

	<b>Conseil d'administration ordinaire du 13 mars 2018 Procès-verbal</b>	Référence	PV CA/DIR 2018-1
		Révision	
		Date d'application	28 juin 2018
		Version	1

	Rédigé	Validé
Date	mai 2018	28 juin 2018
	DIXIT SA	Conseil d'administration

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

Représentant le Secrétariat général des ministères des affaires sociales : Mme Agnès QUIOT est présente,  
 Représentant la Direction générale de l'offre de soins : Mme Katia JULIENNE est absente,  
 Représentant 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 M. Emmanuel DAYDOU sont présents.  
 Représentant la Fédération hospitalière de France (FHF) : M. Alexis THOMAS est présent et Mme Véronique ANATOLE-TOUZET est absente  
 Représentant le Syndicat des Managers publics de Santé (SMPS) : M. Pierre de MONTALEMBERT est présent,  
 Représentant la Confédération démocratique du Travail (CFDT) : M. Michel ROSENBLATT est présent,  
 Représentants le syndicat Force ouvrière (FO) : M. Pascal de WILDE est présent,  
 Représentants la Confédération générale du Travail (CGT) : Mme Laurence BRAY est absente,  
 Représentant l'Association des Directeurs d'Hôpital (ADH) : M. Patrick LAMBERT est présent,  
 Représentant le syndicat des Médecins Inspecteurs de Santé publique (SMISP) : M. Thierry FOUÉRÉ est présent,  
 Représentants le Syndicat national des Inspecteurs de l'Action sanitaire et sociale (SNIASS) : Mme Catherine RIBAUT 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 LEFFONDRE est présente,  
 M. Thomas SANNIÉ est absent.

**Représentants des enseignants-chercheurs ayant rang de professeur d'université :**

M. Michel SAMSON est présent,  
 M. Farzad PAKDEL est présent,  
 Mme Sylvie OLLITRAULT est absente.

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

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

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

M. Christophe LE RAT est présent,  
 M. Michel POMMERET est présent,  
 M. Jean-Claude NIZAN est présent.

**Représentants des étudiants préparant un doctorat :**

M. Jonathan ROUX est absent.

**Représentants des élèves fonctionnaires :**

Mme Anne-Sophie ANBAR est présente,

Mme Abéline moreau est présente.

**Représentant des étudiants :**

M. Théo MORIEUX est absent.

**Procurations :**

Mme Katia JULIENNE donne pouvoir à Mme Agnès QUIOT,

Mme Martine BONNAURE-MALLET donne pouvoir à M. François COURAUD,

Mme Véronique ANATOLE-TOUZET donne pouvoir à M. Alexis THOMAS

Mme Laurence BRAY donne pouvoir à M. Michel ROSENBLATT,

Mme Catherine RIBAUT donne pouvoir à M. Thierry FOUÉRE,

Mme Sylvie OLLITRAULT donne pouvoir à M. Christophe LE RAT,

M. Jonathan ROUX donne pouvoir à M. Jean-Baptiste COMBES,

M. Théo MORIEUX donne pouvoir à M. Jean-Baptiste COMBES

M. Pascal CRÉPEY donne pouvoir à Christophe M. LE RAT.

**Présents au titre de l'EHESP :**

M. Laurent CHAMBAUD, directeur,

Mme Élisabeth de LAROCHELAMBERT, secrétaire générale,

M. Manuel COAT, directeur de cabinet,

M. Vincent NOËL, agent comptable

Mme Marie RENAULT, directrice des ressources humaines,

Mme Céline BONNETIER, directrice des finances et du budget,

Mme Alessia LEFÉBURE, directrice des études,

Mme Fanny HELLIOU, directrice des relations internationales,

Mme Catherine EVEILLARD-HOANG, directrice du développement et de la formation continue,

Mme Séverine THIEFFRY, assistante direction générale.

**Contrôleur financier :**

M. JARNIGON, contrôleur budgétaire en région Bretagne

# SOMMAIRE

<b>1. ACTUALITES .....</b>	<b>4</b>
<b>2. APPROBATION DU PROCES-VERBAL DE LA SEANCE DU 14 DECEMBRE 2017.....</b>	<b>10</b>
<b>3. RENOUELEMENT DE L'ADHESION INSTITUTIONNELLE A L'UNIVERSITE BRETAGNE LOIRE POUR 2018..</b>	<b>10</b>
<b>4. MODALITES DE SELECTION EN MASTER POUR L'ANNEE UNIVERSITAIRE 2018-2019.....</b>	<b>11</b>
<b>5. PRESENTATION DU COMPTE FINANCIER 2017 .....</b>	<b>13</b>
1. PRESENTATION DU RAPPORT DE L'ORDONNATEUR.....	13
2. PRESENTATION DU RAPPORT DE L'AGENT COMPTABLE.....	19
3. PRESENTATION DU RAPPORT DE LA CERTIFICATION DES COMMISSAIRES AUX COMPTES.....	22
4. APPROBATION DE L'AFFECTION DU RESULTAT 2017 .....	31
<b>6. PRESENTATION DU BILAN ANNUEL DU CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE PERFORMANCE (COP 2014-2018) .</b>	<b>40</b>
<b>7. AVIS SUR LE RENOUELEMENT DU MANDAT DU DIRECTEUR DE L'EHESP.....</b>	<b>32</b>
<b>8. QUESTIONS DIVERSES .....</b>	<b>46</b>

(La séance est ouverte à 10 h 35 sous la présidence de M. Debeaupuis.)

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

## **1. ACTUALITES**

### **• Actualités du Président**

**M. DEBEAUPUIS.**- Nous avons le plaisir d'accueillir, d'une part, M. Alexis Thomas, nouveau suppléant de Mme Zaynab Riet, Déléguée générale de la Fédération hospitalière de France, et, d'autre part, les nouvelles représentantes des élèves fonctionnaires de l'École récemment élues : bienvenue dans ce conseil à Mmes Anne-Sophie Anbar et Abeline Moreau.

M. Denis Zmirou, membre du conseil, a fait valoir ses droits à la retraite au 31 janvier, M. Michel Samson, jusqu'alors suppléant, le remplace à compter de cette séance et pour le reste de la mandature conformément aux textes qui régissent l'École et son conseil.

M. Michel Pommeret, en tant que suppléant, participera à son dernier conseil d'administration, l'École tient à saluer votre action et votre engagement au sein de cette instance.

Pour information, l'École a eu l'honneur d'accueillir la Ministre des Solidarités et de la Santé, Agnès Buzyn, pour son dixième anniversaire à Rennes le 4 janvier dernier. C'était également la rentrée des filières professionnelles. Après avoir été accueillie par Laurent Chambaud, Mme la Ministre a prononcé un discours centré sur la stratégie nationale de santé, publiée par décret fin décembre dernier. Elle a souligné les atouts des jeunes cadres en formation pour exercer dans un système de santé en pleine mutation que ce soit au titre de la prévention ou de la coordination des parcours. Elle a également appelé à un *management* bienveillant et attentif à l'humain. Laurent Chambaud reviendra sur ce point tout à l'heure.

Par ailleurs, le calendrier et le terme approchant de son mandat ont conduit Laurent Chambaud à candidater auprès des deux ministres pour le renouvellement de son mandat — je m'en réjouis à titre personnel et en tant que président. Les deux ministres ont fait connaître leur accord pour que la procédure se déroule conformément au décret, et sans appel à candidatures. C'est la deuxième fois qu'un directeur de la toute jeune EHESP termine son mandat. Nous avons donc encore peu de précédents, mais conformément au décret, le conseil se prononcera cet après-midi, puis le gouvernement prendra sa décision formellement par décret.

Laurent Chambaud nous fera part du bilan de son action, des orientations qu'il propose pour sa future lettre de mission, et des échanges avec les ministres. Puis, en cohérence avec le bilan du COP présenté cet après-midi, nous reviendrons sur les nouvelles orientations et les perspectives qu'il propose pour l'École. Nous le ferons en lien avec l'évaluation du Haut Conseil de l'Évaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur (HCÉRES) qui se poursuit. Nous avons rendez-vous début avril avec un comité d'experts qui opérera une visite sur site, puis leur rapport d'évaluation sera sans doute disponible au mois de septembre. Vous nous préciserez en temps utile le calendrier pour la contractualisation avec les deux ministères pour l'élaboration d'un nouveau contrat pluriannuel d'établissement auquel la direction et le conseil participeront.

Monsieur le Directeur, je vous passe la parole sans plus tarder.

**M. CHAMBAUD.**- Je souhaitais revenir sur plusieurs éléments de vie de l'établissement et de points d'actualité.

### **• Vie institutionnelle - Vie de l'École**

Nous avons eu un changement à la tête de la Direction des relations internationales : Mme Régine Ducos a quitté ses fonctions à l'École à la fin de l'année 2017. L'intérim a été assuré par son adjointe, Laurence Théault, que je tiens à remercier. Un appel à candidatures

a été lancé en interne et un jury a été mis en place pour avis, à la suite duquel j'ai décidé de nommer Fanny Héliot, nouvelle Directrice des relations internationales. Elle était déjà au sein de la direction des Relations internationales et a pris officiellement ses fonctions le 12 mars dernier.

Le directeur de l'Institut du Management, Roland Ollivier, a également fait valoir ses droits à la retraite et partira à la fin du mois de mars. Un appel à candidatures (interne et externe) a été lancé, un comité de sélection s'est réuni le 9 février dernier. Sur les cinq candidats présélectionnés, un a retiré sa candidature, et le jury a classé deux candidats sur les quatre qui seront auditionnés en fin de semaine par les membres du département de l'Institut du Management. En effet, pour tous les chefs de département, la procédure consiste à demander un avis consultatif du département par rapport aux candidats classés avant que le directeur prenne sa décision. Suite à cet avis consultatif qui aura lieu à la fin de la semaine, j'espère que je serai en mesure de prendre une décision pour la direction de l'Institut du Management.

Le président en a déjà fait état, nous avons eu le plaisir et l'honneur de recevoir Mme Buzyn, Ministre des Solidarités et de la Santé, le 4 janvier 2018. Je n'ai rien à ajouter aux propos tenus par le président. Elle venait principalement pour rencontrer les élèves des deux fonctions publiques (hospitalière et État), c'était un moment important en termes de retombées. En dehors de son discours, elle a eu un échange avec une série de questions-réponses très utile pour ces jeunes fonctionnaires qui prendront bientôt des responsabilités.

Nous avons eu la visite à l'École du président directeur général de l'INSERM, M. Yves Lévy, et du directeur général de l'ANSES, M. Roger Genêt, le 15 février dernier. Ils sont venus à titre principal visiter l'Institut de Recherche en Santé, Environnement et Travail (IRSET), ce qui a été l'occasion de faire le point sur les capacités de l'institut, et de l'École à travers sa contribution à l'IRSET, de travailler sur les problématiques de santé et environnement. Je tiens à souligner ce point parce que nous sommes à l'aune du démarrage d'un nouveau Plan National Santé Environnement. J'espère que la présence et les forces de l'École seront mobilisées dans ce contexte.

- **Évaluations**

Le président a fait état d'un moment important pour l'École : nous sommes en pleine évaluation par le HCÉRES. Le calendrier des visites est maintenant calé. La première évaluation sera celle de l'équipe d'accueil Management des Organisations en Santé (EAMOS) sur le site parisien de l'École le 20 mars. Puis, le réseau doctoral en santé publique sera évalué le 7 juin à Rennes. Enfin, l'EHESP sera évaluée globalement du 10 au 12 avril 2018 par un comité d'experts présent à Rennes. C'est un moment important pour l'École et pour le conseil d'administration puisque quelques membres, notamment le président et le vice-président, seront auditionnés. De plus, cette évaluation du HCÉRES contribuera à la mise en route du processus d'élaboration d'un prochain contrat pluriannuel puisque le COP 14-18 s'achève cette année. Nous démarrerons le processus très certainement au 2<sup>nd</sup> semestre 2018. L'évaluation du HCÉRES sera une étape importante pour nous dans ce contexte.

Ensuite, l'évaluation de la chaire Promotion de la Santé, détenue par l'École, financée par l'Agence Santé publique France, a eu lieu le 15 février. Nous sommes en attente des résultats de cette évaluation pour une chaire dont le terme est programmé pour 2018.

- **Réseau doctoral en santé publique**

Les journées annuelles du réseau doctoral en santé publique se déroulent actuellement (13 et 14 mars). Elles ont lieu cette année, pour la première fois, à l'Institut de Santé publique, d'Épidémiologie, et de Développement de Bordeaux (ISPED). La volonté était de faire en sorte que les événements du réseau doctoral ne se déroulent pas uniquement à Rennes ou à Paris, mais dans tous les sites où des écoles doctorales participent à ce réseau. Nous démarrons ce processus cette année avec Bordeaux.

Toujours dans le cadre du réseau doctoral en santé publique, nous avons signé au sein de l'Université Bretagne Loire (UBL) des conventions en vue de la co-accréditation des écoles doctorales. C'est important pour nous puisque, pour la première fois, nous allons co-délivrer les doctorats émanant de quatre écoles doctorales du périmètre de l'Université Bretagne Loire. C'est le début d'un processus qui trouve son origine il y a plusieurs années. En tant qu'école, nous allons enfin co-signer les diplômes de doctorat. C'est une étape très importante y compris par rapport à ce que nous souhaitons, c'est-à-dire mettre en place une « école doctorale en réseau », sur proposition et avec le soutien du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, notamment de la direction générale de l'Enseignement supérieur et de l'Insertion professionnelle (DGESIP).

- **Label HRS4R**

Nous avons obtenu en décembre 2017 le label Human Resources Strategy for Researchers (HRS4R). Nous sommes parmi les 1<sup>ers</sup> établissements de nos deux ComUE à l'avoir obtenu. L'engagement de l'École dans cette démarche permet de faciliter le travail de recherche au sein de notre structure, en prenant référence sur les principes de la charte européenne et du code de conduite pour le recrutement des chercheurs élaborés par la Commission européenne. C'est pour nous la garantie de pouvoir accueillir des chercheurs qui obtiendront plus facilement des crédits européens. Cet important travail mené au sein de l'École, plus particulièrement des équipes de la direction de la recherche et de la direction des ressources humaines, nous permet de garantir la qualité des procédures (notamment recrutement) et un environnement de travail attractif pour des projets européens.

- **Nouveau projet de MOOC**

L'École a réalisé en 2015 un « Massive Open Online Course » (MOOC) sur la santé publique. Nous ne souhaitons pas développer un nombre considérable de MOOC parce que cela représente beaucoup de travail et que le modèle économique n'est pas du tout au rendez-vous. Par contre, nous avons pris l'initiative de voir s'il était pertinent et judicieux d'en développer un autre cette année lié à la stratégie nationale de santé. L'objectif sera à la fois de poursuivre notre effort de 2015 et de le réactualiser pour que ce MOOC soit très lié au développement de la nouvelle stratégie nationale de santé, et de tous les éléments qui la composeront, notamment le plan national de santé publique qui sera arrêté prochainement. Nous aurons ainsi un instrument de formation innovant sur le sujet. L'objectif est également d'en faire une vitrine de l'École de son savoir-faire pédagogique.

- **Projet « Campus sans tabac »**

Nous sommes aussi en phase de mise en place d'un campus sans tabac à l'EHESP. L'École l'inaugurera symboliquement le 31 mai prochain lors de la journée mondiale sans tabac. Nous serons ainsi le premier campus universitaire en France avec ce « label ». Même si cette expérience existe à l'étranger, elle n'a pas réussi à se concrétiser encore en France. Depuis 2015, le CHSCT et les équipes à l'École, notamment celles de la Direction des ressources humaines, travaillent sur des actions dans le cadre du « Mois sans tabac » ou de campagnes sur la lutte contre le tabagisme. Nous prenons une dimension supplémentaire avec la mise en place de ce campus sans tabac. Dans un mode partenarial au niveau local et national, un groupe-projet a été constitué grâce à une implication très forte de plusieurs personnes à l'École. Nous avons mis en place une campagne de communication avec une signalétique, des animations et — élément le plus important — avec des aides et des accompagnements pour les personnes qui sont ou qui seront engagées au niveau de l'École, quel que soit leur statut (personnel, élèves, étudiants, voire des personnes qui passent de façon temporaire dans l'École). Cela nous paraissait important qu'une école comme l'EHESP s'engage dans un processus de ce type.

- **ComUE**

À chaque séance du conseil d'administration, nous évoquons notre présence et les évolutions dans les deux communautés d'universités et d'établissements.

Du côté de la ComUE Université Sorbonne Paris Cité (USPC), nous sommes dans une phase cruciale. Ces dernières semaines, l'USPC a présenté un projet d'université cible dans laquelle on trouve trois des membres de l'USPC (Paris 5, Paris 7, et l'IPGP). C'est sur la base de cette université cible qu'un nouveau projet de labellisation IDEX a été déposé et présenté. L'audition devant le jury international se déroule cette semaine. Selon nos informations, il devrait se prononcer rapidement. C'est une phase cruciale pour l'USPC et pour la capacité à récupérer les crédits IdEx. Néanmoins, pour l'EHESP, les éléments vont évoluer : si ces crédits sont récupérés, ils le seront sur la base du projet de l'université cible avec les trois membres « fusionnés » au 1<sup>er</sup> janvier 2019. Cela va automatiquement repositionner les autres membres d'une autre manière, probablement comme « partenaires privilégiés ». De toute façon, cela fera évoluer la situation actuelle et aucune décision n'a été prise sur la pérennité de la ComUE USPC. Pour l'instant, c'est elle qui porte le projet. Nous entrerons de toute manière dans un processus de recomposition, c'est-à-dire de repositionnement de l'EHESP, quels que soient les résultats des auditions du jury et des décisions du gouvernement.

Du côté de l'Université Bretagne Loire (UBL), nous sommes aussi dans un processus avec des évolutions importantes dont je vous avais parlé à la fin de l'année dernière. Nous n'avons pas d'information majeure si ce n'est une consolidation de la volonté de six établissements rennais (deux établissements, quatre écoles sous tutelle unique du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation) de créer une forme d'université cible : Université de Rennes (UniR). L'enjeu est maintenant de voir l'articulation entre UniR qui se mettra probablement en place au 1<sup>er</sup> janvier 2019 avec la ComUE UBL. Dans ce contexte, la ComUE UBL persistera-t-elle ? Si oui, de quelle manière ? Pour faire quoi ? Des discussions sont en cours, Bernard Dizambourg, IGAENR honoraire, a été missionné pour entrevoir comment UBL peut évoluer dans ce contexte. Dans ce processus, l'UniR prend de plus en plus de consistance et va se structurer, mais sa forme juridique n'est pas encore stabilisée.

Dans ce contexte, quel sera le positionnement de l'EHESP vis-à-vis de l'UniR ? À titre personnel, je pense que nous n'avons que des intérêts à avoir des coopérations fortes avec elle. La question du devenir de l'UBL est un autre sujet. C'est surtout un élément de préoccupation pour les autres sites de l'UBL qui, pour l'instant, n'ont pas mis en place de processus tel que celui de Rennes.

- **Climat social**

Je souhaitais vous donner quelques éléments sur ce qui a été fortement souligné au conseil d'administration dernier ; certains administrateurs s'inquiétant du climat social.

En janvier, la Secrétaire générale, la Directrice des Ressources humaines, le Directeur de cabinet et moi-même avons reçu de façon séparée chacune des organisations syndicales pour avoir leur point de vue sur les difficultés et inquiétudes exprimées, et nous leur avons demandé de faire des suggestions. Nous avons reçu des propositions intéressantes et constructives et en avons retenu un très grand nombre. Puis, nous avons présenté aux organisations syndicales lors du dernier CHSCT un plan d'action de bien-être au travail reprenant ces propositions et leur avons demandé de réagir préalablement afin de stabiliser un plan d'action en interne. À mon sens, il devrait être intégré dans l'exercice pluriannuel que nous commencerons à mettre en place (prochain contrat) ; certaines actions pourront être lancées de façon rapide alors que d'autres demanderont du temps et devront être intégrées dans le cadre de cet exercice pluriannuel.

- **Présence de l'École au niveau national et international**

Nous avons répondu positivement à une sollicitation pour être partenaires des États généraux de la prévention des cancers qui seront organisés par la Ligue nationale contre le Cancer les 21 et 22 novembre 2018 au Conseil économique, social et environnemental à Paris.

Nous assisterons mi-décembre aux Assises hospitalo-universitaires à Poitiers avec la participation active des élèves de la fonction publique hospitalière pour répondre à une demande. Je pense que c'est important que les élèves y soient présents.

