

	Conseil d'administration Séance extraordinaire du 8 février 2019 Procès-verbal	Référence	PV CA/DIR 2019-1
		Révision	
		Date d'application	7 mars 2019
		Version	1

	Rédigé	Validé
Date	Février 2019	7 mars 2019
	DIXIT SA	Conseil d'administration

Au titre des représentants de l'État :

Représentant les ministères chargés des Affaires sociales : Mmes Sabine FOURCADE et Agnès QUIOT sont présentes,
 Représentant le directeur général de la Santé : Mme Stéphanie DECOOPMAN est présente,
 Représentant la direction générale de l'Enseignement supérieur : 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. Emmanuel DAYDOU est présent,
 Représentant la Fédération hospitalière de France (FHF) : MM. Alexis THOMAS et Jean SCHMID sont présents,
 Représentant le Syndicat des Managers publics de Santé (SMPS) : M. Pierre de MONTALEMBERT est présent,
 Représentant la Confédération démocratique du Travail (CFDT) : M. Michel ROSENBLATT est présent,
 Représentants le syndicat Force ouvrière (FO) : M. Pascal de WILDE est présent,
 Représentant la Confédération générale du Travail (CGT) : M. Richard GURZ est présent,
 Représentant l'Association des Directeurs d'Hôpital (ADH) : M. Patrick LAMBERT est présent.
 Représentant le syndicat des Médecins Inspecteurs de Santé publique (SMISP) : M. Thierry FOUERE est présent,
 Représentant le Syndicat national des Inspecteurs de l'Action sanitaire et sociale (SNIASS) : Mmes Geneviève FAIVRE-SALVOCH et Catherine RIBAUULT sont absentes.

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

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

Représentants des enseignants-chercheurs ayant rang de professeur :

M. Michel SAMSON est présent,
 Mme Sophie LANGOUET-PRIGENT est présente,
 Mme Sylvie OLLITRAULT est absente.

Représentants des personnels d'enseignement et de recherche :

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

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

M. Christophe LE RAT est présent,
 Mme Isabelle HOUZÉ est présente,
 Mme Patricia LEROY et M. Jean-Claude NIZAN sont absents.

Représentant des étudiants préparant un doctorat :

M. Bruno RAMDJEE est présent.

Représentantes des élèves fonctionnaires :

Mme Anne-Sophie ANBAR est présente,
Mme Abéline MOREAU est absente.

Représentant des étudiants :

Mme Georgina LE POUL est présente.

Procurations :

M. Guy CATHELINEAU donne pouvoir à M. Jean DEBEAUPUIS,
M. Thomas SANNIÉ donne pouvoir à Mme Karen LEFFONDRÉ,
Mme Martine BONNAURE-MALLET donne pouvoir à M. François COURAUD,
Mme Patricia LEROY donne pouvoir à Mme Isabelle HOUZÉ,
Mme Sylvie OLLITRAULT donne pouvoir à M. Christophe LE RAT,
M. Bernard MESURÉ donne pouvoir à M. Emmanuel DAYDOU,
Mme Catherine RIBAUT donne pouvoir à M. Thierry FOUÉRE.

Présents au titre de l'EHESP :

M. Laurent CHAMBAUD, directeur,
Mme Élisabeth de LAROCHELAMBERT, Secrétaire générale,
M. Manuel COAT, directeur de Cabinet,
Mme Alessia LEFÉBURE, directrice des études,
M. Bernard JÉGOU, directeur de la recherche,
Mme Fanny HELLIOT, directrice des relations internationales,
Mme Catherine ÉVEILLARD-HOANG, directrice du développement et de la formation continue,
Mme Emmanuelle FOUCHER, responsable du budget à la direction des affaires financières
Mme Manuella POUTÉ, responsable qualité au centre d'appui au pilotage et à la qualité
Mme Nathalie CAVAGNI, directrice de la Communication
Mme Séverine THIEFFRY, assistante direction générale,

Contrôleur financier :

M. JARNIGON, contrôleur budgétaire en Région Bretagne

SOMMAIRE

1. PRESENTATION ET ADOPTION DU NOUVEAU PROJET DE BUDGET INITIAL 2019..... 5

La séance est ouverte à 10 h 20 sous la présidence de M. Debeaupuis.

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

M. DEBEAUPUIS.- Mesdames et Messieurs, bonjour. Je vous propose d'ouvrir notre conseil d'administration. Nous accueillons quatre nouveaux administrateurs ; l'arrêté du 4 février est sorti au *Journal officiel* du 7 février 2019. Je remercie Mme la Secrétaire générale, Sabine Fourcade, de sa présence à ce conseil d'administration. Avec M. Chambaud, directeur de l'école, nous avons eu plusieurs échanges de travail avec elle depuis sa prise de fonction, au-delà des contacts très réguliers avec Agnès Quiot, mais c'est la première fois que Mme la Secrétaire générale assiste à notre conseil d'administration, et nous nous en réjouissons. Je remercie également Mme Decoopman qui, en vertu du même arrêté, rejoint notre conseil ainsi que M. Gurz, et M. Ballereau remplacé par M. Daydou. Compte tenu des missions de la DGOS, je ne doute pas que Mme Decoopman sera également présente à nos conseils d'administration. Nous avons 25 présents et 7 procurations, soit 32 voix sur les 33 membres en exercice au sein du conseil. Je me permets d'excuser l'absence de M. Cathélineau dont nous espérons le retour prochain parmi nous.

Cette séance d'aujourd'hui est un peu exceptionnelle, elle était prévue pour tenir un séminaire stratégique du conseil en vue de la prochaine négociation du Contrat d'Objectifs et de Performance (COP). Laurent Chambaud vous présentera le dispositif proposé pour la journée. Le bilan du COP vous sera présenté en fin de matinée. Puis, après des travaux en ateliers, nous nous risquerons à une première synthèse avant de clore le conseil d'administration à 16 h 30. Nous pourrions revenir sur l'avancement de la négociation du COP dont nous parlera Mme Fourcade, et sur ce séminaire stratégique à la prochaine séance (7 mars). Vous aurez également comme convenu la présentation du compte financier 2018 lors de cette séance à venir.

Nous aurons un seul point en délibération : le budget initial 2019. Nous avons fait le choix avec Laurent Chambaud de le faire, sans attendre la présentation du compte financier 2018, au prochain conseil. Néanmoins, nous partagerons avec vous les nouvelles informations sur la prévision de clôture 2018 qui s'est significativement améliorée. Je passe la parole sans plus tarder à Mme la Secrétaire générale pour vous indiquer son intention et ses orientations relatives au COP. Nous sommes en phase, nous devons traduire une vision stratégique à cinq ans, cohérente avec les orientations du ministère des solidarités et de la santé dans le contexte des réformes *Ma Santé 2022*, et de la loi de financement de la Sécurité sociale.

Mme FOURCADE.- Merci beaucoup, Monsieur le Président, Mesdames et Messieurs les administrateurs, Monsieur le Directeur.

Je voulais vous dire combien je me réjouis d'être parmi vous aujourd'hui pour ce conseil d'administration. J'essaierai d'être présente à toutes les séances, ou en tout cas à la majorité d'entre elles. L'arrêté me nomme administratrice de l'école avec Agnès Quiot (suppléante) que vous connaissez, elle représente en fil continu le Secrétariat général à ce conseil d'administration. Puis, le deuxième représentant du ministère de la Santé est Mme Decoopman pour la DGOS (ou Anne-Claire Amprou pour la DGS). Notre présence est ainsi assurée.

Pour moi, c'est une présence importante, j'essaierai d'être présente ou de préparer en amont chaque conseil d'administration.

