

 EHESP	Conseil d'administration du 7 mars 2019 Procès-verbal	<i>Référence</i>	<i>PV CA/DIR 2019-2</i>
		<i>Révision</i>	
		<i>Date d'application</i>	<i>11 juillet 2019</i>
		<i>Version</i>	<i>1</i>

	Rédigé	Validé
Date	mai 2019	11 juillet 2019
	DIXIT SA	Conseil d'administration

Au titre des représentants de l'État :

Représentant le secrétariat général des ministères chargés des affaires sociales : Mme Agnès QUIOT est présente,
 Représentant la direction générale de la Santé ou la direction générale de l'offre de soins : Mmes Anne-Claire AMPROU et Stéphanie DECOOPMAN sont absentes,
 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. Emmanuel DAYDOU et M. Bernard MESURÉ sont présents,
 Représentant la Fédération hospitalière de France (FHF) : Mme Zaynab RIET est absente et M. Jean SCHMID est présent,
 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) : 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. Frédéric BOËL est présent,
 Représentants le Syndicat national des Inspecteurs de l'Action sanitaire et sociale (SNIASS) : Mme Catherine RIBault est présente.

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

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

Représentants des personnels d'enseignement et de recherche :

M. Jean-Baptiste COMBES est absent,
 M. Pascal CRÉPEY est absent,
 Mme Karine LEFEUVRE est présente.

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

M. Christophe LE RAT est présent,
 Mme Isabelle HOUZÉ est présente,
 M. Jean-Claude NIZAN est présent.

Représentant des étudiants préparant un doctorat :

M. Bruno RAMDJEE est présent.

Représentantes des élèves fonctionnaires :

Mme Aude PERSONNIC est présente,
M. Hugo TARGHETTA est présent.

Représentant des étudiants :

M. Aymeric SENTIER est présent.

Procurations :

Mme Martine BONNAURE-MALLET donne pouvoir à M. François COURAUD,
Mme Anne-Claire AMPROUN donne pouvoir à Mme Agnès QUIOT,
Mme Zeynab RIET donne pouvoir à M. Jean SCHMID
M. Pascal CRÉPEY donne pouvoir à M. Christophe LE RAT
M. Jean-Baptiste COMBES donne pouvoir à Mme Isabelle HOUZÉ

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,
M. Bernard JÉGOU, directeur de la recherche,
Mme Alessia LEFÉBURE, directrice des études,
Mme Catherine ÉVEILLARD-HOANG, directrice du développement et de la formation continue,
Mme Marie RENAULT, directrice des ressources humaines,
Mme Estelle BAURES, chargée de mission développement durable & responsabilité sociétale,
Mme Céline BONNETIER, responsable de l'audit et du contrôle interne,
Mme Séverine THIEFFRY, assistante à la direction générale

Contrôleur financier :

M. Didier JARNIGON, contrôleur budgétaire en Région Bretagne

Commissaire aux comptes :

M. Gwenaël LHUISSIER, PwC

Ministère des solidarités et de la santé

M. Laurent HABERT, chargé de mission auprès du secrétariat général des ministères sociaux

SOMMAIRE

1. APPROBATION DES PROCES-VERBAUX DES SEANCES DU 18 DECEMBRE 2018 ET DU 8 FEVRIER 2019	4
2. ACTUALITES.....	4
3. PRESENTATION DU COMPTE FINANCIER 2018	12
✂ PRESENTATION DU RAPPORT DE L'ORDONNATEUR.....	12
✂ PRESENTATION DU RAPPORT DE L'AGENT COMPTABLE.....	16
✂ PRESENTATION DU RAPPORT DE LA CERTIFICATION DES COMMISSAIRES AUX COMPTES.....	19
4. TARIFS 2019 (INSCRIPTIONS AU COLLOQUE SUR LE THEME DE L'EXPLOITATION DES DONNEES DE L'ASSURANCE MALADIE (SNDS) POUR LA RECHERCHE EN SANTE ORGANISEE PAR LE DEPARTEMENT METIS ET L'EQUIPE D'ACCUEIL REPERES EN JUIN 2019).....	24
5. DEMARCHE DE LABELLISATION DD & RS : POINT D'AVANCEMENT ET VALIDATION DE LA STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT DURABLE ET DE RESPONSABILITE SOCIETALE, ET DE SON PLAN D'ACTION	24
6. POINT D'AVANCEMENT SUR LE PROJET STRATEGIQUE D'ETABLISSEMENT.....	28
7. QUESTIONS DIVERSES	31

(La séance est ouverte à 10 h 30 sous la présidence de M. Debeaupuis.)

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

M. DEBEAUPUIS.- Bonjour à toutes et à tous. Je vous souhaite la bienvenue à ce conseil d'administration qui abordera essentiellement le compte financier 2018, un point sur la démarche de labellisation *Développement durable et Responsabilité sociale*, et le projet stratégique d'établissement.

M. Debeaupuis fait lecture des procurations.

1. APPROBATION DES PROCES-VERBAUX DES SEANCES DU 18 DECEMBRE 2018 ET DU 8 FEVRIER 2019

M. DEBEAUPUIS.- Avez-vous des remarques sur les deux procès-verbaux des séances du 18 décembre 2018 et du 8 février 2019 qui vous ont été adressés ? (*Non.*)

Le CA approuve le procès-verbal de la séance du 18 décembre 2018 à l'unanimité.
(*Délibération n°02/2019*)

Le CA approuve le procès-verbal de la séance du 8 février 2019 à l'unanimité.
(*Délibération n°03/2019*)

2. ACTUALITES

M. CHAMBAUD.- Je vais aborder un certain nombre de points d'actualité.

- *Composition du conseil d'administration*

Concernant les organismes présents au sein de notre conseil, suite à son élection à la présidence de l'Association des Directrices et Directeurs d'Hôpital (ADH), M. Vincent PrévotEAU remplacera M. Frédéric Boiron en tant qu'administrateur titulaire au sein du conseil d'administration. Néanmoins, l'arrêté de nomination n'étant pas encore publié, il ne siègera donc qu'à la prochaine séance.

Chaque année, des scrutins sont organisés par vote électronique pour les représentants des étudiants et des élèves fonctionnaires, ces derniers ont de nouveaux représentants élus. Ici présents Mme Aude Personnic et M. Hugo Targhetta.

Mme PERSONNIC.- Bonjour à toutes et à tous. Je suis élève D3S, je suis ravie d'être parmi vous aujourd'hui.

M. CHAMBAUD.- Son suppléant est M. Florian Passelaigue, élève IASS.

M. TARGHETTA.- Bonjour à tous. C'est un plaisir de siéger parmi vous aujourd'hui. Je suis aussi élève D3S, issu du concours externe.

M. CHAMBAUD.- Sa suppléante est Mme Sarah Amalric-Lagoutte, élève DH.

- *Vie de l'établissement : mobilités*

Institut du Management (IdM)

À la suite du départ d'Isabelle Monnier qui était en responsabilité de la filière des directeurs des soins (DS), le processus de recrutement s'est révélé infructueux. Nous avons mis en place une solution provisoire pour 2019 avec l'accompagnement de la nouvelle promotion par M. Jean-Claude Vallée, que certains d'entre vous connaissent peut-être comme coordonnateur général des soins au CHU de Nantes. Il assure la responsabilité de la filière depuis début janvier pour la continuité de l'encadrement. Cela pose de nouveau la question de notre capacité à recruter une personne pour cette filière.

Concernant la responsabilité de la filière des Directeurs d'Hôpital, Alain Mourier a fait valoir ses droits à la retraite, il quittera l'École cet été. L'appel à candidatures est en cours, le jury de sélection se réunira dans le courant du mois de mars.

Le poste d'enseignant-expert en gestion des opérations a été pourvu depuis le 1^{er} février à Olivier Gérolimon, directeur d'hôpital, en provenance des Hôpitaux du Léman à Thonon-les-Bains.

Suite au départ de Mme Nicole Bohic, recrutée à l'Inspection générale des Affaires sociales (IGAS), le processus de recrutement est presque terminé puisque le jury a retenu une candidate que je rencontrerai cet après-midi.

Dans le cadre des postes du plafond d'emplois du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, et de l'Innovation (MESRI), il s'agit de pourvoir au remplacement d'Étienne Minvielle, directeur de l'équipe d'accueil Management des Organisations en Santé (MOS) et enseignant-chercheur en sciences de gestion. Nous avons démarré un processus de recrutement selon les modalités du MESRI. Ce poste serait rattaché à l'Institut du Management pour la valence enseignement, mais il aura aussi une fonction importante dans le cadre de l'équipe d'accueil MOS. Le poste sera à pourvoir au 1^{er} septembre 2019. Élément positif : plusieurs personnes sont déjà intéressées. Dans ce cadre, le CA en formation restreinte aux professeurs d'université et assimilés aura prochainement à émettre un avis sur la composition du comité de sélection.

Département Méthodes quantitatives en santé publique (METIS)

Suite au départ de l'une de nos enseignantes-chercheuses, Emilie Counil, qui va rejoindre très prochainement l'Institut national d'Études démographiques (INED), un processus de recrutement est en cours pour un poste d'enseignant-chercheur en épidémiologie et biostatistique. Le jury de sélection s'est déjà réuni et a sélectionné deux personnes.

En termes de promotion interne, depuis le 1^{er} février, Mme Fei Gao, précédemment ingénieure de recherche au département METIS et de l'équipe d'accueil REPERES, a accédé au statut d'enseignant-chercheur à la suite d'un comité d'audition qui s'est réuni en janvier.

Suite à ces nombreuses évolutions, notre communauté d'enseignants-chercheurs compte 93 personnes.

Direction des Études

Suite au départ d'Hubert Jaspard, adjoint à la direction des études, l'appel à candidatures est désormais clos. Le jury de sélection se réunira fin mars.

Secrétariat général

Même si l'information est parue dans les journaux au niveau national, je voudrais insister avec force sur le dernier point. Elisabeth de Laroche Lambert a fait valoir ses droits à la retraite et quittera l'École en août prochain ; nous organiserons un moment de convivialité avec les membres du conseil d'administration avant son départ. La fiche de poste de Secrétaire général a été publiée la semaine dernière en interne et en externe, et je lance aussi un appel auprès des membres du CA pour diffuser cet appel à candidatures qui se clôturera le 29 mars prochain dans vos réseaux.

- *Vie de l'établissement : organigramme du Secrétariat général*

Je laisse la parole à Elisabeth de Laroche Lambert, car le nouvel organigramme de l'École connaît des modifications non négligeables, notamment concernant les services sous la responsabilité du Secrétariat général.

Mme de LAROCHELAMBERT.- À la suite du rapport du Haut Conseil de l'Évaluation de la Recherche et de l'Enseignement supérieur (HCÉRES) et des questions posées, Laurent Chambaud m'a donné comme objectif pour 2018, parmi d'autres, de travailler à la simplification de l'organigramme du Secrétariat général. Avec sa présentation « en râteau » avec 10 directions adjointes, il était difficile pour nos interlocuteurs internes et externes de s'y retrouver. Après de nombreux entretiens menés l'été dernier et le passage devant nos instances de dialogue social, l'organigramme du Secrétariat général a été simplifié avec cinq directions :

- direction des ressources humaines (DRH) ;
- direction des affaires financières (DAF) qui regroupe 3 pôles : budget, dépenses et achats ;
- direction du patrimoine, la logistique et la prévention des risques (DPLR) incluant également les archives;
- direction des systèmes d'Information et des télécommunications (DSIT) ;
- direction de la scolarité et de la vie étudiante (DSVE)

Venant puiser dans ces ressources, l'adjointe au site parisien est mon bras droit sur ce site.

Ceci a amené aussi une modification dans l'organigramme des services rattachés au directeur de l'École. Le Centre d'Appui au Pilotage (ApPI), qui comportait deux pôles (Qualité et Contrôle de gestion), s'est enrichi, par redéploiement interne et à coûts constants, de l'audit et du contrôle interne, sous la responsabilité de Céline Bonnetier depuis le 1^{er} janvier, et du conseil juridique (Sylvie Prioul).

À la direction des affaires financières, nous recrutons, à partir du 1^{er} avril, William Sabiron, qui était directeur général des services adjoint de l'Université Rennes 1. Ces modifications se font dans une recherche d'efficacité et de simplification.

M. CHAMBAUD.- Je poursuis sur les éléments d'actualité.

- *Agence française de Développement (AFD)*

Ainsi que je vous en ai informé en décembre dernier, nous avons signé une convention de partenariat avec l'AFD au mois de novembre 2018. Dans le cadre de son tour des régions, le directeur général de l'AFD, M. Rémy Rioux, est venu en Bretagne, et il a souhaité visiter l'École. Il a tenu une conférence sur la coopération internationale, très appréciée, auprès de nos élèves et de nos étudiants.

À cette occasion, il a souligné un élément important : le budget de l'AFD est en forte augmentation en 2019 à la suite des décisions prises par le Président de la République. Dans ce cadre, il souhaite développer des actions et que le secteur santé soit fortement représenté dans les actions de la France dans le domaine de la coopération internationale.

Plusieurs projets sont déjà en cours. Il faudra tenir compte de cette opportunité pour l'École d'être un partenaire privilégié de l'AFD pour les actions de coopération internationale, notamment dans le cadre de notre projet stratégique d'établissement quinquennal. Les montants des projets avec l'AFD sont très variables, et ils peuvent être assez importants pour certaines opérations. En tout cas, nous allons poursuivre les discussions avec l'AFD, car l'École est maintenant perçue comme un partenaire important.

Dans le cadre des modalités d'évolution de l'AFD, Expertise France sera absorbée par le groupe AFD, et cela nous simplifiera probablement les choses. En effet, quand nous avons des partenariats, ils étaient triangulaires entre l'AFD, Expertise France et l'EHESP. En l'occurrence, les opérations seront plus simples et directes avec l'AFD.

- *Agence nationale de Sécurité sanitaire de l'Alimentation, de l'Environnement et du Travail (ANSES)*

Nous allons profiter de la visite du directeur général de l'ANSES, M. Roger Genet, à l'Université Rennes 1 et à l'EHESP pour consolider notre partenariat. En effet, l'ANSES souhaite se placer comme une agence de promotion du concept « *one health* » (une seule santé) qui fait le lien entre santé animale, santé globale et santé humaine. Dans ce contexte, la présence de l'Institut de Recherche en Santé, Environnement et Travail (IRSET) à l'École est une force.

- *Journées de l'Association professionnelle des inspecteurs de l'Action sanitaire et sociale (IASS), 4 et 5 avril*

Je parle sous le contrôle de la représentante du ministère des solidarités et de la santé, l'EHESP accueillera les 4 et 5 avril les *Journées de l'Association professionnelle des IASS*, en présence de Mme Sabine Fourcade, secrétaire générale des ministères sociaux.

- *Politiques de sites*

Comue « Université Bretagne Loire » (UBL)

La décision est maintenant prise de transformer la ComUE UBL. Un administrateur provisoire est arrivé la semaine dernière. Il s'agit de M. Marc Renner, ancien directeur de l'INSA de Strasbourg. Son mandat consiste clairement à transformer le statut de la ComUE, probablement en un GIP (groupement d'intérêt public) dont les contours sont encore à préciser.