Nous participerons à un événement de l'Agence universitaire pour la Francophonie qui aura lieu à Bruxelles les 6 et 7 novembre prochain. L'Agence universitaire pour la Francophonie va, pour la première fois, faire son colloque sur la contribution des établissements d'enseignement supérieur et de recherche de l'espace francophone à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques de santé publique. Je suis très heureux que l'on m'ait demandé d'y participer et d'être présent au Conseil scientifique. C'est une bonne chose que l'École soit reconnue, y compris dans cet espace.

Nous recevrons à l'École fin mars ou début avril la directrice de cabinet du ministère des Sports. Elle souhaite un développement de projet sur « activité physique et santé » ; nous y avons donc répondu positivement.

Nous accueillerons le président de la Mission interministérielle de Lutte contre les Drogues et les Conduites addictives (MILDECA) : il souhaite profiter de son passage à Rennes pour venir à l'École et échanger sur des partenariats à développer conjointement.

**M. DEBEAUPUIS.**- Merci, Monsieur le Directeur, pour ce tour d'horizon très complet. Je n'ai pas oublié l'approbation du procès-verbal. Je rectifie ce que j'ai dit : nous avons bien reçu le pouvoir de M. Morieux à M. Combes. Par contre, Pascal de Wilde dont la présence était annoncée ne nous a pas encore rejoints, mais nous supposons que ce sera le cas. Monsieur de Montalembert ?

**M. de MONTALEMBERT.**- Merci le Président. Merci, Monsieur le Directeur, pour cette présentation dense. Je souhaiterais revenir sur l'un des points présentés concernant la nomination du successeur de Roland Ollivier à la tête de l'Institut du Management. Lorsque l'ordre du jour nous a été envoyé, j'avais demandé que ce point fasse l'objet d'une discussion en conseil d'administration. Il m'avait été répondu quasiment immédiatement par M. Coat — je vous en remercie — que le fait de rendre un avis sur la nomination du directeur de l'Institut du Management ne faisait pas partie des prérogatives du conseil d'administration, et que cela ne pouvait donc pas faire l'objet d'un débat en conseil. Néanmoins, puisque deux candidats seront prochainement auditionnés, nous ne sommes plus tout à fait dans le secret plein et entier des processus de sélection. Je voudrais savoir qui sont ces deux candidats présélectionnés par la direction. Merci.

**M. CHAMBAUD.**- Nous n'avons pas de procédure particulière pour le responsable de l'Institut du Management, la même procédure s'applique à tous les responsables de département avec la tenue d'un jury et une audition par les membres du département, puis une décision du directeur. La confusion est peut-être due au fait que la situation est différente pour le directeur des études et le directeur de la recherche. Il n'existe pas de secret autour des deux candidats puisqu'ils seront auditionnés par les membres du département IDM : MM. Forcioli et Grimonprez.

**M. LAMBERT.**- Pour compléter ce que disait Pierre de Montalembert, certes le CA n'a pas à donner son avis, mais nous aurions aimé qu'il soit associé d'une manière ou d'une autre pour plusieurs raisons.

D'abord, nous assistons malheureusement depuis quelque temps à un « hôpital *bashing* » ou à un « directeur *bashing* » sur les réseaux sociaux. Un « #balancetonhosto » est paru et c'est proprement scandaleux.

Deuxièmement, notre métier est en très forte évolution, notamment avec les groupements hospitaliers de territoire (GHT), toutes les réformes liées à la tarification, les « turbulences » dans les établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes, etc. Nous aurions aimé que le CA y soit associé d'une manière ou d'une autre.

C'est très bien que vous ayez associé la Fédération hospitalière de France au jury de sélection. Avant que vous nous déclariez le nom des deux personnes sélectionnées, l'ensemble de la composante hospitalière médico-sociale souhaitait que le directeur soit un professionnel de terrain expérimenté et de terrain ; c'est le cas des deux personnes citées.

**M. SAMSON.-** J'ai une question par rapport à l'évaluation du HCÉRES. Le siège de l'EHESP est à Rennes, mais l'École fait partie de l'évaluation de la vague D (Paris *intra-muros*) et non de la B. J'imagine que la raison est historique, mais y a-t-il une volonté de phaser un jour pour éviter d'avoir à mi-parcours une audition pour les unités de recherche – je pense à celle du 20 mars - alors qu'elles auront été évaluées dans la vague B (Grand Ouest) ?

**M. CHAMBAUD.-** C'est une situation que j'ai découverte à mon arrivée à l'École. Elle est liée au fait que, à l'époque, l'École était membre de l'USPC, mais elle n'était qu'associée à l'Université Européenne de Bretagne. Étant membre de la ComUE USPC, elle a fait partie de la vague parisienne.

Je ne suis pas hostile aux évolutions, mais des recompositions sont en cours aux niveaux parisien et Rennais. Je parle sous couvert du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (MESRI), une fois que ce sera stabilisé, nous pourrions probablement voir cela. Par contre, je ne souhaite pas que le changement de vague nous oblige à avoir deux évaluations très proches l'une de l'autre.

**M. COURAUD.-** L'EHESP est le seul établissement en France à appartenir à deux ComUE. D'où cette particularité. Si l'établissement demandait à ne participer qu'à une seule ComUE, il est certain qu'il serait écouté.

**M. SAMSON.-** Indépendamment d'avoir le privilège d'appartenir à deux ComUE, il reste le positionnement de son siège.

**M. CHAMBAUD.-** C'est ce que je soulignais. Lors de la mise en place des pôles de Recherche et d'Enseignement supérieur (PRES), l'appartenance de l'École était au niveau du PRES parisien. Je pense que c'est la raison qui a présidé au fait que nous appartenions à la vague parisienne. La stratégie de l'École est de diversifier ses coopérations.

**M. DEBEAUPUIS.-** Ceci peut donc évoluer dans le temps. Monsieur Pommeret, je vous donne la parole.

**M. POMMERET.-** Un point technique, je voulais savoir si le règlement du conseil d'administration avait changé : auparavant, une seule personne ne pouvait détenir qu'un seul pouvoir pour la même séance.

**M. DEBEAUPUIS.-** Si ma mémoire est bonne, le règlement intérieur du CA prévoit que les administrateurs peuvent détenir deux pouvoirs.

**M. COAT.-** Oui, c'est même le décret constitutif de l'EHESP qui le prévoit.

**M. POMMERET.-** Pourtant, j'ai un document qui indique : « *nul ne peut détenir qu'un seul pouvoir pour une même séance.* » C'est un document de l'École qui se fonde sur le décret.

**M. COAT.-** Je vais rechercher les dispositions du décret qui le stipulent explicitement

**M. POMMERET.-** Je peux le fournir, car j'ai tous les documents à votre disposition.

**M. DEBEAUPUIS.-** C'est probablement une erreur puisque le règlement intérieur est calé sur le décret. Si vous n'avez pas d'autres remarques ou questions, je reviens au point 1.

## **2. APPROBATION DU PROCES-VERBAL DE LA SEANCE DU 14 DECEMBRE 2017.**

**M. DEBEAUPUIS.**- Ce procès-verbal appelle-t-il des modifications de votre part ? (*Aucune remarque n'est formulée.*) Je le sou mets à votre approbation.

(*Il est procédé au vote à main levée.*)

**Le CA approuve le procès-verbal de la séance du 14 décembre 2017 à l'unanimité.** (*Délibération n° 01/2018*)

Merci à toute l'équipe qui prépare ces comptes rendus.

## **3. RENOUELEMENT DE L'ADHESION INSTITUTIONNELLE A L'UNIVERSITE BRETAGNE LOIRE POUR 2018**

**M. CHAMBAUD.**- Il vous est demandé d'approuver l'adhésion à l'UBL pour 2018.

Sans être devin, il semble clair qu'une nouvelle structure rennais se mettra en place le 1<sup>er</sup> janvier 2019. Il sera probablement demandé à l'École, et donc au conseil d'administration, d'y adhérer ; nous n'adhérerons plus alors de la même manière, ni au même niveau de cotisation à la structure interrégionale (UBL) telle qu'elle existe actuellement.

J'insiste sur un point mentionné précédemment : pour la première fois au niveau de l'École, nous avons eu un élément concret et tangible de ce que peut apporter l'adhésion à l'UBL, à savoir la co-accréditation d'écoles doctorales. Alors que l'on arrive à concrétiser cet élément, ce serait dommage de ne plus y participer.

Le MESRI s'interroge sur l'avenir de l'UBL au regard de la mission actuelle confiée à un IGAENR. Cet avenir est sans doute conditionné aux regroupements de sites qui se mettront probablement en place dans les prochains mois dans le périmètre géographique de l'actuelle ComUE.

**M. DEBEAUPUIS.**- Pour des raisons de dépassement de seuil, le conseil est appelé à délibérer sur cette adhésion (16 000 € en 2018). Comme c'est un calendrier en année civile, nous verrons ce qu'il se passera au 1<sup>er</sup> janvier 2019. Avons-nous des oppositions ou des abstentions sur ce point ?

**M. LE RAT.**- Dans le document transmis, on voit que l'UBL va être amenée à se transformer, mais c'est toujours l'UBL, d'où la nécessité logique de verser la cotisation. Néanmoins, il est dit par la suite que, dans un deuxième temps, des groupes de travail vont réfléchir au sein de la nouvelle structure à son organisation et son modèle économique. Je ne sais pas si nous pouvons faire de l'humour, je suis d'accord pour réfléchir au modèle économique de l'UBL « revue et restructurée », mais n'oublions pas le nôtre dans cette histoire. Nous serons d'autant plus à l'aise que nous serons au clair avec notre propre modèle économique.

**M. DEBEAUPUIS.**- Nous ne l'oublions pas, Monsieur Le Rat.

La cotisation s'élève à 16 000 €.

(*Il est procédé au vote à main levée.*)

**Le CA approuve le renouvellement de l'adhésion institutionnelle à l'Université Bretagne Loire à l'unanimité.** (*Délibération n° 02/2018*)

Je reviens à l'article 22 du décret (suite à l'interrogation de M. Pommeret): « *en cas d'empêchement temporaire, les membres du conseil d'administration sont remplacés s'il y a lieu par leur suppléant. À défaut, ils peuvent donner procuration à un autre membre du conseil. Nul ne peut être porteur de plus de deux procurations.* » Nous sommes calés sur ce document pour le règlement intérieur.

**M. POMMERET.**- À l'époque, les procurations étaient « fausses », puisque les documents que j'ai sont des documents de l'EHESP qui mentionnent le décret et qui disent : « *nul ne peut être porteur de plus d'une procuration.* » J'ai fourni le document en question.

**M. DEBEAUPUIS.**- D'accord. Cette erreur est *a priori* corrigée.

**M. COAT.**- *A priori*, lors d'une précédente mandature, une doctrine avait été décidée en ce sens par le conseil d'administration de l'époque. La possibilité de porter 2 procurations pour un membre figure bien dans le décret constitutif de l'EHESP et nous l'avons mentionné à nouveau dans le règlement intérieur voté lors de l'installation de ce CA.

**M. DEBEAUPUIS.**- Pour revenir également à l'intervention précédente de M. de Montalembert, l'article 9 du décret précise également : « *le directeur de la recherche et le directeur des études (eux seuls) sont nommés pour une durée de cinq ans renouvelables par arrêté des ministres de tutelle [...] sur proposition du directeur de l'École et après avis du conseil d'administration ainsi que de l'avis respectivement du conseil scientifique et du conseil de formation pour les deux directeurs.* » Comme l'a rappelé Laurent Chambaud, la nomination des autres directeurs au sein de l'École relève de sa compétence. Par ailleurs, nous avons bien noté l'expression que vous avez formulée tout à l'heure, les uns et les autres, sur le processus en cours s'agissant du directeur de l'Institut du Management.

#### **4. MODALITES DE SELECTION EN MASTER POUR L'ANNEE UNIVERSITAIRE 2018-2019**

**Mme LEFÉBURE.**- Le conseil doit se prononcer sur deux points qui concernent la rentrée de nos étudiants 2018-2019 au sujet des modalités de sélection à l'entrée en master 1 :

- le calendrier des modalités de sélection,
- le nombre de places que l'École ouvrira aux étudiants en master.

Je vous rappelle le contexte législatif des entrées en master 1 : la sélection à l'entrée ne se fait qu'en M1 puisque l'entrée en deuxième année de deuxième cycle se fait de droit lorsque l'on remplit les modalités choisies pour passer en M2. Nous ne vous demandons pas de vous prononcer sur la sélection en M2, mais seulement en M1.

C'est important que nous soyons très transparents sur ces modalités de sélection parce que, depuis le décret d'application de 2017, les étudiants qui se voient refuser une entrée en M1 doivent se voir proposer un autre master. C'est donc très important d'être dans la plus grande transparence à la fois sur « comment on les choisit », « quand on les choisit » et sur le nombre de places offertes pour proposer autre chose aux étudiants qui ne peuvent pas entrer dans un master.

L'École est concernée par deux masters :

- le M1 du master Santé publique que l'École offre en co-accréditation avec les deux universités de Rennes (Rennes 1 et Rennes 2) ;
- le M1 du Master of Public Health (MPH) que l'École porte en propre à Paris.

Nous vous proposons simplement de reconduire le nombre de places offertes en septembre dernier. En effet, après simulations, compte tenu de notre capacité d'accueil physique (salles de cours) et notre modèle économique, passer à un nombre plus important d'étudiants imposerait de doubler certains cours et d'embaucher plus d'enseignants et de vacataires. La prudence et le bon sens nous amènent à vous proposer une reconduction à l'identique, à savoir :

- 40 places pour le master Santé publique (Rennes),
- 32 places pour le MPH (Paris).

Nous avons indiqué pour rappel le nombre de places ouvertes au total si l'on considère l'autre M1 (université de Rennes 1). Nous vous avons présenté dans un précédent conseil que le master en Santé publique est composé de deux M1 : un porté par l'École, l'autre par

Rennes 1, puis 13 parcours de M2 (six assurés par l'EHESP, sept par Rennes 1). Rennes 2 intervient en apportant des enseignants dans les différents parcours.

Le calendrier proposé est une reconduction à l'identique. Vous pourriez vous poser la question du décalage entre le calendrier français de Rennes 1 et le calendrier avancé dans le temps pour MPH. Le MPH s'adressant à une population différente, composée d'étudiants internationaux, nous sommes obligés de nous caler sur les calendriers du monde anglo-saxon. Si nous donnions les réponses en juin, nous n'aurions plus de candidats disponibles parce qu'ils auraient été recrutés par ailleurs. C'est pourquoi ces dates sont plus au standard américain.

Pour information, nous avons indiqué les modalités de recrutement. La seule différence est que la vérification administrative du dossier (diplômes requis et profil) est faite dans un cas par la scolarité à Rennes. Dans l'autre cas, elle est plutôt assurée par la direction des Relations internationales pour des raisons linguistiques et de connaissances des systèmes éducatifs du monde international. Pour mémoire, plus de 70 % des candidats sont issus du monde entier. Puis, des jurys de sélection se prononcent.

Nous restons à 32 places pour le master MPH, mais nous pourrions en ouvrir beaucoup plus si nous avions plus de disponibilités en termes de locaux sur le site parisien. C'est un peu frustrant car ce programme se développe bien, il a une grande visibilité et une grande notoriété à l'international.

**M. DEBEAUPUIS.**- Merci, Madame Lefébure. Nous proposons le maintien des dispositions approuvées en septembre pour la nouvelle rentrée universitaire selon les modalités qui viennent d'être rappelées.

**M. LAMBERT.**- Je n'ai pas très bien compris la différence de contenu entre les deux masters 1 : l'intitulé du second n'est que la traduction en anglais du premier. S'agit-il d'une différence de contenus ou de niveaux ? Au niveau de l'employabilité, est-ce que les diplômés de l'un trouvent plus facilement un poste que ceux qui sortent de l'autre ? Même si je me doute que les deux sont de très haut niveau, est-ce que l'un est différent de l'autre ?

**Mme LEFÉBURE.**- Je suis ravie de votre question. Je propose de vous présenter à un prochain CA les maquettes des deux. En fait, la dénomination est volontairement ouverte. Pour la France, cela correspond aux mentions qui existent, nous ne pouvons pas en inventer. Cela indique bien que l'on est dans le champ de la santé publique. Par contre, les dénominations des parcours de M1 vont donner les spécialités et champs qui vont un peu correspondre à des métiers. Ce serait intéressant que nous vous montrions comment nous essayons d'être en anticipation des évolutions des métiers au niveau des masters.

Pour le MPH, l'appellation est internationale, un peu comme pour le MBA. Même si elle ne fait pas l'objet d'une seule accréditation — nous sommes accrédités au niveau européen et non américain —, on sait au niveau mondial ce qu'est un MPH, nous ne pouvons pas tellement nous affranchir de ce nom. On retrouve à l'intérieur différents parcours : certains étudiants feront plus d'épidémiologie, d'autres s'intéresseront plus aux questions d'environnement. La différence est que, dans un cas, des étudiants s'intéressent à un marché du travail international et visent plutôt les grandes organisations internationales (OMS, etc.), des cabinets de conseil, des bureaux d'études, etc. Dans l'autre cas, les étudiants se destinent plus à un marché interne. Certains passeront les concours pour travailler dans les collectivités territoriales tandis que d'autres feront une carrière universitaire en continuant par exemple avec un doctorat. L'intitulé des 13 parcours démontre une très grande variété.

**M. CHAMBAUD.**- Les deux masters ont des taux d'employabilité très bons, autour de 96 % après un à deux ans. Je rappelle que l'offre en master de santé publique n'est pas si importante en France. Nous avons deux pôles (Bordeaux et Rennes) même si des choses se font à Paris de manière assez essaimée. Le reste correspond à des masters très petits avec peu de parcours. Le MPH permet de viser un public étranger à très grande majorité, européen

ou international, alors que les parcours du master de Santé publique de Rennes intéressent très largement des personnes qui cherchent un emploi en France.

**M. SAMSON.**- Comme on doit dorénavant justifier les personnes non admises, quelle est la pression de sélection ?

**Mme LEFÉBURE.**- On vous donnera les chiffres pour l'année dernière.

**M. COMBES.**- Le MPH se fait en deux vagues, avec près de 200 candidats. Le master en français en comptait plutôt 400.

**Mme LEFÉBURE.**- Comme je l'ai dit, nous pourrions ouvrir plus de places.

**M. DEBEAUPUIS.**- L'information du conseil est assurée.

*(Il est procédé au vote à main levée.)*

**☒ Le CA valide les modalités de sélection en master pour l'année universitaire 2018-2019.** (Délibération n° 03/2018)

## **5. PRESENTATION DU COMPTE FINANCIER 2017**

**M. DEBEAUPUIS.**- Premièrement, s'agissant de l'exercice 2018, l'arrêté du 5 février a été publié au *Journal Officiel* du 4 mars fixant la contribution de l'École, après un long combat. Un peu tardivement, l'École a lancé la campagne de recouvrement des contributions 2018 sur le secteur sanitaire ; l'arrêté permanent sur le médico-social avait déjà permis le lancement de la part de campagne correspondante.

Deuxièmement, la convention financière entre la Caisse nationale d'Assurance Maladie (CNAM), l'Agence centrale des Organismes de Sécurité sociale (ACOSS) et l'École est en cours de signature après accord des parties prenantes. Vous en assurez la signature dans le plus bref délai.

**Mme de LAROCHELAMBERT.**- Nous l'avons déjà signée.

**M. DEBEAUPUIS.**- Nous faisons maintenant diligence auprès des directeurs généraux et des agents comptables de la CNAM et de l'ACOSS ; le premier versement rattrapera les mois déjà écoulés. Ensuite, on passera à un rythme mensuel de versement de la dotation de l'Assurance Maladie 2018 que vous avez précédemment identifiée.

Concernant le compte financier 2017, Mme de Larochelambert, Mme Bonnetier et Mme Renault vont nous présenter le rapport de l'ordonnateur qui sera suivi du rapport de l'agent comptable Vincent Noël, du rapport de certification du commissaire aux comptes, Bruno Gérard (Ernst & Young). Puis, nous traiterons de l'affectation du résultat 2017.

### ***1. Présentation du rapport de l'ordonnateur***

**Mme de LAROCHELAMBERT.**- Je vais dire quelques mots d'introduction avant de laisser Céline Bonnetier, directrice du budget et des finances, et Marie Renault, directrice des ressources humaines, préciser le contenu de ce compte financier.

