisons avec la CNSA. Nous avons un partenariat pour des chaires de recherche qui posaient un certain nombre de questions, d'autant qu'elles n'appartenaient pas à l'école qui les gérait pour d'autres. Nous avons transformé cela en un partenariat beaucoup plus opérationnel, avec des financements conséquents de la CNSA pour nous permettre de développer notre coopération. C'est vraiment très positif.

Nous pourrions avoir des éléments de cet ordre avec toutes les structures listées, soit des structures professionnelles, soit des agences, soit des universités. J'ai intégré l'ISPED car nous avons toutes deux des partenariats relativement forts. C'est grâce à cela que la dynamique de santé publique émerge en France et est reconnue à l'international.

J'ai également indiqué la création de l'institut pour la démocratie en santé (IPDS). Cela a aussi été un partenariat avec, dès le départ, une modalité de travail entre la Fédération hospitalière de France (FHF) et le collectif interassociatif sur la santé (CISS), d'ailleurs en cours de modification. Mais c'est aussi le signe d'une reconnaissance du rôle de l'école dans ce domaine particulier de la santé.

Le dernier point est un élément que vous connaissez puisque nous en parlons régulièrement : l'animation du réseau doctoral en santé publique, qui permet de positionner l'école par rapport à l'enseignement supérieur et la recherche. Dans ce cadre, nous avons demandé la co-accréditation de l'école à toutes les écoles doctorales partenaires.

• *Faire de l'EHESP une école ouverte sur l'Europe et à l'international*

Ici, je ne peux que féliciter les équipes qui ont participé non pas à deux mais trois programmes Erasmus+. D'abord, le programme Europubhealth a été reconduit dans un contexte très concurrentiel, c'est notre carte de visite au niveau européen. Nous participons aussi au projet LASALUS avec des partenaires d'Amérique latine, dont l'objectif est de faire de l'innovation pédagogique dans le domaine du management en santé. Ensuite, nous avons le programme PARTICIPATIC sur le développement des compétences des acteurs de l'inclusion sociale, notamment dans le domaine du handicap. L'école est donc fortement présente sur trois programmes européens.

Nous avons parlé de notre participation à l'ASPHER. En outre, nous avons été la première école de l'Union européenne à être accréditée par l'organisme européen en santé publique (APHEA).

Nous faisons un focus sur la consolidation du master de santé publique MPH. C'est pour nous un élément majeur de reconnaissance internationale car ce master est fortement demandé par des candidats venant des cinq continents.

Nous avons aussi des réseaux de coopération internationale très importants et développés. J'ai indiqué deux niveaux. D'abord, avec les acteurs français de la coopération internationale : Expertise France, AFD, FHF, APHP... avec qui nous essayons de travailler le plus en concertation possible.

Mais on ne peut pas non plus être partout, au risque sinon de mal faire. Nous avons donc essayé de voir quels sont les endroits où il est important pour l'école d'être présente. Vous avez ici des coopérations avec des pays qui ont des systèmes de santé proches du nôtre, du même niveau de développement (Etats-Unis, Canada), mais aussi les secteurs sur lesquels il faut être présent au niveau international (Brésil, Liban, Maghreb). Ainsi, nous réinvestissons l'Afrique subsaharienne depuis deux ou trois ans. C'est aussi un élément majeur de la politique de l'école au niveau international.

• *Jouer un rôle actif dans les deux communautés d'universités et d'établissements (ComUE), renforcer les synergies avec ces partenaires et conforter les implantations de l'École*

Nous sommes dans un processus avec l'USPC, reconnue pour son excellence scientifique, pour essayer de reconquérir l'Idex. Je ne reviens pas sur la dynamique actuelle. Outre la reconnaissance que cela nous donne, elle nous a aidés opérationnellement en finançant des chaires, en apportant des ressources supplémentaires, je pense à PERL sur les langues. Elle nous a permis de développer des programmes interdisciplinaires, de financer notre MOOC, et continue à nous aider sur les mobilités internationales. C'est véritablement pour nous un élément majeur, la place de l'école y étant tout à fait reconnue. Le défi est ce qu'il va se passer après cet échec de l'Idex.