Projet « Université de Rennes » (UniR)

Les discussions continuent dans le cadre de l'Université de Rennes (UniR) et les sept structures qui adhèrent (2 universités et 5 écoles, dont l'EHESP). Après discussions, notamment avec le MESRI, nous nous orientons pour mettre en place une des options proposées dans l'ordonnance parue en décembre 2018 : soit un établissement expérimental, soit une ComUE expérimentale. C'est la seconde option qui devrait être retenue. Ainsi, chaque structure gardera son autonomie juridique à l'intérieur de la ComUE expérimentale. Quelle va en être la dynamique ? Quelles seront les modalités de mise en commun d'un certain nombre d'éléments ? Cela se fera sur la base d'une délégation volontaire de chaque établissement.

Arrivée de Mme Ribault.

Comue « Université Sorbonne Paris Cité » (USPC)

L'Université de Paris (fusion de Paris 5 & 7 et de l'IPGP) devrait être créée par décret à paraître dans les prochaines semaines. Nous allons examiner un projet de convention de rapprochement avec un statut de « partenaires privilégiés » pour les autres membres de la ComUE USPC. La question se posera de savoir si nous signons cette convention de rapprochement ou non, en fonction de ce qu'elle peut apporter à l'École. Nous allons entamer des discussions sur ce sujet, et je rencontrerai très prochainement l'administrateur provisoire (Président de Paris 5) et le responsable de la coordination territoriale (ancien président de Paris 3) de la Comue USPC.

- *Appel à projets Écoles universitaires de Recherche (EUR)*

Nous avons la volonté de nous inscrire dans l'appel à projets des « Écoles Universitaires de Recherche » (EUR) des Programmes d'investissement d'avenir (PIA). Il s'agissait de monter un projet centré sur la recherche sur les services de santé et le management en santé. Finalement, nous avons décidé de ne pas déposer notre dossier de candidature pour plusieurs raisons. Tout d'abord, nous avons démarré relativement tard. On nous a dit que les forces de recherche que nous pouvions présenter par rapport à ce projet n'étaient pas suffisantes (masse critique) et que nous allions avoir probablement des remarques sur ce sujet. Ce sujet dépasse largement l'École. En effet, tous les projets d'EUR s'appuient sur des unités mixtes de recherche (UMR). Or, il n'existe pas d'UMR dédiée à la recherche sur les services de santé en France, nous ne pouvions donc pas nous prévaloir de l'appui d'une UMR.

Par ailleurs, la promotion des projets dans le domaine de la santé au sein d'UniR a connu des difficultés avec une forme de « cafouillage » sur deux projets présentés dans le domaine de la santé : le nôtre et un autre davantage axé sur l'exploitation des bases de données en santé. Finalement, l'UniR n'a pas permis à ces deux projets d'être bien explicités, et nous avons pris la décision de nous retirer, mais le projet sur les données en santé ne sera pas non plus porté

par l'UniR. C'est dommage parce que ce projet était basé sur une UMR solide sur le site de Rennes.

Nous avons donc décidé de retirer ce projet dans le cadre de l'appel à projets EUR, mais nous ne retirons pas notre volonté de favoriser la capacité de l'École à développer la recherche sur les services et le *management* en santé. Nous en avons parlé longuement, y compris dans le cadre du dernier séminaire du CA. Pour nous, c'est une priorité forte de faire en sorte qu'émerge ce pôle à l'École et aussi dans le cadre d'une vision sur ce que la France peut porter dans ce domaine.

- *Formations*

Massive Open Online Course (MOOC)

J'ignore si certains membres de cette instance ont essayé de suivre notre deuxième MOOC. Les inscriptions sont closes ; la sixième semaine de cours est terminée. C'est un beau succès avec 7 620 inscrits, soit un peu plus que le MOOC précédent. Un bilan sera présenté courant avril, avec les observations des apprenants par rapport à ce MOOC, et le nombre de personnes qui auront suivi en totalité ces enseignements, car c'est souvent une des difficultés de ces formations en e-learning.

Masters

Nous avons mis en place les éléments pour la nouvelle accréditation des deux masters parisiens de l'EHESP. Nous avons, d'une part, le master en propre le Master of Public Health (MPH). Concernant les parcours AMES et Santé publique et Risques environnementaux (SpRe), en partenariat respectivement avec Paris 5 ou Paris 7, il a été proposé et accepté que l'EHESP soit co-accréditante de la nouvelle mention de la mention e master « santé publique » avec la future Université de Paris. C'est un élément très positif pour nous.

- *Vie étudiante*

Une nouvelle association étudiante « La Fabrique à Développement durable », a pour but de mener des initiatives durables et co-responsables sur le campus. Cette démarche s'inscrit de façon très positive dans la démarche de l'École sur la stratégie de développement durable et de responsabilité sociale et son objectif de labellisation « DD&RS ».

- *Partenariat avec la Fondation Croix-Rouge*

Suite au partenariat que nous avons développé avec la Fondation Croix-Rouge, nous sommes partenaires de la conférence mondiale organisée par la Croix-Rouge sur le thème « santé et changement climatique ». La Croix-Rouge souhaite que cette conférence, qui se déroulera les 15 et 16 avril 2019 à Cannes, soit un événement important à visée internationale. La Croix-Rouge affirme que, dorénavant, il ne suffit pas de lutter contre le changement climatique : que faut-il prévoir en termes d'adaptation des populations aux changements climatiques dans le domaine de la santé ? Vous disposerez des éléments sur cet événement. Des personnalités venant du monde entier y sont invitées.

- *OMS Academy*

Je pourrai vous en dire davantage en juin sur ce dernier point. Nous avons été sollicités pour participer à une initiative conjointe entre l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) et la France à la suite de la visite du directeur général de l'OMS à Paris auprès du président de la République à la fin de l'année dernière. Il a été décidé que la France appuierait le projet OMS Academy auquel le directeur général tient énormément.

Ce projet devrait se concrétiser avec un siège social de cette structure à Lyon. Il ne s'agirait pas d'une structure de l'OMS, mais d'une structure appuyée par l'OMS. La visée très ambitieuse consiste à développer de la formation labellisée par l'OMS dans le monde entier en utilisant les nouveaux outils numériques. Dans ce cadre, une première réunion a eu lieu il y a trois semaines ; une autre devrait avoir lieu la semaine prochaine pour développer ce projet.

L'OMS a sollicité l'Université de Singapour, le MIT, et l'EHESP (seule structure française dans le domaine de l'enseignement supérieur et de la recherche) : c'est une très belle reconnaissance pour l'École. J'ignore comment se développera ce projet, l'objectif est d'avoir une signature entre le directeur général de l'OMS et le président de la République en juin prochain.

M. DEBEAUPUIS.- Merci, Monsieur le Directeur. Avez-vous des questions ?

M. de WILDE.- Je reviens brièvement sur le « Meccano » universitaire. Si je comprends bien, l'UBL est en train de se déconstruire, quel est l'enjeu pour l'École ? À quoi servira le GIP ? Concernant l'UniR, que signifie le choix des formules expérimentales ? Il s'agit plutôt de la ComUE que d'un établissement, si j'ai bien compris vos propos. S'agit-il d'hésitations avant d'aller vers des formules plus intégratives ? Qu'en est-il ?

M. CHAMBAUD.- Je vais essayer de vous répondre. J'espère que j'aurai l'appui du représentant du MESRI étant donné que le sujet est assez complexe.

L'arrêt de la ComUE UBL est prévu depuis plusieurs mois. Dans ce cadre, la volonté de plusieurs partenaires — je ne connais pas la position du MESRI à ce sujet — est de conserver une fonction de coordination interrégionale pour quelques activités actuellement gérées par l'UBL. Cela concerne notamment le doctorat et les partenariats public-privé, notamment pour le « campus numérique » ; le GIP ne pouvant pas répondre à l'aspect doctoral, il faudra donc trouver une autre solution. Ce peut être une opportunité pour continuer à porter des projets, notamment dans les partenariats public-privé dans le numérique. M. Cathélineau va certainement être plus précis que moi.

M. CATHÉLINEAU.- Je ne serai pas plus précis. Nous n'allons pas refaire l'Histoire, ce n'est pas l'objet de la séance. En entendant les propos de M. le Directeur, mon interrogation concerne le point important du doctorat. L'objectif était bien la création d'écoles doctorales réunissant des forces qui permettent une cohésion suffisante pour avoir une vraie puissance au niveau de ces écoles ; aujourd'hui, les écoles doctorales fonctionnent. Par ailleurs, cela a un sens au regard des champs disciplinaires, je ne pense pas qu'il était dans l'intention des établissements de « détricoter » un point positif.

Parmi les autres points positifs au niveau de l'UBL, nous avons la question des observatoires qui pouvaient être mutualisés, et celle des projets structurants, comme le numérique. Ces points concernent plutôt des éléments de facilitation que des points d'organisation politique et stratégique. Certains positionnements ont été beaucoup plus centrés sur des organisations qui se sont mises à des niveaux de cohérence métropolitaine afin que des dynamiques puissent s'exprimer, ce qui n'a pas pu être le cas dans l'UBL. Ma question sur les propos de Laurent Chambaud concerne le GIP par rapport à ce qui vient d'être dit au sujet des écoles doctorales.

M. COURAUD.- Je vais faire un commentaire un peu général sur l'ordonnance.

La philosophie de l'ordonnance ne consistait pas à imposer des organisations, mais à mettre à disposition des sites le plus grand nombre d'outils afin de répondre au mieux à chaque projet de site. C'est au site de choisir dans ce « Meccano » l'organisation qui lui paraît la meilleure pour réaliser le projet collectif. Du côté du ministère, nous n'avons pas *a priori* de bonne ou de mauvaise solution, il revient au site d'agir et de choisir.

L'une des réalisations principales de la ComUE est le travail très important sur la formation doctorale. Une réorganisation de l'ensemble de la formation doctorale a été entreprise sur l'ensemble des sites de l'UBL avec une organisation transversale par grandes thématiques et grands champs disciplinaires. Ces écoles fonctionnent, elles sont bien organisées grâce à un travail collectif important. Dans nos interactions avec les différents responsables d'établissement, nous avons souhaité que cet effort et ce qui en a découlé, ce qui a été construit, ne soient pas déconstruits à l'occasion des réorganisations des établissements.

Nous avons l'impression qu'il s'agit là d'un certain consensus. Une solution technique relativement simple consiste à transformer la ComUE par des co-accréditations entre les établissements pour les faire fonctionner correctement ensemble. Si les établissements jouent le jeu, l'outil des co-accréditations peut être suffisant pour que l'ensemble fonctionne de manière satisfaisante ; si les partenaires ne s'entendent plus, c'est autre chose. Si tous les partenaires souhaitent un accord pour continuer à faire fonctionner ce qui a été construit — très bien construit selon nous —, il s'agit de se servir de l'outil très simple des co-accréditations.

M. CHAMBAUD.- L'École avait obtenu des co-accréditations avec 4 écoles doctorales dans le cadre de l'UBL. Nous suivons avec attention cet élément, car avoir des co-accréditations pour ces écoles doctorales constitue un progrès majeur pour l'École qui peut co-délivrer le diplôme de doctorat. Les modalités emportent l'ensemble des écoles doctorales d'UBL, des éléments seront discutés, et, d'après ce que dit M. Couraud, c'est ce vers quoi la logique et le bon sens voudraient que nous tendions.

Par ailleurs, le GIP est une option proposée le mois dernier. Vous avez tout à fait raison, une question va se poser pour l'École : est-ce utile d'adhérer au GIP ? La question est ouverte. Il n'est pas évident que cette adhésion au GIP UBL ait une quelconque plus-value pour l'École.

Concernant la ComUE expérimentale, je reviens à ce que disait M. Couraud. L'ordonnance permet de proposer notre projet collectif pour plusieurs dispositifs : la ComUE expérimentale ou l'établissement expérimental. Des discussions ont eu lieu entre les membres d'UniR et le cabinet de la ministre pour expliciter les conséquences des deux. À la suite de cela, la proposition, presque acquise, est de faire en sorte qu'UniR prenne la forme d'une ComUE expérimentale. L'ordonnance est suffisamment large pour que toutes les modalités de gouvernance soient proposées dans ce cadre, il s'agit aujourd'hui de les mettre en place.

Un point reste relativement flou. Il s'agit d'une ComUE expérimentale sur dix ans, mais cela n'empêche pas des évolutions. Pour être clair, l'évolution principale qui retient l'attention du cabinet est de savoir ce qu'il va se passer entre les universités Rennes 1 et Rennes 2. Notre structure a une double tutelle. Dès le départ, il a été dit qu'il n'existait pas de sujet concernant l'autonomie juridique de l'École. Nous sommes donc dans la même optique que ce qu'il s'est passé pour l'USPC, c'est-à-dire que l'on puisse connaître des rapprochements, voire des fusions, entre les deux universités pendant ces dix ans.

M. DEBEAUPUIS.- Pour ceux qui sont intéressés, il s'agit de l'ordonnance du 13 décembre 2018, issue de la loi pour un État au service d'une société de confiance (ESSOC) du 10 août 2018. Cette boîte à outils assez large permet à des établissements publics ou privés d'enseignement supérieur de conserver leur statut et leur personnalité morale au sein d'ensembles expérimentaux (établissements ou ComUE).

M. de MONTALEMBERT.- Merci pour toutes ces précisions. Merci aussi à M. le Directeur pour la présentation des actualités. Sans vouloir revenir sur les différents éléments, je voudrais faire quelques remarques. Je souhaite d'abord la bienvenue aux nouveaux membres du conseil d'administration de l'EHESP.

Étant donné que je serai probablement absent à la prochaine séance, je voudrais dès à présent saluer et remercier très chaleureusement et très sincèrement la secrétaire générale de l'EHESP, Élisabeth de Laroche Lambert, pour tout le travail considérable qu'elle a réalisé. Je vous remercie beaucoup pour votre implication, votre travail, votre enthousiasme, et la bonne entente avec laquelle nous avons pu échanger tout au long de ces années. Vous êtes une très grande secrétaire générale. Nous vous sommes très reconnaissants de tout ce que vous avez entrepris et de ce que vous continuez à réaliser. Le recrutement de votre succession va être un vrai défi.

Mme de LAROCHELAMBERT.- Merci beaucoup.

M. de MONTALEMBERT.- Je vous remercie d'avoir fait le point sur tous les recrutements. Serait-il possible d'avoir davantage de précisions que le seul fait que les recrutements sont en

cours pour le poste de secrétaire général, de directeur adjoint aux études, de responsable de filière DH et DS, etc. ? Pourrions-nous connaître le nombre de candidats retenus en *short list* ou qui vont être auditionnés ? Quels sont les critères de sélection, etc. ?