En résumé, l'École a connu une activité très dense en 2017 avec plusieurs évolutions d'organisation particulièrement riches. En contrepartie, c'est une année compliquée pour l'ensemble de la chaîne financière et nos personnels affectés à nos équipes avec un résultat financier extrêmement tendu, comme vous avez pu le voir à travers le rapport de gestion de l'ordonnateur et les tableaux réglementaires. D'ailleurs, quelques-uns n'ont pas pu être renseignés pour des raisons strictement techniques liées à l'évolution de notre système d'information.

En ce qui concerne le contexte de cette riche année, nous avons poursuivi la mise en œuvre du plan d'amélioration de l'efficacité et de la performance, quelques mesures et quelques organisations ont bouleversé la chaîne financière. Je ne reviendrai ni sur le feuilleton des ComUE décrit par Laurent Chambaud ni sur les évolutions de la recherche et de la formation.

Par contre, je vais insister sur l'événement majeur qu'a représenté la rentrée unique des élèves fonctionnaires hospitaliers État en début d'année : les étudiants ont trouvé que l'événement était très porteur pour les élèves fonctionnaires, et ils ont souhaité que cette approche soit renouvelée pour l'entrée en master. C'est un peu plus compliqué à organiser puisque les entrées sont échelonnées à l'automne, mais nous y travaillons pour réussir la rentrée 2018 de la même façon.

Nous avons enregistré l'École sur DataDock pour la formation continue et cela nous permet d'être référencés pour attester de la qualité de nos formations.

Nous poursuivons notre plan d'innovation pédagogique qui représente un travail extrêmement serré entre les équipes pédagogiques, le Centre d'Appui à la Pédagogie (CApP), le service informatique et les services logistiques. Il s'agit d'adapter l'École progressivement sur un plan pluriannuel aux évolutions pédagogiques. D'ailleurs, l'année 2018 permettra de mettre en œuvre la dernière phase de notre plan pluriannuel de rénovation de l'ensemble des lieux pédagogiques du site rennais.

Je ne reviens pas sur l'international puisque Laurent Chambaud a rappelé ces événements.

En termes d'évolutions organisationnelles majeures, je rappelle que le bâtiment Germain-Tillion a été ouvert en début d'année 2017, et cela a permis un nombre non négligeable de rocades au sein de l'École pour permettre de réaffecter les locaux de travail de plus de 140 personnes au sein de l'École.

La direction d'études stratégique est maintenant parmi nous avec sa directrice.

Nous avons mis en place par redéploiement interne en janvier la direction des Achats et des Moyens généraux. Elle présente de façon régulière un bilan au sein du CHSCT, puis elle présentera un bilan plus complet dans un des prochains CA. La mise en place de cette direction permet aussi à l'École de se recentrer sur la définition de sa politique d'achat puisque l'éclatement préalable des commandes ne permettait pas un suivi très serré du dépassement du seuil des marchés publics et la définition d'une politique d'achat. Un travail important est réalisé entre les gestionnaires des différents centres de responsabilités et la direction des Achats et des Moyens généraux.

Nous avons concédé depuis le mois d'août dernier la restauration à la société Ansamble. Elle fait l'objet d'un suivi extrêmement régulier et serré des différentes formes de ses prestations. Nous présenterons un bilan plus complet lors du conseil d'administration du mois de juin.

Le conseil d'administration a eu connaissance des quatre volets de notre plan pluriannuel d'investissement lors de la séance du mois de décembre. Le travail se poursuit aussi bien en interne qu'avec nos partenaires, même si nous n'avons pas encore à ce jour le financement.

Ces événements vous ont été rappelés dans ce rapport.

Je voudrais terminer par les difficultés rencontrées par les équipes de la chaîne financière cette année. Nous avons basculé en gestion budgétaire et comptable publique (GBCP) sans que le système d'information (SIFAC) soit adapté en amont de la bascule. Cela représente encore pour ces équipes des difficultés particulières de travail, d'autant qu'elles ont été en nombre souvent restreint compte tenu d'événements personnels compliqués. De plus, le Secrétariat général a dû rendre des emplois pour être conforme à notre cible ETPT. Je tiens à remercier toutes les équipes de la chaîne financière, de la DRH et de l'École parce que, malgré tout, elles ont réussi à produire ce compte financier et à faire sorte que nous soyons dans nos prévisions, à défaut d'être à l'équilibre.

Je laisse la parole à Céline Bonnetier et à Marie Renault pour vous présenter le détail de ce compte financier.

**Mme BONNETIER.**- Ce compte financier va vous être présenté en plusieurs temps. Le décret GBCP a instauré une comptabilité budgétaire qui vient s'ajouter à la comptabilité générale en droit constaté. Le rapport de gestion de l'ordonnateur que nous vous présenterons avec

Marie Renault s'attache à la comptabilité budgétaire. Puis, Vincent Noël (agent comptable) vous présentera le compte financier par le prisme de la comptabilité générale avant la présentation finale de l'audit des commissaires aux comptes.

Nous allons regarder comment a démarré l'exercice 2017, nous examinerons l'exécution.

Au compte financier 2016, en budgétaire (recettes encaissées – dépenses décaissées), nous avons déjà constaté un déficit de 4 192 000 €. Les différents temps budgétaires (budget initial ou budget rectificatif) avaient chaque fois prévu un atterrissage en déficit, autour de 2,8 M€. Nous notons parmi les faits marquants de l'année une baisse en cours d'année de nos ressources avec la diminution de 1,5 M€ de la subvention pour charges de service public (SCSP) du ministère des Solidarités et de la Santé. Cette baisse a été notifiée au cours de l'année 2017, et elle avait donné lieu à un budget rectificatif.

Le rapport qui vous a été soumis a été bâti sur le même plan que les rapports prévisionnels présentés au moment du budget initial et du budget rectificatif :

- analyse des recettes,
- analyse des dépenses en personnel, en fonctionnement et en investissement,
- analyse du solde budgétaire qui en résulte.

#### ⇒ Recettes

En 2017, l'ensemble des recettes encaissées s'élève à 54 158 000 €. Cette légère diminution par rapport à 2016 (1,3 %) est à relativiser. Du fait des efforts mobilisés par les services sur cette bascule de logiciel dans le cadre de la GBCP, un peu moins d'actions en recouvrement ont été entreprises en 2017, une partie des recettes prévues en 2017 sera probablement encaissée en 2018.

Le détail des recettes est présenté dans le tableau projeté. Il faut faire preuve d'une importante précaution sur la comparabilité des chiffres : en 2016, nous avons l'ancien logiciel financier qui ne suivait que la comptabilité en droit constaté. C'est la première année puisque la bascule a été réalisée au 1<sup>er</sup> janvier 2017. Nous avons quand même repris les produits constatés en 2016, mais la comparaison est à réaliser avec de grandes précautions puisque nous n'avons pas du tout le même périmètre d'exécution en 2016 et en 2017 dans notre logiciel. Néanmoins, je vais détailler poste par poste l'ensemble des recettes encaissées en 2017 :

Tout d'abord, nous avons les subventions pour charges de service public (ministère des Solidarités et de la Santé, et ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation) et les contributions des établissements :

- les subventions pour charges de service public s'élèvent à 9 727 000 €
  - SCSP MSS est encaissée à hauteur de 7 456 000 € conformément à la prévision puisque c'était un des objets du budget rectificatif ;
  - SCSP MESRI s'est établie à 2 271 000 €, en stabilité par rapport à 2016 ;
- les contributions des établissements s'élèvent au final à 32 136 000 €. Nous restons sur une recette qui n'est pas dynamique avec des effets de bord d'un exercice à l'autre, mais elle représente quand même 32 M€ tous les ans pour l'École.

Ensuite, après ces subventions et contributions des établissements, nous avons détaillé l'ensemble des ressources générées par l'activité de l'École :

- formation et activités internationales : les recettes s'élèvent à 5 576 000 €, soit une nette baisse par rapport à 2016. Cela s'explique par plusieurs facteurs conjugués. En premier lieu, la difficulté de comparabilité des chiffres entre 2016 et 2017 s'applique particulièrement à ce secteur puisque les formations souvent sont à cheval sur deux exercices, et l'on ne regarde pas du tout les mêmes indicateurs si l'on se place en comptabilité générale où les produits sont rattachés à l'exercice ou en encaissement. On a également identifié une baisse des recettes sur les activités internationales liée au fait

que nous avons encaissé une grosse recette sur EuroPubHealth (EPH) en 2016. Puis, une petite baisse d'activité a été constatée même si ce n'est pas forcément le plus gros de l'évolution, elle indique que nous sommes déjà sur un niveau élevé de recettes pour ce poste, nous aurons du mal à développer encore plus avant les recettes dans ce domaine ;

- l'hébergement, la restauration et les équipements collectifs : les recettes s'élèvent à 1 108 000 €. Cette baisse par rapport à 2016 s'explique par la concession de la restauration dont nous ne percevons plus les ressources depuis l'été dernier ;
- IdEx hors recherche : nous attendions des encaissements en 2017, mais ils tomberont en 2018 ;
- activités conventionnelles de recherche : nous avons prévu 500 000 € de recettes en plus, et nous sommes à 3 385 000 €. Des encaissements prévus en 2017 n'ont pas été réalisés, notamment sur l'IdEx ;
- conventions d'analyse et prestations d'analyse du LERES : ces recettes sont en légère baisse, car 2017 représente une année de transition pour le LERES. Ainsi, la convention la plus importante (ARS Bretagne) a été renouvelée en 2017, et la montée en puissance est attendue en 2018 ;
- autres produits : cette ligne comprend tout ce qui n'est pas cité dans les recettes précédentes, notamment les co-financements pour les bâtiments (IRSET et MSHB) et les remboursements de mise à disposition de personnel. Ces autres ressources s'élèvent à 526 000 € ;
- ce total à 54 158 000 € a un taux de réalisation des recettes par rapport à ce qui avait été présenté au budget rectificatif en octobre de 97 %.

Au niveau de la part relative de chacune de ces recettes dans l'ensemble des ressources de l'École, nous constatons comme chaque année la part prépondérante des contributions des établissements (59 %), les parts relatives des subventions pour charges de service public du MSS et du MESRI (14 % et 4 %). L'ensemble des ressources propres générées par les activités de l'École est représenté par un petit quart.

#### ⇒ **Dépenses**

**Mme RENAULT.**- Le plafond d'emplois du MSS est à hauteur de 313 ETPT en 2017 (325 ETPT en 2016), soit -12 ETPT. En décembre, lors du dernier conseil d'administration, je vous avais annoncé un léger dépassement de la cible, puisque la prévision était à 314,8. Grâce à quelques décalages de recrutements et quelques renforts par intérim plutôt que par contrat, nous tenons la cible de 313 ETPT en emplois lissés sur l'année 2017.

C'est principalement le dossier de la restauration qui nous a permis de tenir l'objectif. Entre le 1<sup>er</sup> janvier 2017 et le 31 décembre 2017, nous avons décélééré l'effectif de la restauration de 7 ETP : nous étions à 17 au 1<sup>er</sup> janvier et la mise à disposition réalisée auprès de la société Ansamble est de 10 ETP. Par conséquent, 7 professionnels ont été réorientés vers des fonctions administratives ou techniques au sein de l'École, principalement sur emplois vacants. Ces mobilités ont été accompagnées au fil des mois, et elles sont à ce jour toutes réussies.

Pour rappel, cette année, notre plafond d'emplois du MSS est de 305. Or, nous n'avons plus autant de marges sur l'équipe de restauration, et ce sera plus compliqué.

Le plafond d'emplois du MESRI était à 22 ETPT. Nous avons recruté progressivement ces dernières années sur ce plafond d'emplois à hauteur des 7 créations accordées entre 2014 et 2017. Nous avons presque un effet saturation de ce plafond, mais nous prévoyons 1 recrutement de maître de conférences en 2018 plus des effets d'année pleine des maîtres de conférences recrutés précédemment. Fin 2018, ce plafond sera saturé.

Ensuite, nous suivons deux hors plafonds :

- le hors plafond côté Santé correspond aux activités de production d'analyses du LERES aux contrats aidés et aux apprentis : nous avons une prévision de 38 ETPT, et nous

sommes à la cible. L'écart tient à l'interruption de la mesure gouvernementale qui nous permettait d'avoir des contrats Avenir. À partir de septembre, nous n'avons plus eu ces contrats, et c'est pour cela que nous ne sommes pas tout à fait à hauteur de ce hors plafond ;

- le hors plafond Enseignement supérieur et Recherche correspond aux contrats de recherche et de formation en ressources propres. Depuis 2017, nous y avons les doctorants rémunérés par l'École. C'est pourquoi nous avons prévu un hors plafond un peu large de façon à ne pas être limités par un hors plafond surtout qu'il se finance principalement par des ressources propres. Nous suivions en ce sens l'évolution de ce hors plafond Recherche et Formation constaté les années précédentes, mais il semble que nous ayons atteint un plateau en termes de recrutements sur contrat de recherche et de formation.

Ces emplois se traduisent de la manière suivante en masse salariale. Concernant le total général, nous passons de compte financier à compte financier (2016-2017) de 43 373 000 € à 45 614 000 €, soit une augmentation de la masse salariale de 2,2 M€. Cela mérite des explications, c'est pourquoi je reviens sur chaque ligne :

- élèves : de compte financier à compte financier, nous avons une augmentation de près de 974 000 € qui correspond à l'augmentation du nombre d'élèves en 2017 (219 mensualités), soit +18 élèves tout au long de l'année 2017 répartis principalement sur les promotions de directeur des soins (+9), les attachés d'administration hospitalière et les classes préparatoires. Cette augmentation du nombre d'élèves a un impact direct sur la masse salariale. À cela il faut ajouter : la revalorisation pour nos élèves fonctionnaires qui avaient déjà une carrière de fonctionnaire du prix du point, l'effet réforme Parcours professionnel Carrière et Rémunérations (PPCR) avec un transfert primes-points pour le plafond Santé, et la revalorisation de grilles. L'augmentation du nombre d'élèves et l'effet GVT se traduisent par une augmentation de la masse salariale (1 M€) alors que, en 2017, nous avons une formation raccourcie pour les DH de trois mois, c'est-à-dire qu'en 2016, nous avons en janvier, février et mars une promotion de DH qui terminait sa scolaire, et nous ne l'avons plus (974 000 €) ;
- MESRI hors plafond : la dépense est supérieure de 500 000 €, liée principalement au transfert des 13 doctorants rémunérés par l'École ;
- MESRI plafond : cela correspond aux 20 emplois listés précédemment. Ce plafond ne régresse que de 125 000 € alors que nous avons transféré les doctorants sur la ligne du dessus. C'est dû à un effet d'année pleine des maîtres de conférences recrutés ces dernières années et à quelques revalorisations de carrière pour des professionnels titulaires (professeurs et maîtres de conférences) ;
- Santé hors plafond : ce plafond est stable puisqu'il passe de 1 056 000 à 988 000 €, il n'appelle pas de commentaires particuliers ;
- Santé Plafond : cette ligne correspond aux 312 ETPT, et elle passe de 19 815 000 € à 19 911 000 €. La dépense étant stable, cela veut dire que nous avons fait face à l'effet augmentation du prix du point de février et à l'effet réforme PPCR, le GVT et le transfert primes-points. Tout le GVT se finance par la réduction des effectifs traduite dans le plafond d'emplois ;
- vacataires : la dépense s'élève à 200 000 € supérieurs à la prévision, je pense que cette dernière était un peu optimiste, soit 1 288 000 alors que nous avons dépensé 1 493 000 €. Deux éléments d'explication sont possibles : un recours peut-être accru à des intervenants extérieurs et un effet conjoncturel qui — possiblement — ne se reproduira pas qui est une réactivité plus forte dans le paiement des vacataires. Aujourd'hui, nous pouvons les payer dans le mois qui suit leur intervention ; nous étions plutôt à deux mois jusque-là. Nous avons simplifié le circuit de transmission des informations à l'intérieur de l'École, et du coup, nous avons probablement payé plutôt 13 mois que 12 en 2017 en raccourcissant nos délais de paiement. Néanmoins, en

budget initial, nous sommes quand même partis sur une prévision à 1,5 M€ le temps d'analyser plus précisément les 200 000 € de dépenses supplémentaires en 2017 ;

- divers : cette ligne affiche une augmentation qui mérite explication (de 471 000 € à 1 125 000 €). Nous payons chaque année sur cette ligne les mises à disposition de personnel entrant que nous remboursons à des employeurs extérieurs, et cette dépense est stable. Nous payons là aussi les allocations de retour à l'employeur (chômage). Par contre, ce qui est exceptionnel et qui explique l'écart en 2017, c'est le contentieux URSSAF (549 000 €) et la facture de la société Ansamble pour la contribution employeur, c'est-à-dire la participation de l'employeur au prix du repas. Cela ne figurait pas autrefois dans la masse salariale, mais dans les dépenses de la restauration. Cette dépense (contribution employeur) rejoint maintenant la ligne masse salariale. La part de la subvention ministérielle pour les professionnels qui ont un indice inférieur à 589 n'est pas dans cette ligne, mais dans le chapitre « prestations sociales crédit de fonctionnement ».

*Arrivée de M. de Wilde.*

En résumé, nous avons près de 2,2 M€ de masse salariale supplémentaires répartis en :

- 1 M€ du côté des élèves,
- 549 000 € pour le contentieux URSSAF,
- la prestation Ansamble,
- une augmentation de dépenses au niveau des vacataires.
- le reste concerne des mesures catégorielles (GVT).

Pour votre information, nous avons aussi des dépenses de ressources humaines hors masse salariale (800 000 €) sur les crédits de fonctionnement qui correspondent à l'intérim, à la formation continue, au fonds pour l'emploi des personnes en situation de handicap. De ce côté, la dépense est stable.

**Mme BONNETIER.**- Nous prenons les mêmes précautions pour les dépenses de fonctionnement et d'investissements que pour les recettes. Le *reporting* s'effectuait en comptabilité générale avec les charges détaillées, et nous les avons bien jusqu'en 2016.

En 2017, nous examinons les autorisations d'engagement et les crédits de paiement (c'est-à-dire ce que nous avons réellement décaissé) dans l'exécution :

- fonctionnement :
  - crédits de paiement : nous sommes à près de 11 800 000 €, soit une légère baisse si nous considérons les charges constatées en 2016. Au sein de ces dépenses, nous avons quand même une augmentation de 8 % des dépenses de fonctionnement relatives aux élèves (indemnités et frais de déplacement). Nous avons également une augmentation des dépenses relatives aux contrats de recherche du fait du dynamisme des projets. Pour aboutir à cette légère baisse, nous avons une baisse globale sur l'ensemble des autres dépenses de fonctionnement avec un effet de décalage de certains paiements de 2017 vers 2018. Nous avons notamment l'impact du changement de prestataire pour les voyages de l'École, et nous avons eu un décalage à cause de soucis de facturations : le paiement de dépenses engagées sera reporté à 2018 ;
  - autorisations d'engagement : 13 008 000 € ont été pris en 2017, c'est-à-dire que nous avons engagé 1,2 M€ qui n'ont pas été soldés, ils devront être payés en 2018.
- Investissement : le conseil d'administration avait voté au budget rectificatif d'octobre une baisse importante de la prévision d'investissement en 2017 due au décalage de plusieurs opérations que nous n'avons pas pu conduire en 2017 dans tous les domaines d'investissement de l'École. Le réalisé est conforme à cette prévision présentée au moment du budget rectificatif, c'est-à-dire un peu en deçà de 1 M€. Pour la comparaison, il faut noter que, en 2016, nous avons dépensé plus de 2 M€, mais au sein de ces dépenses, nous avons la dernière tranche du paiement pour l'IRSET (900 000 €).

Pour résumer, que ce soit en engagements, en crédits de paiement ou en recettes encaissées, nous avons de très bons taux de réalisation. Ils permettent d'envisager les mêmes types de méthodes pour les prévisions des exercices à venir. Nous avons un taux de réalisation à 88 %, et nous sommes au-delà de 96 % pour les autres.

- Solde budgétaire

Si nous agrégeons l'ensemble de ces données, c'est-à-dire les dépenses réalisées, les crédits de paiement (personnel, fonctionnement), pour les mettre au regard des recettes encaissées, nous aboutissons à un solde budgétaire déficitaire de 4 145 000 € qui donne lieu à un prélèvement sur la trésorerie de l'École.