L'école est à un moment important de sa vie puisque, à partir du projet stratégique de l'école, nous allons travailler un nouveau contrat entre l'État (ministère de Santé et ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche) et l'EHESP. Ce travail va nous mobiliser pendant plusieurs semaines. Le lancement se fera aujourd'hui avec un bilan du COP précédent, une réflexion sur le projet stratégique de l'école. C'est sur ces bases solides que nous devons travailler avec vous à la préparation de ce contrat. À partir de ce schéma stratégique, nous en déduirons les grandes orientations de l'école, comment l'école peut apporter son concours à la mise en œuvre des grandes orientations ministérielles, notamment

Ma Santé 2022, et au développement de cette grande école d'enseignement supérieur et de recherche dans le domaine de la santé publique.

Sur la base de ce projet stratégique et de ces orientations partagées, nous devons travailler sur le modèle économique de l'école. Le budget qui sera présenté tout à l'heure est vraiment un budget de fin de cycle. Sur la base des travaux du prochain COP, nous devons regarder le modèle économique de l'école. Ne croyez pas que les points de l'ordre du jour (budget, puis COP) signifient que l'on parle d'abord du budget avant d'en déduire des orientations. C'est l'inverse : nous sommes sur un budget 2019 parce que l'école doit exercer ses missions tout au long de l'année 2019, l'action 2019 doit être assurée. Ensuite, le démarrage d'un nouveau cycle passera par la stratégie, la contractualisation, et le modèle économique.

Pour porter l'ensemble des travaux du côté du ministère de la Santé, j'ai demandé à Laurent Habert, qui vient du cabinet du ministre de la Santé, de conduire une mission le temps de travailler sur ce COP. Sa mission sera de faire travailler ensemble les directions du ministère, de construire de manière claire et formalisée les attentes et demandes du ministère de la Santé, de travailler aux liens entre le ministère de la Santé et le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, et d'élaborer ces orientations du COP sur la base de missions qui seront stratégiquement clarifiées. Je crois que l'EHESP a besoin que, nous, État, ayons une ligne stratégique clarifiée sur la base de laquelle nous pouvons discuter avec vous. À partir de cette base, Laurent Habert fera des propositions sur le modèle économique.

Nous sommes au début d'un nouveau cycle, l'engagement du ministère de la Santé et de l'État est de construire ce nouveau cycle en concertation avec vous en partant des réflexions sur les missions, sur l'évolution de l'EHESP. C'est pour moi une attention extrêmement forte parce que les politiques de santé que nous essayons de mettre en place dépendent des hommes et des femmes qui mettent en œuvre sur le terrain, dont les réflexions et travaux sont aiguisés par les missions d'enseignement supérieur et de recherche de l'EHESP. Pour que les politiques de santé et les grandes ambitions (*Ma Santé 2022*) se traduisent dans les faits, il faut que les femmes et les hommes sur le terrain puissent voir l'ensemble de leurs actions stimulées, challengées, modernisées par leur passage en formation initiale, en formation continue, dans des actions de recherche. Le rôle de l'école est absolument indispensable pour que les politiques publiques se transforment en actions de terrain et en vrais changements pour l'ensemble des concitoyens.

M. DEBEAUPUIS.- Merci beaucoup, Madame la Secrétaire générale. Bienvenue à Laurent Habert pour cette mission de réflexion autour du COP. Sans ouvrir un débat formel à ce stade, avez-vous des questions liminaires ou des réactions avant d'introduire l'ordre du jour ? Est-ce que vous vous réservez pour les points ultérieurs de la journée. (*Aucune remarque n'est soulevée.*)

M. Debeaupuis fait la lecture des procurations.

POINT UNIQUE. - PRESENTATION ET ADOPTION DU NOUVEAU PROJET DE BUDGET INITIAL 2019

M. DEBEAUPUIS.- Avant de passer la parole à Mme de Larochembert, je vais évoquer un point d'information.

Même si nous en avons un peu parlé en bureau, le compte financier ne sera présenté que le mois prochain. Les informations dont nous disposons, que confirmera Mme la Secrétaire générale, sont que le résultat comptable 2018 s'établirait finalement à -1,4 million d'euros au lieu de -2,4 millions d'euros, c'est une amélioration significative. Comme vous l'avez vu dans le dossier, le résultat prévisionnel du budget initial 2019 est désormais à 2,7 millions d'euros en déficit au lieu de 4,2 millions, sachant que cette amélioration est principalement liée à une meilleure connaissance des effectifs des élèves. En effet, nous avons pu intégrer cette information importante depuis le court délai d'un mois qui nous sépare du conseil de décembre. Les évolutions des besoins des établissements et les choix des candidats

induisent des variations qui sont difficilement prévisibles de la masse salariale des élèves, dans un sens ou dans un autre. Le dossier présente des graphiques très clairs sur les quatre filières des élèves directeurs hospitaliers :

- les promotions de directeur d'hôpital font le plein depuis trois ans avec un taux exceptionnel de 97 % de postes pourvus en moyenne ;
- les promotions de directeurs des soins se situent également à un bon niveau avec une moyenne de 85 % ces trois dernières années ;
- pour les D3S et les attachés, il n'en va pas de même. Au dernier concours (2019), les effectifs présents s'éloignent de plus en plus des postes offerts, les postes pourvus descendent jusqu'à 61 % des postes offerts (D3S) et 35 % pour les attachés.

J'apporte un commentaire à ce stade : la neutralisation de ces variations est prévue par la loi de financement de la Sécurité sociale avec la dotation d'Assurance Maladie comprenant une part variant avec les effectifs et une part pour le fonctionnement de l'école. Cette garantie nouvelle et cette clarification souhaitée par l'ensemble des acteurs viendront en appui du COP en négociation comme l'a évoqué Sabine Fourcade. Je passe la parole à Mme de Larochembert.

Mme de LAROCHELAMBERT.- La version du budget initial présentée aujourd'hui tient compte de façon sincère des éléments nouveaux que nous avons retravaillés depuis la présentation de décembre. La difficulté de l'école est soulignée tous les ans : le budget initial commence à être préparé en octobre, il est consolidé en novembre pour respecter les calendriers de pré-CA et de bureau, puis envoyé aux membres préalablement au conseil d'administration de décembre. Or, certaines informations majeures, notamment les rentrées de nos élèves hospitaliers, ne sont alors pas encore connues.

Nous avons réussi depuis trois ans à rendre statistiquement cohérent le nombre d'élèves prévus au budget initial et les rentrées réelles. Cette année, l'écart un peu plus important entre nos prévisions (conformes aux rentrées précédentes) et la réalité de l'arrivée des élèves hospitaliers en janvier. Comme l'a signé M. Debeaupuis, c'est eu égard à l'écart entre le nombre de postes ouverts au concours d'attaché d'administration hospitalière et la réalité d'entrées à l'école de ces attachés. De plus, nous accueillerons à partir de lundi des formations d'adaptation à l'emploi d'attachés.

L'ensemble des éléments présentés sont des éléments de variations entre la première version et la seconde version. Comme l'a souligné M. Debeaupuis, cela nous permet d'aboutir à un solde budgétaire négatif moindre que celui présenté initialement. Mme Foucher va vous présenter le détail technique de ces éléments, et nous sommes à votre disposition pour répondre à vos questions à l'issue de cette présentation.

- *Ajustements proposés*

Mme FOUCHER.- La présentation de ce nouveau budget est axée sur les ajustements proposés. Ils sont relativement ciblés puisqu'ils concernent deux masses :

- la masse des personnels avec le réajustement par rapport à la rentrée de janvier,
- les recettes ont été reprécisées en fonction des hypothèses de glissement de 2018 sur 2019 au vu de ce que nous constatons à la fin de l'exercice 2018.

- *Les ressources*

Les recettes sont relativement ciblées puisqu'elles concernent les contributions des établissements de santé. Le glissement estimé est prévu moindre dans la seconde version parce que le taux de recouvrement à fin 2018 est bon, le retard pris dans la facturation en début d'année a pu être rattrapé en cours d'exercice.