Concernant les ComUE, je ne veux pas m'appesantir, c'est un domaine que je maîtrise très mal. Néanmoins, on a parlé de « Meccano » institutionnel, mais nous pourrions aussi parler de « feuillets à rebondissements » avec des bons et des mauvais côtés. J'avoue qu'il est assez difficile d'y voir clair, d'autant que si l'on parle d'expérimental, c'est comme si l'on en venait à lire l'avenir dans le marc à café.

Ensuite, j'avais cru comprendre lors du débat sur l'ordonnance relative aux ComUE qu'il était envisagé, pour celles souhaitant aller particulièrement loin dans l'intégration, de mettre en place une obligation d'unicité d'appartenance à la ComUE. C'est-à-dire que l'on ne pourrait appartenir qu'à une seule ComUE. Il me semble que cet élément n'a pas été retenu, mais je voudrais m'en assurer. Je voulais savoir si cette hypothèse était simplement reportée à plus tard. Si l'EHESP se voyait un jour dans la situation de choisir entre la ComUE parisienne et la ComUE bretonne, des réflexions sont-elles déjà lancées pour savoir où se porterait son choix ?

M. COURAUD.- Lorsque les ComUE ont été créées, la règle était qu'un établissement ne pouvait pas appartenir à deux ComUE ; la seule exception concerne l'EHESP, à sa demande. Il est évident que, si l'EHESP demande à continuer à appartenir à deux nouvelles ComUE ou autres types d'organisation, le ministère ne dirait probablement pas non, mais c'est plutôt à l'EHESP de réfléchir si elle a intérêt à rester sur les deux sites.

M. CHAMBAUD.- De toute façon, cela ne se posera pas dans les mêmes termes. La ComUE UBL va évoluer vers un autre objet juridique, et nous intégrerons probablement la ComUE expérimentale UniR. Par ailleurs, la ComUE USPC va probablement disparaître au profit d'un partenariat entre l'Université de Paris et des partenaires privilégiés.

Je souhaite moduler légèrement vos propos : certes, c'est un « *feuilleton à rebondissements* », mais je souhaitais aussi que le conseil d'administration soit régulièrement informé des évolutions. Cette évolution se voit sur l'ensemble du paysage universitaire français, il n'y a pas un seul endroit sans discussion sur les évolutions de ComUE, les modalités de lien entre les universités et les autres structures. Cela fait partie d'évolutions qui ont lieu depuis plus de dix ans et qui sont aussi souhaitées pour des raisons de performance de la France dans le concert international de la recherche et du développement académique.

M. COURAUD.- Depuis ces dix dernières années, les évolutions sont contrastées. Dans de nombreux sites, la création des ComUE a abouti à des fusions d'universités (Strasbourg, Aix-Marseille, Grenoble-Alpes, Sorbonne Université, Paris-Sciences-et-Lettres (PSL), Lille). L'outil ComUE a permis une évolution importante d'un nombre non négligeable de sites, ces fusions d'universités sont bien une évolution forte. Malheureusement, l'EHESP était associée à deux sites qui ont eu une maturation plus lente, mais cela débouchera peut-être sur des choses intéressantes. Ce n'est pas l'ensemble des sites français qui ont connu ces évolutions un peu difficiles.

M. CHAMBAUD.- Concernant les candidatures, je laisse la parole à Mme Renault pour apporter des éléments. Au sujet du remplacement de Mme de Larochelambert, l'appel à candidatures vient d'être lancé, nous ne pouvons pas vous dire grand-chose pour l'instant.

Mme RENAULT.- Pour le remplacement d'Alain Mourier, responsable filière DH, le comité de sélection se tient le 20 mars. Sur une quinzaine de candidatures, nous entendrons 7 candidats, tous DH (2 chefs d'établissement, 4 dans des fonctions d'adjoint dont 1 personne en détachement DH en ARS) et 1 candidature interne (directeur hôpital enseignant dans l'École). Parmi les adjoints, une personne vient du tour extérieur, après un parcours très varié, et a rejoint le métier de directeur d'hôpital il y a deux à trois ans. Nous avons une parité hommes-femmes, c'est-à-dire que les deux sexes sont représentés sans disproportion très forte (3 femmes, 4 hommes).

M. DEBEAUPUIS.- Qu'en est-il du remplacement de M. Jaspard ?

Mme RENAULT.- Sur une dizaine de candidatures pour le poste d'adjoint à la direction des Études, nous avons retenu 6 candidats à entendre, dont 2 candidatures internes d'enseignants-chercheurs de l'École : 5 DH et 1 inspecteur de l'action sanitaire et sociale.

M. DEBEAUPUIS.- Merci beaucoup.

M. LE RAT.- J'ai une remarque par rapport aux questions de développement durable, mais nous en parlerons cet après-midi.

Au niveau de l'actualité présentée par Laurent Chambaud, nous avons fait le point sur les EUR qui sont en train de se structurer au sein de l'Université de Rennes : il me semble qu'une pré-sélection s'est faite sur les 9 EUR à la base, car les 2 EUR Santé n'existent plus. Néanmoins, l'EHESP est toujours engagée dans une EUR autour de l'intelligence environnementale. Ce point important entre en résonance avec l'actualité concernant la conférence organisée par la Croix-Rouge sur l'adaptation des populations au changement climatique. Dans le cadre de l'EUR sur intelligence environnementale, Jean Jouzel est intervenu au cours du séminaire qui s'est tenu hier et avant-hier. Que cette personnalité se déplace et soutienne cette EUR constitue un marqueur. Cela permet de penser qu'elle a des chances d'être retenue. De façon plus générale, énormément de personnes (UMR Arènes, UMR IRSET, etc.) sont impliquées dans cette EUR, elles pourraient prendre la parole. Ces points sont importants à porter à votre connaissance, car cela s'inscrit dans le long terme.

M. DEBEAUPUIS.- Merci de cette précision.

3. PRESENTATION DU COMPTE FINANCIER 2018

Mme de LAROCHELAMBERT.- Nous passons à une présentation classique du compte financier. Malgré son changement d'affectation, c'est Mme Bonnetier qui présente le compte financier 2018 puisqu'elle était « aux manettes » de la direction des Finances et du Budget jusqu'au 31 décembre.

Mme BONNETIER.- Bonjour à tous. Le compte financier vous sera présenté en trois temps : le rapport de l'ordonnateur sur la comptabilité budgétaire, le rapport de l'agent comptable sur la comptabilité générale, l'intervention de notre commissaire aux comptes, M. Lhuissier.

↳ Présentation du rapport de l'ordonnateur

Ce rapport répond à plusieurs objectifs : rendre compte de l'exécution budgétaire sur l'exercice écoulé en lien avec les activités menées à l'École ; arrêter le solde budgétaire de l'année afin de faire le point sur la trajectoire financière. Le rapport de l'ordonnateur porte sur cette nouvelle comptabilité budgétaire instaurée par le décret GBCP de 2012. Nous sommes toujours dans la mise en œuvre de cette réforme majeure pour les établissements d'enseignement supérieur. La présentation portera donc sur les dépenses engagées et payées (autorisations d'engagements, crédits de paiement), et sur les recettes encaissées. La comptabilité patrimoniale vous sera présentée par M. Noël.

- *Solde budgétaire*

Les comptes financiers précédents (2016 et 2017) ont été arrêtés avec des déficits budgétaires autour de 4 millions d'euros. Le budget rectificatif 2018 avait été voté avec la prévision d'une augmentation des dépenses et des recettes, et une prévision avait été envisagée avec un déficit budgétaire de 2 375 000 €. Au final, le compte financier établit un déficit relativement proche de la prévision (1 995 205 €).

Concernant le compte financier 2018, il faut avoir à l'esprit plusieurs éléments. En premier lieu, nous avons prévu une augmentation importante des recettes entre 2017 et 2018. Cette augmentation s'est confirmée, elle est évidemment due à l'agrégation de l'ensemble des recettes de l'École, mais il convient de mettre en exergue deux éléments majeurs :

- l'encaissement d'une recette conjoncturelle liée au programme européen EPH (EuroPubHealth) de 1,5 million, qui n'était pas intervenu les années précédentes et qui n'interviendra pas les années suivantes ;
- et une recette exceptionnelle, même si on ne l'appelle plus ainsi en comptabilité générale, de 832 000 € du Fonds pour l'Emploi Hospitalier (FEH) au titre du reversement de cotisations indûment versées. Il faut donc mettre en perspective cette augmentation des recettes.

- *Synthèse taux d'exécution*

Il est important de regarder les taux d'exécution, car ils nous permettent de revenir sur tout l'exercice de prévision au cours de l'année, d'abord au budget initial, puis au budget rectificatif. En l'occurrence, on compare par rapport au budget rectificatif, c'est-à-dire le dernier budget présenté et voté. Cela revient sur la qualité de la prévision de l'École concernant l'ensemble de la mobilisation des services pour améliorer cette prévision et ainsi, dans les présentations au moment des temps budgétaires prévisionnels, être au plus près de ce qui sera réellement commandé et décaissé.

Les autorisations d'engagements (commandes réalisées, marchés passés par l'École) s'élèvent à 98,7 % et les paiements à 97 %. Ces taux d'exécution sont de plus en plus proches de 100 %. Cela récompense la mobilisation de l'École en ce sens. C'est un point dont nous vous parlons régulièrement.

Le taux pour la masse de personnel est de 99,4 %. C'est la masse la plus importante avec un volume de 46 millions. Cette tendance se confirme puisque les taux de réalisation étaient déjà excellents les années précédentes.

Concernant l'investissement, au budget rectificatif, il avait été présenté une légère baisse des investissements entre le budget initial et le budget rectificatif. C'était lié aux déplacements de deux opérations en 2019 :

- réhabilitation du plot Roussel,
- rénovation du parking principal.

La consommation des crédits et des engagements est très fidèle à ce qui était prévu au budget rectificatif ; nous avons tenu l'ensemble des investissements prévus.

En fonctionnement, le taux d'exécution en engagement, c'est-à-dire les commandes réalisées, s'améliore sensiblement. C'est un peu plus compliqué au niveau des paiements qui peinent à atteindre les 90 %. Cela correspond aux flux qui se dénouent, au bout de la chaîne des dépenses, quand il s'agit de payer les factures. Cette année, nous connaissons un peu de retard à cet égard, notamment sur le marché du voyageur avec lequel nous avons rencontré quelques difficultés.

Les recettes prévues s'élèvent à 59,4 millions, soit une forte augmentation par rapport aux 54 millions encaissés en 2017. Nous passons finalement la barre des 58 millions en exécution, soit 97,7 % d'exécution.

Après l'examen des grands agrégats et les messages importants qui ressortent de l'exercice, nous allons passer au détail des recettes puis des dépenses.

- *Recettes : les ressources*

Je ne vais pas examiner l'évolution recette par recette, car ce détail est présenté dans le rapport de l'ordonnateur. Je voudrais néanmoins adresser quelques messages importants concernant la structure des ressources de l'École. Traditionnellement, presque trois quarts des ressources de l'École proviennent des subventions des ministères, de la dotation de l'Assurance Maladie (la subvention a évolué en dotation en 2018) et des contributions des établissements. Au final, concernant les montants encaissés — indicateur retenu en comptabilité budgétaire —, l'École a reçu en 2018 un total de 10,9 millions de subventions et dotations de l'Assurance Maladie et 31,2 millions de contributions des établissements. Ce

n'est pas ce qui a été facturé (cela vous sera présenté tout à l'heure), mais ce qui a été dénoué au terme du processus de facturation jusqu'à l'encaissement.

Vous pouvez constater qu'un peu plus d'un quart des ressources de l'École est généré par les activités propres de l'École.

Je fais un point sur l'évolution entre 2017 et 2018 des recettes liées à la formation et aux activités internationales. Ce poste de recettes a connu une forte augmentation de 3 millions entre 2017 et 2018. En premier lieu, nous avons une recette conjoncturelle par rapport au programme EPH, programme européen cofinancé par l'Union européenne à hauteur de 3 millions sur une période de 5 ans. La moitié de ce cofinancement a été reçue en 2018, ce qui n'arrivera évidemment pas tous les ans ; une première avance avait déjà été reçue en 2016. La convention sera probablement soldée en 2020 ou plutôt en 2021, au fur et à mesure de l'avancement de la convention.

Il faut également avoir à l'esprit la forte augmentation en 2018 des recettes de formation liées à quelques programmes phares et à un dynamisme global des formations menées par l'École.

- *Dépenses : plafond d'emplois*

Mme RENAULT.- Le plafond d'emploi Solidarités et Santé est à hauteur de 305 ETPT en 2018, soit -8 ETPT par rapport à l'année précédente et -8 par rapport au plafond pour 2019. La réalisation est de 304,04 ETPT, lissés sur l'année, mais c'est un chiffre à relativiser, car plusieurs postes étaient encore vacants au 31 décembre. Nous venons de lister les recrutements en cours, ce chiffre est donc peut-être un peu faussement rassurant. En fin d'année 2019, il faudra atteindre le chiffre de 297 ETPT pour l'ensemble de l'année.

Le plafond d'emplois pour l'Enseignement supérieur est de 22 ETPT autorisés, la réalisation est de 20,41. C'est l'effet de 2 temps partiels et de 1 congé longue maladie d'une enseignante-chercheuse qui, de ce fait, a compté pour un mi-temps en ETPT travaillé une bonne partie de l'année. Ce plafond d'emplois sera saturé en 2019.

- *Dépenses personnel*

Pour la ligne « divers », ce montant autour de 1 million d'euros a été légèrement supérieur en 2017. Nous avons en effet dû honorer un rattrapage URSSAF. En toute logique, la dépense en 2018 aurait dû être inférieure de 555 000 €, correspondant au montant du redressement de l'URSSAF, mais, dans cet intervalle, il est arrivé un élément qui devra dorénavant être pris en compte chaque année : la contribution employeur que l'École va verser au prestataire de restauration pour compenser le coût du plateau-repas de nos personnels, le chiffre n'est pas encore stabilisé (350 000 à 400 000 € en année pleine). C'est la première fois que ce montant apparaît en année pleine ; en 2017, il n'était apparu que pour quatre mois. Au final, nous avons donc une dépense moindre de 225 000 euros seulement.

Concernant la ligne « élèves », entre le compte financier de 2017 et celui de 2018, nous avons une augmentation de dépenses de 500 000 €. Nous l'avions prévue, car il s'agit de l'effet du reclassement statutaire des attachés d'administration hospitalière. Un texte paru à l'été 2018 nous a amenés à revaloriser les traitements indiciaires versés à nos promotions d'AAH, avec un effet rétroactif à janvier 2017. Il a donc fallu rechercher la promotion sortie qui était répartie dans les établissements hospitaliers français de façon à pouvoir régler l'effet rappel, soit 120 000 € pour 2017, auquel il faut rajouter le montant pour 2018. Nous avons tenu compte de ce reclassement pour réévaluer les coûts moyens à partir de 2019.

Pour la ligne « MESRI hors plafond », il s'agit des contrats de recherche et de formation, nous avons une augmentation chaque année. Les 97 000 € de dépenses supplémentaires correspondent à des recettes que nous encaissons. Elles ont tendance toutefois à progresser moins vite que les cinq dernières années. Nous arrivons peut-être à un effet de plateau par rapport à ce que l'on peut développer en contrats de formation et de recherche.