L'Université Bretagne Loire est un sujet de forte interrogation avec, d'un côté, la dynamique de l'UBL et notre partenariat important y compris avec la métropole rennaise et, de l'autre, les conséquences loin d'être négligeables du récent résultat des I-Site.

➤ ***Une école tournée vers l'innovation et l'optimisation de son fonctionnement***

Les deux grands objectifs sont : une école innovante, numérique et attractive ; l'adaptation au développement de l'aide au pilotage et au suivi des activités.

Sur l'école innovante, numérique et attractive, nous avons mis en place le centre d'appui à la pédagogie (CApP) qui est un élément important. Nous sommes une petite école et cela repose sur peu de personnes, mais c'est tout de même un travail important qui permet aussi d'être reconnu, y compris par d'autres structures plus grosses pour notre inventivité et flexibilité.

Le MOOC a compté plus de 8 000 inscrits. Notre taux de suivi complet (plus de 10 %) est bien supérieur à la moyenne (5 %). Nous ne l'avons pas reconduit car le modèle économique du MOOC n'existe pas, cela se fait donc à perte. De grosses universités peuvent se le permettre, mais nous ne le pouvons pas.

Par ailleurs, nous sommes en train de revoir tous les espaces et équipements pédagogiques et de définir des « tiers lieux » sur les campus de Rennes et à Paris.

Autre point important, l'école en tant qu'actionnaire unique de la SASU est liée aux Presses de l'EHESP par convention. C'est l'une des rares maisons d'édition universitaire qui ne soit pas en déficit et même en bénéfice. C'est un élément majeur qu'il faut conforter.

• *Adapter l'organisation de l'École à ses missions et au cadre financier contraint, et développer l'aide au pilotage et au suivi des activités*

Nous produisons un gros travail collectif pour clarifier la gouvernance de l'école. Nous mettons en place le plan pluriannuel d'efficience et d'amélioration de la performance. Ce n'est pas toujours simple, mais cela nous permet d'absorber les évolutions, y compris en termes de recettes. Sachant qu'à un moment donné, nous ne pourrions pas aller plus loin en matière d'économies.

Tous ces éléments d'adaptation de l'organisation ne pourront véritablement se stabiliser et se pérenniser que si nous sécurisons le modèle économique de l'école. Nous n'avons pas réussi à le faire entre l'année dernière et le début de cette année, mais ce n'est pas une raison pour abandonner. Il nous faut absolument trouver des éléments de pérennité dans le modèle économique de l'école.

➤ **Une école soucieuse de la diversité, de la promotion et de la qualité de vie de sa communauté**

Les deux objectifs portent sur la vie de campus et le projet social.

Sur la vie de campus ; c'est un élément qui peut sembler anecdotique mais qui montre que l'école participe aux aspects de développement durable : nous avons obtenu une labellisation « développement durable » par Rennes Métropole (pas encore à la Plaine-Saint-Denis) grâce aux efforts menés par un collectif à l'école, soutenu par le CHSCT.

Par ailleurs, un autre élément important est que nous n'avons pas un bureau des élèves ou un bureau des étudiants, mais un « B2E », un bureau des élèves et des étudiants, avec une convention de partenariat et une charte, ce qui appuie la particularité de cette école.

Nous sommes aussi en train d'essayer de rationaliser la politique d'hébergement à Rennes, c'est assez complexe étant donné l'état d'un certain nombre de bâtiments. Nous avons fermé Le Gorgeu, et Villermé n'est pas dans une forme excellente. Par ailleurs, c'est dans un espace de forte tension à Rennes sur le logement étudiant. Nous avons au moins mis en place des éléments de rationalisation de cet hébergement, mais dans un contexte tendu notamment sur le campus de Villejean.