Au niveau des contrats de recherche et les contrats d'expertise, une recette (500 000 €) n'a pas été encaissée en 2018, elle est décalée en 2019. En parallèle, l'enveloppe consacrée pour les nouveaux contrats de recherche a été réduite de 300 000 €. Au final, la prévision augmente de 200 000 € (+500 000 – 300 000 €).

- *Dépenses prévisionnelles pour 2019 par destination*

Ce tableau réglementaire est fourni dans les documents support pour vous présenter les dépenses en fonction de leur affectation par activité de l'école et par enveloppe (personnel, fonctionnement, investissement). Ainsi, vous avez la part de chacune de ces dépenses au regard des missions de l'école :

- la formation initiale continue représente 57 % des crédits de 2019 alloués en prévisionnel ;
 - les dépenses de recherche représentent 15 %.
- *Dépenses de personnel*

Concernant les aspects RH, l'enveloppe pour la masse des dépenses de personnel est réduite. Ce graphique présente la V1 (à droite) et la V2 (à gauche). Une seule masse évolue : la rémunération des élèves hospitaliers.

- *Historique des effectifs d'élèves fonctionnaires hospitaliers (2013-2019)*

Les effectifs retenus pour la construction de la première version sont présentés à droite. À gauche, en bleu, le constat du nombre d'élèves à la rentrée permet d'ajuster plus précisément les prévisions de crédits pour 2019.

- *Dépenses de fonctionnement*

L'enveloppe des dépenses de fonctionnement n'a pas été revue, y compris pour les indemnités des élèves. Dans la première version, ces calculs avaient été faits au plus juste. D'ailleurs, l'enveloppe s'élève à 2,3 millions d'euros. Pour mémoire, en 2018, l'enveloppe du budget initial était de 2,4 millions, et elle avait été réévaluée à la hausse à 2,5 millions dans le budget rectificatif. Réduire encore cette enveloppe dans cette nouvelle proposition de budget n'aurait pas été judicieux d'autant que ces indemnités dépendent des lieux de stage des élèves ; à ce jour, ils ne sont pas encore connus. Cela pourrait être réévalué dans le cadre du budget rectificatif, mais à ce stade, c'est maintenu au niveau présenté initialement.

- *Dépenses d'investissement*

Mme de LAROCHELAMBERT.- Nous n'avons pas modifié ce qui avait été proposé lors de la version du budget initial puisque nous avons déjà calculé au plus juste les dépenses d'investissement qu'il nous semblait essentiel d'inscrire au BI 2019 compte tenu de la situation financière de l'école. C'est la première fois en quatre ans que nous sommes descendus en dessous de 1 million d'euros prévisionnel d'investissement avec le maintien des opérations incontournables — à nos yeux — pour avancer dans la stratégie de l'école. Ainsi, en matière immobilière, nous avons maintenu deux opérations : elles touchent le site rennais pour libérer un bâtiment de l'école en vue de réduire les surfaces exploitées dans le cadre de notre plan pluriannuel d'efficience, et de procéder à la location de ce bâtiment au CHU de Rennes. Cela permettra à nos collègues d'avancer dans leur grand projet de reconstruction et d'efficience du CHU. Ce sont les deux seules opérations que nous avons inscrites au titre de l'immobilier.

En matière d'équipements scientifiques (Laboratoire d'Études et de Recherche en Environnement et Santé, LÉRES), nous avons maintenu la même prévision de dépenses avec des discussions avec Philippe Quénel, directeur du laboratoire, et ses collaborateurs sur le contenu de l'enveloppe. Nous avons modifié légèrement notre investissement prévisionnel en mettant l'accent pour 2019 sur le remplacement d'équipements susceptibles de devenir obsolètes pour nous assurer de leur remplacement. Sous réserve de notre possibilité d'un investissement pluriannuel, nous avons réinscrit à partir de 2020 l'acquisition d'équipements qui permettront au LÉRES de maintenir la qualité de ses recherches et de ses résultats.

Au niveau des équipements informatiques, nous nous sommes engagés dans l'acquisition d'un nouveau progiciel de gestion des ressources humaines au vu du caractère limité des développements possibles de notre actuel système d'information en ressources humaines. Il faut rappeler que la DRH de l'école fonctionne avec six logiciels sans lien. Dans un objectif

d'efficience de nos organisations et des tâches confiées au personnel au niveau de la DRH, nous avons un investissement en vue à partir de janvier 2020 pour basculer sur le logiciel Win-Paie+. Cela représentera un vrai progrès à tous égards pour l'école.

Concernant les équipements numériques et innovants, nous avons achevé l'ensemble des équipements du bâtiment Robert-Debré (Rennes), nous réengagerons progressivement, dans les prochaines années, sous réserve de nos possibilités d'investissement la rénovation des salles de cours du bâtiment Sequoia. En attendant, nous avons une année plus légère (2019) puisque l'ensemble des salles et équipements de Robert-Debré a été achevé en trois tranches annuelles en 2018.

- *Solde budgétaire*

Mme FOUCHER.- Comme annoncé, le solde budgétaire s'établissait dans la première version, de manière prévisionnelle, à -4,2 millions d'euros ; dans la seconde version, il est estimé à -2,7 millions d'euros. L'exercice 2019 sera à l'équilibre par prélèvement sur fonds de roulement.

- *Fonds de roulement*

Dès lors que le résultat de l'exercice s'améliore de manière prévisionnelle, les ratios financiers de fin d'exercice s'améliorent également de façon mécanique. Par conséquent, le prélèvement s'établirait finalement à 2 millions d'euros pour s'établir en fin d'exercice à 7 390 000 €.

- *Trésorerie*

En fin d'exercice, le niveau de trésorerie serait à 4 513 000 €, c'est-à-dire qu'il serait supérieur à celui présenté dans la première version. Il est surtout supérieur au seuil prudentiel estimé à un mois de versement des salaires. La tendance est toujours à la baisse, mais les ratios de fin d'exercice s'améliorent dans la seconde version.

M. DEBEAUPUIS.- Merci, Madame Foucher. Merci, Madame de Larochembert. Vincent Noël nous présentera le mois prochain le compte financier 2018. Par voie de conséquence de ce que vient de dire Mme Foucher, le compte financier 2018 s'améliorant, il est important de souligner devant vous, par anticipation au prochain conseil, que le fonds de roulement et la trésorerie demeureraient fin 2018 à un niveau confortable de l'ordre de deux mois de fonctionnement avec des montants respectifs de 11,7 millions et de 10 millions d'euros, montants améliorés par rapport au budget rectificatif que vous venez de voir à l'instant. À ce stade, les prévisions pour 2019 resteront prudentielles, et seraient également améliorées par rapport à ces chiffres puisqu'elles se situeraient entre un mois et demi et deux mois de fonctionnement avec des niveaux supérieurs du fonds de roulement (9,7 millions) et de la trésorerie (7,2 millions) au lieu des chiffres affichés.

M. CHAMBAUD.- Nous n'avons pas présenté ces éléments parce qu'ils sont en plein examen par les commissaires aux comptes, mais M. le Président vous a donné les tendances.

M. DEBEAUPUIS.- Merci de ces précisions, Monsieur le Directeur. J'ouvre le débat : avez-vous des questions ou des remarques ?

M. THOMAS.- J'ai six points relativement rapides.

Tout d'abord, nous nous étonnons de ne pas avoir reçu le compte-rendu de la séance précédente, notamment avec les longs échanges sur le sujet budgétaire.

Puis, nous avons bien noté les changements au sein du conseil d'administration et l'absence de prise en compte du vote d'une directrice générale d'une autorité administrative indépendante comme représentante de l'État qui en outre — nous l'avons appris après — n'avait pas donné de procuration.