- Trésorerie

Nous pouvons voir l'évolution de la trésorerie ces deux dernières années. Au compte financier en fin d'année 2015, il avait été constaté une trésorerie à hauteur de 18 M€. Ensuite, elle est passée à 13,4 M€ en 2016. Puis, à fin 2017, nous constatons un niveau de trésorerie de 9,7 M€. Outre le constat qui est l'objet de la session du jour, cet impact doit aussi nourrir la réflexion pour la prévision 2018. Le budget initial 2018 était basé sur un niveau de trésorerie un peu supérieur, et la prévision de trésorerie à fin 2018 est revue à un peu plus de 7 M€.

**M. DEBEAUPUIS.-** Nous vous avons parlé jusqu'à présent d'encaissements pour l'exercice 2017 puisque c'est la nouvelle règle GBCP. Je vous propose d'enchaîner les trois présentations afin d'avoir un débat global. Nous allons vous donner des informations denses, mais assez précises et bien documentées.

Je passe la parole à l'agent comptable, Vincent Noël, qui va nous parler en droits constatés.

## **2. Présentation du rapport de l'agent comptable**

**M. VINCENT.-** En préambule, l'année 2017 a été éprouvante pour les services financiers et les agences comptables de tous les établissements, notamment les établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP), mais l'École a connu des complications supplémentaires :

- l'EHESP paie en direct ses salariés ;
- la GBCP a un impact très important sur la comptabilité générale ;
- nous avons appliqué le nouveau recueil des normes comptables des établissements publics nationaux avec la nomenclature N9 ;
- l'EHESP n'avait pas mis en place le module « convention » alors que cela a aussi un impact sur le suivi du plan de trésorerie. En effet, l'intérêt de la GBCP est le pilotage par la trésorerie grâce à la comptabilité budgétaire en *cash* ;
- nous avons dû passer à la dématérialisation avec Chorus Pro. Nous l'avons fait dans le cadre du service facturier, mais nous n'avons pas pu la réaliser en recettes ;
- avec le passage en concession de la restauration, nous avons eu à rembourser de nombreuses petites sommes en monnaie.

J'ai gardé le même plan que celui de l'année dernière, et je vais essentiellement m'exprimer en droit constaté, mais j'aime bien faire le lien avec la nouvelle comptabilité budgétaire :

- analyse de l'activité ;
- investissement ;
- équilibre du bilan : à la différence de l'ordonnateur qui est dans la stratégie et la pluriannualité, l'agent comptable regarde si les éléments bilanciaux sont solides ;
- synthèse du compte financier : le compte financier est dématérialisé, c'est-à-dire que le document remis en « pdf » n'existe pas réellement grâce à la centralisation à la DGFIP qui reprend les étapes budgétaires, le compte de résultat, le bilan, etc. L'annexe financière, supervisée par les commissaires aux comptes, est très importante puisqu'elle éclaire les variations d'une année sur l'autre. Elle explique le fonctionnement des comptes et la réglementation actuelle de l'établissement.

## ⇒ L'architecture budgétaire

Cet état des autorisations budgétaires présente les dépenses exécutées et les recettes encaissées, il sera soumis au vote.

Nous avons dépensé pour 58 304 000 € et nous avons recouvré pour 54 158 000 €. Ces montants sont en cash, c'est-à-dire que nous avons recouvré des recettes qui concernaient les exercices antérieurs et cela produit un déficit budgétaire de -4 145 000 €.

À cette comptabilité budgétaire, nous ajoutons les recettes et les dépenses qui ne sont pas budgétaires comme les opérations pour comptes de tiers (TVA, reversements de contrats de recherche avec des partenaires, bourses, Sécurité sociale étudiante). Le solde est positif : 1 032 000 €. Au niveau de la trésorerie, comme on le compense avec le résultat budgétaire (-4 145 000), nous arrivons à un prélèvement de la trésorerie de 3 775 000 €.

Nous passons à la partie du compte financier en droit constaté, c'est-à-dire au compte de résultat (tableau 6). Nous prévoyions 60 731 000 € de dépenses, et nous les avons réalisés pour 62 418 000 €. En prévision de recettes, nous prévoyions 57 749 000 € et nous avons réalisé pour 58 366 000 €, soit un résultat comptable négatif de -4 052 000 €.

Lorsque l'on neutralise les produits calculés et charges calculées, nous arrivons à une capacité d'autofinancement pour la première fois négative : - 1 539 000 €. Nous n'avons pas de recettes réelles en investissement. La recette de 1 760 000 € correspond à la dotation de l'État, c'est-à-dire la contrepartie de l'intégration de la Maison des Sciences sociales de Bretagne. Cette opération a coûté près de 9 M€ intégrés dans le patrimoine de l'établissement pour 6,5 M€. Dans le passé, nous avons payé 4,8 M€ d'acomptes au rectorat. Cela correspond juste au différentiel, ce n'est pas une recette *cash*, c'est une dotation. En face, nous avons 946 000 € de dépenses d'équipements.

Par conséquent, nous terminons avec un prélèvement sur le fonds de roulement de 2 484 000 €.

Cette présentation vous indique de manière parallèle la comptabilité budgétaire et la comptabilité générale.

En droit constaté, au niveau des produits, nous avons une stagnation des recettes puisque l'augmentation est simplement due aux reprises de provisions (portion jaune du camembert). Cela signifie que l'ensemble des recettes n'évolue pas.

Avec le nouveau recueil des normes comptables de l'État, la présentation du compte de résultat est un peu différente. On distingue les subventions assimilées (recettes sans contrepartie) et les recettes propres (recettes avec contrepartie, c'est-à-dire les véritables recettes libres d'emploi). En fait, ces 80 % sont de la subvention pour charges de service public et des recettes à justifier, et l'École doit alors rendre des comptes. Ces recettes stagnent.

Parallèlement à cela, nous avons un effet de ciseau auquel nous nous attendions (recettes à 2 % et augmentation des charges à 5 %) :

- masse salariale : 71 %,
- dotations aux amortissements et provisions : 4 713 000 € répartis en 2,4 M€ de dotations aux amortissements et 2,2 M€ de dotations aux provisions. Il est vrai que nous avons changé la manière de comptabiliser, jusqu'à l'année dernière, on abondait les provisions par rapport aux risques encourus ; maintenant, nous sortons la provision et nous la reconstituons par rapport aux risques réels, et cela représente des mouvements de masse.

J'ai tenu à mettre le tableau des soldes intermédiaires de gestion (SIG) pour vous montrer que la part de la production de l'exercice, c'est-à-dire les recettes propres (formation continue, analyses du LERES, etc.), connaît une croissance de 2,3 % en 5 ans (de 8,3 M€ à 9,2 M€). Cette recette donne une liberté et une autonomie à l'établissement.

Nous n'avons pas d'excédent brut d'exploitation, mais une insuffisance brute d'exploitation. J'ai mis ce tableau parce que les administrateurs du monde hospitalier ou les personnes représentant le MEDEF connaissent bien les SIG. C'est un élément utile de comparaison qu'il serait dommage de supprimer. Ainsi, nous nous rendons compte que l'insuffisance brute d'exploitation correspond presque au montant de la contribution des établissements alors que ce n'était pas le cas il y a cinq ans.

Nous n'avons plus de capacité d'autofinancement puisqu'elle est négative pour la première année : - 1 539 000 €.

Au niveau du financement des investissements, la première ressource est la capacité d'autofinancement, mais elle n'existe plus. J'ai parlé tout à l'heure de la dotation de l'État (1 759 000 €) par rapport à l'intégration de MSHB.

Dans le camembert des dépenses d'équipement, la plus grande partie correspond aux équipements scientifiques avec un important achat (140 000 €) au LERES. Les achats informatiques représentent une part non négligeable. Nous avons ensuite les aménagements de la MSHB, du mobilier ergonomique ou convivial au bâtiment Debré.

Le bilan est équilibré à hauteur de 55 M€ au 31 décembre 2017. Il est réparti entre actif (à gauche) et passif (à droite).

C'est intéressant de comparer le stock des créances à celui des dettes (fournisseurs, dettes sociales et fiscales) : le stock de créances est à 10,8 M€ alors que nous avons 7,7 M€ de dettes. Cela génère forcément un besoin. Nous avons ce besoin depuis deux ans, il s'accroît parce que le stock de créances augmente.

Le fonds de roulement est logiquement en diminution puisque nous faisons des prélèvements dessus, il arrive à 12,7 M€. Il reste encore convenable si le modèle économique trouve sa solution. Ces 12,7 M€ représentent un peu plus de 2 mois de fonctionnement en dépenses.

Le stock de créances est important. Par rapport à la mise en place de la GBCP, nous avons eu beaucoup de difficultés à reprendre les postes non soldés au niveau des restes à recouvrer ; nous les avons rattrapés à l'automne.

L'évolution du recouvrement « a pris un coup ». Nous avons :

- les restes à recouvrer : la colonne 2017 est assez importante ;
- les produits rattachés ;
- les prises en charge : 58 M€ ;
- les restes à recouvrer contentieux : ils ne sont pas vraiment significatifs, car nous n'avons pas eu le temps en 2017 de passer au contentieux les montants à problème. Nous avons progressé, mais nous n'avons pas abondé certains risques au contentieux générés en 207 ;
- les non-valeurs : nous n'avons pas eu le temps de faire la présentation pour 2017 ;
- les remises de dettes : nous en avons eu par le passé, elles étaient non négligeables.

Le chiffre important à retenir sur cette diapositive est que nous avons un accroissement des restes à recouvrer (+31 %).

Par rapport à ce que je vous ai dit tout à l'heure, en ce qui concerne le besoin en fonds de roulement (BFR), nous voyons que la courbe des dettes et la courbe des créances se sont croisées : le besoin devient très prégnant, embêtant, car nous sommes passés de 1,7 M€ à 3 M€, c'est-à-dire qu'il est presque multiplié par 2.

La GBCP passe vraiment par le pilotage de la trésorerie. J'ai tenu ce graphique jusqu'en février : fin février, la trésorerie était à 4 M€. Cela signifie que nous sommes en train de gérer une mini crise de trésorerie parce que nous venons seulement de commencer à titrer les contributions à cause de la parution tardive de l'arrêté. La contention tripartite entre la Caisse nationale de l'Assurance Maladie des Travailleurs salariés (CNAMTS), l'ACOSS, et l'EHESP a

été signée par l'EHESP, mais ne nous permet pas de recevoir actuellement les 1/12 de dotation.

À l'Agence comptable, nous sommes obligés de restreindre les paiements aux fournisseurs, missionnés, etc. J'espère que cela arrivera vite, mais nous mettons les « bouchées doubles » au niveau des contributions. Nous avons décidé de prendre en charge Chorus Pro alors qu'il ne revient pas à l'Agence comptable puisque nous n'avons pas de service facturier en recettes. Dès que nous avons mis en recouvrement les contributions, nous les avons rapidement postées sur Chorus Pro parce que c'est la façon la plus rapide pour améliorer le recouvrement.

Le délai global de paiement s'est dégradé par rapport à la règle (30 jours). Fin 2016, nous avons bien redressé la barre, mais avec le passage en GBCP, nous avons beaucoup de mal à faire redescendre ce délai, il est nettement au-delà des 30 jours.

La dernière diapositive est issue de la circulaire budgétaire des opérateurs. Dans le premier tableau, on regarde la position de l'établissement par rapport à la situation à court et à moyen terme :

- le solde budgétaire est négatif : - 4 145 000 €,
- la variation du fonds de roulement est négative : -2 484 000 €,
- la variation de trésorerie est complètement négative : -3 775 000 €,
- la variation du BFR (3 087 000 €) est de : 1 291 000 €.

Par conséquent, le contexte n'est pas très bon, et d'autant plus puisque c'était déjà le cas l'année dernière au niveau de l'examen à court et à moyen terme. Je n'ai pu réaliser l'exercice sur le long terme parce que les états budgétaires pluriannuels ne sont pas remplis.

Je passe rapidement sur la synthèse du compte financier pour vous commenter la délibération du compte financier.

Cette délibération sur le compte financier a changé par rapport à l'année dernière, peut-être à cause de couacs entre les présentations budgétaires et les rapprochements avec les documents comptables. Néanmoins, elle met l'accent sur la partie budgétaire et indique les états joints : état des emplois, état des autorisations budgétaires (AE et CP), état de l'équilibre financier. Du côté comptable, nous mettons l'accent sur le compte de résultat, le bilan et l'annexe du compte financier pour expliquer les comptes.

**M. DEBEAUPUIS.**- Merci. M. Gérard, commissaire aux comptes, va faire sa présentation. Puis, nous reviendrons sur tout cela.

### ***3. Présentation du rapport de la certification des commissaires aux comptes***

**M. GERARD.**- Quelques mots introductifs sur l'audit des comptes 2017 que nous avons mené. Dans le contexte GBCP, le périmètre de notre certification n'évolue pas, il porte toujours sur les comptes annuels issus de la comptabilité générale, c'est-à-dire le bilan, le compte de résultat, et les notes annexes qui explicitent certains postes du bilan et du compte de résultat ; notre rapport ne s'étend pas à la comptabilité budgétaire.

Nous sommes intervenus en deux temps comme d'habitude :

- avant la clôture sur les procédures, le contrôle interne et la préparation de notre intervention finale qui s'est déroulée en début d'année sur les comptes. Nous avons sollicité à la fois la direction du côté ordonnateur et l'agence comptable lors de nos travaux ;
- puis, nous avons présenté les conclusions de nos travaux à la direction de l'établissement fin février.

Par rapport au périmètre de notre intervention, nous avons revu les différents cycles comptables à la fois du point de vue de la procédure de contrôle interne et sur les comptes. Le contexte a été maintes fois rappelé, c'est un contexte de transition GBCP sur

l'exercice 2017 qui a sollicité tous les acteurs de l'élaboration de ces comptes. Néanmoins, j'ai un commentaire général : malgré ce contexte difficile de transition qui a mobilisé des équipes sur des tâches non récurrentes que nous n'avons pas observées les années précédentes, et que nous n'observerons pas normalement les années suivantes, la qualité de l'arrêté et la disponibilité des interlocuteurs et de la documentation nous ont pleinement satisfaits pour le déroulement de notre audit. Je voulais le signaler parce que ce contexte particulier affecte un certain nombre d'établissements. Sur la base comparative que nous avons en tant que commissaires aux comptes, l'École a maintenu la qualité de ses comptes malgré quelques retards d'analyses et quelques difficultés d'obtention de documentations qui ont été comblés lors de nos travaux. Une forte mobilisation a maintenu la trajectoire positive que nous observons depuis quelques années dans l'établissement de ces comptes. Il convient de faire ce commentaire important vu le contexte actuel.

Nous avons travaillé sur :

- les immobilisations et les subventions rattachées qui les financent avec les mouvements divers et variés et les immobilisations en cours qui sont portées à l'actif, mais pas encore amorties ;
- les ressources humaines avec la revue du processus de la paie ;
- les rapprochements entre les outils de gestion et la comptabilité générale puisque, avant de faire des tests de détails, nous commençons par nous assurer que tous les éléments qui permettent un suivi de gestion expliquent les variations observées en comptabilité générale. En effet, les différences peuvent susciter des questions ou être source d'erreurs. Ce sujet a été vérifié de notre côté ;
- les comptes de tiers, dettes fournisseurs et créances clients, l'attention a été portée sur les créances clients qui augmentent, et cela a aussi été un point d'attention pour nous assurer que l'on n'avait pas de dégradation de la qualité de la créance. Effectivement, l'augmentation de ce poste est simplement due au fait que les agents ont été mobilisés par de nombreuses tâches en 2017. Néanmoins, nous nous sommes assurés que la qualité des créances, c'est-à-dire le caractère de recouvrabilité et le provisionnement éventuel nécessaire étaient faits à son correct niveau. Les travaux d'apurement du début de l'année 2018 ont bien confirmé la position prise au 31 décembre 2017. Nous n'avons pas d'inquiétude à ce sujet, mais il s'agit maintenant de continuer ce rattrapage d'encaissements. En tout cas, nous n'avons pas d'inquiétudes sur la qualité de l'actif au 31 décembre ;
- les contrats de recherches et conventions comme à l'habitude, et nous n'avons pas d'observations ;
- sur les régies et revues du fonctionnement et la justification en fin d'année : la mise à jour des signatures en cas de mouvements de personnel sera régularisée ;
- les comptes bancaires ;
- la contribution hospitalière : dans le cadre de l'amélioration déjà entamée du processus de facturation, nous recommandons de poursuivre la revue analytique des variations d'une année sur l'autre pour identifier d'éventuels problèmes. Nous n'avons pas de remarques particulières sur le montant comptabilisé.

En synthèse, si vous arrêtez les comptes tels que vous sont présentés, nous les certifions sans aucune réserve. J'ai noté au cours de ma présentation quelques axes d'amélioration déjà bien entamés, mais qui sont à poursuivre :

- l'inventaire physique des immobilisations, notamment le rapprochement entre ce qui est outil de gestion et comptabilité. Cet exercice de longue haleine est déjà en cours à l'École ;
- la mise à jour des mandatures au niveau des régies sur le compte au trésor qui doit s'effectuer le plus rapidement possible, dès que l'on a des mouvements ;
- au niveau des contributions hospitalières, sécurisation du processus de facturation par la systématisation d'une revue analytique des principales variations ;

- les travaux de clôture ont été un peu contraints cette année par les ressources disponibles, mais il convient de ne pas relâcher la trajectoire déjà largement entamée durant les exercices précédents.

J'en ai terminé.

**M. DEBEAUPUIS.**- Merci beaucoup, Monsieur Gérard, pour vos commentaires importants. Je rappelle que vous vous prononcez sur la qualité et la fiabilité comptables, que vous avez jugées positivement, y compris en tenant compte des éléments que vous avez appelés « non récurrents » qui expliquent les difficultés traduites dans certaines parties des présentations.

Avant d'ouvrir le débat, je voudrais synthétiser les éléments présentés. L'exercice 2017 se traduit par un déficit à un niveau comparable, à peine amélioré, à celui de l'exercice 2016 : un peu plus de 4 M€ de déficit. Ce premier constat est ennuyeux, mais peut s'interpréter. La prévision que nous vous avons présentée et que vous aviez adoptée au budget rectificatif était en amélioration plus franche, puisque le déficit aurait dû être amené à 2,8 M€, soit un écart de 1,3 M€. Que s'est-il passé ? Plusieurs recettes n'ont pas été recouvrées, mais le seront (en tout ou partie) durant l'exercice 2018. *A priori*, elles le seront plutôt en large partie. Ces recettes non recouvrées représentent 1 950 000 €. Un effort supplémentaire sur les dépenses de personnel, de fonctionnement et d'investissement a été acquis entre le BR et le compte financier présenté, c'est-à-dire que l'on a 650 000 € de moins en dépenses, dont :

- 480 000 € pour les dépenses de personnel ; les plafonds ont été tenus,
- 150 000 € pour l'investissement et pour le fonctionnement.

Globalement, l'École est dans sa prévision, nous avons simplement un décalage de 2017 sur 2018 en recettes. Les évolutions des ressources humaines sont classiques puisque l'effectif élèves s'est accru de 4 % en volume malgré les trois mois d'élèves directeurs d'hôpital qui ne sont plus là. La mensualité unitaire a évolué de 1,6 %, et cela correspond à peu près à l'effet du point Fonction publique et du protocole PPCR le cas échéant. Nous retrouvons également cet effet sur la masse salariale globale. Compte tenu de la diminution du plafond Santé, l'effectif global de l'École est en légère diminution (0,5 %), soit 433 ETPT, si nous ajoutons les deux plafonds MSS et MESRI et le hors plafond.

La masse salariale des effectifs et l'organisation sont maîtrisées, conformes aux prévisions, mais malheureusement le décalage de recettes sur 2018 se traduit par le résultat comptable budgétaire qui vient de vous être présenté pour 2017, dont nous verrons ultérieurement les implications éventuelles sur 2018.

J'ouvre le débat.

**M. de MONTALEMBERT.**- En préambule, je vais appuyer fortement la Secrétaire générale de l'EHESP dans ses efforts et les remerciements qu'elle a adressés aux équipes de l'EHESP. En effet, la situation est difficile et les équipes se sont fortement mobilisées tout au long de l'année 2017 pour faire face au niveau d'exigence réglementaire de présentation merci.