Pour la ligne « MESRI plafond », nous avons 100 000 € de dépenses supplémentaires. C'est l'effet principal du reclassement de plusieurs maîtres de conférences. Nous en avons recruté

plusieurs en même temps, ils étaient juniors et ont été titularisés, et nous avons alors repris des paramètres d'ancienneté. Cela génère une dépense de 100 000 € supplémentaires pour un nombre d'emplois pourtant très faible.

Concernant la ligne « Santé hors plafond », il s'agit principalement des dépenses liées au fonctionnement du LÉRES, c'est-à-dire de contrats d'analyse des eaux, et aux contrats aidés. Il y a une grande stabilité. Les dépenses n'évoluent pas.

La ligne « Santé plafond » est le plafond d'emplois le plus important, c'est-à-dire les 305 ETPT. Il est assez logique que la masse salariale régresse puisque le plafond d'emplois diminue. C'est la première année où, par ailleurs, il ne se passe rien de notable pour nous permettre de voir ce que représente la décélération du nombre d'emplois et, du coup, la décélération de la masse salariale. En 2017, le nombre d'emplois est certes moins important, mais nous avons des éléments à la hausse (tranche PPCR, revalorisation des carrières, augmentation du prix du point en année pleine qui avait augmenté l'année précédente). Ces éléments à la hausse faussaient donc un peu le résultat de la diminution de la masse salariale. En 2019, la deuxième tranche PPCR troublera encore la vision de la manière dont la masse salariale diminue au regard du nombre d'emplois fermés.

Je voudrais faire un focus sur la ligne « vacataires ». Pour rappel, nous avons chaque année 1 500 intervenants extérieurs de l'EHESP, soit une dépense de 200 000 € en 2018 au-dessus de la prévision. Ce n'est pas le train de vie de l'École qui ferait que ce poste de dépenses « explose », c'est quasi intégralement lié à des contrats de formation sur ressources propres, qui font entrer davantage de recettes que de dépenses et qui nous amènent à recruter des intervenants extérieurs, notamment sur un contrat de formation « plateforme pluri-professionnelle » au bénéfice des ARS. Rien que sur ce seul projet, les intervenants extérieurs en région ont représenté une dépense de 62 000 €. Ce n'est pas conjoncturel, mais cela s'explique et cela correspond à des recettes encaissées par ailleurs. À partir de 2019, pour mieux mesurer cet effet des ressources propres sur la consommation des intervenants extérieurs, nous tiendrons un suivi séparé des intervenants extérieurs sur nos formations habituelles (statutaires, formations diplômantes et celles mobilisées par des contrats financés sur ressources propres).

- *Évolution des dépenses de fonctionnement*

Mme BONNETIER.- Les dépenses de fonctionnement ont progressé en autorisations d'engagement et en crédits de paiement entre 2017 et 2018. Si on neutralise les dépenses sur contrat de recherche, qui ont une saisonnalité ou une annualité propre, l'augmentation est de 5 % sur les autorisations d'engagement et de 4 % sur les crédits de paiement.

Il faut décomposer ces dépenses. En premier lieu, concernant les dépenses des élèves, comme prévu dans le budget rectificatif, nous avons constaté une augmentation des dépenses de 7 % en autorisations d'engagement, à la suite d'une augmentation sensiblement la même en 2017. Par filière, pour les élèves, l'augmentation des dépenses de fonctionnement (indemnités et frais de mission) porte sur les filières d'élèves hospitaliers (DH, D3S, directeurs des soins). C'est en lien avec l'augmentation des effectifs.

Sur le reste des dépenses, nous avons des effets de périmètre entre les directions, les départements et les supports, notamment, un effet de périmètre important qui neutralise un peu l'analyse sur le changement d'imputation des frais de restauration dans les formations. C'était auparavant imputé au Secrétariat général, cela porte maintenant sur les dépenses des départements. Il ne faut pas regarder de trop près cette évolution des départements qui est neutralisée avec la baisse constatée sur le Secrétariat général, sur les directions et supports.

En revanche, nous constatons une forte augmentation au niveau des directions métiers (Direction des Études, formation continue et relations internationales). Cette évolution de +500 000 € est à mettre en lien avec le programme EuroPubHealth. En effet, pour disposer de ces 3 millions de cofinancements sur cinq ans, une annualité des dépenses faisait apparaître un pic en 2018. Cette augmentation est liée à cela et à des recettes associées.

- *Dépenses d'investissement*

Les dépenses d'investissement augmentent en 2018 par rapport à 2017. En 2017, nous avons connu un creux, car plusieurs opérations avaient dû être décalées, notamment sur la passation des marchés. En 2018, les dépenses d'investissement remontent au-delà de 1,5 million pour revenir à un niveau plus élevé comme auparavant. En 2015 et 2016, nous n'appliquions pas encore la GBCP. En l'occurrence, nous comparons des charges et des paiements, ce qui n'est pas exactement la même chose. Je vous présente ces éléments avec ce graphique pour avoir un ordre d'idée. En neutralisant l'impact du paiement de la dernière tranche de l'IRSET en 2016 (900 000 €), le niveau d'investissement est à peu près le même.

Les secteurs d'investissement de l'École demeurent les mêmes (patrimoine, informatique, pédagogie innovante, LÉRES). Les principaux investissements de 2018 concernent notamment l'informatique (portail ENT, logiciel des ressources et différents matériels). Il faut noter, pour le LÉRES, l'achat pour 282 000 € d'un spectrographe de masse. Il s'agit d'un second appareil à la suite du succès de l'utilisation du précédent, permettant d'obtenir des contrats de recherche et des conventions d'analyse.

Concernant « patrimoine et risques », la rénovation du plot Roussel est passée en 2019.

Arrivée de M. Jégou.

- *Trésorerie*

Une fois que nous avons détaillé les « plus » et les « moins », nous revenons à ce déficit budgétaire constaté en 2018 de près de 2 millions d'euros. Ce solde budgétaire impacte la trésorerie. Néanmoins, la trésorerie augmente légèrement en 2018. C'est incompatible avec un déficit budgétaire. Le différentiel est lié aux opérations non budgétaires. La trésorerie est effectivement impactée par les opérations budgétaires et les opérations non budgétaires, que M. Noël détaillera plus tard. En 2018, nous avons reçu 2,3 millions d'opérations non budgétaires (par exemple, des avances sur contrat de recherche), ce qui fait augmenter la trésorerie de 300 000 € et la porte à près de 10 millions. Cependant, il faut être extrêmement prudent sur cette évolution positive de trésorerie. En effet, cette trésorerie n'est pas libre d'emploi, c'est-à-dire que près de deux tiers de ce volume de trésorerie disponible sont déjà engagés sur des reversements à venir. Il faut donc regarder ce niveau de trésorerie en augmentation avec prudence pour les exercices à venir.

M. DEBEAUPUIS.- Merci, Madame Bonnetier et Madame Renault, pour cette présentation complète, synthétique et néanmoins prudente. Il s'agissait de la vision GBCP de l'ordonnateur. Je vous propose de passer la parole à l'agent comptable pour sa présentation comptable, nous entendrons ensuite le commissaire aux comptes.

↳ *Présentation du rapport de l'agent comptable*

M. NOËL.- Le plan de mon intervention est le plan classique d'une analyse financière : analyse de l'activité (évolution des charges et produits, résultat et autofinancement), investissement (financement et dépenses d'investissement), bilan (sur lequel je m'appesantirai concernant le besoin en fonds de roulement), délibération du compte financier.

- *La présentation du compte financier 2018*

Il s'agit de rappeler que nous exécutons les dépenses et les recettes sous l'empire du décret GBCP (instruction M9, plan comptable M9, nomenclature des dépenses Nacres qui permet d'harmoniser entre les établissements publics à caractère scientifique et technologique (EPST) et les établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP) comme l'École.

La comptabilité patrimoniale est une comptabilité de dettes et de créances. C'est toujours un peu la course en début d'année pour sortir le compte financier, et je vous prie de m'excuser pour l'envoi tardif. Vous trouverez une copie papier sur table. Un document important dans ce

compte financier est son annexe, validée par les commissaires aux comptes. Elle explique les méthodes comptables utilisées et les variations d'un exercice à l'autre.

- *Les produits (61 453 K€) en augmentation de 5,3 %*

Les produits s'élèvent à 61 453 millions d'euros, soit une augmentation de 5,3 %. Pour les produits encaissables, cela reste à 5,1 %, ce qui est intéressant. La plus grande partie du camembert (77 %) correspond aux subventions et assimilées :

- subvention pour charges de service public et dotation de la CNAM pour 10 931 000 € ;
- contribution des établissements pour 32 491 000 € ;
- autres subventions pour 3 411 000 € :
 - o subventionnement de la recherche ou contrats de formation, mécénat pour 310 000 €, soit le double de l'année dernière ;
 - o 65 000 € de taxe d'apprentissage, soit une augmentation de 30 % alors que cette taxe était en décroissance. Nous avons contractualisé avec un cabinet pour développer cet aspect.

Les produits directs d'activité avec contrepartie sont chiffrés à près de 12 millions d'euros (19 % en structure). C'est ce qui donne de l'autonomie à l'établissement ; ce montant est plutôt en croissance.

Concernant les produits financiers exceptionnels, nous avons reçu 12 000 € de dividendes de la SASU Presses de l'EHESP.

- *Les charges (62 873 k€) en faible hausse de 0,7 %*

Les charges s'élèvent à 62 873 000 €, soit une faible hausse de 0,7 % en comparaison des produits. Cette hausse est inférieure à l'inflation en 2018 (1,8 %).

La croissance ralentie de la masse salariale est de + 740 000 € (1,7 %). Cela reste encore en deçà de l'inflation. Par rapport aux chiffres donnés tout à l'heure par Mme Bonnetier, la configuration n'est pas tout à fait la même au niveau patrimonial. En effet, dans cette masse salariale, n'apparaissent pas les dépenses de personnel extérieur (mise à disposition et intérim pour 650 000 €) et les impôts (taxe transport pour 689 000 €).

Les achats et consommations de biens ou services connaissent une baisse de -351 000 € (-3,1 %). On peut imaginer que cette dépense est donc maîtrisée.

Enfin, les autres charges de fonctionnement augmentent de 412 000 € (croissance de 19 %), et c'est plus préoccupant. Les participations diverses avec divers partenaires ont beaucoup augmenté (1 436 000 € en 2018 contre 1 156 000 € en 2017), des redevances croissent également. Enfin, nous avons un peu moins d'une centaine de milliers d'euros d'annulations sur l'exercice antérieur (contre 36 000 € en 2017).

Enfin, les dotations aux amortissements, qui sont des charges calculées, les provisions, les dépréciations comptes clients et la valeur nette comptable représentent 2 589 000 €.

- *Le résultat de -1 420 k€ génère une CAF de + 530 k€ insuffisante pour investir*

La différence entre les produits et les charges donne un résultat négatif de -1 420 000 €. La capacité d'autofinancement redevient positive (530 000 €), mais reste insuffisante pour investir. Ce résultat négatif était de -4 052 000 € en 2017. Ainsi que je viens de l'expliquer, nous n'avons pas d'effet ciseau. C'est un point positif par rapport à l'année dernière où nous avons un différentiel de 3 %. En réalité, ce résultat de -1 420 000 € est de -2 252 000 € en tenant compte de la recette exceptionnelle du Fonds à l'Emploi Hospitalier (832 000 €). La CAF de 530 000 € redevient positive (elle était de -1 539 000 € en 2017), mais elle reste insuffisante pour renouveler les immobilisations et investir.

- *Le tableau de financement (TF1) fait apparaître un prélèvement sur le fonds de roulement*

Le tableau de financement montre que nous n'avons aucune ressource d'investissement à part la capacité d'autofinancement. Néanmoins, les équipements ou travaux représentent 1 602 000 €. La différence correspond à un financement par le fonds de roulement. La variation du fonds de roulement est négative (-1 070 000 €).

- *1 602 k€ de dépenses d'investissement en 2018*

Ce camembert présente la répartition des 1 602 000 € de dépenses d'investissement en 2018 : le premier poste concerne l'informatique (logiciels et équipements) avec 33 %, le deuxième correspond aux constructions et aménagements (457 000 €). Parmi les achats d'équipements scientifiques (381 000 €), nous avons l'achat d'un équipement important pour le LÉRES.

- *Un bilan équilibré à 56 060 k€ au 31/12/2018*

Cette vue simplifiée montre que le bilan s'équilibre à 56 060 000 €.

Un point est intéressant : la différence entre les ressources stables (45 687 000 €) et les immobilisations (34 millions en net) donne le fonds de roulement (11 686 000 €).

Les capitaux (6 618 000 €) sont les dotations de l'État qui financent plutôt la MSHB et l'IRSET. Avec les capitaux propres, les réserves (36 millions) sont affectées aux immobilisations. C'est ainsi que sont affectés les résultats d'exploitation. Le cumul de résultats d'exploitation est encore assez important, mais le fonds de roulement ne varie que de 1 million d'euros qui sont utilisés chaque année.

- *Un besoin en fonds de roulement (BFR) qui s'améliore, mais qui reste positif*

Cette diapositive vous donne la configuration au niveau de l'actif circulant et du passif circulant, c'est-à-dire les stocks des créances et des dettes. Au niveau de l'actif circulant, les stocks ont baissé. Ils étaient auparavant de 260 000 €. Avec les stocks, à 37 000 €, la variation de stocks est donc de -220 000 €. C'est dû au fait que nous avons changé de méthode de comptabilisation au niveau du LÉRES. Les stocks sont toujours bien tenus, ne serait-ce que pour des raisons sécuritaires, au niveau du LÉRES mais, en comptabilité, nous ne faisons plus d'achats stockés pour un certain nombre de fournitures.

Le poste des créances est de 12 millions, alors que les dettes non financières s'élèvent à 10 373 000 €. Dans les créances, nous retrouvons 4 720 000 € de créances sur entités publiques, ce sont essentiellement des subventions. En effet, en totalisant 1 720 000 € et les produits à recevoir en subvention (2 894 000 €), le résultat est de 4,6 millions, le reste correspond à la TVA de décembre dont nous attendons le remboursement.

J'attire votre attention sur les créances sur clients et comptes rattachés, car ce poste s'est en effet fortement dégradé. Le poste clients représente 6 350 000 € avec les clients douteux. Fin 2018, nous avons passé en créances douteuses tous les clients publics (notamment les hôpitaux et les EHPAD au niveau de la contribution des établissements) dont les créances étaient supérieures à 5 000 €. Nous avons procédé de la même façon pour les débiteurs privés pour des créances supérieures à 1 000 €.

Dans les « autres créances » (529 000 €), 527 000 € correspondent à l'avance remboursable aux Presses de l'EHESP pour lancer le début de l'activité. Logiquement, on peut se demander si cette avance ne devrait pas être remboursée.

Enfin, nous avons les charges constatées d'avance.