Pour nous, le budget est quasi identique sauf une évolution mécanique liée à moins de salaires du fait d'avoir moins d'élèves. Cela nous semble compliqué de voter : à notre sens, on ne vote pas un budget à l'usure, mais à sa qualité.

Sur le fond, élément essentiel, cela va être compliqué d'avoir un projet stratégique sans confiance et sans budget.

Même si cela concernait plus la fois précédente que cette fois-ci, il ne faudra pas inverser les rôles en culpabilisant les votes négatifs. La faute revient plus à ceux qui n'ont pas prévenu de la réforme du financement, à ceux qui ont modifié les procurations, et à ceux qui présentent un budget quasi identique à celui rejeté.

Si nous nous réjouissons de la nomination à temps plein d'une personne pour travailler sur le sujet du COP — cela a fait l'objet d'échanges directs —, nous souhaiterions juste, Monsieur le Conseiller [*M. Thomas s'adresse à M. Habert.*], un peu plus d'écoute que sur le sujet des transports sanitaires dont vous vous occupiez au cabinet de Mme la Ministre. À notre sens, les propositions des établissements de santé et des professionnels du terrain ont été insuffisamment entendues avec un fiasco que l'on connaît.

Enfin, ma dernière question porte sur l'avenir pour l'école et le rôle que vous considérez pour les administrateurs.

Mme FOURCADE. - Merci pour ces éléments. Il est important de construire le projet de l'école ensemble. En tant qu'administratrice de cette école, je propose une construction en confiance. C'est important de nous concentrer sur la préparation de ce projet stratégique et de ce COP, et non sur des événements extérieurs à ces points.

Je répète de manière extrêmement solennelle à tout le monde que la modification des modalités de financement de l'école n'emporte en rien une modification des modalités de sa gouvernance. C'est extrêmement important, il faut le répéter. L'article 46 de la loi de financement pour 2019 a simplement été une réforme de simplification des modalités de financement et d'amélioration de la visibilité budgétaire de l'école. Elle tirait des conséquences de nombreuses critiques, dont celles des administrateurs, sur le fait que les modalités de gestion et de récupération des contributions des établissements étaient extrêmement lourdes. Je m'engage à ce que cela ne change rien au mandat de l'ensemble des administrateurs, à la volonté de l'État à ce que le prochain contrat entre l'école et l'État soit établi en confiance, et à ce que la gouvernance soit partagée, c'est important pour l'école.

Le budget pour 2019 permet de fonctionner de manière sereine. Comme je l'ai dit dans mon propos introductif, vu l'évolution du niveau de trésorerie, il faut réfléchir à modifier le modèle économique de l'école, il faut repartir sur un nouveau cycle en termes de stratégie de l'école avec une contractualisation avec l'État. Nous devons retravailler sur l'ensemble de ces sujets. Si on proposait ce même budget en 2020, 2021, 2022 et 2023, cela ne passerait plus à un moment. Le budget 2019 est solide et prudent, il permet à l'école de fonctionner. Dans le cas où les administrateurs décideraient de ne pas voter ce budget, les textes contraindraient la tutelle à reprendre la gestion directe de l'école. Pour moi, ce serait le signe qu'ils n'ont pas confiance en cette école, et ce serait vraiment très dommage. Je suis venue pour travailler en confiance avec l'ensemble des administrateurs, ils doivent permettre à l'école de fonctionner en 2019 et de s'engager dans la réflexion sur ce nouveau contrat.

Vous avez également évoqué les modifications du budget liées à l'évolution du nombre d'élèves. Comme cela a été expliqué par la direction, le nombre d'élèves est difficile à anticiper en fin d'année, c'est donc normal de l'ajuster lorsqu'on le connaît.

Ensuite, l'article 46 de la loi de financement forfaitise les financements, et permet que la dotation de l'Assurance maladie comporte deux parts : une part liée aux modalités de fonctionnement de l'école ; une part liée la prise en compte des frais et des rémunérations des élèves fonctionnaires. Cela neutralise un effet qui contrariait la visibilité de l'école. À partir de l'année prochaine, cela évitera l'impression que le nombre prévisionnel d'élèves participe à

la construction budgétaire. Ce sera totalement neutralisé grâce à la prise en charge de ces frais de rémunération, quel que soit le nombre d'élèves.

Ce projet d'article 46 était en réflexion depuis longtemps, mais il est vrai qu'il a sans doute été mis trop vite dans la discussion parlementaire. Je m'engage devant vous à ce que la mise en œuvre de cet article par des textes réglementaires fasse l'objet d'une concertation avec vous. Je ne sais pas si nous serons prêts pour le faire au prochain CA ; sinon, ce sera au suivant. En tout cas, il faut avoir un travail avec le conseil d'administration de l'école et l'ensemble des administrateurs pour construire et dialoguer sur le projet de mise en œuvre avant qu'il soit validé. Que ce soit un texte réglementaire, une circulaire, une charte, ou une lettre à l'école, je m'engage à ce que ce soit concerté avec l'ensemble des administrateurs avant la mise en œuvre au 1^{er} janvier de l'année prochaine.

M. DEBEAUPUIS.- Merci, Madame la Secrétaire générale, de ces informations importantes.

M. ROSENBLATT.- J'ai beaucoup apprécié les propos initiaux de Mme Fourcade, notamment l'indication que le budget doit être la traduction d'orientations pluriannuelles à mettre en œuvre. Vous avez aussi indiqué que ce budget 2019 était celui d'une fin de cycle, et que le séminaire permettra de travailler sur les orientations pour une nouvelle période, pour un nouveau cycle. Je comprends cette information comme une innovation ministérielle, car ce n'est pas du tout ce qu'il s'est passé au cours des dernières années.

Les baisses annuelles du plafond d'emploi n'ont pas été opérées en fonction de l'évolution des projets de l'école, mais en fonction d'abattements qui ont été fixés à tous les opérateurs publics. Les baisses répétées de la subvention des ministères sociaux, les gels et surgels annuels n'ont pas été opérés en fonction des évolutions internes ou des missions de l'école, mais en fonction de la politique du rabot. Les gains de productivité rendus possibles pour les réorganisations internes ont été réalisés efficacement par la direction de l'école. Il faut donner acte des progrès accomplis dans le *management* interne et dans la gestion analytique des comptes.

En fait, seule l'affectation de produits exceptionnels et de reprise sur le fonds de roulement ont permis de présenter des budgets équilibrés au cours des dernières années, car en repli, car compensés par ces produits.

Nous sommes effectivement à la fin d'un cycle, mais ce n'est pas celui d'un projet ou d'un Contrat d'Objectifs et de Performance (COP), c'est simplement celui d'une peau de chagrin. Cette fin n'est pas liée à un changement de politique, mais à l'épuisement progressif des réserves. C'est précisément l'absence de vision stratégique de la part des pouvoirs publics au cours des dernières années qui explique cette situation liée au report encore une fois sur les opérateurs du ministère des baisses de crédits d'État. Nous voyons que cela a déjà entraîné des abandons successifs, des blocages de dossiers, ou des refus d'évolution. Je ne prendrai que deux exemples :

- abandon cette année de la maintenance et du fonctionnement de la Banque de données en Santé publique (BDSP) : cet outil unique va disparaître sans que l'on se préoccupe des conséquences de cette disparition pour les chercheurs, les universitaires, et les professionnels de santé ;
- cela fait 18 ans que les indemnités des élèves ne sont pas revues malgré les vœux unanimes du conseil d'administration, des alertes de nos organisations, l'indication que des discussions seraient menées avec le ministère de la Fonction publique et du Budget. Résultat ? Rien ! Cela participe aussi à un fonctionnement budgétaire qui n'est pas celui qui convient.