J'aimerais faire une intervention sur la forme, mais elle ne vous surprendra pas, Monsieur le Président, puisque je la fais chaque fois. Il est un peu énervant de présenter la hausse des effectifs d'élèves comme une mauvaise nouvelle parce qu'elle accroît les charges de l'École. Je rappelle qu'elle provient d'une décision prise par arrêté ministériel après discussion pour faire face aux nouveaux besoins. Je vous remercie d'avoir rappelé qu'elle porte notamment sur les élèves attachés d'administration et sur les élèves directeurs des soins, c'est-à-dire deux corps de la Fonction publique hospitalière pour lesquels la crise démographique est majeure. Par conséquent, d'un point de vue hospitalier, c'est une excellente nouvelle que nous ayons plus d'élèves. Je m'en félicite, j'en suis heureux, et je souhaite que cela se poursuive. Qu'elle se traduise ensuite par des dépenses supplémentaires, ce n'est que la contrepartie d'une situation qui a vu pendant des années des promotions d'élèves très faibles et des contributions des établissements strictement similaires à ce qu'elles étaient les années auparavant où les élèves étaient plus nombreux. Ces remarques ne remettent évidemment

pas en cause les compliments que j'ai adressés sur les efforts de l'École et de tous les personnels de l'établissement.

Ensuite, sans revenir sur les débats que nous avons eus l'année dernière, je souhaite faire part d'une vive inquiétude. Les éléments qui nous ont été présentés sur le résultat 2017, sur la trajectoire financière et les perspectives d'évolution, sont préoccupants, voire très inquiétants. Le déficit est renouvelé : près de 4 M€ en 2016, et à nouveau 4 M€ en 2017. La soutenabilité financière ne semble pas tenable, la capacité d'autofinancement se transforme en insuffisance d'autofinancement. Si la trésorerie continue à suivre le rythme de ces deux à trois dernières années, nous n'aurons *grosso modo* plus de trésorerie en 2020.

Nous sommes donc dans une situation particulièrement difficile et préoccupante. J'imagine que c'est aussi très difficile à vivre pour les personnels de l'École à cause des baisses d'effectifs, d'interrogations constantes sur la soutenabilité financière. Il a été expliqué que la baisse d'effectifs demandée en 2016 a été obtenue grâce aux personnels de restauration, mais nous n'avons pas de perspectives sur les moyens qu'utilisera l'École pour répondre à la nouvelle baisse d'effectifs demandée en 2018.

Pour résumer, nous avons des préoccupations majeures sur le plan financier, mais aussi au niveau des ressources humaines de l'École. C'est pourquoi il me semble indispensable que nous prenions le temps d'avoir une discussion lors d'un autre conseil sur la soutenabilité financière, sur les évolutions et perspectives qui s'offrent à l'École.

**M. DEBEAUPUIS.**- Merci, je renouvelle également les remerciements à l'ensemble des équipes. Nous avons vu les tensions et les difficultés surmontées par l'École en 2017. Nous reviendrons bien entendu lors de conseils ultérieurs sur les différents sujets que vous évoquez les uns et les autres.

**M. ROSENBLATT.**- Une large part de mes propos vont rejoindre ceux de M. de Montalembert.

Les différentes présentations faites sont très illustratives, merci pour leur qualité. Elles révèlent aussi les efforts de gestion réalisés tout au long de l'année par la direction, les services et les personnels. Enfin, ces présentations et ces chiffres rappellent également que la rigueur de gestion ne constitue pas ou plus une réponse au déséquilibre structurel que connaissent les finances de l'EHESP : le fonds de roulement est en diminution constante, les déficits se succèdent, et nous arriverons au bout, à relatif court terme, des possibilités de fonctionnement en l'état.

Comme M. de Montalembert, je veux insister sur la question des élèves fonctionnaires. Effectivement, nous avons connu une période durant laquelle les promotions étaient très fortement diminuées, et cela nous a permis de constituer une « cagnotte » et des excédents. Le rétablissement partiel des effectifs des promotions utilise les ressources normalement affectées à cela. Ce n'est donc pas l'augmentation du nombre d'élèves qui serait l'explication de la crise que connaît l'École, mais la diminution des subventions des pouvoirs publics, en particulier celles des ministères sociaux puisqu'il s'agit de l'année 2017. Cette baisse répétée des subventions des ministères sociaux a profondément fragilisé la situation. Elle a pu être contenue grâce à un matelas de trésorerie sur lequel des prélèvements s'opèrent annuellement.

Les orientations des pouvoirs publics ne nous laissent pas penser que, dans les prochaines années, il sera possible d'échapper à la tension que connaissent tous les opérateurs publics et tout le secteur public. Nous continuerons probablement à avoir des demandes de réduction d'effectifs et de ressources au cours du quinquennat. Indépendamment de la difficulté de la situation, il sera demandé tous les ans des efforts de toute façon. La poursuite de la technique du rabet de plus en plus difficile à renouveler chaque année va aussi connaître des limites. Nous arrivons à nouveau au bout d'un cycle.

En conclusion, je veux simplement exprimer notre inquiétude devant la situation à brève échéance, car le modèle économique dont nous avons beaucoup parlé sans entrer dans le

détail ne fonctionne pas. Nous parlons de modèle économique depuis plusieurs années, mais en réalité, nous nous sommes débrouillés pour couper ici et là comme cela pouvait se faire plus ou moins douloureusement.

Dans les débats que nous avons eu jusqu'ici, nous n'avons pas trouvé d'alternative. Il sera important que, par rapport au prochain COP et aux relations avec les pouvoirs publics, pour assurer la pérennité de l'École, les tutelles nous disent comment elles voient la situation. Il ne sera plus possible de tergiverser très longtemps.

**Mme ROUSSEL.**- Je rejoins tout à fait les remarques précédentes.

Premièrement, nous sommes plusieurs enseignants de l'École à nous préoccuper de la qualité des fonctionnements dans les établissements sanitaires et médico-sociaux. L'École devrait avoir comme préoccupation le support que nous pourrions apporter à ces établissements et la façon d'améliorer la formation pour aider durant cette période extrêmement délicate que connaissent ces établissements. Personnellement, je me réjouis aussi de l'augmentation des effectifs, je partage tout à fait ce point de vue. Symétriquement, je me suis un peu préoccupée de la relative satisfaction du respect du plafond d'emplois, notamment par le décalage des recrutements dans le temps : lorsqu'un enseignant part à la retraite, on procède au recrutement six à huit mois plus tard, mais entre-temps, les collègues se débrouillent comme ils peuvent pour compenser. Je pense que, à moyen terme, la qualité de l'enseignement va en pâtir. C'est pour moi une question très importante : on ne peut pas regarder les résultats financiers sans regarder en face la qualité de la production. Je sais que nous aurons ce débat cet après-midi, mais je voulais insister sur cette question : atteindre un plafond d'emplois en reportant les recrutements est problématique.

Deuxièmement, je m'interrogeais sur les allocations de retour à l'emploi. A-t-on analysé à la fois l'évolution de leur volume et de leur nature ? Cela porte-t-il exclusivement sur les contrats de recherche ou aussi sur d'autres activités ? Je voudrais aussi savoir dans quelle mesure un cas que je connais est représentatif, c'est-à-dire qu'entre une fin d'un contrat et le début d'un autre, on va payer quelqu'un sur une période de chômage, qui ne produira donc pas pour l'École, que l'on réembauchera trois mois plus tard lorsque la nouvelle convention sera disponible. Nous avons aussi des préoccupations sur l'efficacité du fonctionnement, outre des problèmes de plafond d'emplois et de respect du droit.

**Mme RENAULT.**- La plus grosse part des allocations de retour à l'emploi concerne le *turn-over* sur ressources propres, c'est-à-dire des fins de contrats sur des appels à projets de recherche. Ce ne sont pas les fins de contrat du budget École (hors ressources propres) qui mobilisent les crédits sur cette dotation.

Ensuite, je pourrais vous apporter plus de précisions sur les interruptions de contrats entre deux phases d'un même projet de recherche, mais elles sont extrêmement rares. Si nous avons ces interruptions entre deux contrats, c'est parce que nous changeons de libellé de contrat : nous rappelons un contractuel sorti de nos effectifs pour lui proposer un autre contrat, c'est-à-dire que nous nous servons du vivier de nos contractuels sortants — pour autant que les expertises soient compatibles — pour leur proposer d'autres activités. Ce n'est pas pour assurer une « soudure ». Les trois quarts des allocations de retour à l'emploi sont générés par le *turn-over* des ressources propres.

**Mme ROUSSEL.**- Quelle est la part des contractuels qui reviennent ?

**Mme RENAULT.**- Le bilan social nous le dira. De mémoire, nous avons dû avoir 68 sorties de contractuels sur ressources propres ; très peu reviennent finalement.

**M. DEBEAUPUIS.**- Le montant des allocations de recherche a-t-il augmenté par rapport à l'an dernier ?

**Mme RENAULT.**- Il a augmenté, mais je n'ai pas le chiffre précis, il avoisine les 270 000 € par an.

**M. MESURÉ.-** Je n'ai pas grand-chose à ajouter à ce qui a été dit par les intervenants à ma gauche. Ce n'est pas un scoop puisque nous ne faisons que répéter avec bon sens à chaque conseil d'administration nos craintes. C'est la raison pour laquelle nous avons eu cette position tant pour le vote du budget que pour le budget rectificatif. Nous avons de bons photographes qui font des retouches, mais les nuages noirs dans le ciel restent sur la photo, comme nous l'avons vu ce matin. Effectivement, si notre environnement au niveau des tutelles ne change pas ou ne peut pas changer — ce n'est pas moi qui les dirige — il est clair que cette école ne peut pas continuer à voter des investissements qui ne peuvent pas être financés, à avoir des missions qui ne peuvent pas trouver de financements, etc. Nous allons devoir nous mettre sérieusement autour de la table pour redéfinir les missions de l'École, et ne dépenser que l'argent qu'elle a et non l'argent que l'on ne nous donne plus.

Cette remarque est banale, je pourrai vous tenir le même discours en regardant les déficits cumulés de la Sécurité sociale. Je les connais depuis des décennies, on en est à plus d'une année totale du budget de l'État. Ce ne sont pas de petites sommes, et nous nous retrouvons dans la même situation : notre gestion ne peut plus continuer comme cela.

**M. THOMAS.-** Je ne prétends pas avoir la connaissance historique, je rejoins les propos de Pierre de Montalembert.

L'avenir et l'évolution du modèle économique de l'École m'interpellent sur deux aspects, notamment sur la manière dont le conseil d'administration y sera associé. Ce sera sans doute en lien avec les points de cet après-midi (bilan du COP, avis sur le renouvellement du mandat du directeur), mais je suppose que l'on a plusieurs pistes. Les pouvoirs publics au niveau national ont été évoqués, mais il existe sans doute des sujets internes et d'évaluation du modèle économique. Dans quelle mesure le conseil d'administration sera-t-il associé à une évolution du modèle économique qui doit aussi être en lien avec les orientations stratégiques et leur traduction économique ? Dit autrement, comment le CA sera-t-il associé à l'évolution économique qui nous semble nécessaire au vu des résultats financiers des deux années antérieures ?

**M. DEBEAUPUIS.-** La mandature précédente du conseil d'administration avait initié un séminaire pour réfléchir à ce sujet, et il avait fait des propositions. Elles continuent à être travaillées, elles n'ont pas encore abouti du côté des ministères de tutelle. Nous déployons avec le directeur tous nos efforts pour aboutir. Le plus naturel serait de reprendre ce séminaire dès que nous aurons les éléments pour le nourrir comme nous comptons le faire à la lumière du COP et de la projection de l'École au-delà de l'année 2018. En marge des prochains conseils d'administration, nous partagerons avec vous l'ensemble des éléments d'information dont nous disposerons.

En revanche, nous poursuivrons en conseil d'administration les présentations de comptabilité analytique pour éclairer ou parfaire l'information de l'instance. Les administrateurs ici présents ont salué la qualité des travaux et leur amélioration progressive par rapport à un savoir-faire qui s'était un peu perdu. Nous reprendrons aussi ce fil lors des prochains conseils pour compléter votre information au sein du séminaire ou de ce conseil.

**M. THOMAS.-** Je ne sais pas si c'est une information ou une participation active à travers des séminaires ou d'autres modalités. Je ne veux pas parler au nom de l'ensemble des administrateurs, mais une information ne nous suffit pas. Nous souhaitons participer et y être impliqués. Les résultats financiers sont souvent la conséquence d'un projet stratégique ou d'un projet d'établissement et d'une évolution organisationnelle. C'est pourquoi nous souhaitons être associés au contenu et à ce qui doit en découler, à savoir le modèle financier, au-delà d'une simple information ou d'un simple retour en attente d'éléments.

**M. DEBEAUPUIS.-** L'information concernait uniquement la comptabilité analytique. L'association porte évidemment sur l'ensemble de la réflexion. C'est pourquoi un séminaire avait été initié, et que nous souhaitons le poursuivre sur ce point.

**M. LE RAT.**- À ce sujet, tous ceux qui sont autour de la table n'ont pas beaucoup d'éléments d'information par rapport à ce qu'il s'était dit lors des précédents séminaires. Je rejoins les propos tenus par M. Rosenblatt sur le modèle économique. Tout le monde parle de cette espèce d'objet non identifié, sans trop savoir en quoi il consiste. Impliquer les membres du conseil d'administration de façon beaucoup plus importante est une bonne idée, car des hypothèses sont possibles.

Sachant que nous n'avons pas beaucoup de marges de manœuvre, l'une des hypothèses n'est-elle pas de dire que tant que nous avons du fonds de roulement, nous pouvons y puiser, et lorsque nous arriverons à zéro nous regarderons les choses d'un peu plus près ? Si c'est l'hypothèse sous-tendue, attendons deux ans pour voir ce que cela donne. Supputer ce genre de choses est peut-être nous fourvoyer, mais c'est un réel sujet.

Nous comptons sur la présence des deux tutelles (MSS et MESRI) pour faire remonter cette discussion. Nous sommes conscients que nous n'allons pas en parler avec leurs deux représentants en conseil d'administration, mais pouvez-vous vous faire le relais de nos inquiétudes ? À mon avis, vous l'avez certainement fait, mais vous pourriez insister à nouveau. Sinon, comme le disait M. Mesuré, nous avons l'impression de tourner en rond et nous répétons la même chose chaque année, et cela devient un peu compliqué.

**M. DEBEAUPUIS.**- Je vous confirme que c'est une actualité pour l'exercice 2018, car nous sommes clairement à la fin d'un cycle. En lien avec les deux ministères de tutelle, nous devons impérativement reprendre cette réflexion de façon active et partagée avec les pouvoirs publics pendant l'exercice 2018.

**M. CHAMBAUD.**- J'y reviendrai probablement cet après-midi, mais je voudrais rappeler un élément de contexte. Ce qui vous a été présenté ce matin n'est pas véritablement un scoop. Ces éléments qui présidaient à la caractérisation de la difficulté actuelle existent au moins depuis que je suis arrivé. Nous avons alerté pendant au moins trois années sur la difficulté et la non-soutenabilité de ce modèle, mais par l'intermédiaire de recettes exceptionnelles et d'efforts importants menés par l'École, nous avons réussi à obtenir un budget en équilibre. Or, cet équilibre cachait un élément structurel de l'École. Je voudrais juste insister sur ce qui a été présenté ce matin : les modalités présentées aujourd'hui montrent clairement que, structurellement, depuis deux ans, la différence entre les dépenses et les recettes tourne autour de 4 M€.

*Départ de M. Lambert.*

Ce contexte était présent dans les éléments qui ont permis à l'École pendant trois années — en tout cas, pendant mon mandat — de réussir à trouver des modalités d'équilibre, mais depuis deux ans, nous n'arrivons plus à le faire. Le conseil d'administration (le précédent et l'actuel) a régulièrement alerté sur cette situation. Tous les interlocuteurs qui se trouvent aujourd'hui autour de la table savent que ces éléments étaient présents.

C'est la raison pour laquelle nous avons fait un certain nombre d'efforts, y compris auprès des cabinets ministériels précédents, pour expliquer comment la situation ne pouvait pas être résolue avec les modalités qui sont les nôtres aujourd'hui. C'est dans ce contexte que le séminaire — auquel certains d'entre vous ont participé — a eu lieu avec différentes prises de position, notamment celle du précédent Secrétaire général des ministères sociaux pour travailler sur le sujet.

À mon sens, dans un objectif de travail avec le conseil d'administration, nous avons besoin de trouver une solution en 2018, elle ne peut plus attendre.

Monsieur Mesuré, j'espère que le constat d'un déficit de recettes n'aboutisse pas à un déficit d'activités de l'École. Car si un établissement comme le nôtre avec ses valences se replie, il ne survivra pas. C'est quelque chose qui doit être véritablement travaillé pendant cette année afin de trouver les modalités qui lui permettent d'assurer ses missions dans un contexte de soutenabilité.

**M. DEBEAUPUIS.-** Les représentants des deux ministères souhaitent-ils ajouter quelque chose ?

**Mme QUIOT.-** Je ne reviens pas sur la situation, je voudrais rapidement souligner les points positifs.

Effectivement, nous constatons un déficit, mais cela n'enlève rien aux efforts menés par l'École pour arriver à ce résultat. Si l'École ne les avait pas réalisés ces dernières années, le résultat serait bien pire et moins bien connu. J'observe que, à chaque écart, à chaque évolution, l'École est de mieux en mieux en capacité de les expliquer. Cela crée une appétence, et nous avons tendance à voir un peu mieux d'où viennent les problèmes. Par contre, comme nous voyons de mieux en mieux cela, de nombreuses analyses en sont restées au constat posé il y a quatre ans, c'est-à-dire les subventions de l'État ont baissé et les effectifs ont augmenté mais ce n'est pas la seule explication de l'effet de ciseau constaté.

**M. POMMERET.-** Les effectifs des élèves et non des personnels.

**Mme QUIOT.-** Certes.

Ce n'était peut-être pas dans cette même configuration, mais le conseil a été régulièrement tenu informé de l'avancée des évolutions et des travaux du modèle économique à l'issue du séminaire. La FHF a été associée en tant que représentante des établissements aux mesures qui concernaient la réforme des contributions des établissements. Ce n'était pas vous, mais votre prédécesseur, et il faut bien assurer la continuité des institutions et des représentations institutionnelles.

Nous connaissons aussi les raisons pour lesquelles ces tentatives de réforme ont échoué ou n'ont pas réussi, elles soulevaient des questions techniques de déséquilibre, et la situation ne s'y prêtait sans doute pas à l'époque. Pour assurer une certaine permanence, je peux témoigner que, chaque année, les tentatives de redressement des situations en faveur de l'École ont échoué pour une raison ou pour une autre ; nous pourrions en faire le listing lors d'une prochaine information.

De mon point de vue, on ne peut pas rester dans le discours « on l'avait prévu, c'est arrivé, et c'est à l'État de régler le problème », car c'est un peu court. Tout le monde a apporté la preuve que des efforts étaient encore à faire, et qu'il était possible d'en faire. C'est possible de tout remettre à plat en prévision du prochain COP, mais cela n'arrangera pas les choses. Je ne veux pas briser l'ambiance par une note « optimiste » mais je constate que l'École a encore des réserves. C'est vrai que cet effet de ciseau est préoccupant, et M. le Directeur a posé la question : comment régler le bon niveau de subventions de cette école par rapport à ses charges fixes ? Le principal problème est d'absorber les augmentations des effectifs des élèves.

Pour l'instant, on a colmaté dans l'aisance financière, d'où un peu moins d'urgence sur cet établissement que sur d'autres opérateurs de la part de l'État. À ce jour, la vraie question est : comment peut-on assumer l'augmentation des effectifs ainsi que les charges et les coûts qu'elle engendre avec un fonctionnement régulier de l'École ? On a parlé à un moment donné de part fixe et de part variable, peu importe comment on l'appellera, mais le problème le plus important à régler et à discuter est là.

C'est pourquoi la révision du modèle économique doit aussi se faire avec une meilleure prise de conscience de ce que coûte le fonctionnement de l'École avec les coûts fixes et les coûts variables. Nous pouvons mieux aborder aujourd'hui cette problématique que lors du précédent COP parce que nous avons précisément une meilleure visibilité : nous n'avons pas que de la comptabilité en droits constatés, nous avons aussi une comptabilité budgétaire qui permet à l'École d'améliorer sa capacité de prédiction. Nous avons donc un peu plus d'éléments pour aborder l'exercice « adéquation missions-moyens ». La vraie question est de savoir à quel niveau se situe la mission et l'ambition de l'École, et pas forcément l'ambition des tutelles pour l'École.