En face de ces montants, se trouvent les dettes. Les dettes fournisseurs et comptes rattachés sont plutôt en diminution (2 244 000 €). Il en est de même pour les dettes fiscales (516 000 €). J'attire votre attention sur un compte qui s'est beaucoup rempli avec les avances sur les contrats de recherche ou de formation et pour lesquelles nous attendons de faire une

justification. Cet argent est évidemment imputé sur le compte client mais, tant qu'il n'est pas justifié, il n'appartient pas à l'établissement et apparaît donc comme une dette. Enfin, nous avons les avances.

Le différentiel correspond au besoin de fonds de roulement qui est bien positif (1 709 000 €), cela peut être un problème pour l'établissement. La bonne nouvelle est que ce besoin en fonds de roulement est en diminution (3,5 millions l'année dernière). En fait, ce besoin en fonds de roulement est financé par le fonds de roulement. Le problème est que le fonds de roulement, qui est encore important, ne doit pas être grevé de créances douteuses.

- *Une dégradation continue du recouvrement*

Cette diapositive montre d'abord les prises en charge. Fin 2018, les prises en charge s'élèvent à 61 453 000 €. La croissance des restes à recouvrer est très forte (environ 27 % par an sur la période 2012-2018). L'agence comptable a 7 755 000 € de restes à recouvrer à suivre. À cela, il faut ajouter les produits à recevoir (correspondant à 2018 et à venir en 2019). Les restes à recouvrer contentieux sont de 700 000 € sur ce tableau et de 460 000 € fin février. C'était par prévention que ces montants ont été passés au contentieux.

Nous avons 14 000 € de non-valeurs. Les non-valeurs sont une décharge de l'agent comptable quand on a estimé que celui-ci avait fait toutes les diligences nécessaires et qu'il avait les éléments suffisants pour être déchargé du recouvrement, mais ce n'est pas une remise gracieuse. Les remises gracieuses (8 480 €) correspondent à une décision du directeur de l'établissement d'effacer les dettes.

- *Une trésorerie qui tend même à augmenter*

La trésorerie tend à augmenter un peu avec une variation positive de 307 000 €. Sur le graphique, nous avons l'encours des décaissements (rose), les encaissements (bleu) et la résultante (courbe verte), c'est-à-dire la trésorerie. Nous constatons des difficultés en février-mars, nous attendions en effet la parution de l'arrêté pour les contributions. Il est paru fin février et nous l'avons mis tout de suite en application. Il faut compter avec le temps que les factures soient émises : 3 millions représentent un étiage assez bas. Tant que la dotation de la CNAM n'aura pas une régularité mensuelle des encaissements, j'estime qu'il faut tabler sur une trésorerie de 5 millions, par prudence. La paie représente 4 millions et nous avons d'autres dépenses.

- *Synthèse du compte financier 2018*

Pour conclure, ce tableau présente la synthèse du compte financier. Le déficit est de -1 420 000 €, la capacité d'autofinancement est de 530 000 €. Concernant l'évolution de 2013 à 2018 des produits et des charges, depuis 2016, le déficit est de -2,2 millions, soit le même résultat qu'en 2018 en retirant la recette exceptionnelle. La CAF (-1,5 million) se rétablit, mais elle reste insuffisante. Les dépenses d'investissement sont plus importantes en 2018 qu'en 2017 (autour de 1 million), mais le niveau d'investissement est faible.

- *Délibération sur le compte financier 2018*

Cette dernière diapositive présente la délibération sur laquelle vous devez vous prononcer. Les EPSCP, à la différence des établissements publics administratifs, ont aussi le tableau des opérations pluriannuelles. Au niveau de l'exécution comptable, nous avons le compte de résultat, le bilan et l'annexe du compte financier.

M. DEBEAUPUIS.- Merci, Monsieur Noël.

- ↳ *Présentation du rapport de la certification des commissaires aux comptes*

M. LHUISSIER.- Je voudrais commencer par remercier les équipes de l'École pour leur accueil et les travaux réalisés cette année, ainsi que la façon dont nous avons travaillé ensemble. En tant que commissaires aux comptes, même si nous nous intéressons

uniquement au compte financier qui vient de vous être présenté et que nous travaillons avec la partie budgétaire, la certification des comptes porte uniquement sur les comptes financiers.

- *Calendrier d'intervention*

Ce calendrier permet de rappeler que notre mission ne s'effectue pas uniquement en janvier ou février sur la base des comptes préparés par l'agence comptable, elle s'effectue tout au long de l'année. Nous sommes notamment intervenus en novembre pour prendre connaissance des *process* internes à l'École. Cela nous permet d'avoir une vision la plus précise possible des flux et des contrôles mis en œuvre dans les différents services, pas seulement au niveau de l'agence comptable et de la Direction Financière, afin de permettre à l'agence comptable de préparer les comptes. Nous avons parlé des contrats de formation et des contrats de recherche sur des opérations pluriannuelles, ce ne sont pas les choses les plus simples à prendre en compte dans la comptabilité. Si l'information ne remonte pas à l'agence comptable, il est évident que cela pose souci pour l'arrêté des comptes.

- *Améliorations apportées aux comptes au cours de l'exercice 2018*

Cette année, nous nous sommes intéressés à l'ensemble du bilan et du compte de résultat. L'intervention des commissaires aux comptes porte sur deux focus d'une façon générale dans les universités et les établissements d'enseignement supérieur : l'aspect lié purement au patrimoine immobilier et les opérations pluriannuelles. Dans de nombreux établissements ou universités, on a des réserves sur ces aspects pour des raisons parfois techniques, comptables ou autres. Il est intéressant de noter qu'avec les travaux que nous avons menés, nous n'avons pas de remarques à formuler sur ces deux points.

Un autre sujet important concerne les passifs sociaux (dettes au personnel). Nous avons remarqué à cet égard qu'une correction a été passée sur la comptabilisation des Comptes Épargne Temps (CET). Pour faire simple, le mode de calcul utilisé avait pour base des jours calendaires au lieu de jours réellement travaillés. Cela a donné lieu à une correction cette année pour un montant de 470 000 € directement dans les capitaux propres et un impact sur le résultat assez mineur de 13 000 €.

- *Conclusion de nos travaux*

Sur la base des contrôles effectués, nous émettons une opinion sans réserve sur les comptes de l'École cette année.

Quand une correction est effectuée sur les comptes, il est obligatoire d'indiquer une observation dans le rapport. Il s'agira d'attirer l'attention du lecteur sur la correction passée qui touche les capitaux propres.

M. DEBEAUPUIS.- Merci, Monsieur. Ces trois visions sont complémentaires et présentent un grand nombre d'informations complexes. Globalement, le compte financier est plutôt en ligne avec les prévisions antérieures, notamment le budget rectificatif. Il est constaté une légère amélioration, mais elle n'est pas structurelle pour les différentes raisons et messages qui ont été passés par les uns et les autres. Sur cette base, j'ouvre le débat pour écouter vos remarques ou questions.

M. de WILDE.- J'ai une question technique qui porte moins sur les provisions que sur une politique de gestion du personnel. Je reviens à la remarque du commissaire aux comptes sur les provisions liées au CET. J'ai compris que l'on a eu une correction sur la méthode, et ce n'est pas le sens de ma question. Je voudrais être sûr de comprendre : en début d'année, la provision était de 1,2 million (charges comprises) ; en sortie, cette provision est de 1,7 à 1,8 million. Je suis surpris par les mouvements en cours d'année. C'est une question car je ne suis pas sûr d'avoir compris. La dotation a été provisionnée et augmentée de 3 millions d'euros, le montant de reprise sur provisions me paraît assez important de 2,4 millions. Si je comprends bien ces mouvements, j'en déduis que la provision a été augmentée pour faire face à des retraits sur provision qui, théoriquement, devraient correspondre à des paiements. La hauteur de ces retraits sur provisions m'interroge.

M. NOËL.- C'est la méthode de comptabilisation des provisions. Quand une provision change, on reprend toute la provision et on « re-dote » à nouveau la provision. C'est ainsi plus simple à gérer, mais cela produit en effet des mouvements en masse. Ce qui est important, c'est le solde au niveau du compte de résultat et, au bilan, de disposer de la bonne provision.

M. de WILDE.- Je ne m'intéresse pas vraiment à la provision de l'École sur le CET. Je me demandais ce que cela traduit comme politique de gestion des congés et des CET à l'École. C'est peut-être l'effet d'une modification de la comptabilisation, mais je constate, au final, une augmentation de cette provision. Cela veut dire que cette charge de personnel n'est pas dans les comptes de l'année, mais se retrouve à impacter le résultat. Or, cela représente des montants non négligeables. Je n'ai pas bien compris votre explication. Je vois que les montants sont relativement importants et je me demande si la politique de pose des congés et des RTT engendre des coûts de personnel déguisés qui se retrouvent dans le résultat. Étant donné les montants, c'était le sens de ma question.

M. DEBEAUPUIS.- Madame Renault, pouvez-vous répondre ?

Mme RENAULT.- Chaque année, environ la moitié du personnel permanent de l'École abonde son CET. Dans le bilan social 2018, cela concerne 206 agents (sur 450). Il faut savoir que, la première année, un agent n'a pas le droit d'abonder son CET. On voit donc qu'une petite moitié de l'effectif abonde son CET à hauteur d'environ 1 000 jours par an. Si on divise ce chiffre par 208 jours, cela correspond à 4 ou 5 emplois qui sont ainsi en force de travail déportée sur l'année suivante, soit un stockage d'environ 100 000 € par an, et nous payons environ 50 000 € par an. Cela veut dire que nous stockons davantage que nous ne payons ou déstockons. De ce fait, au bout de x années, nous avons 6 400 jours de CET stockés, soit près de 1 million d'euros. En effet, nous valorisons la provision non pas sur 125 € (devenus aujourd'hui 135 €) ou 80 € (devenus 90 €), mais sur le coût salarial de l'agent. Comme ce sont plutôt les catégories A qui ont tendance à stocker et qu'à l'École, ce sont les enseignants-chercheurs qui stockent, la dette à rendre à un moment augmente de ce fait.

Pour répondre à la question de la politique de congés, j'incite le plus possible à ce que les congés annuels et les RTT soient posés sur l'exercice en cours. Chaque année, en présentation du bilan social, avec les représentants du personnel, cette question surgit. Les représentants du personnel ont plutôt tendance à dire que, si les agents déposent les jours sur ces CET, c'est la charge de travail et la pression qui font qu'ils n'ont pas pu les poser dans l'année. Lorsque je vois les noms passer, je vois clairement qu'il s'agit d'une démarche personnelle de se constituer un CET, ce n'est pas forcément toujours lié à des impossibilités de service. Où place-t-on le curseur entre les deux ? Nos interprétations peuvent parfois diverger. En tout cas, aujourd'hui, si un agent veut mettre 10 CET sur son compte à la fin de son année — c'est le maximum —, rien ne l'en empêche.

M. DEBEAUPUIS.- Il me semble que ce n'était pas la question de M. de Wilde.

Mme RENAULT.- Je pense que c'était bien sa question.

M. de WILDE.- Je conclus simplement en rappelant que le second CET (CET pérenne) devient monétisable à partir de 20 jours.

Mme RENAULT.- 15 jours maintenant.

M. de WILDE.- De toute façon, c'est l'accumulation des jours qui a un effet « bombe à retardement ». Je voulais attirer votre attention, car cela va être cumulatif et empirer.

M. DEBEAUPUIS.- Ce n'est pas ce que j'ai compris. Il me semble que c'est uniquement le mode de calcul de la provision qui a changé, la politique de gestion des CET, qui dépend des textes réglementaires ou de leur évolution récente, n'a pas changé.

M. DAYDOU.- Il me semble que la question de notre collègue n'est probablement pas tant sur l'évolution du cadre qui fait que l'on peut poser ou non dans son CET à partir d'un an d'ancienneté. Cela peut être parfois deux ans, c'est très variable. Il fait une remarque de bon sens pour avoir eu à gérer ce type de sujet en situation de gestion. Si le nombre de jours

augmente chaque année, la provision augmente à due concurrence. Le terme de « *bombe à retardement* » est peut-être fort, mais cela a indéniablement un impact. C'est sur ce point qu'il nous interroge, il ne cherche pas à savoir si le cadre réglementaire ou les accords internes ont changé, il aimerait savoir si c'est une stratégie de surveillance de l'augmentation de cette dette. Cela paraît une question de bon sens en termes de gestion.

M. LHUISSIER.- Je n'ai pas de commentaires à faire. Je fais le constat que l'on prend effectivement les droits acquis et qu'ils sont valorisés. Je ne me prononce pas sur la politique de suivi et de support mis en place.

M. GURZ.- Il faut être prudent avec cette amélioration du résultat. Grâce aux éléments exceptionnels à hauteur de 800 000 €, nous ne nous retrouvons pas avec le déficit de 2016. De plus, la CAF est certes positive mais, si l'on réimpute cette recette exceptionnelle de FEH, la CAF est de nouveau négative. Quant à la trésorerie qui s'améliore très légèrement, il faut aussi y inclure les recettes anticipées concernant les colloques (plus de 1 million d'euros). Il faudra bien mettre les charges en face (N + 1, N + 2, N + x). Il faut être aussi très prudent sur la CAF, la trésorerie et le résultat. Pour la trésorerie, avec la réforme de 2020 et le financement, on peut espérer un lissage de trésorerie, voire une hausse en sachant que les indicateurs étaient déflationnistes. En effet, c'est lié au nombre de lits installés. Or, nous savons que ce nombre de lits avec l'ambulatoire va baisser, que ce soit en chirurgie ou en maternité. On peut espérer une hausse, même si, pour l'année prochaine, on constate une baisse de 100 000 € sur le versement de la Sécurité sociale. Ce sera peut-être lissé, mais cela sera-t-il toujours déflationniste ?

Que dire sur les perspectives budgétaires par rapport au déficit qui augmente ? Au niveau stratégique, un COP se met en place. Il faudrait peut-être revoir la formation et, déjà, la maquette des formations, notamment, les D3S. J'ai été interpellé il y a quelques semaines par les D3S sur l'aspect des stages et des études. Ils m'ont fait remarquer que le stage de découverte passe de 5 à 2 semaines, en plus, pendant les congés. Ils proposent à ce qu'ils passent à 2 x 2 semaines.

Pourquoi aborder ce sujet ? Que se passe-t-il dans les autres grandes écoles ? L'ENA vient de se réformer. Il leur a fallu un an et demi pour faire des propositions : l'ENA a diminué le temps d'étude de 24 à 22 mois, comme l'avait déjà fait l'INET en passant à 18 mois. C'est très important au niveau des économies, car sans toucher à l'infrastructure, on touche aux maquettes de formation. J'ai fait un rapide calcul : en prenant les effectifs du concours 2019 (100 D3S, 80 DH), avec les coûts moyens, pour 2 mois de réduction, on arriverait à 1 095 000 € et, pour 6 mois de réduction, à 3 300 000 €. C'est un élément à mettre en perspective dans les futures réflexions stratégiques : il faudrait peut-être revoir la maquette de formation, comme l'ont fait l'ENA et l'INET, et les stages de découverte des D3S.