Le budget qui nous est proposé reprend les données antérieures et n'est modifié — vous l'avez dit — que par la variation du nombre d'élèves. L'impasse sera moindre, mais elle reste tout aussi préoccupante, et l'avenir n'est pas mieux assuré. Je comprends ce que vous avez dit, Madame Fourcade, je vous ai écoutée avec intérêt. Vous avez formulé des engagements dont nous nous réjouissons, ils nous intéressent, et nous souhaitons y souscrire, mais l'avenir

n'est pas mieux assuré. À partir du moment où le budget est inchangé, notre vote ne pourra également qu'être inchangé. La confiance que vous avez évoquée a été perdue, il faut désormais et au préalable la regagner. Je vous remercie.

M. LAMBERT.- Je fais miens les propos tenus par M. Rosenblatt, et je vais apporter quelques compléments.

Si nous pouvons nous réjouir que le fonds de roulement et la trésorerie de l'école se trouvent un peu améliorés, ce n'est pas parce que vous avez présenté un nouveau budget, vous profitez d'un effet d'aubaine lié à la baisse du nombre d'élèves qui vont prendre leur poste. Comme la fois dernière, j'ai un sentiment de tristesse parce que j'ai l'impression que le conseil d'administration ne sert pas à grand-chose, si ce n'est à rien...

Nous vous avons très clairement indiqué la fois dernière la raison de nos votes négatifs au cours des échanges, dans la motion commune lue par le représentant de la Fédération hospitalière de France (FHF), dans le communiqué de presse que nous avons publié. Croyez bien que pour les professionnels et les anciens élèves que nous sommes, cela a été très triste et très douloureux de voter contre parce que nous sommes attachés à « notre » école, nous avons de l'ambition pour elle.

Nous saluons les efforts entrepris par le Directeur, la Secrétaire générale et leurs équipes pour maîtriser le budget et mieux gérer cet établissement, mais nous avons l'impression que vous manquez totalement de respect envers les administrateurs en ne tenant aucun compte du vote négatif de la fois dernière, même pas un petit mot pour dire « *nous vous avons entendus, nous vous comprenons, mais nous ne pouvons pas faire autrement pour telle raison* », rien ! Nous avons l'impression que l'on se moque de nous.

Madame la Secrétaire générale, vous nous avez envoyé il y a quelques semaines une très longue lettre en réponse à nos deux lettres successives. Mme la Ministre. Cette lettre nous rassure sur le fait que la gouvernance de l'école ne changera pas. Merci d'avoir reconnu que c'était une erreur que le gouvernement adresse en catimini un amendement au parlement sur la contribution des établissements à l'école sans avoir ni consulté ni informé le conseil d'administration. Nous enregistrons avec satisfaction le fait que, pour les décrets d'application ou autres mesures, vous prendrez la peine de nous concerter, c'est ce que nous demandons. Je vous répète ma tristesse devant la situation, c'est clair que je ne pourrai pas voter pour ce budget. Nous attendons de voir la suite du débat pour la position que l'Association des Directeurs d'Hôpital (ADH) que je représente adoptera.

M. de MONTALEMBERT.- Merci, Monsieur le Président. Merci à la direction de l'école pour cette présentation. Merci, Madame la Secrétaire générale des ministères sociaux pour vos explications qui sont appréciées à leur juste valeur.

Je voudrais revenir un instant sur ce que vous avez dit concernant la réforme du financement. En effet, elle nous a beaucoup étonnés, interloqués, choqués. C'est peut-être un raccourci de langage, mais vous avez semblé résumer notre protestation émise sur la réforme du financement à une inquiétude de notre part sur une éventuelle réforme de la gouvernance de l'école. Cette inquiétude est réelle, ou était réelle puisque nous prenons acte de vos propos rassurants, mais c'est loin d'être le seul motif de notre protestation.

La question était beaucoup plus large, c'était aussi une question de principe et une question sur la forme — je vous remercie d'avoir reconnu le défaut de forme —, c'est aussi une question sur le fond. Vous n'avez pas souligné que tous les travaux qui ont eu lieu au cours des années précédentes sur une réforme du financement de l'école arrivaient à une double conclusion :

- ce modèle pose problème, il n'est pas soutenable, il faut modifier les modalités de financement de l'école ;
- tous les membres du conseil d'administration qui se sont prononcés sur ce sujet étaient d'accord pour conserver la structure globale de financement, c'est-à-dire un financement direct par les établissements.

C'est là que nous avons eu le sentiment très fort de ne pas être écoutés et compris puisque ce qui faisait l'unanimité a été « ignoré » par les pouvoirs publics. C'est donc une question de forme et une question de fond.

Ensuite, comme vous l'avez dit, les perspectives restent inquiétantes pour le devenir de l'école ; la pérennité financière de l'école n'est pas assurée. Nous sommes heureux de vous l'entendre dire, c'est un discours qui change par rapport à ce que nous avons entendu ces dernières années. En réalité, ce discours revient à reprendre ce que nous disons depuis des années. Cela fait des années que nous alertons les pouvoirs publics : « *attention ! Nous ne pouvons pas continuer ainsi !* »

Ce budget est un peu meilleur ou un peu « moins mauvais » que celui présenté initialement. Si j'osais faire une boutade, je dirais que c'est une incitation forte faite aux membres du conseil d'administration de refuser systématiquement le budget initial pour présenter ensuite un budget ajusté au nombre réel des élèves, c'est-à-dire beaucoup plus cohérent avec la réalité des choses. Ne vous inquiétez pas, Madame de Larochembert, c'est une boutade ! Je ne dis pas que nous refuserons systématiquement tous les budgets annuels, c'est simplement une conséquence que nous pourrions tirer de vos propos.

Ce budget est ajusté au nombre d'élèves, ce n'est pas vraiment une amélioration, c'est une moindre dégradation. Il suffit de voir le tableau présenté : la trésorerie et le fonds de roulement ne s'améliorent pas, ils continuent à se dégrader de façon préoccupante. Nous avons donc toujours cette inquiétude majeure.

Cela a déjà été dit, je ne vais pas revenir dessus, car je suis d'accord avec tous les propos, la structure même du budget n'est pas vraiment changée, ce sont les grandes masses qui sont modifiées sans réelle prise en compte de nos inquiétudes, de nos problématiques et de notre alerte. Dans ce contexte, la confiance dont vous avez parlé est extrêmement importante, mais elle reste une question. Elle ne s'établit pas par la peur ou la menace d'une mise sous tutelle de l'école, mais par des travaux sérieux et cohérents sur le long terme afin d'assurer et de garantir l'équilibre financier de l'école et sa pérennité. Elle permettrait de passer de conseils d'administration où nous faisons état de notre inquiétude à des conseils d'administration où nous pourrions nous tourner sereinement vers l'avenir. Merci.

M. LE RAT. - Nous partageons la lassitude exprimée par les administrateurs et nos collègues hospitaliers : le budget décline régulièrement depuis plusieurs années comme pourrait en témoigner M. Rosenblatt. À un moment, nous pourrions nous demander : « *À quoi servons-nous ?* » Je comprends tout à fait l'expression de nos collègues issus de la Fonction publique hospitalière.

Pour ma part, je vois les choses de l'intérieur, je travaille à l'EHESP où nous sommes un peu plus de 400 personnes. Face au projet de COP qui s'annonce, comment procéder ? Est-ce que l'on décide d'arrêter, de baisser les bras, de voter contre le budget ? Dans ce cas, je ne sais pas comment on négociera avec les tutelles et au-delà des tutelles, avec l'ensemble des partenaires du site rennais et du site parisien. Discuter d'un COP avec des personnes qui ont le genou à terre ne débouche généralement pas sur grand-chose. C'est un vrai souci.