L'école a choisi depuis longtemps une dualité Rennes-Paris, ce qui semble nécessaire mais est toujours complexe, notamment pour la communauté étudiante et professionnelle, y compris pour l'organisation de l'école et des agents. Je pense que la situation ne sera jamais idéale, mais c'est à nous d'essayer de trouver les meilleures modalités pour continuer d'être basé à Rennes avec cette antenne à Paris.

Sur le projet social fédérateur, nous sommes heureux d'avoir signé une charte du dialogue social avec l'ensemble des organisations syndicales en mai dernier. C'est un élément important qui nous lie. Nous avons aussi mis en place un dispositif de prévention des risques psychosociaux, et expérimentons le télétravail. Un travail est également en cours sur la prévention du harcèlement.

Enfin, nous travaillons à la mise en place d'une commission de concertation pour les fins de contrats des enseignants-chercheurs (statut contractuel) pour avoir dispositif clair sur le sujet en cas de litige.

Il faut aussi souligner que le COP porte des objets auxquels nous ne répondons pas. C'est par exemple l'arrêt de coopérations, que nous avons assumé, la fermeture du département des sciences infirmières et paramédicales (DSIP), la fin progressive de la cotutelle pour une UMR (UMR 190 – EPV) qui s'occupe de façon beaucoup plus spécifique des pathologies virales à Marseille. Par ailleurs, cela signifie également que nous essayons le plus possible d'améliorer la performance interne pour donner la priorité aux missions d'enseignement, de recherche et d'expertise.

En conclusion, le bilan à mi-parcours illustré par ce tableau présente de nombreuses réalisations mais qui doivent être commentées chaque fois, avec un certain nombre d'éléments en cours que nous devons poursuivre sur les deux dernières années de ce COP.

Je voudrais insister sur deux sujets que nous n'avons pas encore traités et qui me semblent fondamentaux :

- Quelle politique éthique pour l'école ? Mettons-nous en place un comité d'éthique et, si oui, de quelle manière ? C'est un élément majeur dans tous les établissements d'enseignement supérieur, ça l'est d'autant plus dans une école de santé publique.
- La structuration de la mission expertise qui est assez forte à l'école, c'est-à-dire que veut dire expertise pour nous, comment la développer, la mettre en relation et en balance avec la formation et la recherche ?

À notre sens, l'état d'avancement et de mise en œuvre du COP est satisfaisant. Il faut maintenir les efforts pour honorer les engagements contractuels, ce qui implique de connaître, en regard, quelles sont les attentes des tutelles sur cet état d'avancement et ce qu'il reste à faire, avec y compris peut-être un soutien de leur part.

Merci de votre attention.

M. DEBEAUPUIS.- Merci, monsieur le directeur, pour cette présentation à la fois stratégique et dynamique qui montre bien l'ampleur des transformations que vous avez conduites, leur intensité, et ce qu'il reste à faire.

C'est la première fois que vous faites un bilan du COP sous une forme aussi documentée, à mi-parcours relativement avancé. J'ai envie de vous demander quelle sera la suite, mais cela fait justement partie du débat. Y a-t-il des réactions à cette présentation ?

Mme GINISTY.- Je voudrais souligner la chance que nous avons à l'EHESP de pouvoir bénéficier de la vie de campus avec des logements disponibles et des espaces verts. Il faudrait porter l'attention sur les conditions de vie sur le campus qui tendent à se dégrader, notamment avec la fermeture de la restauration le soir. J'espère que les projets en cours sur la restructuration des résidences Villermé et Le Gorgeu et la création du forum pourront être menés à bien, malgré les contraintes financières. On a beaucoup parlé d'interfiliarité avec le choix de la directrice des études, et je pense que la vie sur le campus favorise cette interfiliarité. J'espère qu'elle pourra être conservée et que les conditions de vie sur le campus pourront être maintenues.