M. ROSENBLATT.- Je ne ferai pas de remarques générales sur les présentations qui sont de grande qualité. Le *trend* général se poursuit, même si, cette année, c'est de manière un peu atténuée par rapport aux années précédentes. Pour le dire plus familièrement, c'est un peu moins pire que ce qui était prévu ou prévisible, même si cela ne change pas le fait que nous nous rapprochons toujours de l'impasse et qu'il faudra bien à un moment traiter de manière anticipée les difficultés qui se présentent à nous et qui seront importantes.

Je voudrais revenir sur deux points. Le premier ne vous étonnera pas, il s'agit des indemnités de stage et de formation des élèves, inchangées depuis 18 ans. Cela continue pour nous à être une forte préoccupation. Ce n'est simplement pas normal. Le ministère avait pris quelques engagements modestes il y a quelques années, cela s'est perdu dans le trou sans fond des points qui restent à traiter par nos administrations centrales et nos ministères. Je voudrais insister sur le fait que cette situation entraîne mécaniquement une dégradation d'une année sur l'autre parce que tout le reste augmente. L'EHESP se trouve dans une situation bien moins favorable que d'autres établissements et d'autres écoles du service public.

Le second point concerne la restauration. Elle a été profondément réformée récemment par le recours à un prestataire. J'ai noté dans la présentation, notamment celle de Mme Renault, la

mention d'une contribution versée à l'exploitant. J'ai compris le sens, cela n'appelle pas de remarque ou de réponse immédiate, mais il serait intéressant que, à l'occasion d'un prochain conseil d'administration, on nous fasse une présentation générale du poste de la restauration afin de mesurer si les perspectives d'économie ont été réalisées, si elles tiennent à la modification du système et à l'externalisation, ou si elles tiennent plutôt à la réduction du périmètre des prestations. Nous pourrions ainsi apprécier avec un certain recul l'efficacité des choix qui ont été faits. Je vous remercie.

M. CHAMBAUD.- Je voudrais aborder deux points par rapport à ces commentaires. La durée des formations est un élément auquel nous sommes tous sensibilisés. Nous vivons déjà à l'École cette diminution de la formation initiale, cela s'est réalisé dans des filières (IASS et DH). Nous connaissons déjà ces éléments, il n'est pas impossible que cela se poursuive.

Pour ma part, je trouve que cela appelle quand même deux vigilances. Premièrement, j'ignore ce que va donner la réforme de l'ENA, établissement prestigieux mais qui ne fonctionne pas exactement comme l'EHESP. Nous voyons bien cette tendance, mais jusqu'où aller dans la diminution des formations initiales ? C'est un sujet que nous regarderons, y compris par rapport à ce qui a été abordé dans le cadre du séminaire, c'est-à-dire une évolution que nous souhaitons très forte sur les modalités afin de ne pas fonctionner par tuyaux d'orgue ou par fonctions complètement cloisonnées les unes par rapport aux autres, mais par rapport à des blocs de compétences qui sont utiles, pour les formations professionnelles ou académiques. Diminuer, pourquoi pas ? Pour quoi faire par rapport à des acquisitions de compétences ?

Ensuite, il peut être intéressant de disposer d'un mécanisme de formation tout au long de la vie qui fonctionne à plein. Un des éléments majeurs que l'on retrouve régulièrement est que, une fois que les personnes sont parties de la formation initiale, un nombre restreint d'entre elles va en formation tout au long de la vie. Dans la carrière professionnelle des personnes, des changements ne sont pas accompagnés statutairement. À mon sens, on ne peut pas discuter de l'un sans discuter de l'autre, il s'agit en effet maintenant de profils de carrière.

J'aborde un dernier point, sous le contrôle de Mme de Laroche Lambert et de Mme Renault. Nous pouvons vous présenter un point sur la restauration, nous le faisons assez régulièrement en interne. Plusieurs éléments seront à regarder plus précisément. Par exemple, les économies sont plus importantes que prévu, mais il faut examiner, y compris avec le prestataire, les modalités d'offres en cours. Si nous avons fait des économies supplémentaires, c'est aussi à cause d'une diminution du nombre de plateaux servis ; des raisons expliquent cela.

Mme HOUZÉ.- Je voulais aussi faire une remarque sur la masse salariale et la diminution des ETP. Mme Renault l'a dit tout à l'heure, nous nous inquiétons des CET et de la pose de jours de CET : la réduction supplémentaire de 8 ETP cette année entraînera davantage de pose de CET. Nous n'arrivons pas à faire le travail dans de bonnes conditions, nous restons très tard pour le finir. Avec 8 ETP en moins, je ne vois pas du tout comment nous y arriverons.

M. DEBEAUPUIS.- Merci de votre remarque. Nous allons donc mettre aux voix le compte financier et l'affectation du résultat en constatant son évolution modeste et un peu complexe, tout en restant prudent sur son analyse pour 2018. Nous remercions l'ensemble des services de l'École et de l'agence comptable pour les présentations qui viennent de nous être faites.

☒ Le CA approuve le compte financier et les éléments d'exécution budgétaire 2018 à l'unanimité. (Délibération n°04/2019)

☒ Le CA décide d'affecter le résultat 2018 déficitaire en report à nouveau à l'unanimité. (Délibération n°05/2019)

4. TARIFS 2019 (INSCRIPTIONS AU COLLOQUE SUR LE THEME DE L'EXPLOITATION DES DONNEES DE L'ASSURANCE MALADIE (SNDS) POUR LA RECHERCHE EN SANTE ORGANISEE PAR LE DEPARTEMENT METIS ET L'EQUIPE D'ACCUEIL REPERES EN JUIN 2019)

M. COAT.- En règle générale, nous essayons de faire passer l'ensemble des éléments de la politique tarifaire en décembre. En l'occurrence, nous avons reçu une demande ponctuelle du département METIS et de l'équipe d'accueil REPERES pour organiser la seconde édition d'un colloque sur l'exploitation des données de santé. Il se déroulera en juin dans les locaux de l'École, il est ouvert à des organismes extérieurs, publics et privés. Deux types de tarifs sont donc soumis à votre délibération.

M. DEBEAUPUIS.- Les tarifs proposés sont de 60 € pour les organismes et de 120 € pour les organismes privés.

M. LAMBERT.- Il est évidemment logique de faire payer le double à des privés par rapport au public. Quelle proportion recouvrent ces tarifs par rapport à l'ensemble des dépenses des colloques ? Avons-nous une idée du budget prévisionnel du colloque ?

M. COAT.- Vous disposez d'une fiche *recto verso* avec le budget prévisionnel de l'événement (12 200 €), et l'estimatif de la participation. Les droits d'inscription sont évalués à 10 800 € grâce aux tarifs qui sont soumis à votre vote. Nous avons quelques subventions extérieures.

M. DEBEAUPUIS.- Vous êtes éclairés sur ce point. Nous passons au vote.

☒ **Le CA approuve les tarifs d'inscriptions à l'unanimité.** (*Délibération n°06/2019*)

(La séance, suspendue à 12 h 40, reprend à 13 h 34.)

M. DEBEAUPUIS.- Je vous propose de reprendre nos travaux avec la démarche de labellisation.

5. DEMARCHE DE LABELLISATION DD & RS : POINT D'AVANCEMENT ET VALIDATION DE LA STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT DURABLE ET DE RESPONSABILITE SOCIETALE, ET DE SON PLAN D'ACTION

M. DEBEAUPUIS.- Nous avons déjà donné la parole à Mme Baurès à la séance précédente, mais il s'agit de nous présenter une démarche de formalisation supplémentaire.

Mme BAURÈS.- Une première présentation a été faite en décembre au conseil d'administration, je vous présente rapidement la stratégie et le plan d'action pour les valider.

- *Objectif de la mission*

L'EHESP est engagée dans la démarche de labellisation « développement durable et de responsabilité sociétale » des établissements d'enseignement supérieur. Ce label existe depuis 2015. Nous sommes engagés dans la démarche depuis 2018, le dépôt de candidature sera fait en mars prochain, et nous serons audités pour l'obtention du label logiquement d'ici la fin de l'année. Le dispositif de labellisation est un dossier de candidature sur documents que nous déposerons à partir de mi-mars. Puis, un audit sur documents sera entrepris avant une rencontre avec les auditeurs. Ceux-ci rendront une synthèse, et le comité de labellisation aura lieu à Paris en fin d'année pour une labellisation de décembre.

- *Stratégie et plan d'action*

Le comité de pilotage constitué d'une quinzaine de personnes a travaillé sur la stratégie et un plan d'action pluriannuel. Présentés depuis décembre 2018 aux différentes instances : ils ont reçu un avis favorable à l'unanimité au comité technique (4 mars 2019), ils vous sont présentés aujourd'hui pour délibération, la présentation en CHSCT est programmée pour la semaine prochaine.

Pour rappel, cette stratégie et ce plan d'action ont été rédigés selon les 5 axes du référentiel mis en place par la Conférence des Grandes Écoles (CGE) et la Conférence des Présidents

d'Université (CPU), et 12 objectifs ont été définis en lien avec la stratégie de notre établissement et en lien avec les objectifs de développement durable adoptés par les Nations Unies depuis 2015.

- *Objectifs de l'EHESP en matière de DD & RS : Axe 1*

Le premier axe concerne la stratégie et la gouvernance. L'objectif est d'inscrire le développement durable et la responsabilité sociétale dans les objectifs des différents départements et services de l'École, et de promouvoir la démarche auprès des personnels, des élèves, des étudiants, voire des anciens élèves :

- nommer un chargé de mission ;
- mettre en place une structure dédiée avec le comité de pilotage, et nous avons déjà travaillé sur cette démarche. Il nous faut maintenant travailler sur des actions avec une méthode participative avec le personnel, les élèves et les étudiants en fonction des sujets en mettant en place différents groupes de travail en fonction des actions. Nous travaillons aussi avec la direction de la Communication pour promouvoir cette démarche *via* nos sites et différents modes de communication.

- *Objectifs de l'EHESP en matière de DD & RS : Axe 2*

Cet axe concerne la formation et répond à deux objectifs :

- innover et promouvoir une formation de qualité en santé publique,
- valoriser les initiatives et les engagements étudiants.

Il s'agit de favoriser une pédagogie active et le partage des savoirs et des pratiques innovantes tout en travaillant avec les universités associées, même au sein de l'Université de Rennes (UniR). De même, il s'agit d'enrichir l'offre de cours optionnels et transversaux avec le développement durable et la responsabilité sociétale. J'ai eu quelques contacts avec des directeurs d'hôpital pour organiser des interventions sur ces sujets. Puis, il s'agit également de partager notre savoir-faire et nos valeurs de santé publique avec les autres universités.

- *Objectifs de l'EHESP en matière de DD & RS : Axe 3*

Les objectifs de l'axe Recherche sont de :

- valoriser et transférer les résultats des travaux de notre recherche auprès des parties prenantes ;
- mettre en place le dispositif « Intégrité et éthique », et développer les éléments concernant les conflits d'intérêts.

Nous avons commencé à travailler sur ce second objectif en nommant un référent Intégrité et Éthique en 2018. De plus, des travaux sont en cours sur le transfert des résultats et la valorisation de l'ensemble des productions avec le portail Hyper Articles en Ligne (HAL), sur la signature unique au niveau d'UniR, et sur l'accompagnement et l'encadrement de thèses en pédagogie et *management*.

- *Objectifs de l'EHESP en matière de DD & RS : Axe 4*

À l'échelle du campus rennais, cet axe Environnement a quatre objectifs :

- promouvoir une politique d'achat : nous devons développer la politique achat en y intégrant les achats responsables, des points et critères associés au développement durable et à la responsabilité sociétale, et en prenant en compte la démarche des fournisseurs et des entreprises qui répondent à nos marchés
- intégrer la démarche DD et RS et responsabilité sociétale dans les opérations de travaux : nous avons réalisé notre premier bilan carbone, et nous travaillerons avec l'UniR pour réaliser un schéma pluriannuel sur l'efficacité énergétique ;
- achever la mise en œuvre de la politique d'impression : nous allons travailler sur la solution « Follow Me » pour réduire la consommation de papier, nous continuons la mise en œuvre de la dématérialisation, et nous sensibilisons le personnel, les élèves et les étudiants sur l'importance d'utiliser les services de la reprographie plutôt que les imprimantes de proximité ;

- gérer le tri des déchets : vous êtes nombreux à me faire la remarque que de nombreux efforts sont encore à réaliser en termes de tri des déchets, nous avons déjà entrepris beaucoup de choses. Ainsi, nous allons continuer le tri participatif dans les bâtiments, et nous allons travailler sur le zéro plastique sur le campus avec la suppression des gobelets, des bouteilles d'eau, etc.

Départ de M. Schmid.

- *Objectifs de l'EHESP en matière de DD & RS : Axe 5*

Concernant l'axe Politique sociale et ancrage territorial, nous avons deux objectifs :

- la politique sociale : suivre l'avancée des actions du plan Bien-être au travail, sensibiliser et faire participer le personnel ;
- l'ancrage territorial : continuer à impliquer l'EHESP sur ses territoires, que ce soit à l'échelle rennaise, régionale ou nationale, par rapport à sa démarche DD & RS. Nous sommes déjà très investis au niveau de Rennes puisqu'un collectif a été créé au niveau national.

- *Constitution et dépôt du dossier de candidature au dispositif de labellisation*

Cette stratégie et ce plan d'action font partie du dossier de candidature. Notre auto-évaluation réalisée en septembre 2018 devait répondre des critères de recevabilité et d'éligibilité :

- avoir 9 notes supérieures ou égales à 3 : nous répondons à ce critère,
- avoir des actions équilibrées sur les cinq axes : nous avançons de la même manière sur les cinq axes.

En plus de la stratégie et du plan d'action, le rapport d'activité et la note de synthèse sont en cours de rédaction. Je travaille sur cette rédaction avec le comité de pilotage et l'ensemble des personnels de l'EHESP puisque j'ai besoin d'indicateurs et de documents, j'ai sollicité de nombreuses personnes ici présentes pour m'aider. Le dépôt de ces documents est attendu à partir du 15 mars sur une plateforme qui vient d'être créée. Nous avons deux mois pour déposer, mais seuls les dix premiers établissements seront reçus à l'audit. L'idée est donc de déposer dans les premiers. Je vous tiendrai informés.

M. DEBEAUPUIS.- Merci beaucoup pour cette présentation très intéressante à laquelle le Conseil s'était déjà montré sensible. Comme s'appelle la plateforme de dépôt ?

Mme BAURÈS.- La plateforme Persées a été créée par le Collectif pour l'Intégration de la Responsabilité sociétale et du développement durable dans l'Enseignement Supérieur (CIRSES) et dont l'EHESP est adhérente.

M. DEBEAUPUIS.- Très bien. Dans ce cadre, toute la documentation et les indicateurs y seront progressivement déposés.

Mme BAURÈS.- Si cela vous intéresse, plusieurs documents ont déjà été déposés sur la plateforme interne créée par la Direction des Systèmes d'Information et de Télécommunication (DSIT) de l'EHESP.