Je parle au titre des personnels de l'école, j'ai été élu pour cela. Plusieurs m'ont fait part de leurs inquiétudes : « *que se passera-t-il pour l'école si le budget n'est pas voté ?* » Lorsque l'on parle de mise sous tutelle, de quel ministère s'agit-il ? Du ministère de la Santé ou du ministère de l'Enseignement supérieur ? Si vous avez quelques éclaircissements, ce serait intéressant de nous en faire part pour savoir ce que cela signifie concrètement pour le fonctionnement au quotidien de l'école sur l'année.

Il faut que nous nous prononcions sur le budget initial 2019, mais nous préparons également cette année le COP. Nous pouvons compter sur M. Habert, ici présent : vous êtes un peu notre « courtier » en budget. Vous allez être amené à discuter avec le ministère de la Santé et le ministère de l'Enseignement supérieur (M. Couraud). Un sujet se pose ici en termes de

rééquilibrage au niveau des finances. Je le dis chaque fois parce que c'est quelque chose qui nous préoccupe puisque l'EHESP est étiquetée « établissement d'enseignement supérieur ».

De mon point de vue, ce sujet ne va pas se traiter ici dans le cadre du vote du budget, mais plutôt avec la construction du futur COP et de son budget. En résumé, je suis d'accord avec vous, nous sommes nous-mêmes lassés parce que l'on a mis en place un plan d'efficience que Mme de Larochembert a porté au nom de l'école, c'est-à-dire que nous avons vraiment tiré collectivement sur tous les bouts. Au niveau de la création de ressources propres que ce soit par le biais des contrats de recherche, de l'expertise, de la formation continue, etc. nous avons atteint des plateaux, nous ne pouvons pas faire plus. Tout le monde rappelle chaque fois que nous avons vu fondre les postes (60) sur la durée du COP. C'est très compliqué, on a aussi de la lassitude en interne. Néanmoins, dans le cadre du futur COP, remettons les choses à plat, allons-y !

Pour ces raisons, en tant que représentant du personnel, je voterai le budget.

M. DAYDOU.- Beaucoup de choses ont déjà clairement été dites. Comme les autres administrateurs, j'ai entendu la perspective qui semble s'ouvrir en même temps que la reconnaissance de difficultés qui n'auraient pas dû se produire. En revanche, je rejoins les interventions précédentes : l'amélioration dont nous ne pouvons que nous réjouir de ce nouveau budget initial et de cette nouvelle prévision n'est pas due pleinement à une prise en compte du contenu des discussions du conseil d'administration précédent. D'ailleurs, vous l'avez exprimé de manière extrêmement claire en disant que c'est lié à un ajustement du prévisionnel du nombre d'élèves. De ce point de vue, la confiance se construit, y compris par des signes. Du coup, je rejoins les expressions précédentes, je ne vois pas comment nous ne pourrions pas confirmer le débat de la séance précédente. Je reprends la remarque à mon compte sur l'absence de compte rendu de la réunion précédente.

M. CHAMBAUD.- Au sujet de ce point particulier et technique, vous avez vu que la transcription se fait de façon complète, elle prend un peu de temps. En général, on a trois mois entre les réunions du conseil d'administration, nous n'avons pas eu matériellement le temps de faire un compte-rendu. Malgré tout, toutes les personnes autour de la table ont pleine connaissance du contenu des discussions que nous avons eues il y a un mois.

M. DEBEAUPUIS.- Vous aurez ce compte-rendu dès qu'il sera établi.

Mme ROUSSEL.- Je m'exprime également au nom du personnel, je représente ici le corps des enseignants-chercheurs. En dehors de tout ce qui a été dit et qui est largement partagé, c'est la préoccupation du personnel sur la diminution du plafond d'emploi qui est délicate. Effectivement, en votant ce budget, nous entérinons aussi cette diminution du plafond d'emplois. Elle est concomitante avec l'idée de préparer un nouveau COP, on nous demande de réfléchir à la stratégie comme si l'on pouvait la faire indépendamment de ce plafond d'emplois. Pour un certain nombre d'entre nous, ce vote est particulièrement difficile parce que l'on est face à la tentation de Christophe Le Rat avec tous les inconvénients de ne pas voter le budget. Aussi bien pour continuer à aller de l'avant avec nos partenaires que pour le fonctionnement quotidien de l'école, c'est très compliqué. En même temps, en votant le budget, on a l'air de dire que l'on est d'accord pour toujours s'adapter. J'ai le sentiment que le corps enseignant est globalement assez partagé sur cette position, et sur ce qu'il faut faire.

Mme LE POUL.- Cette question préoccupe beaucoup les étudiants de l'école, elle revient souvent. Je souhaite également souligner la délicatesse de la situation : comme il a déjà été dit maintes fois, ce nouveau budget n'est pas réellement pérenne, et cela m'inquiète, car je suis attachée à l'école. Mathématiquement parlant, on tiendra peut-être l'année prochaine avec ce budget, mais après ? Les efforts de l'école sont réels, je ne vois pas ce que l'école pourrait faire de plus, mais cela soulève la question de la pérennité et de la responsabilité de ce vote. J'aurai terminé mon master avant que ce soit la catastrophe, mais cet acte n'est pas responsable pour les futurs étudiants qui arriveront après moi. Je ne vois pas de réelle réponse à ce problème.

M. COMBES.- J'ai bien entendu les éléments donnés par Mme Fourcade, qu'il fallait travailler en confiance, mais j'aimerais savoir comment faire si vous commencez par nous dire que, si nous votons contre, alors nous sommes responsables du fait qu'il n'y ait pas de confiance. En parallèle, vous nous faites peur en parlant de tutelle. Je ne vois pas comment je peux avoir confiance avec des personnes qui n'ont que de la condescendance pour cette institution.

Si nous votons « pour », à quoi servons-nous ? Je rejoins ce qu'a dit M. Thomas, je ne vois pas à quoi sert ce conseil d'administration à part être une chambre d'enregistrement.

Si nous votons « contre », nous sommes alors responsables de tout le mal qu'il peut y avoir dans cette école.

Ensuite, j'ai une question : qu'a fait l'État pour prendre en compte le fait que, en décembre 2018, ce CA a voté contre le budget ? Qu'est-ce qui a été fait par l'État ? Avez-vous réfléchi pour trouver 1 million ou 2 millions d'euros, pour proposer une vision sur ce que pourrait être le financement du ministère de la Santé qui a baissé d'un tiers en 3 à 4 ans ? En effet, il est passé de 12 millions à 8 millions, il faudrait l'augmenter de 50 % pour retrouver le financement passé. Avec ce déficit de 2,7 millions, la responsabilité ne vient pas des administrateurs, mais du ministère qui baisse le budget depuis des années.

D'autre part, vous nous avez parlé de ce nouveau mode de financement qui semble être génial, mais avez-vous réalisé un exercice de prospective ? C'est une chose assez courante. Comment serait le budget 2019 si l'on avait déjà le mode de financement de 2020 ? Je trouverais professionnel d'avoir cette information.

Enfin, je rejoins les propos de Mme Roussel : en 2020, aurons-nous une nouvelle diminution du plafond d'emplois ? Est-ce que cela va continuer en perdant 8 emplois, puis 8 l'année d'après ? Mme Le Poul sera partie, mais ce sera la catastrophe...

M. FOUÉRÉ.- J'ai entendu tout ce que vous avez dit, je souhaitais effectivement entendre les représentants de l'école. Je n'étais pas présent au dernier conseil de décembre, et je suis content que Mme Fourcade soit venue dans ce conseil d'administration. J'ai constaté par le passé que le titulaire du poste du Secrétariat général n'assistait que très rarement au conseil d'administration. Ses apparitions se faisaient de façon très épisodique, très rare. Vous envoyez un signal au conseil d'administration en venant à cette séance, et nous en prenons acte.