Mme TOMÉ-GERTHEINRICH.- D'abord, je voudrais dire que c'est un travail extrêmement intéressant. Cette mise en perspective du chemin que l'école a poursuivi et la place importante qu'elle occupe, notamment au regard d'autres établissements d'enseignement supérieur, est vraiment très intéressante. Si intéressante que je me pose une question ; comment l'école, munie de ses compétences de plus en plus riches, de cette capacité à regarder plus large et plus loin, est-elle mobilisée comme contributrice aux politiques publiques ? D'une certaine manière, progresser encore, et il y a fort à faire, et ne pas être utile à la décision publique est presque faire injure au potentiel de l'école.

M. CHAMBAUD.- Sur le premier point, nous souhaitons effectivement que cette vie du campus continue. Les conditions qui ont été rappelées et ce que vous dites font aussi référence à la façon dont on traitera le schéma pluriannuel immobilier, avec les éléments financiers que cela implique. Le fait, par exemple, de raser l'ancien bâtiment de laboratoire et d'y mettre un petit « forum » participe de cet esprit, sachant qu'il ne coûte pas très cher mais représente tout de même une certaine dépense.

Sur le 2nd point évoqué par Mme Tomé, nous essayons de faire ce que nous pouvons. Il y a, à la fois, l'action individuelle de chacun des enseignants-chercheurs ou enseignants de l'école qui, de plus en plus, intervient dans les débats publics. Je pense que c'est le rôle aussi de l'école de favoriser cela. Des gens ont des expertises reconnues dans différents domaines et interviennent à titre individuel.

Sur un certain nombre de points, il est important d'intervenir. Je prends l'exemple des groupements hospitaliers de territoire sur lesquels il s'agit de voir ce que l'école peut faire sur le sujet, mais aussi d'aller plus loin sur leur rôle dans l'évolution de notre système de santé. Je pense que l'école peut travailler ces points, notamment au travers de forums. Nous avons aussi participé à la réflexion sur l'évolution du métier de directeur de soins en lien avec l'association française des directeurs de soins.

Pour aller au bout de ce que vous dites ; je pense que nous n'en faisons pas assez et ne sommes pas assez repérés. Très souvent, dans un certain nombre de débats ou de sujets, on ne pense pas à l'école, et lorsque nous signalons pouvoir intervenir, l'écho ne porte pas assez. Par exemple, j'ai proposé voici plus d'un an à la tutelle Santé que l'école abrite le débat de l'époque sur la vaccination, cela n'a été retenu.

Je trouve dommage qu'une structure comme l'école, qui réunit les aspects universitaires et opérationnels, ne puisse abriter un débat de ce type, et de manière générale ne soit pas suffisamment sollicitée pour des débats de société, qu'ils portent sur la santé publique de manière générale ou sur l'évolution et l'organisation notre système de santé.

J'espère que la chaire toute nouvelle sur la prospective dans le système de santé sera utilisée pour fournir un certain nombre de connaissances dans ce domaine et être un lieu de débat. Nous avons par exemple un séminaire des cadres dirigeants qui traite ces sujets. Je pense que nous sommes au moins du même niveau que d'autres grosses structures, comme Science Po. D'ailleurs, peut-être pourrions-nous le faire ensemble un jour ?

Quoi qu'il en soit, nous avons cette capacité sur de grands sujets, que ce soit sur les aspects de management du système de santé, d'environnement et santé, de prévention et de promotion de la santé. L'école a tout à fait les moyens de conduire des débats sur les cinq priorités affichées. Il est vrai que sur ce point, vis-à-vis de l'orientation générale donnée, je pense très sincèrement que l'on pourrait faire mieux.

Départ de Mme Ginisty.

M. LERAT.- Pour poursuivre le débat et la question soulevée par Mme Tomé-Gertheinrichs, il est vrai que nous nous posons tous des questions sur la structuration de la mission expertise à l'école.