M. DEBEAUPUIS.- Merci beaucoup. Avez-vous des commentaires ou des questions ?

M. LAMBERT.- Nous avons déjà salué cette démarche exemplaire lors d'un précédent conseil d'administration qui a nécessité un travail colossal. Si cette démarche est labellisée, pour combien de temps est-elle accordée ?

Mme BAURÈS.- Le label est obtenu pour quatre ans avec un audit au bout de deux ans. Si notre dossier est considéré comme « moyen », nous n'aurons le label que pour deux ans.

M. LAMBERT.- Si nous obtenons ce label comme souhaité par tous, est-ce qu'il comprend plusieurs niveaux (A, B, C, etc.) ?

Mme BAURÈS.- C'est un label sans niveau. Obtenir ce label signifie que nous avons conscience de la démarche de développement durable.

Mme LANGOUET-PRIGENT.- Dans le monde de l'enseignement supérieur et de la recherche, combien d'établissements sont-ils labellisés ? Comment se situerait l'École ?

Mme BAURÈS.- Ce label étant récent (2016), peu d'établissements sont labellisés. Avec deux sessions par an, et moins de dix établissements par session, une vingtaine d'établissements sont labellisés en France, et très peu d'universités l'ont obtenu ; Rennes 1 à la session d'hiver 2018. Comme le collectif rennais est très porteur de cette démarche au niveau national, quelques établissements sont labellisés (AgroCampus Ouest, École des Métiers de l'Environnement, Rennes 1) ; l'EHESP fera donc partie des premiers.

Mme LANGOUET-PRIGENT.- Vous avez parlé de la démarche conjointe de l'UniR, est-ce que d'autres établissements postulent à la prochaine session ?

Mme BAURÈS.- Rennes 1 et l'EHESP sont déjà dans la démarche ; l'INSA et l'ENSCR viennent de nous rejoindre en nommant une personne.

M. de WILDE.- Je salue l'intérêt de cette présentation et le fait que cette politique ait un spectre assez large dans le champ du développement durable. C'est très bien que l'École poursuive et amplifie cela en se dotant d'un pilotage pour aller plus loin par rapport aux actions déjà entreprises. Petit clin d'œil par rapport à la discussion de ce matin, je suis particulièrement sensible à l'axe 5 (politique sociale) et à l'objectif 11 (politique de bien-être au travail) : si vous cherchez des indicateurs, nous pouvons en trouver du côté de la gestion des plannings, de la prise des RTT et des vacances !

Mme BAURÈS.- Je le note.

M. DEBEAUPUIS.- *In cauda venenum.* Merci de vos encouragements.

M. LE RAT.- Sans préjuger de l'obtention du label, si nous nous projetons dans le futur, nous pouvons supposer que, à terme, on ne fera plus de plan de ce type parce que le projet d'établissement intégrera l'ensemble de ces indicateurs. En effet, lorsque l'on commence à les lister, tout est dedans. Ce type de label n'est-il pas amené à disparaître à terme parce que l'on partira du principe que les établissements et les structures seront très vertueux et que leur stratégie tiendra automatiquement compte de l'ensemble des critères ? Sur les 17 icônes, l'EHESP se retrouve dans 14. Nous nous rendons compte que les deux « matcheront ».

Mme BAURÈS.- Effectivement, ce serait bien que ce label soit directement intégré dans toutes les certifications ou autres. Ainsi, la démarche DD & RS pourrait être abordée lors de l'évaluation du HCÉRES.

M. LAMBERT.- Est-ce que l'on entre dans cette démarche pour une satisfaction personnelle et un bon climat social ou pour obtenir des incitations, des subventions, des ressources ?

M. CHAMBAUD.- Cela représente pour l'instant plus de dépenses que de recettes. L'EHESP s'implique dans un tel processus parce que c'est une école de santé publique et qu'elle a une valence très forte sur les aspects d'environnement et de santé. C'est naturel que l'École se place dans un processus de ce type.

Je salue le travail réalisé par Estelle Baurès ainsi que le travail collectif de l'école. Ce n'est pas d'aujourd'hui que l'EHESP travaille sur les aspects de développement durable, cela se fait aussi au niveau du CHSCT. Nous devons encourager cette force de mobilisation et le fait que les élèves et les étudiants se mobilisent aussi sur le sujet. Ensuite, se pose la question de savoir comment intégrer ces éléments dans le travail quotidien. Cela repose sur un point qui est regardé dans le cadre d'UniR : une structure comme UniR permet de mutualiser des moyens et des fonctions de ce type. Pour cela, il faut que les établissements se mettent volontairement ensemble pour faire des économies d'échelle.

M. DEBEAUPUIS.- Merci, Monsieur le Directeur. Nous saluons l'exemplarité de la démarche de l'école. Je vous propose d'adopter formellement cette stratégie

☒ Vote à main levée sur la délibération n°07/2019 : unanimité.

Mme BAURÈS.- Je vous remercie.

Départ de Mme Baurès.

6. POINT D'AVANCEMENT SUR LE PROJET STRATEGIQUE D'ETABLISSEMENT

M. DEBEAUPUIS.- Monsieur le Directeur, vous reprenez la parole.

M. CHAMBAUD.- Je vais faire une brève synthèse du calendrier pour que nous ayons tous en tête cet élément afin d'en discuter au besoin entre nous. Je vais également vous donner quelques éléments des synthèses faites par Manuel Coat de la consultation.

- *Phase de consultation janvier-février 2019*

Fin 2018, un travail a été réalisé pour recenser les propositions et les projets au niveau de chacune des entités de l'Ecole (départements, directions, services). Puis, nous avons mis en place en début d'année un temps de consultation interne et externe.

Par consultation interne, nous avons reçu seulement une vingtaine de contributions. Puis, nous avons organisé des rencontres avec chaque liste syndicale, certaines avaient entrepris des modalités spécifiques de mobilisation et de consultation sur le sujet. Manuel Coat est en mesure de vous donner des éléments de ce qui ressort de ces contributions internes. Lorsque nous l'avions fait il y a cinq ans, avec un dispositif du même type, nous n'avions pas eu non plus beaucoup de contributions, mais c'est aussi parce que d'autres modalités transversales avaient été mises en place précédemment ; cette année, nous l'avons plutôt entrepris avec des modalités habituelles de travail des personnes dans le cadre de leur service ou de leur département.

Au niveau de la consultation externe, nous avons eu des contributions de certains partenaires : une université, des écoles membres du Réseau des Écoles de service public (RESP), une ARS et un organisme de formation professionnelle, et les Presses de l'EHESP.

Puis, nous avons aussi consulté les instances : le comité technique (29 janvier), le séminaire commun CS-CF (1^{er} février) et le séminaire du CA (8 février).

Vous pouvez nous faire des remarques, des commentaires ou des ajouts sur les synthèses provisoires. C'est important que vous ayez ces éléments de synthèse préparés par M. Coat.

Les modalités de participation de ces consultations apportent peu d'éléments par rapport à ce que nous avons déjà commencé à travailler à la fin de l'année dernière et au début de cette année. En tout cas, nous n'avons pas reçu de contestations des grands axes stratégiques proposés, c'est-à-dire que nous les confortons.

Par contre, cela nous a permis de préciser des choses. Un travail d'ajustement est encore à réaliser entre le niveau stratégique et le niveau opérationnel, le travail des prochaines semaines développera les niveaux stratégiques dans le cadre de ce document.

Puis, la consultation montre le besoin d'une analyse très claire de la capacité à développer certains projets en fonction de nos ressources. Nous devons faire ce travail avec nos tutelles.

Nous avons organisé un séminaire du comité de direction (1^{er} avril) pour finaliser le projet stratégique et les éléments que nous souhaitons voir figurer dans le COP.

- *Calendrier prévisionnel*

Je vous présente le calendrier prévisionnel sous forme d'un rétroplanning, et je parle sous le contrôle des représentants des tutelles. Notre objectif commun est de signer le COP avec nos deux ministères de tutelle à l'été. Cela signifie que la phase de validation par les instances doit se faire en juin, c'est-à-dire par le conseil d'administration. Par conséquent, nous aurons recueilli auparavant les avis du comité technique, du conseil des formations (6 juin) et du conseil scientifique (5 juin).

Comme nous ferons partie des dialogues qui se mettent en place dans le cadre des contrats de site avec le MESRI au sein de la vague D de contractualisation (puisque l'EHESP reste dans la vague 2019-2023), les rendez-vous ont été programmés les 6 et 7 mai prochains.

Dans cet intervalle, il nous semble important d'avoir des réunions transversales et thématiques avec les tutelles, le rythme et l'organisation restent à définir avec les tutelles ; des concertations sur le modèle économique.

C'est le calendrier prévisionnel que nous suggérons aujourd'hui à partir des éléments que nous connaissons à ce jour. Ce calendrier très serré devrait aboutir à un document qui, pour être présenté dans de bonnes conditions aux instances de juin, doit être finalisé pour fin mai.

M. DEBEAUPUIS.- Merci. Les représentants des ministères veulent-ils ajouter un mot ?

Mme QUIOT.- Il faut rappeler qu'il serait de bonnes pratiques d'avoir également le débat d'orientations budgétaires au conseil d'administration de juin, puisque nous serons sur un sujet « COP-modèle économique ».

Mme de LAROCHELAMBERT.- C'est une question que nous nous sommes posée ces derniers jours et nous voulions avoir votre avis : aurons-nous l'ensemble des éléments ? À partir de cela, aurons-nous la possibilité de débattre ? Si vous le dites, nous le ferons. Le conseil d'administration suivant sera en octobre, et comme nous aurons un budget rectificatif, ce sera peut-être compliqué.

Mme QUIOT.- L'objectif du débat d'orientations budgétaires est de cadrer la construction budgétaire dans les différents départements de l'École, et de définir les règles. C'est pourquoi il serait mieux de faire en juin plutôt qu'à l'automne où ce serait déjà trop tard.

Mme de LAROCHELAMBERT.- Néanmoins, comme pour 2019, des éléments ne seront portés à notre connaissance qu'au cours de l'été. C'est pourquoi c'est compliqué de partir sur ces bases dès le mois de juin. Néanmoins, c'est vrai que l'organiser en octobre est tard, surtout que, à l'évidence, c'est le moment où nous présenterons le budget rectificatif.

Mme QUIOT.- Le bilan social 2018 sera-t-il présenté aussi au mois de juin ?

Mme de LAROCHELAMBERT.- Oui.

M. DEBEAUPUIS.- Monsieur Habert, nous vous remercions de votre présence. Voulez-vous intervenir ?

M. HABERT.- Monsieur le Président, je confirme ce qu'avait présenté la Secrétaire générale, Sabine Fourcade, lors du dernier conseil d'administration, le ministère a mis en place une organisation de travail : pour la négociation du COP, l'École aura un interlocuteur unique et non l'ensemble des directions intéressées par l'activité, c'est-à-dire presque toutes les directions du ministère.

En termes de calendrier et de méthodes de travail, nous nous inscrivons volontiers dans ce qui vient d'être proposé, c'est-à-dire une négociation du COP parallèle à la construction du projet stratégique de l'École, pour aboutir à l'adoption d'un projet stratégique et à la conclusion d'un COP dans le même temps (fin premier semestre).

Nous partons des éléments du projet stratégique de l'École, et un travail est également réalisé au sein du ministère avec le recensement de l'ensemble des sujets d'intérêt qui concernent l'école. Pour nous, ils sont nombreux, et nous considérons que l'École est un partenaire dans un contexte de forte volonté politique de transformation de l'offre des soins et d'évolution de la politique de santé. Le COP doit aussi retracer ces objectifs stratégiques.

Par ailleurs, comme l'avait indiqué Sabine Fourcade, la réflexion du ministère porte également sur le modèle économique, qui sera un des éléments du COP ou un des éléments accompagnant le COP dans tous ses aspects, c'est-à-dire la mise en œuvre de la réforme applicable en 2020 du financement de l'École avec l'objectif d'aboutir à des modalités de financements stables et durables de l'École pour les années à venir.

M. DEBEAUPUIS.- Merci pour ces confirmations et informations. Avec ce calendrier contraint, cela veut dire que, avant la mi-mai, certaines informations et concertations seront données sur ces deux processus de façon à ce qu'ils puissent converger dans les instances de l'établissement en vue de notre prochain conseil pour la signature du COP.

M. ROSENBLATT.- Je souhaite répéter ce que nous avons déjà dit par le passé : il existe un risque d'une incohérence ou d'une contraction entre ce qui est prévu de manière pluriannuelle dans un COP et les abattements annuels pour tous les opérateurs publics (et assimilés) et qui peuvent mettre à mal ce qui aura été négocié ou contracté. Le phénomène est classique. Je le dis de manière ironique : avoir des débats d'orientations budgétaires au mois de juin plutôt qu'à la rentrée permet de le faire sans avoir d'abattement sur le plafond d'emplois, mais on risque de devoir refaire la copie par la suite.

C'est vrai que c'est un problème de méthode, et j'ai particulièrement apprécié ce qu'a dit Mme Fourcade à la séance exceptionnelle du conseil d'administration, avant le séminaire. Il faudrait soit prendre en compte d'emblée cette contradiction dans la durée, et connaître de manière pluriannuelle les ressources de l'École sur la durée totale du COP pour ne pas être tributaires de « coups de rabot » successifs ; soit que nous fassions admettre aux tuteurs que les « coups de rabot » supplémentaires deviennent impossibles. Merci.

M. DEBEAUPUIS.- Merci, Monsieur Rosenblatt. La volonté des deux ministères de fournir les éléments utiles à l'École pour résoudre cette contradiction et s'inscrire dans la pluriannualité a été exprimée. Nous allons attendre avec sérénité l'avancement du calendrier pour concrétiser cette attente. Avez-vous d'autres questions ou remarques à ce stade ?

M. LE RAT.- *A priori*, nous sommes censés produire un projet stratégique et un COP. De mémoire, dans le cadre du COP, nous devons identifier quelques axes clés. Je commence à me poser une question : à partir des éléments dont nous disposons et des remarques formulées par les différentes instances, serons-nous en capacité d'arrêter ces axes stratégiques ? Puis, si j'ai bien tout compris, le projet d'établissement sera beaucoup plus développé que le COP.

M. CHAMBAUD.- Je vais le formuler différemment. Nous réalisons un exercice que nous n'avons pas entrepris de la même manière il y a cinq ans. Le travail est bien entamé grâce au processus mis en place qui nous permet d'avoir la « colonne vertébrale » du plan stratégique, ce sont les 9 fiches mises en discussion avec tout ce qui a été vu dans le cadre de la consultation.

Je partage totalement ce que nous ont dit les deux tutelles : le plan stratégique est un document ramassé pour présenter l'ambition de l'école, sans entrer dans le détail des actions à réaliser.