Au niveau des filières État, nous ne représentons que très peu d'élèves fonctionnaires. Ce nombre est plutôt en régression au sein de l'école, même si les formations existent toujours. Je veux transmettre un message : des projets ont été portés par l'école, et il faut saluer l'important travail mené par l'école sur les filières État, et il se poursuivra les prochaines années.

Je me prononce sur le budget dans le cadre des éléments apportés ce matin en nous rassurant sur le fait que la gouvernance ne va pas changer. Cela veut dire que les filières État seront toujours représentées au sein du conseil d'administration. C'était un peu notre crainte en voyant la raréfaction de nos promotions d'élèves. Vous nous rassurez donc déjà à ce niveau.

Je pense qu'il aurait été important d'envoyer un signal à construire avec le ministère de la Fonction publique et Bercy (avec le guichet unique) sur les indemnités des élèves parce que nous l'attendons depuis longtemps. L'autre signal aurait été de revoir la BDSP à laquelle nous, en tant que médecins de santé publique, nous étions beaucoup attachés. Je trouve regrettable de ne plus avoir une base de données en santé publique. Les projets portés ne pourront pas la remplacer.

Concernant le budget initial présenté, au niveau des filières État, j'ai un mandat pour le Syndicat national des Inspecteurs de l'Action sanitaire et sociale (SNIASS) et le Syndicat des Médecins Inspecteurs de Santé publique (SMISP), je m'abstiendrai : ce vote d'abstention est

un vote d'espoir dans le cadre de la construction de ce nouveau projet stratégique et du futur COP.

M. THOMAS.- Je vous remercie de me redonner la parole. Je souscris au fait que, au-delà du discours dont nous remercions Mme la Secrétaire générale, nous attendons des actes.

La composante professionnelle souhaite vous faire aujourd'hui une proposition. Le budget a fonctionné bon an mal an jusqu'à ce jour (8 février). Nous souhaiterions un report du vote sur le budget au conseil d'administration du 7 mars, c'est-à-dire moins d'un mois, avec un geste, le maximum que vous puissiez faire, même s'il n'est pas énorme puisque nous comprenons bien les contraintes. Il marquerait de manière concrète, au-delà des discours auxquels nous croyons, un engagement de l'État, des tutelles, de la présidence et de la direction pour avancer autrement en 2019. Nous avons quatre semaines, des pistes ont été évoquées : BDSP, petits gestes, etc. Nous demandons un acte qui aille au-delà du discours, qui ne viendra pas pénaliser parce que je comprends le discours des enseignants à qui un bon de commande peut ne pas être signé parce que cela n'entre pas pleinement dans la mission, ou un repas à l'issue d'un congrès. Nous avons encore quatre semaines à tenir avant de voir un petit geste le 7 mars qui emportera alors sans doute un vote positif, un climat plus serein et une proposition qui me semble raisonnable sans demander quelque chose d'excessif. Cela nous permettrait de sortir par le haut. On nous dit parfois que nous sommes prompts à la critique ; là, nous faisons une proposition qui nous semble de bon sens.

M. DEBEAUPUIS.- Avant de passer la parole à Mme Fourcade, j'aimerais apporter deux éléments de réponse.

Ayant la chance d'évoluer dans le monde de la santé et de l'enseignement supérieur depuis quelques années, je voudrais rappeler aux étudiants que, depuis dix ans, cette école est un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP), c'est même un grand établissement. C'est par ailleurs une école de *management* public et une école de service public. Ces éléments sont à rappeler aux étudiants que vous êtes, c'est une garantie de pérennité, surtout que nous avons la chance et la complexité d'avoir deux ministères de tutelle. C'est aussi pour cela que nous avons la méthode, le calendrier, la discussion du COP. Je rappelle que les rendez-vous dans le monde de l'enseignement supérieur et de la recherche auquel ce bel établissement appartient sont tous les cinq ans maintenant avec les contrats quinquennaux et des vagues pluriannuelles. Nous reviendrons à un prochain conseil d'administration sur le problème de l'accroche actuelle avec la ComUE parisienne dans laquelle l'école est engagée ou la ComUE rennais dans laquelle elle compte s'engager encore plus fortement qu'actuellement. Toutes ces questions sont liées au statut de l'école.

Je rappelle aux administrateurs que, lors de la première année de ce mandat — vous en avez encore le souvenir très précis —, l'école a bénéficié d'un cycle d'investissement extrêmement important, il s'est terminé seulement en 2016. L'État et les résultats de l'école ont permis de financer ce cycle d'investissement. Effectivement, l'école est passée à un autre cycle, avec des investissements moins matériels. s'agissant de la transformation du site rennais, tout observateur qui s'y déplace est frappé par sa modernité et par les deux bâtiments de recherche autour des deux grandes UMR. Les graphiques des étudiants du côté professionnel et du côté académique sont en constante progression depuis 2012 et 2009. De ce point de vue, l'école a énormément changé en dix ans. L'école a toutes raisons d'être fière et de se projeter vers l'avenir, et c'est ce à quoi nous sommes mobilisés ensemble.

Je souhaite demander à M. Jarnigon de préciser ce que disent les textes en matière d'approbation ou de non-approbation du budget dans le monde de l'enseignement supérieur et de la recherche.

M. JARNIGON.- Comme vous l'avez indiqué, Monsieur le Président, l'école est un grand établissement EPSCP. Je vous épargne l'analyse des textes, mais c'est le Code de l'éducation qui s'applique en la matière. Il indique de façon très précise dans son article R. 719-77 : « *Si le budget n'est pas exécutoire le 1^{er} mars de l'exercice, il est arrêté par le recteur d'académie, chancelier des universités, ou, pour les établissements qui lui sont*

directement rattachés, par le ministre chargé de l'enseignement supérieur. » Voilà le texte qui s'applique, il n'y en a pas d'autres, c'est bien le ministère de l'Enseignement supérieur qui est en charge de régler le budget en absence de vote au 1^{er} mars.

M. DEBEAUPUIS.- Merci de cette information et de ce rappel, Monsieur Jarnigon.

M. ROSENBLATT.- Je remercie M. Jarnigon de ces éléments, ils nous parlent et nous rappellent des souvenirs. Néanmoins, la délibération que vous nous demandez de voter se réfère dans les visas au décret n°2012-1246 qui concerne les opérateurs publics de l'État et non au Code de l'éducation. C'est pourquoi nous sommes étonnés de la contradiction entre les deux démissions et les deux sources de droit qui ne disent pas exactement la même chose. Je prends simplement pour argent comptant ce qui figure dans les visas de la délibération, à moins que les deux s'appliquent à la fois. Auquel cas, il faut voir quel niveau réglementaire l'emporte sur l'autre.

M. JARNIGON.- De mon analyse, à partir du moment où un établissement est soumis au Code de l'éducation, c'est le Code de l'éducation qui s'applique. Le décret n°2006-546 du 7 décembre 2006 prévoit que l'EHESP est bien soumise aux règles budgétaires, et cela renvoie au Code de l'éducation.

M. COURAUD.- C'est une question que j'ai posée en amont aux services de notre ministère et de notre direction : la réponse confirme ce que vient de dire M. Jarnigon.

Mme ROUSSEL.- J'ai une demande de précision, car j'ai entendu évoquer la notion de mise sous tutelle de l'école. Quel lien faites-vous entre l'annonce (si le budget n'est pas voté, il sera arrêté par le ministère) et cette notion de mise sous tutelle ? J'ai vraiment besoin d'une précision parce que ce n'est pas clair pour moi, et je vous en remercie.

M. DEBEAUPUIS.- C'est ce que nous venons de dire : au lieu que ce soit le conseil d'administration qui arrête le budget, c'est le ministère. C'est une forme de mise en tutelle.