Nous produisons actuellement un rapport d'auto-évaluation pour la venue de l'HCERES, et l'angle d'analyse choisi nous a permis de voir que tout ce que nous produisons en matière de formation et de recherche est mobilisé par la suite dans le cadre d'une expertise. Comme le dit notre directeur, nous faisons beaucoup de choses à l'école mais notre faiblesse est de ne pas le donner à lire et à voir. C'est même assez phénoménal, dans notre état des lieux pour produire des rapports d'activité, d'auto-évaluation, cela transparait comme un marqueur de l'école : nous sommes totalement légitimes sur nombre de champs mais nous ne le faisons pas savoir.

C'est l'un des points que nous mettons en exergue pour le rapport HCERES et que nous allons discuter dans le volet consacré à la question de la valorisation. Penchés sur l'exercice,

cela nous saute à la figure ; une multitude de choses sont faites et nous ne le montrons pas. C'est un vrai sujet et challenge pour les mois et années à venir.

M. DEBEAUPUIS.- C'est une évaluation HCERES que nous ne pouvons aborder aujourd'hui, mais qui sera vue la séance prochaine.

M. JÉGOU.- Pour prolonger ce qui vient d'être dit, nous sommes une petite école et nous ne pouvons pas tout faire mais je tiens à insister sur deux choses. La direction de la recherche a fait récemment l'inventaire de nos experts et notamment notre présence auprès de l'agence nationale de sécurité alimentaire (ANSES). Durant la rencontre à laquelle ont participé Laurent Chambaud et Roger Genet, nous nous sommes rendu compte que l'école est le principal partenaire de l'ANSES ; un tiers de nos enseignants-chercheurs sont dans les différents comités d'expertise au conseil scientifique de l'Agence. C'est dire le poids qu'ils occupent.

Voici un mois est demi, à l'initiative de l'école, le premier colloque à huis clos entre l'agence du médicament et un établissement public de recherche a eu lieu autour de la problématique : antalgique et grossesse. Dans les journaux à l'époque, on voyait des communiqués de l'ANSES sur les mises en garde dans la population extrêmement vulnérable des femmes enceintes et de leur fœtus du risque de mauvaises indications ou de prise exagérée d'antalgiques pendant la grossesse.

C'est la première fois que l'ANSES, à partir d'une alerte lancée par l'école, réunit les agences de sécurité du médicament suédoise et belge, des experts français, un panel de scientifiques étrangers pour travailler durant une journée sur leur rôle en amont et la décision publique.

Je tiens à le dire ici car nous n'avons pas fait une énorme publicité autour de ces actions pour ne pas créer de psychose dans la population. L'exercice de la responsabilité, c'est l'alerte mais aussi la maîtrise de la communication sur un tel enjeu. Il est prévu que les praticiens, qu'ils soient médecins, pharmaciens, renforcent leur action auprès de la population. Cela s'ajoute à ce qui est dit sur le fait que l'on peut toujours faire mieux. Mais s'agissant de l'expertise, pour l'ANSES, une petite école comme la nôtre est devenue un partenaire incontournable pour tout ce qui relève des compétences et des missions de ce grand établissement national.

Mme BRAY.- Je n'étais pas présente ces dernières années mais pour avoir participé à d'autres projets stratégiques, je mesure l'ampleur du travail et de l'effort fournis. J'avais une question qui a été abordée par Mme Ginisty sur l'impact des résultats financiers sur les moyens alloués à la réalisation du projet stratégique, mais vous y avez répondu et il y aura forcément une corrélation.

J'ai une question et une conclusion au ton humoristique. D'abord, pourquoi l'I-Site n'a-t-il pas été retenu ? Et pour conclure par rapport au débat qui vient d'avoir lieu, je dirais que les gouvernements passent mais que l'EHESP reste.

M. CHAMBAUD.- C'est un grand optimisme que je partage.

Sur l'I-Site, les raisons ont été rendues publiques hier, à savoir principalement pour des questions de gouvernance. (*Suite des propos hors procès-verbal.*)

Départ de MM. Lerat et Jégou.

M. DEBEAUPUIS.- Les représentants de l'État souhaitent peut-être dire un mot par rapport au COP.

Mme QUIOT.- Ce qui vient d'être dit et les documents fournis montrent que beaucoup de choses ont été faites qui correspondent au souhait des tutelles. Nous avons toujours dit que les attentes des tutelles figuraient dans le COP, je confirme aujourd'hui qu'un certain nombre de ces attentes ont été servies et honorées.