**M. COURAUD.**- Je vais ajouter un mot par rapport à la position de la DGESIP. Je rapporte à ma direction les analyses faites au cours des années sur le budget de l'École. Notre département d'analyse financière des établissements a pour charge de regarder les budgets des établissements pour en faire un diagnostic. Je peux vous lire celui concernant l'EHESP sur les données abordées aujourd'hui :

« *Le fonds de roulement toujours conséquent permet d'assurer 2 mois et 10 jours de dépenses de fonctionnement. La trésorerie est encore confortable, elle correspond à 60 jours de dépenses de fonctionnement. Cela ne suscite pas d'inquiétude pour le moyen terme puisque ces deux variables restent en deçà des seuils critiques de référence.* »

Cette analyse est réalisée sur la moyenne des établissements de l'enseignement supérieur français. Je voulais que vous preniez conscience que l'analyse très négative, un peu dramatique, que vous faites de la situation n'est pas partagée ; c'est une donnée.

Par contre, si la situation ne progresse pas et si les règles du jeu n'évoluent pas, notre ministère est conscient du danger à moyen terme. Néanmoins, l'aspect dramatique et inquiétant pour l'immédiat n'est pas partagé par les instances d'analyse financière de notre direction. C'est un point d'information.

**M. DEBEAUPUIS.**- Merci, Monsieur Couraud. Je pense qu'il est important que les représentants des tutelles s'expriment. Vu l'heure, je n'ai pas l'intention de relancer complètement un débat, mais je laisserai la parole aux éventuels intervenants avant de passer au vote. De toute façon, les débats se poursuivront, y compris cet après-midi, en marge du bilan annuel du COP même s'il n'a pas pour objet de traiter le modèle économique.

**M. MESURÉ.**- Je voudrais remercier Mme Quiot et M. Couraud de leurs commentaires. En ce qui me concerne, et plus particulièrement le MEDEF, loin de moi d'attendre que l'État fasse tout comme l'a souligné Mme Quiot. Je partage 90 % de ses commentaires, et je la remercie pour son optimisme.

Nous avons dans cette école l'Institut du Management. Sans être prétentieux, j'ai quelques expériences en matière de management et je reviens au commentaire tout à fait encourageant de M. Couraud. Vous avez parlé de gravité, mais l'une des qualités du *management* est la lucidité, et le rôle du *manager* est de ne pas s'endormir, d'anticiper, de ne pas attendre que le vent pousse les nuages. Ce n'est pas le vent qui va faire fonctionner l'EHESP !

Lorsqu'un *manager* constate année après année que son déficit se maintient, qu'il a un déséquilibre clair entre les recettes et les dépenses, c'est son rôle de se retrousser les manches et de juger, avec lucidité, que cela peut être grave. De l'extérieur, on peut trouver que ce n'est pas compromettant à terme, mais je ne peux pas attendre le terme pour constater que la catastrophe est arrivée. Comme de nombreux autres administrateurs, je pense que le COP est très bien, mais nous devons aussi trouver tous ensemble un nouveau modèle et de nouvelles ressources, pas nécessairement de l'État, même si ce n'est pas moi qui vais trouver toutes les solutions.

J'ai approuvé très largement l'exposé de Mme Quiot, cela fait plusieurs années que nous affinons le *management* de l'École pour qu'il soit meilleur : nous avons une meilleure comptabilité analytique, nous disons chaque fois que les présentations sont de bonne qualité, les efforts de l'École sont visibles. Néanmoins, notre rôle n'est pas de dire que nous connaissons les problèmes, c'est de trouver des solutions.

**M. POMMERET.**- Pour éviter toute confusion au sein du conseil d'administration, je voudrais rappeler que, lorsque l'on parle d'augmentation ou de maintien de la masse salariale, les effectifs des personnes ont baissé de 16 % en 5 ans. Cette variable qui était toujours utilisée pour ajuster les budgets ne peut plus fonctionner correctement. Il faut arrêter de fonctionner sur cette variable masquée puisque la masse salariale tient compte en même temps des élèves et des personnels : l'augmentation des élèves masque souvent le déficit important des personnels.

**M. de WILDE.-** Je ne reviens pas sur ce qui a été dit. Le « matelas » de l'École a permis d'amortir des déficits successifs, et on peut juger que son niveau est inquiétant même si M. Couraud estime qu'il est encore élevé.

Le constat fait aujourd'hui m'amène à poser une question précise : l'École sera-t-elle obligée de renoncer en 2018, 2019 ou 2020 aux financements de certains investissements dont la programmation avait été arrêtée par le conseil d'administration et les tutelles ? Quelles seront les conséquences concrètes en 2018, en 2019 ou en 2020 de l'état des finances constatées ?

**M. CHAMBAUD.-** Je peux répondre très rapidement à ces sujets, mais nous y reviendrons. Élisabeth de Laroche Lambert avait fait une présentation au précédent conseil des éléments que nous souhaiterions peaufiner, puis faire valider au conseil d'administration. Cette instance posera de façon légitime la question de la capacité de l'École à entamer ces investissements dans le contexte actuel.

**M. de WILDE.-** J'aimerais savoir si, d'ores et déjà, vous avez repéré des opérations des programmations à très court terme ou à moyen terme que l'on ne pourra pas réaliser.

**Mme de LAROCHELAMBERT.-** Nous avons engagé d'ores et déjà plusieurs opérations votées pour 2018, notamment des opérations décalées de l'an dernier sur cette année. Ainsi, nous avons mis tout en œuvre pour avancer sur deux opérations (la signalétique du site rennais et le futur service « guichet unique » logistique et accueil pour l'ensemble de nos usagers) qui représente des dépenses d'investissement. Quelques opérations ne sont pas encore engagées, et en fonction de la situation observée dans quelques mois, nous déciderons.

S'agissant du plan pluriannuel d'investissement présenté au mois de décembre, les discussions sont toujours en cours avec nos interlocuteurs. La première opération de programmation doit être lancée en 2019, et nous ferons alors le point sur la capacité de l'École à la financer.

**M. DEBEAUPUIS.-** En d'autres termes, le sujet n'est pas sur 2018. Nous sommes pour l'instant sur une trajectoire conforme au budget initial, y compris pour les investissements présentés récemment.

#### **4. Approbation de l'affectation du résultat 2017**

Le tour de table a permis de vérifier que nous partageons ensemble les mêmes valeurs et les mêmes points de vigilance avec la même capacité d'analyse et de projection sur l'avenir. Le sujet sera plutôt pour 2019, mais cela ne nous empêchera pas d'y travailler dès cette année.

Je vous propose d'arrêter le débat pour l'instant si vous en êtes d'accord afin de passer au vote sur ce compte financier pour dire si vous l'adoptez ou non. Je remercie les intervenants pour cette présentation.

☒ Vote à main levée sur les délibérations 04/2018 et 05/2018 : **25 voix pour, 6 abstentions.**

*(La séance est suspendue de 13 h 31 à 14 h 26.)*

**M. DEBEAUPUIS.-** Pour des raisons de temporalité, je propose que nous passions au point 7 avant le point 6, en vous remerciant de vous adapter à ce changement de l'ordre du jour.

#### **6. AVIS SUR LE RENOUVELLEMENT DU MANDAT DU DIRECTEUR DE L'EHESP**

**M. CHAMBAUD.-** Je souhaite effectivement présenter ma candidature pour un second mandat au poste de directeur de l'EHESP. Dans un premier temps, je vous propose de vous donner quelques éléments de bilan qui sont à votre appréciation ; les débats de ce matin ont montré le chemin parcouru par l'École et ce qui lui reste à faire. Ce bilan sera explicité de façon plus précise dans le point 6 (présentation du bilan annuel du contrat d'objectifs et de performance). Il s'agit d'un bilan provisoire, car le COP a encore une année avant d'être clos.

Tout d'abord, le mandat (2013-2018) a été une période de forte découverte pour moi. Je pensais connaître l'École puisque j'y avais été élève, puis enseignant. En arrivant, je me suis aperçu que l'École avait beaucoup changé, s'était beaucoup transformée, chose que je ne mesurais peut-être pas depuis l'extérieur, dans mes postes précédents. Ce mandat a été vraiment enthousiasmant et difficile, je ne peux pas dire l'un sans l'autre, les deux sont présents dans ce que j'ai vécu pendant cinq ans.

Il a été enthousiasmant parce que c'est une très belle école. Par nos contacts internationaux, j'ai vu de nombreuses écoles de santé publique, à ma connaissance, elle n'a pas d'équivalent. Certaines sont de très belles écoles académiques, mais je n'en ai pas trouvée une comme la nôtre ailleurs dans le monde. Elle a un potentiel énorme avec un pôle d'enseignants et d'enseignants-chercheurs loin d'être négligeable, y compris dans le contexte de ce que l'on peut voir dans d'autres d'écoles. Elle a une capacité de soutien et un savoir-faire de l'ensemble des personnels, résultat d'une très longue histoire. Puis, en l'espace de dix ans, elle a énormément développé son pôle académique et de recherche, comme peu de structures l'ont fait. Elle est très jeune à ce niveau, et c'est passionnant de voir comment elle s'est développée.

Par ailleurs, le contexte a été très difficile. Même si nous en avons déjà beaucoup parlé ce matin, je vais revenir sur plusieurs points.

Tout d'abord, un membre du conseil d'administration a rappelé que de nombreuses structures publiques ont connu des baisses d'effectifs, et l'École a fait sa part : nous avons perdu près de 50 emplois en l'espace de 5 ans, soit 16 % de l'effectif. Nous avons dû faire face à une baisse forte des financements du ministère chargé de la santé (28 % en 4 ans). J'ai bien entendu le commentaire des représentants du monde hospitalier, mais même si nous ne pouvons que nous réjouir, la forte augmentation du nombre de nos élèves, notamment hospitaliers (+27 % en 4 ans) a eu des conséquences, car une des spécificités de l'École est de rémunérer les élèves de la fonction publique hospitalière en formation.

En l'espace de ce mandat, nous avons consolidé notre rôle d'école de formation des cadres du système de santé tout en ouvrant l'EHESP non seulement au monde des soins et des services, mais aussi au monde ambulatoire à travers diverses activités (formation, expertise, recherche). À mon avis, cela va dans le sens de l'histoire avec le « parcours de santé » — expression que je n'aime pas beaucoup —, les soins et les services intégrés.

Puis, nous avons aussi consolidé fortement notre offre de formation académique. Avec Bordeaux (ISPED), nous avons le pôle de formation académique en santé publique le plus fort et le plus important en France. Il n'en existe pas beaucoup sur le territoire, et ce pôle est majeur.

Ensuite, nous avons aussi développé et structuré la recherche à l'École, nous l'avons présenté plusieurs fois. Nous avons maintenant quatre départements, quatre structures de recherche labellisées y sont associées. Leur développement est intégré à la vie de l'EHESP.

Par ailleurs, nous avons aussi consolidé notre présence en Europe et à l'international. Cela va nous poser quelques questions pour savoir comment la poursuivre les prochaines années et selon quelles priorités. La présence de l'École au niveau européen et au niveau international est maintenant un fait établi.

Je m'en voudrais de ne pas évoquer un autre élément. Je suis arrivé à un moment où le dialogue social dans le cadre des instances était complexe. La situation reste compliquée surtout dans ces moments de tensions économiques, mais nous avons réussi — c'est un succès collectif — à mettre en place des éléments pour avoir un dialogue constant avec les partenaires sociaux à l'École et pour établir un climat d'écoute et de bienveillance qui n'existait pas à mon arrivée. Cela n'empêche pas les tensions ni des confrontations parfois, mais je pense que cela se fait selon les règles d'un dialogue social nécessaire.

Nous avons aussi développé énormément de choses à la mesure de nos moyens pour avoir une plus grande attention aux besoins des apprenants, notamment en ce qui concerne les

nouvelles modalités pédagogiques, mais nous devons en faire beaucoup plus, comme encourager les initiatives des élèves et des étudiants. Nous avons créé le B2E (Bureau des élèves et des étudiants), nous avons beaucoup plus formalisé les relations, y compris pour qu'ils développent des projets. Un des objectifs des prochaines années est d'intégrer cela dans la maquette pédagogique pour que les élèves et étudiants qui ont déjà de l'expérience et de la formation s'enrichissent par des méthodes plus dynamiques.

Puis, nous sommes maintenant au carrefour de nombreux réseaux, nationaux et internationaux, professionnels et académiques. Je vous présenterai la liste des structures avec lesquelles nous avons des conventions ou des partenariats lors de la présentation du bilan du COP ; elle est véritablement impressionnante.

Après ces éléments de bilan, je sollicite un mandat complémentaire parce que je pense que les choses ne sont pas stabilisées. Je ne reviendrai pas sur ce qui a été dit ce matin, mais je suis comme vous totalement persuadé que le modèle économique actuel de l'École n'est pas viable ; c'est un chantier essentiel. Nous avons travaillé sur le sujet, de nombreux travaux ont été engagés, il faut arriver à sortir un modèle économique viable pour l'École. Je m'en voudrais de partir sans avoir réussi cela avec le conseil d'administration, avec l'ensemble des personnels.

Je souhaite aussi que nous puissions projeter l'École dans l'accompagnement de la transformation du système de santé. Le nôtre comme tous ceux des pays d'Europe, des pays industrialisés, voire au-delà, est en train de se modifier complètement. L'École a un rôle à tenir, nous devons être beaucoup plus présents. Nous avons des opportunités en ce moment pour nous impliquer dans ce qui va se jouer dans les prochaines années. Au-delà de la stratégie nationale de santé et du plan national de santé publique, c'est aussi un point d'évolution majeure pour l'expression des besoins des personnes. Nous sommes face à des enjeux de démocratie sanitaire, de transformation technologique, de transformation des relations sociales, etc. L'École a de nombreux atouts pour accompagner ces évolutions en termes de formation, d'expertise et de recherche.

Je souhaiterais que nous puissions faire de notre Ecole un lieu incontournable de quelque chose que nous ne revendiquons pas assez : la santé publique « à la française ». Notre école est un creuset de trois modalités que l'on retrouve souvent de façon séparée :

- la santé publique composée d'éléments classiques que l'on retrouve au niveau international ;
- les soins avec le rôle des soignants et des professionnels qui concourent aux soins préventifs et curatifs ;
- l'organisation et le *management* du système, grande force de l'École.

La France peut arriver à travailler fortement l'interaction entre ces trois mondes, peut-être beaucoup plus que d'autres écoles de santé publique de par le monde grâce à notre fort ancrage professionnel. Je souhaiterais que nous valorisions plus cet aspect que ce que nous avons fait jusqu'à présent, aussi bien au niveau national qu'au niveau européen.

Un autre élément me semble fondamental, avant dernier point de ceux que je souhaiterais faire lors de ce mandat si vous donnez un avis favorable à ma candidature. Ce serait de rapprocher les dynamiques de formation, d'expertise et de recherche dans deux champs très proches, mais que l'on ne regarde pas assez de façon complémentaire en France : d'un côté, la santé ; de l'autre, la protection sociale. J'ai mentionné dans ma lettre de motivation à l'attention des ministres qu'un rapprochement important est à opérer entre santé, santé publique et protection sociale, y compris des formations professionnelles et des écoles en charge de ces deux domaines.

J'aimerais développer un dernier point dans ce nouveau mandat : garantir un dialogue social de qualité et un climat de bienveillance au sein de l'École. C'est compliqué parce que les choses s'expriment de façon forte dans ce lieu, mais beaucoup de personnes partagent cette

volonté de développer la santé publique dans notre pays. Cela ne peut se faire qu'en veillant au climat social au sein de notre institution.

Monsieur le Président, Mesdames et Messieurs les Administrateurs, ce sont les éléments que je souhaiterais poursuivre dans le cadre d'un nouveau mandat si vous l'acceptez. C'est pour moi un très grand honneur de diriger une école comme l'École des Hautes Études en Santé publique. C'est un honneur que j'ai déjà rempli pendant cinq ans, et j'aimerais que plus aucune menace, plus aucun « nuage noir » évoqué par M. Mesuré, ne s'amoncelle au-dessus d'elle. Si je peux y contribuer, j'en serai très heureux.

**M. DEBEAUPUIS.**- Merci, Monsieur le Directeur.

Je précise aux administrateurs qu'ils vont être appelés à émettre un avis par vote à bulletins secrets comme le prévoit le décret. Merci de ces éléments de bilan et de projection, Monsieur le Directeur.

De conseil en conseil et en dehors des conseils, nous partageons les enjeux que vous venez de rappeler, nous sommes en phase sur ces différents plans d'action. Ce sera aussi l'occasion du prochain COP de les traduire dans une stratégie portée avec les deux ministères.

De ce point de vue, ayant pris la présidence du conseil d'administration au milieu de votre mandat, j'ignorais que vous n'aviez pas eu de lettre de mission des deux ministres, c'est un manque sûrement partagé. Par les contacts avec les ministres dans le cadre de votre candidature, vous vous êtes attaché à vous mettre en situation d'avoir cette lettre de mission pour ce nouveau mandat s'il est confirmé. Je rappelle que c'est un signe important, y compris des deux ministères, même si nous n'avons pas d'éléments d'information sur les solutions qui pourraient être mises en œuvre durant ce mandat.

Si Laurent Chambaud est d'accord, je vous propose d'avoir un temps d'échanges afin que les administrateurs posent quelques questions, notamment sur la base de ce que vous venez de présenter.

**M. POMMERET.**- J'avais soulevé cette question préalable exactement de la même façon il y a cinq ans : quelle est la composition autour de cette table pendant les discussions ? Si M. Chambaud s'en va, il serait souhaitable que seuls les participants au conseil d'administration soient présents au moment des débats pour éviter tout risque de débordement.

**M. DEBEAUPUIS.**- Avant d'avoir un temps de débat en formation restreinte, avez-vous d'ores et déjà des questions à poser à Laurent Chambaud ?

**M. ROSENBLATT.**- C'est vrai que nous sommes dans une situation assez inhabituelle : le premier directeur de l'École avait fait un mandat, puis un appel à candidatures avait été lancé à notre grand étonnement pour le mandat suivant auquel il avait candidaté tout en n'étant pas retenu. Cela avait été un imbroglio assez compliqué dès la phase initiale puisqu'il fallait envoyer sa candidature au président de l'Université d'Aix-Marseille, Yvon Berland. Vu de l'extérieur, c'était compliqué ; vu de l'intérieur, également. Cette fois, le poste n'est pas vacant et il n'est pas publié. Cela relativise le sens d'une prise de position du conseil, mais comme c'est prévu par le décret, nous devons en avoir une.

J'ai écouté avec beaucoup d'intérêt votre déclaration et vos explications, c'était tonique, positif et intéressant pour tout le monde, je le dis au premier degré. À mon sens, le directeur de l'École, fonctionnaire ou un non-fonctionnaire, relève d'un emploi public, est nommé pour appliquer une ligne donnée par les tutelles et par le conseil. En ce sens, on ne peut pas avoir des candidats divers avec des projets entre lesquels il faudrait arbitrer, ce n'est pas du tout l'état d'esprit. Je me retrouve bien dans cet aspect tel que vous avez présenté les choses. « La messe est dite », si nous avons bien compris les ministères sont d'accord pour le renouvellement du directeur. Le sens de l'intervention du conseil est relativement formel, mais c'est la loi du genre, et je suppose que nous voterons tout à l'heure.

On peut avoir un intérêt à ce que la lettre de mission fasse l'objet d'autant de discussions que la question du renouvellement du directeur. Finalement, on a : la personne, la fonction et l'objectif de la période. Comme vous l'avez dit, elle va être complexe, et comme ce ne sont pas les éoliennes qui font le vent, les nuages auront peut-être du mal à se disséminer.

**M. POMMERET.**- J'ai une question pratique, connaissant à peu près votre âge, qu'en est-il de l'échéance de cinq ans ? Par ailleurs, l'École a aussi un directeur de la recherche qui sera dérogatoire dans un mois et demi. Même si l'arrivée de Fanny Helliott rajeunit un peu la moyenne d'âge du comité de direction, cela me pose un souci de savoir que de nombreuses personnes qui dirigent cette école se retrouvent sur une position de fin d'activité. Qu'en est-il exactement pour vous ?

**M. CHAMBAUD.**- Je peux dévoiler ma date de naissance, mais je ne ferai pas un mandat de cinq ans. Sa durée se situera entre trois ans et demi et quatre ans avant de faire valoir mes droits à la retraite.

Vous avez raison d'aborder ce point, mais je le vois d'une façon très positive : dans les deux à trois prochaines années, nous serons dans une phase de renouvellement de plusieurs personnes à la tête de l'École (directeur de la recherche, secrétaire général, directeur, etc.) Cela permettra aussi de développer une dynamique autre et nouvelle pour l'École. Je répète que je souhaite que cette équipe se retrouve avec une école qui a une base solide, notamment sur le plan financier. C'est vraiment important pour la nouvelle équipe.