En même temps, des sujets (financiers ou pas) devront être négociés avec nos deux tutelles. Par exemple, la question se pose de savoir si l'EHESP reste dans la vague D ou va dans la vague B. Cela n'a pas d'incidence financière, mais nous devons faire les contrats de site à des moments différents. L'École ne décide pas cela toute seule ; nous proposons et c'est le ministère qui définit les vagues et la façon de faire.

Par contre, nous serons en discussion sur des projets. Je vais prendre l'exemple évoqué rapidement par Laurent Habert, et que nous avons mis dans le plan stratégique : si nous voulons construire des choses sur l'accompagnement et la transformation du système de santé, avec des mises en place et des développements de plateformes, de quoi a besoin le ministère ? Que sommes-nous capables de fournir ? Dans ce contexte, nous aurons probablement une discussion financière qui sera aussi le résultat de l'accord entre ce que l'École souhaite faire et ce que le ministère attend.

À la suite de ces discussions émergera un nombre limité de sujets que nous serons en mesure de concrétiser à travers le COP. Cela me permet de répondre en partie à la question-commentaire de M. Rosenblatt : nous n'allons pas la discuter sur la plateforme pendant un

an ; *Ma Santé 2022* va jusqu'en 2022. Quel est le rôle de l'École dans ce contexte ? Nous souhaitons avoir la capacité de la travailler sur une période pluriannuelle.

Ensuite, nous avons déjà demandé une visibilité sur le rythme de ce qu'il se passera les prochaines années. Cet élément important nous permet de travailler certains sujets pour trouver des économies d'échelles comme la mutualisation d'activités dans le cadre d'UniR, pour alléger des choses sans augmenter la charge de travail des personnels.

Tous ces éléments seront mis aussi sur la table.

M. DEBEAUPUIS.- Merci.

7. QUESTIONS DIVERSES

M. DEBEAUPUIS.- Avez-vous des questions diverses ?

M. LAMBERT.- Il est écrit dans le projet stratégique « *conforter le réseau Alumni* ». À l'initiative de Mme de Larochelambert et de la direction des études, nous avons organisé il y a deux ans des réunions et séminaires. C'était très intéressant, mais j'ai l'impression que c'est « tombé à l'eau ». Où cela en est-il maintenant ?

Mme LEFÉBURE.- Merci pour cette question qui me donne l'occasion de dire ce que nous faisons, il faudrait peut-être le présenter plus spécifiquement en cette instance.

À l'issue de près de 18 mois de consultation des différentes parties prenantes, nous avons conclu qu'il semblait encore pertinent de laisser à chaque association la possibilité de se structurer comme elle le souhaitait, cela n'avait pas de sens d'avoir une démarche très dirigiste en les fusionnant pour créer une seule association de l'EHESP. Elles présentent trop de différences et d'hétérogénéité. En revanche, il nous a semblé très important de commencer à travailler sur une identité commune. Il nous a semblé important que les nombreuses transversales de l'École se reflètent aussi dans le lien que nous pouvons maintenir avec chacun d'entre vous après. On peut se demander ce qu'ont de commun un jeune docteur en épidémiologie et un directeur d'hôpital, ils ont quand même passé quelques années ensemble dans un même lieu avec une partie d'enseignement commune et une vision de la santé publique commune.

Par conséquent, il nous paraît plus pertinent de travailler en 2018 et en 2019 sur les réseaux sociaux que de créer une fédération, une structure juridique pesante avec une gouvernance, d'autant que ces associations sont très hétérogènes en taille, en activités, etc.

En résumé, le groupe LinkedIn EHESP Alumni a été créé il y a quelques mois ; certains d'entre vous y sont déjà inscrits, les autres peuvent le faire du moment où ils apportent la preuve qu'ils ont été à l'École. Je pense qu'être membre du conseil d'administration constitue un titre... Nous avons mis un stagiaire sur ce groupe pour inviter les personnes avant que la dynamique prenne. De nombreuses personnes nous sollicitent, dont beaucoup qui n'ont rien à voir avec l'École, qui viennent d'établissements partenaires, parce qu'elles souhaitent s'inscrire à ce groupe où tout le monde poste des offres d'emplois et de stages, des annonces de colloques, des articles, etc. Cela nous a paru plus simple de prendre du latin anglicisme (Alumni) que de parler d'anciens élèves et d'anciens étudiants.

Par ailleurs, nous avons travaillé avec la direction de la communication pour que la page qui recense les différentes associations d'anciens élèves et d'anciens étudiants soit à jour avec les coordonnées des responsables afin de les mobiliser.

Néanmoins, nous pouvons faire plus, nous pouvons faire mieux. Nous sommes preneurs de vos propositions et suggestions puisque notre souhait est de travailler sur cette identité commune pour avoir des passerelles, des initiatives communes. Sur de nombreux thèmes, ce serait beaucoup plus riche d'avoir une approche à plusieurs.

M. BOËL.- Je me fais le porte-parole du SMISP. Ma première question concerne le positionnement de l'EHESP vis-à-vis du Développement professionnel continu (DPC) :

pourrions-nous avoir quelques explications et éclaircissements ? Ma seconde question est : où en est le projet d'option d'administration de la santé pour les internes en santé publique ?

M. CHAMBAUD.- L'École offre déjà des formations DPC. Notre difficulté est que nous n'avons pas beaucoup de formations agréées « DPC » parce que les objectifs étaient très clairement centrés sur les formations à visée clinique. Par exemple, nous avons eu des difficultés à faire agréer les formations de pharmaciens inspecteurs.

Mme ÉVEILLARD-HOANG.- Nous rencontrons une grosse difficulté sur la plateforme pour certaines catégories de professionnels (MISP, PhISP), car ils ne sont pas identifiés comme tels. Comment intégrer nos formations pour les faire « agréer » sachant que ces sujets ne sont pas directement au cœur des orientations du DPC ? C'est vrai que nous avons quelques formations, mais c'est fragile, car celles que nous estimons « entrer dans les clous » peuvent être remises en cause pour différentes raisons. Ce n'est pas l'envie qui nous manque d'intégrer plus de formations, mais des difficultés de gestion administrative et de priorités.

Départ de M. Mesuré.

M. CHAMBAUD.- D'ailleurs, les médecins de santé scolaire souhaitent aussi développer des formations DPC, et nous rencontrons les mêmes difficultés, l'identification est très complexe.

Ensuite, concernant l'option « Administration de la santé » dans le cadre du diplôme d'études spécialisées des internes de santé publique, après un travail pour nous accorder sur un cursus pendant l'année, la maquette de cette formation est maintenant quasi prête. Par contre, deux difficultés persistent.

La première est d'avoir une idée du nombre d'internes qui entreraient dans cette option à partir de novembre 2020. Pour planifier les éléments, il faut que nous connaissions le nombre de médecins qui la choisiront. Pour cela, ils doivent en connaître les débouchés. Un des débouchés possibles est médecin inspecteur de santé publique, mais ce n'est pas suffisant pour alimenter une option. Lors d'une première séance de travail avec l'École nationale supérieure de Sécurité sociale (EN3S), nous avons suggéré que l'une des ouvertures possibles soit que ces internes, ayant suivi une formation plus poussée en administration de la santé, occupent des postes dans l'Assurance Maladie à des niveaux de *management* ou de responsabilité. Par ailleurs, l'EN3S est sollicitée pour faire de la formation pour les médecins-conseils qui vont dans les agences régionales de santé (ARS). En résumé, nous devons avoir rapidement plus de visibilité sur le nombre de personnes à former.

La seconde difficulté concerne l'articulation entre cette option et le concours de médecins inspecteurs de santé publique. La question suivante est : a-t-on encore besoin d'un concours de médecin inspecteur de santé publique ? En effet, ce concours ouvre la voie à une année de formation à l'école pour aller après dans une ARS ; or, l'option développera à peu près les mêmes formations que celle que donnerait l'accès à un concours, on n'a donc plus besoin d'accès au concours de la même manière. Par contre — c'est un appel vis-à-vis du ministère chargé de la Santé —, nous avons besoin rapidement que des décisions soient prises sur l'articulation entre cette option et la nécessité (ou non) d'avoir le diplôme de médecin inspecteur de santé publique à l'École, et avec l'année de formation avec l'École ? À quel moment se situera ce concours puisqu'il offrira un nombre limité de places ? Comment s'articulera-t-il avec l'option ? Ce travail devient de plus en plus urgent au fur et à mesure que l'échéance se rapproche.

M. DEBEAUPUIS.- Merci de ces informations.

M. TARGHETTA.- Je ne sais pas si c'est le bon lieu pour poser ma question. Il me semble important de travailler sur l'attractivité des métiers formés par l'École, dont la plupart des postes ouverts n'ont pas été pourvus (inspecteurs de l'Action sanitaire et sociale (IASS), attachés, directeurs d'Établissement social, sanitaire et médico-social (D3S), ils souffrent peut-être d'une mauvaise image. Chaque membre du conseil d'administration doit garder ces éléments dans un coin pour y réfléchir. Par contre, les directeurs d'hôpital (DH) jouissent d'un prestige qui ne nuit pas à l'attractivité du métier exercé. On parle parfois de « fuite » du corps

des D3S vers celui des DH, et cela peut poser un problème d'effectif global chez les D3S. J'espère que je n'ai pas oublié de formations qui pourraient être dans ce cas ; sinon, il faudrait qu'elles soient jointes à cette réflexion globale à mener par l'École. Je vous remercie.

M. DEBEAUPUIS.- Merci pour la question. En tout cas, c'est un lieu possible, cette question appartient au ministère de la Santé et au CNG qui gère les concours correspondants, et qui en tire un bilan régulièrement. Cela fait partie des échanges utiles sur lesquels le conseil d'administration pourrait être informé.

M. CHAMBAUD.- Merci de cette intervention, car c'est un sujet majeur. L'École reçoit ceux qui ont passé le concours, elle n'est pas en amont de l'attractivité. Néanmoins, nous le ressentons très fortement, et dans toutes les filières. Cela fait aussi partie de discussions que nous avons pu avoir dans le cadre du Réseau des écoles de service public : en plus du phénomène général de l'attractivité pour les postes dans les fonctions publiques, nous avons aussi des réflexions spécifiques. Nous voyons à l'École que cela n'atteint pas de la même manière toutes les filières, cette réflexion est donc importante à avoir.

Si l'École peut faire quelque chose, nous le ferons. Par exemple, des élèves ont monté de petites vidéos promotionnelles et ont mis en place des éléments en termes d'attractivité. La fonction publique incite souvent les écoles et les élèves à réaliser ce genre de choses. Néanmoins, le conseil d'administration doit être alerté de ces difficultés en prenant en compte ce caractère général et cette spécificité que l'on retrouve pour des raisons différentes au niveau des filières de la fonction publique hospitalière et de celles de la fonction publique d'État.

M. LE RAT.- J'ai une remarque générale qui renvoie à notre discussion. Entre ce que disait M. Boël et vous, c'est le même sujet. Nos débats en conseil scientifique et en conseil des formations autour de la stratégie de formation et le fait de fonctionner par blocs de compétences aboutissent à une interrogation sur le devenir des corps de la fonction publique. Par contre, lors de nos échanges en comité technique, nous avons conclu que, dans le cadre du futur COP, il faudrait avoir une réflexion beaucoup plus proactive sur les questions de formation par le biais de blocs de compétences et le travail conduit en parallèle sur le devenir de la fonction publique. Ainsi, on a l'impression que le cas des médecins inspecteurs est un phénomène un peu à part, en lien avec les internes de santé publique, mais c'est beaucoup plus profond vu la désertion de certains corps formés à l'École (D3S, attachés d'administration, etc.). C'est pourquoi se pose la question des blocs de compétences et socles de l'École, et on retombe sur les questions de santé publique. C'est cela qui fait toute la cohérence de la structure. Si l'on se projette à quatre, cinq ou six ans, les choses seront amenées à évoluer fortement, mais comment anticiper tout cela ?

Ce sujet de fond a été discuté et débattu au moment de la consultation autour du futur projet stratégique et du COP. Les éléments remontés dans les différentes instances figurent dans la synthèse : concernant l'approche par compétences, comment garantir le maintien de l'identité des filières de formation ? Les systèmes d'évaluation par rapport aux compétences ont été également abordés. Concernant la communication vers l'externe, il est proposé de concevoir des tutoriels pour dire que le métier d'attaché ou de D3S est formidable. Au-delà de cela, comment communiquer plus globalement sur les compétences que l'École est en capacité d'offrir par le biais de la formation, de la recherche, de l'expertise, etc. aux personnes qui passent par cette structure ? Pour moi, ce sujet est central.

M. ROSENBLATT.- Ce sujet est partagé par de nombreux intervenants, d'où la difficulté à le traiter pleinement ; une dimension relève de toute évidence de l'École pour ce qui est de l'organisation et des formations. Pour ce qui concerne l'attractivité, ce n'est pas la manière dont est conçue la formation à l'intérieur de l'EHESP qui pose question. Une partie relève du ministère des solidarités et de la santé, une autre du Centre national de Gestion (CNG), une de l'École, et des établissements pour la fonction publique hospitalière. Nous en avons beaucoup parlé dans les instances du CNG (CA, CCN, commissions administratives paritaires, etc.).

Par le passé, des aspects étaient liés à l'organisation du concours, et des choses ont été réglées en « toilettant » les épreuves et l'organisation du système, en gérant les dates de manière à ce qu'elles ne coïncident pas avec d'autres concours de la fonction publique pour éviter aux candidats de choisir d'emblée avant de se présenter. Puis, dans certains cas, c'est aussi une méconnaissance du contenu des fonctions ou une image : le corps de DH est le plus connu des corps de direction, d'autres pensent qu'il faudrait fusionner les DH et les D3S pour simplifier de nombreux aspects, que ce soit pour les opérateurs publics ou les collègues et les établissements. En tout état de cause, c'est plurifactoriel, et par conséquent, complexe à régler.

Ce sujet de préoccupation est largement partagé, et nous essayons de le porter aussi dans les autres lieux de décision en la matière comme le ministère de la Santé. En tout cas, je vous confirme que c'est une préoccupation forte du CNG, car il en est débattu régulièrement dans les instances. Néanmoins, l'inquiétude est plutôt accrue à cause des vases communicants entre D3S et DH. D'ailleurs, les personnes qui ont passé les deux concours choisissent *in fine* presque toujours la carrière dont le déroulement est plus favorable. Pour les autres, notamment les attachés, c'est tout particulièrement préoccupant. Cela l'a été pour les directeurs des soins (DS) avant une petite embellie, mais nous ne savons pas si elle est durable. Pour partie, cela renvoie aux incertitudes sur l'évolution de la fonction publique : le message véhiculé valorise les recrutements contractuels, même si les recrutements statutaires restent prédominants, mais tout cela contribue à un certain trouble dont il serait important de sortir en intensifiant tous ces échanges.

M. DEBEAUPUIS.- Le conseil d'administration retient d'échanger avec le CNG et le ministère (DGOS) sur ces différents sujets pour nourrir notre réflexion et le projet stratégique.

En l'absence d'autres questions, je vous donne rendez-vous au prochain conseil. Bonne journée à tous.

(La séance est levée à 14 h 40.)