C'est une suggestion, mais je pense que ce sujet stratégique a mi-parcours pour voir ce qu'il faut rectifier ou non des trajectoires ou comment aborder la deuxième partie du COP

mériterait un temps un peu plus grand, peut-être sous forme de séminaire avec des thématiques mieux ciblées. Nous en prenons note aujourd'hui, mais je pense que c'est un peu frustrant. J'observe aussi que les informations que vous avez données sur le cœur de métier de l'école qui est l'enseignement et la recherche passent rapidement.

Ce n'est pas le socle de l'ordre du jour des CA qui sont plutôt occupés par de la gestion, mais je pense qu'il serait intéressant de prendre le temps de discuter du cœur de métier de cette école.

M. DEBEAUPUIS.- Merci de cette suggestion, effectivement l'idée de ce point était de revenir sur cette vision stratégique du conseil.

M. COURAUD.- Je partage ce qui vient d'être dit. Je voulais juste ajouter à la remarque de Laurent Chambaud que l'on a souvent en France des difficultés à arrêter ou fermer des structures ou des missions. L'une des demandes fortes du conseil d'administration au lancement du COP, et je crois que c'était un avis partagé avec l'école, était de recentrer ses efforts sur un certain nombre de points majeurs. Je suis très sensible au fait que cela a été fait au cours des deux années. Ainsi, un certain nombre d'actions avaient été engagées mais, pour des raisons complexes, ne répondaient plus au schéma initial. L'école a su les arrêter et c'est assez rare en France.

M. CHAMBAUD.- Cela prend effectivement du temps.

M. DEBEAUPUIS.- Nous allons arrêter là le débat, charge au directeur de réfléchir à la proposition d'un séminaire qui pourrait peut-être couvrir la suite du COP et le modèle économique au sens large, c'est-à-dire relié à une vision stratégique.

Mme QUIOT.- Il serait bien de cumuler cette réflexion avec le retour des divers évaluateurs afin d'avoir une vision plurielle.

M. COURAUD.- L'expertise à mi-parcours est très complémentaire de l'auto-évaluation par l'école.

M. DEBEAUPUIS.- Nous allons relier ces deux branches de la réflexion et la prospective de l'école.

9. PRESENTATION DE LA DEMARCHE D'EVALUATION PAR LE HAUT CONSEIL DE L'EVALUATION DE LA RECHERCHE ET DE L'ENSEIGNEMENT

(Point reporté.)

10. QUESTIONS DIVERSES

M. MESURÉ.- Après plusieurs mois d'échange avec vous, le directeur et certains membres du conseil d'administration, et compte tenu de votre propos introductif sur la tenue du Bureau, il s'agirait de mettre à l'ordre du jour du prochain conseil ce que vous avez appelé les améliorations possibles de ce bureau, que l'on revoit également la participation des différents membres qui n'en sont pas aujourd'hui.

M. DEBEAUPUIS.- Nous préparerons cela pour le prochain CA du 22 juin.

M. LAMBERT.- Nous sommes à trois mois d'Hôpital Expo, grand événement sanitaire et médicosocial. L'école a-t-elle prévu d'y être, d'y organiser quelque chose : conférence, signature de chartre ou autre ?

M. CHAMBAUD.- Nous avons régulièrement un stand non loin de celui de la FHF. Nous allons aussi participer à un événement du salon sur la fin du processus des consultations régionales sur les GHT, ce qui n'empêche pas de penser à d'autres sujets sur lesquels intervenir durant ces journées.

M. DEBEAUPUIS.- Avant de nous quitter, j'aimerais adresser un dernier coup de chapeau et remerciement à Jean-Dominique Tortuyaux pour sa prise en charge temporaire de la direction des études.

Merci à tous et à bientôt.

(La séance est levée à 17 h.)