Par ailleurs, en réponse à vos différentes interventions et par rapport à la méthode du COP, je confirme que, de façon générale, l'école a besoin d'avancer, elle ne peut pas différer certains actes et certains sujets. Certes, le conseil d'administration est souverain dans sa délibération, mais réfléchissons ensemble à la meilleure façon de positionner l'école dans les actes, dans les négociations qu'elle a à mener actuellement qui sont principalement celles du COP. Le budget, ce n'est pas le COP, même si cela vient l'éclairer de façon pluriannuelle.

Mme FOURCADE.- Les deux objets, c'est-à-dire le budget 2019 et le COP pluriannuel, doivent être envisagés dans leur articulation. Madame, vous avez dit tout à l'heure que ce budget n'est pas pérenne : j'ai dit en introduction que nous arrivons à un changement de cycle. Le ministère de la Santé et le ministère de l'Enseignement supérieur ont le souhait de construire ce COP avec une vision stratégique commune pour les prochaines années pour asseoir des perspectives budgétaires pluriannuelles.

Nous voyons bien que les projections de trésorerie et de fonds de roulement permettent à l'école de fonctionner, mais ce n'est pas sur un budget de fin de cycle que l'État peut modifier les trajectoires budgétaires. Je n'ai pas de marges de manœuvre pour faire un geste sur des trajectoires budgétaires, car elles sont définies de façon très serrée et sur la base de déterminants, notamment celles de l'Objectif national des Dépenses d'Assurance Maladie (ONDAM).

Autant sur un nouveau contrat passé entre l'État et l'école, sur la base d'une vision stratégique partagée à partir du plan stratégique de l'école, c'est-à-dire des travaux que nous devons mener, nous pouvons construire une projection budgétaire pluriannuelle qui permet à l'école de répondre à ses missions, de se développer comme c'est le souhait de tous ; autant sur un budget qui doit permettre à l'école de fonctionner pendant qu'elle prépare le cycle futur, je n'ai pas la possibilité de modifier au cours de l'année 2019 des équilibres fondés sur des évolutions stratégiques gouvernementales.

Mon souhait est que ce budget permette à l'école de fonctionner cette année. S'il n'est pas voté, nous arriverons dans une zone où, au 1^{er} mars, le ministère de l'Enseignement supérieur reprendra la main pour arrêter le budget afin que l'école fonctionne pendant l'année. L'engagement est de construire ensemble un budget pluriannuel pour se mettre d'accord sur un nouveau fonctionnement.

De toute façon, nous sommes déterminés et engagés à travailler avec vous à travers l'engagement à temps plein de Laurent Habert sur ce sujet. Je suivrai de près cette nouvelle perspective pluriannuelle, mais il ne faut pas se tromper de combat : d'un côté, nous avons la gestion 2019 ; de l'autre, nous avons ce travail à réaliser ensemble. Si nous venions vous dire en fin d'année que le budget pour 2020 sera le même qu'en 2019, on pourrait dire que la confiance est rompue. En tout cas, c'est la première fois que je viens à ce conseil d'administration, et mon engagement est de travailler avec vous à un nouveau COP pour retrouver une trajectoire budgétaire pluriannuelle correspondant au plan stratégique travaillé en commun entre l'école et l'État.

M. DEBEAUPUIS.- Merci, Madame la Secrétaire générale. C'est très clair. Monsieur le Directeur, un dernier mot avant de passer au vote ?

M. CHAMBAUD.- Merci, Monsieur le Président.

En tant que directeur, c'est une situation tout à fait inédite. Je voudrais juste donner quelques éléments d'appréciation personnelle, car j'ai eu l'occasion depuis quelques années de fréquenter régulièrement les membres de ce conseil d'administration, à titre personnel ou dans le cadre nos activités.

Ce n'est pas tous les ans que l'on met en place un processus comme celui dont nous allons discuter juste après avec le projet stratégique et le COP. Ce rendez-vous n'est arrivé qu'une fois, lorsque je suis arrivé dans cette école, mais les conditions et la situation étaient très différentes. Les membres du conseil d'administration qui étaient présents à l'époque s'en souviennent : nous avons surtout élaboré un projet stratégique, nous n'avons pas vraiment mis en place un COP.

C'était un regret pour moi parce que je ne savais pas ce qu'il allait se passer après, mais j'espère que le bilan du COP vous montrera que nous avons réalisé beaucoup de choses dans un contexte de plus en plus compliqué. Les représentants au conseil d'administration ont dit avec force cette fois-ci et les fois précédentes que, depuis cinq ans, nous avons des discussions assez répétitives sur le budget parce que nous n'avons pas eu de rendez-vous de ce type.

Que ce soit du côté du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (MESRI) et de celui du ministère des Solidarités et de la Santé (MSS), j'ai entendu la volonté de mettre sur le tapis une véritable négociation sur les objectifs et les moyens pour y parvenir. Pendant ces cinq ans, j'ai appris que, du côté du MESRI, cela se fait comme cela pour tous les établissements d'enseignement supérieur, c'est-à-dire que nous avons maintenant une fenêtre d'opportunité pour le temps du contrat qui se met en place.

Ensuite, je fais simplement un constat, sans aucune menace : pour la direction et pour l'école collectivement, le fait de négocier et discuter ces éléments ne se fera pas de la même manière si nous sommes sur un budget contraint par le MESRI que si nous avons notre propre budget. D'autant plus que, au quotidien, nous ne fonctionnons pas de la même manière avec un budget à 80 % qu'avec un budget à 100 %, c'est assez mathématique.

C'est dans ce contexte que nous allons porter tout le processus qui a déjà démarré et que nous souhaitons mettre en place, y compris collectivement avec le conseil d'administration. En effet, je rappelle que, il y a cinq ans, nous avons fait en sorte que le conseil d'administration soit pleinement associé au projet d'établissement bien plus qu'au COP.

Enfin, c'est important pour nous d'avoir la plus grande confiance possible de l'ensemble des structures. La situation n'est pas simple, mais l'école a un très bon bilan à présenter, et c'est

important de nous projeter dans les cinq prochaines années. Je voudrais attirer l'attention du conseil d'administration, ce n'est pas uniquement le vote du budget de 2019, c'est aussi notre capacité à mettre en place le processus qui est en train d'être ouvert à travers le projet d'établissement et le COP.

M. COMBES.- J'ai une dernière remarque. J'entends bien que vous n'avez pas la possibilité de faire un geste, mais je ne vois pas comment je peux réfléchir à un COP et à un projet stratégique si je n'ai pas l'assurance que nous serons aussi nombreux dans cinq ans. Cela baisse tous les ans, et ce n'est pas compliqué de comprendre qu'avec moins de personnes, on fait moins. Pour certains économistes dont je fais partie, le travail est une création de richesses.

M. DEBEAUPUIS.- Vous voilà éclairés, nous passons au vote.

M. THOMAS.- Nous souhaitons un vote à bulletins secrets, Monsieur le Président.

M. DEBEAUPUIS.- Je vous lis le règlement intérieur : « *Le vote, dès lors que les conditions de l'article 9 sont remplies, s'effectue en principe à main levée. Il a toutefois lieu à bulletin secret lorsque la délibération porte sur une ou des personne(s) nommément désignée(s) ou à la demande du Président de séance ou d'un membre du conseil présent ou représenté.* »

M. THOMAS.- Vous aviez dit vous-même lors de la séance précédente que c'était de droit. Si nous avons eu le compte rendu, nous aurions pu le lire aussi.

M. DEBEAUPUIS.- Ce n'est pas le compte rendu, c'est le règlement intérieur. Il est toujours bon de s'y reporter, Monsieur Thomas. Par conséquent, à votre demande, c'est un vote à bulletins secrets.

Il est procédé au vote à bulletins secrets.

Dépouillement réalisé par M. Coat et Mme Thieffry.

☒ Le CA approuve le nouveau projet de budget initial 2019 : 13 pour, 11 contre, 8 absents. (Délibération n°01/2019)

La séance est levée à 11 h 55.