**M. de MONTALEMBERT.**- Merci, Monsieur le Président. Merci, Monsieur le Directeur, pour toutes ces précisions.

Au risque de déroger aux règles habituelles, mais pour éviter toute ambiguïté, je précise que l'organisation que je représente, le Syndicat des Managers publics de Santé (SMPS), va rendre un avis favorable à votre reconduction. Nous allons le faire sur une question de fond, mais nous avons d'énormes réserves sur la forme.

De fait, le conseil d'administration doit rendre un avis ; or, le décret que vous avez cité n'est pas très précis à ce sujet. Toutefois, nous considérons que nous n'avons pas réellement été en mesure de rendre un avis libre et éclairé parce que nous avons appris en séance ce matin qu'aucun appel à candidatures n'avait été lancé et nous venons d'apprendre que vous n'iriez pas au bout de votre mandat, et je remercie M. Pommeret pour sa question.

Ainsi, nous avons appris beaucoup de choses par hasard, et nous aurions pu ne pas avoir ces informations. Qui dit avis dit normalement être en mesure de connaître les tenants, les aboutissants et les conséquences. Nous aurions aimé avoir un bilan plus complet et une vision plus globale de votre politique pour l'École. Nous avons beaucoup parlé ce matin du modèle économique, et nous considérons qu'il est de la responsabilité du directeur de le mettre en place, et de le proposer. D'une certaine manière, nous aurions aimé avoir de votre part une vraie déclaration de politique générale, mais nous ne l'avons malheureusement pas eue. C'est quelque chose que nous regrettons, mais cela ne remet pas en cause le fait que je vais voter favorablement pour votre reconduction. Néanmoins, la forme me pose un vrai problème.

**M. DEBEAUPUIS.**- Je vous ai proposé un échange avec le directeur sur la base de la déclaration politique générale qu'il vient de faire. Si le directeur en est d'accord, je vais lui proposer de quitter la salle pendant que le conseil délibérera en formation restreinte ; les membres de la direction de l'École quitteront la salle également. Nous allons avoir d'ici quelques minutes les éléments de débat au sein du conseil.

**M. THOMAS.**- Merci, Monsieur le Président. Merci, Monsieur le Directeur. Comme l'a indiqué mon collègue précédemment, la FHF votera également favorablement. Néanmoins, je vais être redondant avec ce que j'ai dit ce matin par rapport à l'association au projet qui sera mis en place, et la façon dont on aura à le faire. Le risque est de voir arriver une lettre de mission où l'on nous dira : « mon mandat est issu de cette lettre de mission, et c'est ce que je dois

mettre en place et rendre compte » sans que nous ayons pu participer à ce projet. Finalement, j'ai la même réserve sur le projet de ces prochaines années.

**M. DEBEAUPUIS.**- J'aurais dû être plus formel en relançant la séance. Je vous rappelle que vous avez dans votre dossier la lettre de candidature que le directeur a adressée aux deux ministres en date du 9 février. Elle détaille les points qu'il souhaite porter pendant un nouveau mandat. Si les ministres sont d'accord, ils devraient être repris dans sa lettre de mission. Nous reviendrons tout à l'heure sur l'articulation ou la chronologie de ces différents points.

En tout cas, j'indique au conseil d'administration que, en lien avec les deux ministères de tutelle et en fonction des informations qui ont été données tant au président du conseil qu'au directeur, le seul élément officiel à ce stade est celui que nous avons joint à l'ordre du jour qui vous a été adressé, c'est-à-dire la lettre de candidature qui vaut déclaration de candidature. La réponse et la concrétisation restent encore à venir.

**M. CHAMBAUD.**- Je vais clarifier les modalités.

En posant ma candidature, j'ai également transmis une lettre de motivation qui contenait des éléments qui me semblaient importants pour le mandat futur ; je n'ai fait le bilan que de ce que je souhaitais. Je ne voudrais pas entrer aujourd'hui plus dans le détail sur la façon dont les choses se feront.

Premièrement, j'ai vu il y a cinq ans le rôle important du directeur lors de la discussion autour du contrat d'objectifs et de performance, l'École a beaucoup bénéficié de la dynamique collective mise en place pour rédiger le COP, puis discuter avec les tutelles. Je laisserai les représentants du personnel confirmer ou infirmer ce point, mais nous avons véritablement essayé de le faire. Je crois que c'est ce qui a permis la réalisation de certaines choses. Cela ne peut pas dépendre que du bon vouloir du directeur.

Deuxièmement, j'ai effectivement été en attente pendant cinq ans d'une lettre de mission lors de mon précédent mandat, mais je ne l'ai jamais obtenue. J'ai demandé que les deux ministres signent une lettre de mission pour le directeur de l'École, et j'espère que c'est ce qui se fera rapidement. Ce sera un signe fort de l'intérêt des deux ministres par rapport à l'EHESP aussi bien en termes de symbole que de contenu : le symbole est que le directeur d'une école comme l'EHESP ait une lettre de mission signée par les deux ministres ; le contenu est ce que les ministres souhaiteront y mettre.

Concernant la question de l'âge, j'aurais effectivement dû le préciser au début. Cela dénote peut-être un caractère trop pudique de ma part...

**Mme ROUSSEL.**- Vous avez donné quelques éléments de réponse à une question à la fois simple et compliquée : l'amélioration du dialogue social. Le dialogue social ne concerne pas que le fonctionnement des instances, le climat social s'est globalement beaucoup dégradé depuis deux ans. Quelle est votre analyse de cette dégradation du climat social que je date de deux ans ? Comment espérez-vous améliorer le climat social pour instaurer cette bienveillance dont vous avez parlé alors qu'une majorité de personnes ne la perçoit plus ?

**M. CHAMBAUD.**- Je ne sais pas le dater, mais lorsque je suis arrivé, le climat social était très perturbé. Ce ne sont jamais des éléments personnels, mais de nombreux efforts ont été faits collectivement pour que les instances recommencent à fonctionner dans des conditions normales, pour que le climat social au quotidien soit le meilleur possible. Les consultations de chaque organisation syndicale montrent une perception diverse des difficultés que l'École affronte actuellement en termes de climat social. Une partie de cet élément est liée à nos contraintes actuelles, mais on a aussi derrière un élément de confiance entre les différentes parties.

J'ai un peu parlé de la façon d'y remédier ce matin dans les actualités : plusieurs propositions ont été faites, elles sont concrètes et peuvent tout à fait être mises en œuvre dans le cadre d'un plan d'action sur le sujet. Nous en avons déjà parlé avec les organisations syndicales et

discuté au sein de la direction, et pour ma part, je souhaite que ces actions se mettent en place. Certaines peuvent l'être avant le démarrage du prochain COP, et nous le ferons. Pour les autres, nous les intégrerons dans le COP.

**M. COMBES.**- Comme cela a déjà été noté, l'avis que nous allons donner est purement formel puisque l'on a déjà un avis favorable des deux ministères.

Ensuite, je connais le fonctionnement du renouvellement des contrats des enseignants-chercheurs à l'École, et je suis surpris que l'on puisse être renouvelé à un poste de direction avec simplement une lettre de motivation de deux pages alors que l'on demande aux enseignants-chercheurs, en plus de publications, de l'investissement dans la structure.

J'imagine que vous savez que, en tant qu'élus représentants du CA, nous avons envoyé un message par *e-mail* aux personnels de l'École, et nous avons eu des retours. En plus des éléments remontés par Pascale Roussel, la question du bilan est revenue plusieurs fois. C'est pourquoi nous allons nous positionner, non pas par un « contre » parce que cela ne sert pas à grand-chose, mais par une abstention lors de l'avis sur ce renouvellement.

**M. LE RAT.**- Par rapport à ce que vient de dire Jean-Baptiste Combes, on retrouve ce point du bilan dans celui du COP qui n'a pas encore été présenté et discuté. Il faudrait attendre qu'il soit largement diffusé pour que nous fournissions un avis sur le renouvellement de Laurent Chambaud au poste de directeur.

Ensuite, le projet proposé va relever d'un exercice d'équilibriste. Dans la suite des cinq ans, nous sommes face à la stabilisation du modèle économique. Lors de la prochaine mandature, en se centrant sur la question du modèle économique, il faudra être en même temps en capacité d'amener les personnes sur toutes les activités déployées par l'École.

Un malaise s'exprime chez les personnels parce que l'on appréhende la problématique de l'École, son activité et ses missions, exclusivement par le prisme des questions budgétaires. Les questions de santé publique qui sont censées être au cœur de l'activité de l'École ont un peu tendance à être mises de côté. Dans l'activité des uns et des autres au quotidien, les personnes ont l'impression d'essayer de ramer et d'économiser, c'est-à-dire « *mon action n'est pas mesurée à l'aune de ce que socialement je produis, mais par rapport à ce que je coûte et ce que j'amène l'École à dépenser par l'action que je conduis* ».

L'enjeu est important, il s'agit de poursuivre le mandat et de stabiliser un modèle, et ce point n'est pas encore résolu, comme l'ont montré les discussions de ce matin. À côté de cela, vu les pistes suggérées au travers de la lettre de motivation et de ce qui pourrait être discuté dans le cadre d'un COP, nous ne devons pas perdre de vue l'ensemble de nos missions dans une logique et un modèle hybride. Pour faire vivre ce « modèle français », encore faut-il que nous soyons en capacité de l'accompagner et de travailler collectivement de façon sereine pour contribuer à l'amélioration de l'état de santé des populations dont on a la charge. Nous ne devons jamais oublier que l'École a principalement des missions de formation, de recherche et d'expertise, mais elles contribuent à cela en bout de course.

Allons-y, mais faisons attention. Si nous avons l'impression d'être trop exclusivement sur des questions d'ordre budgétaire et que nous faisons passer au second plan les missions d'expertise, de recherche et de formation, c'est-à-dire le cœur de l'École, cela risque de frustrer énormément les personnels, et à déjà 50 postes, et pourquoi pas une vingtaine en plus, il faut que nous soyons extrêmement vigilants par rapport à cela.

**M. POMMERET.**- Je voudrais donner un peu d'espoir comme l'avait fait Mme Quiot ce matin avec une note positive. Si vous regardez les procès-verbaux du conseil d'administration de décembre 2012, puis de février 2013, vous verrez la discussion que nous avons eue sur la place et l'intérêt d'émettre un avis de la part du conseil d'administration, et surtout sur la gymnastique exercée par nos ministères de tutelle en créant une commission, en enlevant des candidats, en ne prévenant que par SMS le président du conseil des choses qui se tractaient. Tout est écrit dans les procès-verbaux, et nous pouvons faire confiance aux dires de M. Berland à l'époque. C'est pourquoi je suis heureux que nous puissions renouveler

aujourd'hui notre directeur parce que cela avait été très perturbant pour les personnels. Ils avaient eu le sentiment de ne pas compter, d'être complètement délaissés. Le fait de nommer un directeur dans les temps est une bonne chose même si notre avis arrivant après celui des ministères — le décret est ainsi fait —, il ne changera pas grand-chose.

Par contre, j'aurais aimé savoir ce que les ministères entendent faire du mandat du futur directeur dans le cadre de la politique CAP 2022. C'est-à-dire quel est l'avenir des services publics et des écoles de service public dans le monde actuel qui nous mène vers CAP 22 ? J'aurais aimé que l'on situe l'École dans cette politique plutôt que donner seulement un avis pour renouveler le poste du directeur. Dans le cadre d'une lettre de mission, j'attends toujours que les ministères donnent une perspective pour l'avenir proche, et considèrent enfin cet établissement comme une école adulte, capable d'avoir des objectifs et des contraintes dans le cadre d'un contrat. 2022 sera pratiquement la fin de la mandature de cette direction, et j'attends que l'on nous fixe un cadre très rapidement pour donner un cap et un avenir à cette école au-delà des intentions. En effet, je crois au service public, je crois aux missions de service public. J'espère qu'elles continueront, mais ce n'est pas sûr.

**M. DEBEAUPUIS.**- Merci, Monsieur Pommeret. Nous allons essayer de répondre à votre question. Je vous propose de finir le tour de table et les échanges avec Laurent Chambaud.

**M. FOUÉRÉ.**- Pour les filières de formation État, je mets de côté la discussion sur le modèle économique parce que nous n'avons pas beaucoup progressé en cinq ans. Le problème de ce modèle se posait déjà à l'époque, et il se repose aujourd'hui.

Par contre, une chose a changé : la confiance a été renouée sous le mandat de M. Chambaud avec la formation dans les filières de la Fonction publique État. On a à nouveau une confiance avec les milieux professionnels, nous avons travaillé avec M. Chambaud et plusieurs collègues sur la refonte de la formation des médecins inspecteurs de santé publique (MISP). Je pense que ma collègue — pour laquelle j'ai un mandat — dirait la même chose pour la filière des inspecteurs de l'action sanitaire et sociale (IASS) ainsi que mon collègue pour la filière pharmacien inspecteur de santé publique (PhISP). C'est sans doute ce qui a beaucoup compté pour nous sous ce mandat.

Je ne vais pas entrer dans le bilan du COP pour l'instant, je pense que l'on a eu un rééquilibrage entre les moyens affectés à la recherche auparavant par rapport à la formation et à l'expertise. M. Chambaud a sans doute réussi à rééquilibrer les moyens qui étaient parfois partis à l'extérieur, notamment dans le cadre de la recherche, au profit de la formation. Je suis au conseil d'administration depuis avant 2013, et mon bilan est que l'on a eu un rééquilibrage. Je ne vais pas dire que la recherche a été oubliée, mais un rééquilibrage a été réalisé au profit de la formation, notamment des formations professionnelles.

**M. ROSENBLATT.**- J'ai redemandé la parole pour formuler une remarque et un commentaire.

Ma remarque porte sur le climat social. De nombreux facteurs interviennent, mais lorsque la pression budgétaire se renforce, le climat social se tend en général. De ce point de vue, je ne sais pas s'il faut être très optimiste.

Mon commentaire concerne la lettre de mission. C'est vrai que les choses sont ainsi engagées, mais êtes-vous certain d'avoir une lettre de mission ou est-ce seulement une perspective ? En tout cas, il aurait été bien qu'elle vienne avant, de sorte que chacun sache à quoi il s'engage, notamment le directeur. C'est aussi en fonction de la tâche à accomplir que l'on peut décider de postuler à nouveau, à condition que ce ne soit pas une mission impossible. Avez-vous la certitude d'avoir une lettre de mission ? Auquel cas, il serait intéressant de l'influencer.

**M. MESURÉ.**- Je voudrais être positif en disant que j'ai assisté comme de nombreuses personnes ici à plusieurs nominations et que les administrateurs n'ont jamais été dans une position aussi confortable pour donner un avis dans la mesure où le candidat qui se présente est à mon avis relativement bien connu des personnes qui sont autour de la table. Ce n'était pas le cas lors des nominations précédentes.

En ce qui concerne la réforme de l'État dont certains parlent autour de cette table, il me semble très difficile de modifier les façons de gérer. Force est de constater que, quelles que soient les alternances, c'est une façon assez « jupitérienne » de faire ce type de nomination.

Je terminerai en donnant un conseil à notre directeur qui ne va pas tarder à être « réélu » dans son poste. Je pense que l'on n'est jamais mieux servi que par soi-même. Comme vous avez eu la gentillesse de largement développer votre lettre de motivation et d'y mettre une partie très importante de ce que devrait être votre lettre de mission, préparez-la nous ! Peu importe que l'État décide ou non de vous en signer une. Cela nous est égal, nous voulons juste travailler avec un bon directeur, et je crois que nous l'avons. Je ne vais pas revenir sur les problèmes sociaux qui sont majeurs, mais nous n'avions pas ces tensions financières les années précédant votre mandat, et le climat social n'était pas celui dans lequel vous nous avez amenés. Merci.

**M. DEBEAUPUIS.**- Madame Quiot, Monsieur Couraud, souhaitez-vous, non pas apporter une réponse sur ce que sera CAP 22 s'agissant de l'EHESP, mais clarifier la position de l'État dans ce processus ?

**Mme QUIOT.**- Il n'est pas de bonne politique de parler après une ministre, même si elle est absente, et je ne commenterai pas sa position.

Je voudrais apporter une précision sur la façon dont cela se passe et le fait de ne pas avoir lancé d'appel à candidatures. Je rappelle que ce n'est pas une obligation, c'est une pratique que nous essayons de développer chez certains opérateurs et concernant certains cadres dirigeants lorsqu'il y a motif à le faire. Dans ce cas précis, les ministres partagent un sentiment d'inachevé avec l'École, sachant que le travail est engagé. Il ne faut pas non plus leurrer d'éventuels candidats qui pourraient avoir envie du poste.

C'est aussi une marque de respect des personnels de cette école que ne pas laisser penser que l'actuel dirigeant est désavoué ou qu'on le remet dans les rangs à égalité. On ne remet pas les compteurs à zéro, et nous ne pouvons pas être désinvoltes vis-à-vis de l'établissement. Il faut justement y voir une marque de respect vis-à-vis de l'établissement, de sa direction, de son conseil d'administration. La route n'est peut-être pas si longue pour aboutir sur plusieurs dossiers qui sont déjà bien engagés.

Nous renouvelons notre confiance au directeur actuel, mais nous sommes intéressés par l'avis du conseil d'administration. Cette instance doit s'exprimer, même si les ministres ont pris une posture. Les ministres attendent l'avis du conseil avant de formaliser la nomination.

**M. COURAUD.**- L'État ne parle que d'une seule voix.

**M. CHAMBAUD.**- Je voudrais revenir sur quelques points évoqués.

Tout d'abord, il est vrai que la logique aurait voulu que nous vous présentions le bilan du COP avant la présentation de la candidature du directeur, mais M. le Président m'a demandé s'il était possible d'inverser les points pour des questions de temporalité. Je l'ai accepté parce que c'est important que le maximum de membres du conseil d'administration soit présent dans le cadre de cet avis.

Néanmoins, je veux faire le *modulo* suivant : le COP n'est pas le bilan du directeur, mais celui de l'École. Je ne souhaite pas que ce soit résumé ainsi ni d'un côté ni de l'autre, il présente des intersections, mais pas des zones de recouvrement complètes. Le directeur n'a pas que le COP, il a aussi tout ce qui tourne autour de la vie de l'École et ce que j'ai essayé d'expliquer tout à l'heure. Cela peut éclairer, mais cela ne changera pas le fond par rapport au bilan.

J'ai bien entendu que je n'ai pas produit un bilan comme un enseignant-chercheur doit le faire, mais ce ne sont ni les mêmes modalités ni les mêmes enjeux.

Je ne vais pas revenir sur CAP 22, car je n'en sais pas plus que vous. Néanmoins, dans cette réflexion, l'École peut porter un certain nombre de choses, y compris par rapport à son statut particulier d'école de service public.

En tout cas, je souhaiterais que ce soit porté au crédit de ce que peut faire une école de service public qui a un statut très particulier dans cette refonte qui peut avoir des conséquences importantes sur des écoles de ce type. J'ose espérer que nous pourrions avoir d'autres éléments à faire valoir que ceux d'autres écoles de service public, notamment sur notre rôle important en termes de formations académiques et professionnelles et en termes de recherche y compris avec un ancrage professionnel et d'expertise.

Enfin, par rapport à la lettre de mission, je crois fortement que nous en aurons une. D'un autre côté, elle ne peut être produite qu'à partir du moment où l'on sait à qui elle est envoyée.

**M. DEBEAUPUIS.**- Merci Monsieur le Directeur. Il était important que vous ayez cet échange avec les administrateurs. Nous vous proposons de nous laisser en formation restreinte. *(Départ des membres de la direction, et suite des échanges hors procès-verbal.)*

*(Après dépouillement du vote à bulletins secrets, par les soins de Mme Thieffry M. Pommeret, et M. Debeaupuis, la direction est invitée à rentrer dans la salle.)*

**☒ Le CA émet un avis favorable au renouvellement du mandat de Laurent Chambaud à la direction de l'EHESP avec 25 voix pour, 1 voix contre, 5 abstentions.** *(Avis n° 06/2018)*

*(Applaudissements.)*

**M. CHAMBAUD.**- Je vous remercie de votre confiance, je ferai tout mon possible pour la suite.

Départ de M. Cathélineau.

## **7. PRESENTATION DU BILAN ANNUEL DU CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE PERFORMANCE (COP 2014-2018)**

**M. DEBEAUPUIS.**- Je vous propose de traiter ce point en 25 minutes, car je ne voudrais pas vous proposer de le reporter au conseil du 28 juin, mais nous pourrions y revenir pour le compléter à la prochaine séance.

**M. CHAMBAUD.**- Il s'agit de la première étape du processus, et non d'un bilan achevé du contrat d'objectifs et de performance. Ces premiers éléments d'analyse et de synthèse ont été recueillis par Manuel Coat — j'en profite pour le remercier — auprès de l'ensemble des directions et services de l'École. Ils feront l'objet de discussions en interne et en externe pour mieux apprécier le niveau de réalisation du COP. Lorsque l'objectif n'a pas été réalisé, nous aurons des éléments d'explication.

Ce COP n'est pas terminé puisqu'il s'étale de 2014 à 2018, il nous reste encore neuf mois pour réaliser certaines choses.

Je passe sur la diapositive qui rappelle les éléments prioritaires du COP puisque vous les avez tous en tête.

Le COP est structuré en : 4 enjeux, 10 objectifs, et 50 engagements. Je vais vous présenter principalement les 10 objectifs opérationnels. Les engagements plus précis de ces objectifs sont réunis dans un tableau plus détaillé, ils seront analysés de manière plus précise dans chaque structure et unité impliquée. Cette photographie imparfaite méritera d'être précisée.

- Premier enjeu majeur : un grand établissement d'enseignement supérieur, de recherche et de service public à fort ancrage professionnel
  - Objectif 1 : la cohérence de l'offre globale de formation autour des cinq thématiques prioritaires.

Tout d'abord, nous avons modifié la direction des études pour la rendre plus stratégique. Cela a été l'objet de débats y compris au sein du conseil d'administration. La nouvelle organisation pédagogique avec l'intégration des filières professionnelles dans les départements d'enseignement et de recherche a été fortement débattue dans toutes les instances, y compris celle-ci. Cela fait maintenant partie de la vie de l'École.

L'adaptation et la révision de l'ensemble des référentiels des formations statutaires de la Fonction publique est en cours, elle n'est pas encore terminée. Plusieurs formations ont déjà fait l'objet d'une révision assez complète (directeur d'hôpital, directeur d'établissement sanitaire, social et médico-social, inspecteur de l'action sanitaire et sociale). C'est en cours d'une façon assez particulière pour les médecins inspecteurs de santé publique. Nous les voyons se profiler également pour les pharmaciens inspecteurs de santé publique, et à court terme, pour l'ensemble des filières autour de l'environnement et de la santé.

L'interfiliarité était déjà développée, mais nous l'avons continuée. L'élément le plus important par rapport à ce qu'il se passait auparavant est la mise en place de la rentrée commune dont Mme de Larochelambert a parlé ce matin. C'est pour nous un élément majeur de cette capacité à travailler sur l'interfiliarité et à expliquer les grands enjeux de santé et de santé publique à cette occasion pour les élèves qui entrent à l'intérieur de l'École.

L'offre révisée de masters, mastères et diplômes d'établissement a déjà été abordée par Alessia Lefébure ce matin. Plusieurs mastères se poursuivent. C'est au niveau des diplômes d'établissement que nous avons mis en place des formations assez particulières, notamment pour les coordonnateurs des structures ambulatoires (maisons de santé pluridisciplinaires ou centres de santé) et pour les coordinations territoriales, notamment dans le domaine médico-social. Ces deux diplômes d'établissement qui ont démarré montrent la volonté de l'École d'être sur l'ensemble du parcours et l'ensemble des offres de soins et de services.

En termes de formation tout au long de la vie, les chiffres montrent que, entre 2012 et 2017, nous avons fait tout notre possible pour développer la formation continue. Je souhaite insister sur deux points. Premièrement, ce développement se fait avec les ressources de l'École, notamment en termes d'enseignants et d'enseignants-chercheurs, et cela nous pose des difficultés en termes de charge de travail pour ces personnels.

Deuxièmement, nous devons discuter au prochain exercice, par rapport à la volonté de développer les ressources propres au niveau de l'École, du fait que depuis l'année dernière, nous avons atteint un plafond. Avec le système actuel, nous ne pouvons pas aller au-delà sur notre capacité à développer de la formation continue, au risque de déséquilibrer complètement les autres formations ou la recherche. Nous devons nous interroger sur la capacité de l'École à développer des ressources particulières en termes de formation continue avec les modalités et avec les effectifs que nous avons au sein de l'EHESP. Néanmoins, le développement a été important depuis 2012.

- Objectif 2 : Développement et structuration de la recherche autour de cinq thématiques prioritaires

Nous avons maintenant une cartographie assez claire des départements d'enseignement et de recherche, y compris avec la mise en place d'une nouvelle équipe d'accueil liée au département qui fait de l'analyse quantitative (EA REPERES). Cette équipe d'accueil peut être considérée comme « académique » dans le domaine de l'épidémiologie et des biostatistiques, mais elle a pris des champs d'activité très liés à ce qui fait la force de l'École. Cette équipe travaille à titre principal sur le repérage des parcours de soins des personnes en utilisant de grosses banques de données. Ces éléments d'avenir importants participent à l'évaluation des services de santé.

Nous avons créé cinq chaires avec des financeurs publics et privés. Nous avons déjà parlé de certaines d'entre elles au sein du conseil d'administration. Nous devons traiter ce sujet avec le conseil scientifique et le conseil des formations : ce n'est pas tout de les créer, il faut

connaître la pérennité des personnels et des productions. Néanmoins, cela nous a permis de développer plusieurs aspects originaux dans les différents domaines d'activité de l'École.

Puis, des programmes transversaux ou émergents se sont mis en place avec des moyens assez réduits au niveau de l'École, ils ont permis de lancer des travaux de recherche, notamment dans le domaine de la promotion de la santé et de la sécurité sanitaire en lien avec USPC. C'est aussi comme cela que nous développons des travaux dans le cadre de la problématique de migrations et santé, sujet qui ne figurait pas dans le contrat d'objectifs et de performance.

- Objectif 3 : développement et structuration de l'expertise à l'École

Nous nous sommes emparés relativement tard de ce sujet, et cela fera partie des choses qui n'auront pas été complétées dans ce COP. Il s'agit de mieux structurer la mission d'expertise. Une mission a été confiée à Denis Zmirou qui nous a remis un rapport dont il va falloir que nous nous emparions. J'espère que dans le cadre de l'année 2018, nous pourrions poursuivre quelque chose autour de la structuration de l'expertise à l'École. Ce sujet sera sûrement à revoir dans le prochain COP.

Puis, nous avons connu « l'épisode » de la création de l'Institut pour la démocratie en santé (IPDS) qui avait été élaboré avec la Fédération hospitalière de France et avec le Collectif interassociatif sur la Santé (CISS). La suite n'a pas été aussi heureuse que nous l'espérions puisqu'il n'a pas été poursuivi, mais cela ne doit pas nous empêcher de voir comment continuer à travailler sur les problématiques de démocratie en santé qui sont majeures, dans le cadre des travaux entamés par l'École. L'institut n'est plus, mais l'implication de l'EHESP dans la démocratie en santé a été poursuivie dans le cadre de l'ensemble des travaux du COP.

- Deuxième enjeu majeur : une école légitimée et reconnue au travers de partenariats locaux, nationaux et internationaux
  - Objectif 4 : consolider son rôle d'animation de réseau

L'EHESP est un membre actif du Réseau des écoles de service public (RESP). Je précise que durant ce COP, nous avons clarifié la situation entre l'EHESP et le RESP. Le RESP fonctionnait à travers des ressources payées par l'École et avec peu de transparence entre les activités du RESP et celles de l'École. Nous avons souhaité les séparer, et l'École abrite le RESP (qui est maintenant une association) dans des conditions claires.

Nous avons des partenariats très forts avec de nombreuses institutions du champ sanitaire, social et médico-social.

L'EHESP est toujours un organisme certifiant le dispositif CAFDES. Nous avons continué à le faire, mais dans le cadre du COP, nous avons souhaité entamer des réflexions avec le ministère de tutelle sur le rôle de l'École. Malheureusement, ce n'est pas abouti, et c'est un sujet sur lequel nous devons nous remettre au travail avec la direction générale de la cohésion sociale (DGCS).

Puis, nous avons travaillé sur un sujet dans le cadre du COP : la refonte de la Banque de données en santé publique (BDSP). Elle n'est pas du tout terminée, mais j'attire l'attention des ministères de tutelle sur le sujet : l'École finance depuis 20 ans la BDSP sans recevoir aucune ressource pour cela, et délivre des services gratuits. Ce modèle est loin d'être soutenable, surtout en ce moment. Nous sommes en discussion soit dans le cadre d'un appel à projets du PIA 3 ou d'un appel à manifestation d'intérêt dans le cadre de « Action Publique 2022 » pour trouver des modes de financement particuliers. Si nous n'y arrivons pas, l'École ne pourra pas continuer à abriter cette seule banque de données de santé publique francophone dans le monde.

Ensuite, j'ai parlé précédemment de l'animation du réseau doctoral en santé publique. Dans le cadre de ce COP, nous avons l'idée — et nous l'avons toujours — d'avoir une école doctorale en réseau au sein de l'EHESP.

- Objectif 5 : une école ouverte sur l'Europe et l'international

Dans le cadre du COP, nous avons obtenu trois programmes Erasmus+. Nous sommes coordonnateurs pour deux d'entre eux (EuroPubHealth, ParticipaTIC), et nous sommes partenaires du programme LASALUS en lien avec le monde latino-américain. Notre très forte implication au plan européen est confirmée avec l'accréditation de l'organisme européen APHEA.

En plus du Master of Public Health (MPH), nous intervenons au niveau de réseaux de coopération internationale. Ainsi, nous avons recommencé à tisser de forts liens avec quelques pays d'Afrique subsaharienne, élément important de notre reconnaissance internationale.

La direction des relations internationales a produit une cartographie pour recenser les pays avec lesquels nous avons des modalités de coopération. Elle montre que le rayonnement de l'École n'est pas un vain mot.

- Objectif 6 : intégration dans les deux ComUE, synergies et implantations de l'École

Je ne vais pas revenir sur ces deux ComUE dont vous avez suivi les soubresauts.

- Troisième enjeu majeur : une école tournée vers l'innovation et l'optimisation de son fonctionnement
  - Objectif 7 : une école innovante, numérique et attractive

Nous avons mis en place un centre d'appui à la pédagogie (CApP) pour insuffler, impulser, accompagner les innovations pédagogiques et le développement des usages numériques. Pour nous, le MOOC est un élément important, et nous sommes en train de mettre en place des éléments pour en avoir un deuxième.

Nous avons presque fini d'aménager les espaces pédagogiques et les tiers lieux de la quasi-totalité de nos espaces d'enseignement. Paris a été équipé, certaines salles de Rennes ont été équipées aussi, les dernières se feront cet été. Nous les avons complètement renouvelées pour que les espaces permettent beaucoup plus d'interactivité.

Les Presses de l'EHESP sont parmi les presses universitaires qui fonctionnent le mieux, elles dégagent des bénéfices. Nous avons renforcé le partenariat avec elles.

- Objectif 8 : adaptation de l'organisation de l'École et développement de l'aide au pilotage et au suivi des activités

Nous avons clarifié la gouvernance de l'École avec une refonte de l'organisation générale et avec un renouvellement des modalités de gouvernance des départements, notamment en précisant les rôles des directeurs et des directeurs adjoints.

Le plan pluriannuel d'efficience et d'amélioration de la performance conduit par Elisabeth de Laroche Lambert a été un élément majeur de tout ce qui a été fait dans le cadre du COP. Je ne parle pas de la sécurisation du modèle économique, car nous en avons déjà longuement parlé.

- Quatrième enjeu majeur : une école soucieuse de la diversité, de la promotion et de la qualité de vie sa communauté
  - Objectif 9 : une vie de campus conviviale et une vie étudiante harmonieuse en cohérence avec le plan de développement durable

L'École a été labellisée « Déplacement durable » par Rennes Métropole il y a deux ans.

Le projet de campus sans tabac est un élément important prochainement mis en place.

Le partenariat avec le B2E est également pour nous un élément majeur de la vie des étudiants avec la difficulté d'intégrer les étudiants, principalement les étudiants parisiens, dans le cadre du Bureau. Des efforts sont faits dans ce sens.

En termes de politique d'hébergement, nous avons un partenariat avec Studapart parce que l'École n'est pas en état d'héberger l'ensemble des élèves et des étudiants. Cela va devenir de plus en plus criant avec le devenir de la résidence Villermé, la résidence Le Gorgeu étant déjà fermée. Cela pose la question du schéma pluriannuel de stratégie immobilière dont nous avons parlé tout à l'heure.

La stratégie d'avoir une antenne à Paris reste un élément important, mais c'est toujours un élément complexe de la vie de l'École. Dans ce contexte, j'ai confié à la Secrétaire générale une mission en début d'année, notamment par rapport au renouvellement de la convention avec Paris 13 qui aura lieu en septembre ; nous en parlerons au prochain conseil d'administration au sujet des locaux dans lesquels nous sommes aujourd'hui.

- Objectif 10 : un projet social et fédérateur

Nous avons signé et mis en œuvre la charte du dialogue social avec l'ensemble des organisations syndicales. Nous en avons parlé lors du comité technique d'hier, il ne s'agit pas seulement de la mettre en œuvre et de la signer, il faut la faire vivre au quotidien. Ce sujet fait partie des éléments à prioriser absolument dans les prochains mois.

Nous avons un schéma directeur pluriannuel du handicap. C'est important dans une école comme la nôtre d'accueillir dans de bonnes conditions les personnes en situation de handicap.

Nous avons aussi la mise en place d'un dispositif de prévention des risques psychosociaux, avec notamment :

- la qualité de vie au travail,
- le télétravail,
- une charte de prévention des situations de harcèlement,
- une commission de concertation pour les fins de contrats d'enseignants-chercheurs lorsque cela pose des difficultés.

Puis, nous avons l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan d'action en faveur du bien-être au travail.

Au niveau du bilan 2017, de nombreuses réalisations peuvent être constatées, mais dans un environnement compliqué et complexe du fait de tensions liées au modèle économique de l'École. L'état d'avancement des projets en cours est plutôt satisfaisant, mais il faudra aller plus loin dans nos engagements.

La cellule d'appui a réalisé un graphique pour présenter de façon assez « binaire » le taux de réalisation des 50 actions réparties en 10 objectifs :

- 100 % pour une action réalisée,
- 50 % pour une action en cours,
- 0 % pour une action non réalisée.

Aussi, les résultats ne sont pas très précis qualitativement, mais cela vous montre que la réalisation de ces différents objectifs n'est pas complète. Néanmoins, nous avons travaillé sur tous les objectifs. Je rappelle que le COP n'est pas terminé, il nous reste neuf mois. Nous devons beaucoup plus travailler en interne sur l'état de réalisation des objectifs.

*Départ de M. Samson.*

Pour terminer, il nous faudra partager ce bilan global du COP en interne, mais surtout avec les deux ministères de tutelle puisque c'est avec eux que nous l'avons signé. Il sera probablement enrichi par l'évaluation que nous rendra le HCÉRES dans les prochains mois. Nous devons intégrer ces éléments au côté du COP, et en montrant ce que l'École a fait et n'a pas fait, ils nous permettront d'adapter notre modèle économique.

**M. DEBEAUPUIS.**- Merci, Monsieur le Directeur. Voilà ce qui pouvait être dit à fin 2017, que nous reprendrons par ailleurs. À ce stade, avez-vous des commentaires ou des questions ?

**Mme ROUSSEL.-** Je voudrais insister sur un commentaire donné spontanément par M. Chambaud. On nous présente un bilan non pas des objectifs, mais des moyens mis en œuvre. Or, il existe une grande différence entre les moyens mis en œuvre et l'atteinte des objectifs. De plus, les graphiques sont extrêmement trompeurs, car ils laissent penser que chaque objectif a la même valeur. Si on les somme tous, et que l'on fait une règle de 3 pour arriver à un taux de 100 %, les résultats sont totalement arbitraires, car certains objectifs peuvent être beaucoup plus importants que d'autres. M. Chambaud a précisé qu'ils n'ont aucune dimension qualitative.

À la limite, cela fait penser au bilan de la planification soviétique des années 1950 : on doit fournir des vêtements à l'URSS, et si l'on ne fournit que des chemises de nuit légères pour les hommes qui habitent en Sibérie, ce n'est pas grave, on a dit que l'on allait augmenter de 100 %, et cela va être fait.

Je caricature un peu, mais c'est pour marquer les esprits. On ne regarde pas dans quelle mesure on a essayé d'atteindre l'objectif et pourquoi on a rencontré éventuellement des difficultés. Ce n'est pas une analyse, c'est juste un exposé des moyens mis en œuvre, quelle que soit leur qualité, en donnant à chaque moyen le même poids dans le degré de réalisation de l'objectif. Ce n'est pas vraiment une évaluation telle que nous l'enseignons aux étudiants.

**M. CHAMBAUD.-** Nous aurons toujours des débats sur les indicateurs, je n'en ai jamais vu qui faisaient l'unanimité et le consensus.

Premièrement, l'expression de « *planification à la soviétique* » me paraît très caricaturale puisque ce n'est pas du tout dans ce contexte que nous vous présentons le bilan du COP. D'ailleurs, aucun des objectifs n'est à 100 % dans la synthèse de la réalisation des objectifs.

**La salle.-** Il y en a un.

**M. CHAMBAUD.-** Au temps pour moi.

Deuxièmement, j'ai précisé que nous sommes au début d'un processus. Je remercie encore une fois Manuel Coat et les services qui se sont impliqués pour faire remonter des éléments sur les 50 actions demandées dans le cadre de ce COP. Ce sont simplement les prémices à un débat nécessaire en interne sur ce qui a été fait et ce qui n'a pas été fait.

Par contre, je ne vous rejoins pas sur le fait que ce ne sont que des moyens, certains éléments sont liés aux objectifs sur lesquels nous nous étions accordés en interne et avec les tutelles et sur des actions à mettre en place. Certaines ont été mises en place complètement ou partiellement, et pas d'autres. Ce sont ces éléments, riches et difficiles, qui vont faire l'objet d'une discussion en interne.

Je ne peux que répéter que c'est le début d'un processus, il ne s'agit pas du document final du COP puisque nous ne pouvons pas le présenter avant la fin de l'année. Nous sommes sur la mise en place d'éléments d'un processus d'appropriation du COP pour tout le monde.

**M. ROSENBLATT.-** Tels que sont formulés les objectifs du contrat, on peut tendre à leur réalisation sans jamais les atteindre parce que l'on peut toujours faire mieux, on peut toujours consolider davantage, etc.

Il m'intéresserait de connaître le calendrier de la suite. Même si 2018 n'est pas fini, il faut lancer la suite suffisamment tôt, sans forcément attendre d'avoir la totalité des éléments du bilan du COP en cours.

**M. CHAMBAUD.-** Nous verrons les éléments en interne, mais mon objectif est que le second semestre 2018 soit un temps pour partager le bilan du COP et pour élaborer un nouveau projet de contrat pluriannuel. Pour moi, l'important est que nous puissions accrocher tout ce qui remonte du bilan du COP et du bilan externe que nous remettra le HCÉRES. À travers ces deux points de vue complémentaires, nous aurons une richesse plus importante pour entamer les travaux sur la mise en place du prochain contrat pluriannuel. J'espère qu'il pourra être présenté et discuté aux tutelles dès le début de l'année prochaine.

**M. DEBEAUPUIS.**- Merci, Monsieur le Directeur. Je ne crois pas que nous puissions aller beaucoup plus loin. Je remercie également les administrateurs.

#### **8. QUESTIONS DIVERSES**

**M. ROSENBLATT.**- J'aimerais que figure dans le prochain COP comme indicateur qualitatif la revalorisation des indemnités aux élèves fonctionnaires !

**M. DEBEAUPUIS.**- C'est bien noté au procès-verbal. En l'absence d'autres questions diverses, je vous donne rendez-vous le 28 juin.

**M. LE RAT.**- Suite à la lecture du courrier que notre directeur a adressé aux deux ministres de tutelle, serons-nous amenés à travailler à un début de rapprochement de l'EHESP avec l'EN3S ? C'est une question que j'ai déjà posée lors du précédent conseil d'administration, je suppose que c'est une « *affaire à suivre...* »

**M. DEBEAUPUIS.**- Exactement.

*(La séance est levée à 16 h 25.)*